

Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

TESIS

**Tema: Salario emocional y su impacto en la rotación de
personal en empresas de Querétaro.**

Presenta:

Erick Iván Lugo Contreras

Director de tesis:

Dr. Antonio Guillermo Castañeda Ríos

Santiago de Querétaro, Qro.

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación que existe entre la implementación de un esquema de salario emocional y la retención de talento en organizaciones instaladas en el estado de Querétaro, dentro de un mercado laboral muy dinámico y competitivo. Este estudio parte del supuesto de que el fortalecer del valor relacional, por encima del valor transaccional, crea un vínculo más fuerte entre la organización y sus colaboradores, mismo que fortalece del contrato psicológico, impulsa la ciudadanía organizacional y refuerza el sentido de pertenencia, la retención del talento y su impacto en la efectividad de las organizaciones. Desde un enfoque mixto, transversal, descriptivo y correlacional, identifica el posicionamiento del salario emocional y sus factores en un grupo de empresas del estado de Querétaro, considerando cinco factores determinantes:

Autonomía, Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito, Crecimiento, Apoyo, Equilibrio laboral y personal. Además, examina el grado de impacto de estos factores en la rotación de personal mediante el análisis de las principales causas de desvinculación en las empresas, considerando el factor generacional como variable explicativa. Con estos resultados la investigación aporta evidencia empírica que permite establecer metodologías para implementar el salario emocional como eje estratégico en la gestión del talento en las empresas, a partir del concepto ganar – ganar.

(Palabras clave: Salario emocional, Rotación de personal, Retención de talento, Valor relacional)

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between the emotional salary implementation and talent retention in organizations established in the state of Querétaro, considering a highly dynamic and competitive labor market. The study is based on the assumption that the reinforcement of the relational value over transactional value, create a stronger relation between the organization and its employees, which strengthens the psychological contract promote organizational citizenship and reinforces the sense of belonging, the talent retention and its impact on the organizational effectiveness. Using a mixed-method, cross-sectional, descriptive, and correlational approach, this study identifies the positioning of emotional salary and its factors within a group of companies in the state of Querétaro, considering five key determinants: autonomy, leadership, sense of belonging and purpose, growth, support, and work–life balance. Additionally, analyzes the degree of impact these factors have on employee turnover, analyzing the main causes of employee separation within organizations, considering the generational factors as an exploratory variable. Based on these findings, the research provides empirical evidence that enables the establishment of methodologies to implement emotional salary as an strategic component of talent management in organizations, grounded in a win–win approach.

(Key words: Emotional salary, employee turnover, Talent retention, Relational value)

DEDICATORIA

A Zafiro, José Pablo y Emma, por ser lo mejor que me ha pasado en la vida y el motor que me mueve todos los días.

A mis papás por ser un gran ejemplo de amor, esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi director de tesis su profesionalismo, acompañamiento y guía que fueron fundamentales para lograr mi objetivo.

A mis sinodales por su visión y retroalimentación.

A mis profesores, por todas las enseñanzas, las cuales aplico todos los días.

A mi Universidad, por su compromiso con la educación de mi estado y mi país.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Estado del Arte	3
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. General	8
1.4.2. Específicos.....	8
1.5. Preguntas de Investigación	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Las Raíces del Salario Emocional.	9
2.2. La satisfacción y su relación con la motivación.	18
2.3. La Ciudadanía Organizacional y el Liderazgo Transformador	21
2.4. El concepto de Salario Emocional en la Actualidad.....	28
2.5. Rotación, Retención y su relación con el salario emocional	38
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1. Definición del tipo de investigación	40
3.2. Metodología.....	41
3.3. Encuesta Recursos Humanos.....	42
4. RESULTADOS	48

4.1.	Resultados por sector.....	48
4.2.	Resultados por factor de salario emocional.....	52
4.3.	Resultados sobre niveles de rotación.....	54
4.4.	Resultados sobre rangos de edad en bajas.....	56
4.5.	Resultados sobre principales razones de baja.....	58
5.	GUÍA METODOLÓGICA.....	62
5.1.	Diagnóstico.....	62
5.2.	Objetivos Estratégicos.....	64
5.3.	Implementación de Acciones.....	64
5.3.1.	Autonomía.....	65
5.3.2.	Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito.....	66
5.3.3.	Crecimiento.....	67
5.3.4.	Apoyo.....	68
5.3.5.	Equilibrio laboral y personal.....	69
5.4.	Evaluación y mejora continua.....	70
	Referencias.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Dimensiones y tipos de conducta extra rol.....	15
Tabla 2-2 Interacciones transaccionales vs interacciones relacionales.....	30
Tabla 4-1 Participación económica por sector en el Estado de Querétaro	48
Tabla 4-2 Municipios a los que pertenecen las empresas encuestadas	49
Tabla 4-3 Empresas encuestadas y promedio de aplicación de factores del salario emocional.....	49
Tabla 4-4 Nivel de rotación vs promedio de implementación de salario emocional.....	55
Tabla 4-5 Número de bajas por rango de edad en empresas encuestadas	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 4-1 Razones principales por las que una persona se va de la empresa	59
---	----

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el ámbito internacional y en México, existe una gran cantidad de literatura referente a conceptos de administración del capital humano, un ejemplo claro de ello, es el interés por el estudio de la cultura organizacional, los tipos de salario, así como las estrategias de bienestar de los colaboradores.

En este contexto, el concepto de salario emocional, así como sus características, aunado al concepto de rotación de personal además de sus causas y efectos, son temas que cobran gran importancia, ya que representan retos importantes para las organizaciones.

En los últimos años se han publicado una gran cantidad de libros, artículos y trabajos de investigación sobre el bienestar laboral y su impacto en las organizaciones, tal es el caso del libro *Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo: Evolución y desafíos en México* (Gutiérrez Siles, 2016), publicación oficial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de México, que menciona como premisa principal que: "A mayor bienestar emocional, mayor nivel de productividad". Esto plantea una relación estrecha entre dos factores muy relevantes, el bienestar y la productividad, considerando que, si se logra mejorar el grado de bienestar emocional de la clase trabajadora, por consecuencia se elevará el grado de productividad de las empresas, aumentando así la competitividad de todo el país.

Por otro lado, existen normas oficiales mexicanas muy específicas, como la NOM-035-STPS-2018 (Social, NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, 2018), que abarcan el tema de bienestar relacionado con

la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, que vale la pena tomar en cuenta, ya que establecen un conjunto de obligaciones del patrón para favorecer el bienestar, incluidas en estas acciones relacionadas con el salario emocional.

El tema se debe abordar de fondo, aterrizando conceptos y enfoques como el humanista, y abarcando autores como Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” (Chiavenato, 2020), o Albarrán, J. en su libro “Gestión administrativa de las relaciones laborales” (Albarrán Francisco, 2015). Asimismo, es importante tomar en cuenta publicaciones y ensayos de grado como el publicado por Liz Cartagena en 2018, “El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización” (Cartagena Gélvez, 2018), en el que menciona que: “Las organizaciones se enfocan primero en la calidad de sus activos intangibles, entre ellos sus colaboradores, monitoreando y conociendo muy de cerca sus necesidades, gustos y preferencias a modo de diseñar estrategias para atraerlos y retenerlos mediante nuevas tendencias de salarios no remunerados como lo es el salario emocional, menciona que el talento humano comprometido es el activo más difícil de replicar por la competencia. Este modelo de retribución no monetaria promete tener colaboradores motivados y satisfechos incrementando su productividad, compromiso y lealtad hacia la organización”.

El tema es extenso y cuenta con gran variedad de publicaciones relacionadas que aportarán una gran riqueza al objeto de estudio.

1.1. Estado del Arte

Con base en la revisión sobre la literatura del tema, publicada durante los últimos años, se identifican publicaciones como el libro: La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea (Sánchez-Macías, 2016) en el cual distintos autores publican sus artículos relacionados con los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. En su capítulo 23, Mayra Guadalupe Rodríguez Uresti y Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez, ambas de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, hablan sobre la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados al realizar su trabajo posterior a una sustitución patronal, los resultados de su investigación revelan una alta relación entre las variables, demostrando que el salario emocional se relaciona directamente con la satisfacción y el desempeño laboral del trabajador.

Por otro lado, un factor a destacar que está muy relacionado con el tema es el generacional. Sobre esta variable, existen artículos recientes que abordan los conceptos diferenciales que influyen en la *decisión de permanencia laboral de las nuevas generaciones*, específicamente de los Millennials y Generación Z. Este punto de vista es importante para la investigación ya que las características generacionales pueden representar una variable importante para definir el tipo o características de salario emocional y su impacto.

Existen investigaciones, artículos y proyectos muy específicos, que hablan de salario emocional en ciertas industrias y en ciertos países de América Latina, principalmente en Colombia, sin embargo, no hay datos sobre el estado de Querétaro.

Artículos como: Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio-Colombia (Torres Flórez, 2023); Salario emocional y satisfacción laboral en los efectivos de la policía nacional del Perú-comisaría Tarapoto (Tello, 2022); Importancia del salario emocional para los trabajadores de Colombia (Villegas Gil, 2022) o Salario emocional y compromiso organizacional en colaboradores adultos de 25 a 59 años de Lima norte (Canma Perdomo, 2023); todos estos publicados entre 2022 y 2023, contienen información relevante que puede servir de referencia para el presente estudio, sin embargo derivan de condiciones, características geográficas, económicas y sociales muy distintas, lo puede conllevar a un resultado diferenciado.

1.2. Planteamiento del Problema

¿Cómo fortalecer el salario emocional generando un impacto en la diferenciación del valor relacional y el valor transaccional?

¿Cómo impacta el salario emocional en los índices de rotación del personal, considerando su nivel de aplicación en empresas de la zona metropolitana y de San Juan del Río en el estado de Querétaro?

El presente proyecto de investigación busca identificar los componentes del salario emocional que se están implementando en el estado, considerando si la falta de éstos impacta en la rotación de personal.

Se pretende verificar, en un universo de 44 empresas, considerando para ello al personal de recursos humanos que labora en cada una de las empresas.

¿Por qué el personal de recursos humanos? Porque estos equipos, de acuerdo con Idalberto Chiavenato, son los encargados de implementar el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas en las organizaciones, incluyendo temas vitales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, además de las estrategias de retención de personal.

Dicho esto, *el personal de recursos humanos en el “deber ser”, estaría encargado y contaría con los conocimientos y las bases para la implementación del salario emocional*, con la finalidad de presentar soluciones inmediatas a las empresas que cuentan con un *déficit de personal y con un índice de rotación elevado, que impacta directamente en su situación financiera y estabilidad organizacional*.

A partir del contacto con el equipo de recursos humanos, principalmente con el personal encargado de reclutamiento y selección, así como con algunos directores y/o gerentes de recursos humanos de las empresas, se plantea el proceso de investigación por medio del planteamiento de una encuesta en la que se solicita respuesta del personal ya mencionado, una respuesta por empresa, haciendo énfasis en la entrega opcional de una muestra de encuestas de salida, por parte de recursos humanos de cada empresa, sin considerar personas o puestos en concreto.

Con el propósito de lograr un resultado más amplio y sin sesgos por posibles dudas o confusiones por parte de los encuestados, se llevaron a cabo 3 sesiones abiertas, con los representantes de las empresas con el fin de retroalimentar y responder cualquier dudas que pudiera generar el instrumento de estudio.

1.3. Justificación

El mercado laboral en el estado de Querétaro es muy dinámico, en los últimos años ha cambiado de forma drástica, derivado de factores externos, que actúan como fuerzas impulsoras, tales como: Ajustes del mercado laboral post pandemia COVID19, incremento en la inversión extranjera directa (nearshoring), nuevas formas de trabajo derivadas de los avances tecnológicos, incremento en el nivel de escolaridad de la población, entre otros.

Estos factores han ocasionado un descontrol de la oferta y la demanda laboral en el estado, lo que se traduce en *un incremento en las vacantes que ofrece principalmente el sector industrial y la disminución de mano de obra principalmente en nivel operativo*. Los índices de rotación en el estado según algunos estudios de cámaras y asociaciones empresariales oscilan *entre un 4% y 5% mensual, en sectores como el industrial y de servicios*.

El incremento demográfico de los últimos años se debe principalmente a la migración de la población de otros estados del país al estado de Querétaro. Entidades vecinas como Guanajuato, Estado de México, Hidalgo y del sureste como Oaxaca, Chiapas y Veracruz, son las que proveen mayor cantidad de familias que migran a Querétaro con miras a tener una mejor calidad de vida (salud, educación, oportunidades laborales, seguridad).

Según datos del INEGI, la población incrementó casi 100,000 personas en 3 años, lo que representa en promedio 625 personas por semana. Sin embargo, más del 60 por ciento de población económicamente activa que llega a Querétaro de otros estados cuenta con niveles de escolaridad medio y superior. Esta población llega a la entidad

buscando puestos por lo general de mandos medios, y como se menciona, la mayor necesidad del sector empresarial es de niveles operativos.

Por otro lado, según datos del Anuario Económico 2024 publicado por el Gobierno del Estado de Querétaro a través de la Secretaría de Desarrollo Sustentable (Querétaro, 2024), la evolución de los empleos asegurados en Querétaro a través de los años, ha mantenido una tendencia positiva, de 2013 a 2023 estos han aumentado en 270,230, manteniendo mayormente tasas de crecimiento superiores al 4%. Este crecimiento del empleo formal implica un reto importante para las empresas establecidas en Querétaro, particularmente en la retención de personal ya que incremento sostenido en la oferta de empleo genera un mercado laboral altamente competitivo, en el que los trabajadores cuentan con más alternativas de empleo y por ende más oportunidades de movilidad laboral. En este contexto, las empresas no solo compiten por atraer talento, sino también por retenerlo, enfrentando mayores niveles de rotación cuando no logran satisfacer las expectativas de sus colaboradores.

Es necesario integrar estrategias sólidas de atracción y retención, que vayan más allá de un salario transaccional, ya que existen empresas de la industria de la transformación que llegan a índices de rotación que superan los 25 puntos anuales.

1.4. Objetivos

Con base en lo anterior se plantean los siguientes objetivos de la investigación:

1.4.1. General

Demostrar la relación que existe entre el *salario emocional* y la *retención de talento* dentro de un grupo de empresas en el estado de Querétaro.

1.4.2. Específicos

- a) Medir el nivel de aplicación del concepto de salario emocional por parte del equipo de Recursos Humanos en las empresas elegidas del estado.
- b) Identificar los factores que impactan directamente en la rotación de personal.
- c) Identificar los componentes del salario emocional que más impacto favorable tienen en los colaboradores del sector empresarial.

1.5. Preguntas de Investigación

- 1) *¿Las Calificaciones en las variables de Salario Emocional tienen una relación inversa con las calificaciones en Rotación de Personal?*
- 2) *¿Existe una correlación entre las variables de Salario Emocional y las causales de Rotación de Personal?*

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Las Raíces del Salario Emocional.

En el mercado laboral, como ya se ha mencionado en el presente documento, uno de los principales desafíos es *integrar y retener a los colaboradores adecuados a las necesidades de las empresas*, sean estas de cualquier tamaño, giro o tipo de industria. Es por esta razón que la competencia por el talento es cada vez más agresiva entre las organizaciones y más entre las que pertenecen al mismo sector. En este contexto competitivo, es importante identificar *cuáles son los aspectos que influyen directa e indirectamente en la retención y que van más allá de un sueldo adecuado*. Es en este punto donde interviene la inversión en la felicidad y el bienestar de los colaboradores.

Es importante conocer la estrategia de aquellas organizaciones que son capaces de retener y motivar a su talento humano, al punto en que trabajar en ellas se vuelve un asunto *aspiracional*, esto se conoce como *el empleo ideal*. En el mercado laboral es muy común que haya este tipo de empresas en las que todos queremos trabajar, tanto trasnacionales como locales, no solo por su cercanía o salario, sino por las condiciones generales que “*se escucha*”, tienen que ofrecer a sus colaboradores.

Pero ***¿Cuál es el empleo ideal? Este es el que cumple con las expectativas.*** Dan Ariely en su libro “Las trampas del deseo” (Ariely, 2022), con base en experimentos prácticos, plantea *cómo las expectativas pueden cambiar la percepción de la realidad de las personas e influyen directamente en las decisiones que estas toman*. Según Ariely, la búsqueda y/o la permanencia en un puesto de trabajo son un ejemplo claro de decisión tomada con base en las expectativas. Este autor menciona que, cuando creemos que algo

será bueno para nosotros por variables como la calidad o el valor que los demás le dan, es más probable que lo disfrutemos, mientras que cuando opinamos lo contrario, *expectativas negativas*, esto puede deteriorar nuestra percepción, aunque la experiencia tenga una alta calidad. Eso mismo pasa con el mercado laboral, *la calidad del puesto de trabajo y de la marca para la que trabajas o deseas trabajar muchas veces es influenciada por las expectativas que genera el mercadeo de dicha marca* que está estrechamente relacionado con el valor que otros le dan.

Atendiendo a la visión de Ariely, muchas veces las personas tienden a compararse con sus pares, llámese compañeros de trabajo, vecinos, amigos o conocidos, esta comparación se da en muchos factores, el tipo de casa o coche, el tipo de rutina diaria, el tipo de alimentación o mascota, incluso el tipo de empleo. Si el *empleo es adecuado, bien remunerado y además promueve un entorno de reconocimiento y apoyo emocional*, los colaboradores pueden sentirse más valorados y satisfechos, y esto permea en la calidad de vida que proyectan al exterior, lo que *lleva a promover un estilo de vida aspiracional en una comparación basada no solamente en el salario monetario*.

Ahora bien, el diccionario de la lengua española define **la expectativa** como la posibilidad razonable de que algo suceda, alineado a lo que cada persona espera de algo o alguien. Las expectativas, tal como se menciona en el párrafo anterior, pueden moldear nuestras experiencias para bien o para mal, lo que constituye una trampa psicológica que puede llevar a las personas a sobrevalorar o infravalorar dichas experiencias, muchas veces sin darse cuenta.

Llevando esto al contexto laboral, *las experiencias laborales de los colaboradores de una empresa están ampliamente ligadas a sus expectativas* y pueden influir

directamente, de manera positiva o negativa, en factores tan relevantes como el desempeño y los planes laborales futuros de los colaboradores.

Es importante que las empresas fomenten el que los colaboradores tengan una buena expectativa de satisfacción laboral que, por ende, pueda generar psicológicamente una experiencia positiva del entorno.

Esto se puede lograr en gran medida por *el sueldo, es importante en todo trabajo que la contraprestación a tu labor sea un ingreso adecuado y justo*, suficiente para cubrir las necesidades básicas y un poco más, sin embargo, es de gran importancia considerar como factor que favorece *una buena expectativa de satisfacción laboral a los incentivos no monetarios*, conocidos como **Salario Emocional**. Incluso si el salario económico no es el más alto, *las expectativas positivas creadas por el salario emocional pueden aumentar el bienestar y la productividad.*

Ahora bien, al hablar de expectativas en el entorno laboral, es importante identificar dos tipos de ellas. El autor del libro El Contrato Psicológico (Alcover de la Hera, 2002), Carlos María Alcover, nos ayuda a diferenciar dos conceptos de expectativas fundamentales para entender el concepto de satisfacción laboral: *expectativas implícitas y expectativas explícitas.*

Las expectativas explícitas son las incluidas en todos los contratos laborales, siendo las implícitas las **que no están formalizadas en el contrato escrito**. Estas últimas, según el autor, *juegan un papel crucial en la relación entre el colaborador y la empresa.*

Alcover describe a estas expectativas implícitas como creencias y supuestos que tanto la empresa como el colaborador tienen sobre los comportamientos, compromisos y

obligaciones que no están expresados, pero que se dan por entendidos en la relación laboral.

Por parte de los colaboradores se pueden citar como expectativas implícitas las oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, reconocimiento, entre otras.

Por parte de la empresa, dentro de las expectativas implícitas están la lealtad, el compromiso, la flexibilidad, entre otras.

Alcover nombra a este conjunto de expectativas implícitas y no escritas entre el colaborador y la organización, como ***Contrato Psicológico***.

En este sentido, el contrato psicológico aborda aspectos que van más allá de los términos legales y debe ser un concepto bien identificado y gestionado por cualquier organización, ya que la adecuada administración de las expectativas implícitas, puede traer consigo amplios beneficios en productividad para la empresa, derivados principalmente de las *conductas extra rol*.

Si los empleados perciben que su organización les ofrece apoyo, confianza y un entorno favorable para su desarrollo laboral, social, psicológico, económico, ente otros, es más probable que se sientan motivados para contribuir con *esfuerzos adicionales*, más allá de lo estipulado en su contrato formal.

Si se tiene una buena expectativa basada en una experiencia favorable, con el paso del tiempo por ambas partes se va construyendo este contrato psicológico, que al final va a ser la plataforma para la generación de conductas extra rol, que pueden representar el mejor retorno de inversión de las organizaciones.

Para que esto suceda, es de suma importancia fomentar, como foco principal, el papel de la relación más que el de la transacción o resultado, e invertir tiempo en ello, ya

que este contrato psicológico se forma día con día a través de experiencias favorables de ambas partes.

El poner especial atención en el **fortalecimiento de la relación** más que en la transacción en un contrato psicológico es fundamental para crear o fortalecer la base de la confianza y el compromiso a largo plazo entre la empresa y los colaboradores. Mientras que *la transacción* se centra en acuerdos explícitos como el salario, los horarios de la jornada o los beneficios extraordinarios, *la relación* abarca factores mucho más subjetivos, más de percepción, de cómo la persona identifica y asume conceptos como el reconocimiento, el respeto, la justicia y la lealtad. Teniendo identificados estos conceptos, la forma en que se dan dentro de la organización y de qué manera influyen directa o indirectamente en mi persona, ayuda a crear este sentimiento de cercanía si se manejan de forma positiva o desapego si son promovidos y asumidos de manera negativa. Cuando una organización prioriza la relación, los colaboradores se sienten valorados y motivados, lo que fortalece su compromiso y disposición a contribuir más allá de lo estipulado en su contrato formal, esto se da principalmente en la relación con el líder quien integra una correlación favorable con el equipo de trabajo creando un ambiente de compañerismo y por ende de ciudadanía organizacional. En cambio, si la relación se descuida y se centra solo en la transacción, se corre el riesgo de generar desmotivación, baja productividad y alta rotación.

En resumen, la relación es lo que sostiene la estabilidad y el éxito del contrato psicológico, mientras que la transacción solo cubre aspectos básicos de la interacción laboral.

El concepto de contrato psicológico y su relación con las conductas extra rol es fundamental en la comprensión de las dinámicas laborales modernas. Pero, **¿Qué son en si las conductas extra rol?** Las conductas extra rol son aquellas acciones que van más allá de las tareas formales asignadas a los empleados, como ayudar a compañeros de trabajo, sugerir mejoras para la organización o contribuir voluntariamente a proyectos que no son parte de las responsabilidades directas que se especifican en la descripción de puesto. Las conductas extra rol son complementarias a las conductas del rol que son aquellas que se encuentran ya prescritas y se espera que se realicen como parte de sus deberes y responsabilidades de un colaborador.

Las conductas extra rol representan el resultado de una buena gestión de personal y por ende un entorno favorable para los colaboradores. Como se da en todas las interacciones sociales, una buena relación implica emocionalidad positiva de las partes y se construye con diversos elementos y prácticas, entre ellas el reconocimiento de las personas, la lealtad y compromiso mutuos.

Según Alcover, estas conductas se caracterizan por estar orientadas hacia la cooperación con los compañeros, la protección del sistema organizacional, la realización de sugerencias de mejora en métodos de trabajo, adquisición de conocimiento o destreza por cuenta propia, la creación de un clima favorable, entre otras, que son muy favorables para el crecimiento de cualquier empresa u organización.

Por su parte, Linn Van Dyne, L.L. Cummings y Judi McLean Parks en su libro *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)* (Van Dyne, 1995), establecen 4 tipos de conducta extra rol basados en cuatro dimensiones. La combinación de estas dimensiones establece las conductas extra

rol que tienen la característica de aportar un beneficio a las organizaciones, además tienen características muy específicas, son espontáneas o no planeadas y van siempre más allá de las expectativas implícitas.

Estas dimensiones están planteadas por Dyne con base en dos factores, la preservación de la relación personal y laboral de manera adecuada y la segunda, la finalidad de la conducta orientada a prohibir o promover una acción. Todas las dimensiones son positivas y buscan generar un beneficio organizacional:

Tabla 2-1 Dimensiones y tipos de conducta extra rol

	AFILIATIVA		
	Conductas que tienden a preservar la relación		
PROMOTORA Conductas que procuran que suceda algo	Conducta de Ciudadanía Organizacional	Conducta Protectora	PROHIBITIVA Conductas que detienen un comportamiento
	Conducta de voz	Conducta de denuncia o discrepancia	
	DESAFIANTE		
	Conductas que provocan el riesgo de que la relación resulte dañada		

Fuente: Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995, p.215)

Al integrar la conducta AFILIATIVA con la PROMOTORA, componemos el concepto de ciudadanía organizacional, conducta extra rol de la que se hablará de manera más profunda en capítulos posteriores. Ésta enfatiza la ayuda y cooperación de los colaboradores, totalmente libres de conflicto, prohibición o daño.

Al integrar la conducta AFILIATIVA con la PROHIBITIVA, componemos el concepto de conducta protectora, en la que los colaboradores que cuentan con un nivel organizacional (jerárquico o de conocimientos y habilidades), más alto y por ende con mayor poder de decisión, detienen una acción a otros con menor nivel, con la finalidad de favorecer un beneficio particular de los menos “poderosos”, pero también de la organización en general. Ejemplos claros de esta se ven a diario en una organización cuando un líder establece límites claros que favorecen a los colaboradores, como topar o poner un máximo de horas extra por colaborador.

Al integrar la conducta DESAFIANTE con la PROMOTORA, componemos la conducta de voz, esta conducta corresponde a las propuestas voluntarias y con intención constructivas de los colaboradores que tiene un impacto en las labores de los demás, situación que no siempre puede verse de forma positiva. Ejemplos claros de este tipo de conducta pueden ser que un colaborador con base en su experiencia, proponga nuevas estrategias para mejorar la eficiencia en un proceso, aunque esto implique cambios en la operación general, o bien, optimice el tiempo y elimine las horas extra de sus compañeros o disminuya necesidad de mano de obra. Son aportaciones positivas a la organización que quizás no favorezcan en todo momento a los demás. Otro ejemplo más, que un miembro del equipo sugiera cambios en la política de trabajo remoto para mejorar la conciliación

entre la vida laboral y personal, es muy positivo sin embargo pudiera no ser efectivo para todos.

Al integrar la conducta DESAFIANTE con la PROHIBITIVA, obtenemos las conductas de denuncia o discrepancia, que están orientadas a promover la eliminación de políticas o prácticas institucionalizadas en beneficio de todos. Ejemplos de ello pueden ser dentro de las organizaciones, cuando se visibiliza y promueve la eliminación de conductas de inequidad de género con la finalidad de aplicar ajustes en políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y promoción que contengan sesgos de género además de ajustar políticas salariales que pongan en desventaja a las mujeres. En este contexto, cualquier señalamiento de una conducta antiética o incongruente se presenta alineado a las conductas de denuncia, atendiendo a que este tipo de comportamientos pueden dañar interna o externamente a la organización debilitando sus relaciones laborales y su imagen, por ende su interacción con sus partes relacionadas.

Pero, ¿Qué tiene que ver el salario emocional en todo esto?, el salario emocional fomenta las expectativas implícitas y por ende fortalece el contrato psicológico, además de favorecer directamente a la organización promoviendo las conductas extra rol, ya que cuando los colaboradores sienten que la empresa está cumpliendo con sus compromisos psicológicos, como el reconocimiento, oportunidades de desarrollo o estabilidad laboral, son más propensos a actuar con reciprocidad.

Alineado a lo anterior, hablamos siempre de un ganar – ganar cíclico, en el que la empresa cumple con su parte y da un extra porque está recibiendo un beneficio del colaborador y el mismo colaborador cumple con su parte y da un extra porque está recibiendo un paquete de beneficios de la empresa.

2.2. La satisfacción y su relación con la motivación.

Cuando hablamos de las expectativas como motor fundamental para la satisfacción, y de esta satisfacción como un elemento clave para la gestión de un contrato emocional que nos lleve a promover conductas extra rol, es importante abordar de forma más profunda el concepto de **motivación** y para ello es indispensable hablar sobre: ¿Qué motiva a las personas y qué factores intervienen en esta motivación? Según Peña Rivas y Villón Perero, en el artículo Motivación Laboral, elemento fundamental en el éxito organizacional (Peña-Rivas, 2018), la motivación es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Considerando la definición, es importante visibilizar a la motivación como una energía impulsora al esfuerzo y también identificar al esfuerzo extra como el conjunto de acciones espontaneas que favorecen las conductas extra rol, luego entonces, la motivación interfiere directamente en las conductas extra rol per se.

Chiavenato, en *El Capital Humano de las organizaciones* ((Chiavenato, 2011) afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana y con el comportamiento, en donde éste comportamiento está alineado a **factores externos e internos** como el deseo y las necesidades, estos últimos son dos factores que generan la energía necesaria para incentivar al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir con su objetivo.

Herzberg en su la **Teoría de la motivación e higiene** (Herzberg, 1968), establece que las personas están influenciadas por dos conceptos principales: La satisfacción y la insatisfacción.

La satisfacción, que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- *Trabajo estimulante*: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente
- *Sentimiento de autorrealización*: La certeza de contribuir a la realización de algo de valor.
- *Reconocimiento de una labor bien hecha*: La confirmación de que se ha realizado un buen trabajo
- *Logro o cumplimiento*: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- *Responsabilidad mayor*: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden mayor control de uno mismo.

La insatisfacción, que es principalmente el resultado de los *factores de higiene*. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, ya que estos se dan por sentados como una transacción básica, es por eso que su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

- Factores económicos: sueldos, salarios y prestaciones
- Condiciones laborales: Iluminación, temperatura, entorno físico seguro
- Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- Factores sociales: oportunidades para interactuar con los demás.
- Categoría: títulos de los puestos, oficina propia, entre otros.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Este concepto de factores de higiene está ampliamente relacionado con las expectativas explícitas son las incluidas en todos los contratos laborales, conceptos que el colaborador identifica como básicos y parte de su relación contractual, que en caso de fallar crean insatisfacción.

Retomando la definición de Chiavenato, sobre la motivación, es importante destacar que existen factores internos y externos que la causan. Herzberg habla sobre el salario como un factor de higiene, que durante muchos años se ha considerado el más importante para asegurar la permanencia de las personas en un puesto de trabajo sin embargo, los factores de motivación han cobrado mucha fuerza y se consideran, como ya se ha plasmado en el presente documento, un elemento indispensable para fortalecer las expectativas que tienen los colaboradores sobre su trabajo, mismas que favorecen el contrato psicológico y traen consigo las conductas extra rol, que representan la fuente de la productividad en cualquier empresa.

Según los autores Buqueras y Cagigas en su libro Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios (Buqueras, 2017), mencionan que los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos. Dicha satisfacción se logra no sólo a través de un buen sueldo, sino también por medio de un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

La relación entre la satisfacción, la motivación y el rendimiento productivo ha sido objeto de estudio de varios investigadores, algunos como Organ en: A reappraisal and

reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis (Organ, 1977), dicen que **la satisfacción causa un mejor desempeño**, pero otros como Lawler y Porter en The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations (Lawler, 1967), mencionan que **la satisfacción es el resultado de las recompensas, las cuales pueden o no depender del nivel de desempeño**. La visión entre la satisfacción y el desempeño depende mucho del punto de vista desde el que se vea, se puede considerar una causa y efecto alineado a un **círculo virtuoso** en el que al haber un buen nivel de desempeño se tienen recompensas que causan una satisfacción temporal, mismas que promueven una motivación en los colaboradores que genera ciertas conductas que pueden favorecer el buen desempeño y así se genera el ciclo una y otra vez. Al final, la ecuación nos dice que el buen desempeño da resultados que hacen que las personas experimenten satisfacción y reciban recompensas, lo cual motiva a seguir teniendo un alto desempeño.

2.3. La Ciudadanía Organizacional y el Liderazgo Transformador

Retomando los 4 tipos de conducta extra rol planteados por Linn Van Dyne, L.L. Cummings y Judi McLean Parks, la conducta de Ciudadanía Organizacional, la conducta protectora, la conducta de voz y la conducta de denuncia, nos enfocaremos en la **conducta de ciudadanía organizacional también llamada conducta Afiliativa/promotora**, esta está estrechamente relacionada con las conductas prosociales organizacionales, o conductas ligadas a la espontaneidad organizacional y el rendimiento contextualizado, llamado así porque se atribuye al conjunto de comportamientos de los colaboradores que crean un contexto favorable para la organización, incluyendo apoyo a

la cultura organizacional, colaboración con otros departamentos y la promoción adecuada para la rápida adaptación a cambios.

Uno de los autores que ha desarrollado el concepto de **Ciudadanía Organizacional** es **Denis Organ**, quien en su libro *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Organ D. W., 1988), la definió como el conjunto de comportamientos que van más allá de las obligaciones formales de los empleados, pero que mejoran la efectividad general de la organización. Organ, precisó cinco dimensiones clave de la ciudadanía organizacional:

- **Altruismo.** Referente a ayudar de manera voluntaria a compañeros de trabajo con tareas y problemas. Esto puede traer consigo múltiples beneficios, cuando un colaborador ayuda a un compañero a sortear la curva de aprendizaje, está apoyándolo a que se vuelva más productivo en un menor tiempo, lo que favorece la productividad general de la organización. Además, con el tiempo, la conducta de ayuda puede contribuir a extender las mejores prácticas a través de la unidad del grupo de trabajo. Lerín menciona que la conducta de ayuda puede desarrollar la moral, la cohesión grupal y el sentido de pertenencia a un equipo, lo que puede fomentar el desempeño y le ayuda a la organización a atraer y retener a los mejores empleados.

- **Conciencia.** Cumplir con las normas, políticas y procedimientos de la organización de manera constante y productiva. Aquí juega un papel muy importante el líder, ya que es quien debe establecer un parámetro de conciencia social y cumplimiento del deber más como una obligación extrínseca, como un sentimiento intrínseco para todos los integrantes del equipo.

- **Deportividad.** Es jugar limpio. Mantener una actitud positiva incluso en situaciones difíciles y evitar quejas innecesarias. Demostrar deportividad, principalmente por parte de los liderazgos de las organizaciones, al estar dispuestos a respetar las reglas del juego y soportar situaciones difíciles sin quejarse sobre cuestiones triviales, establece un ejemplo para otros, y desarrolla un sentimiento de lealtad y compromiso hacia la organización que puede favorecer el clima organizacional.

- **Cortesía.** Tener en cuenta el impacto de las propias acciones en los demás. La cortesía y amabilidad son conductas de un buen miembro de la organización manteniendo la armonía del equipo. Asumir, por parte de los integrantes de la organización y de cada equipo, que lo que cada uno haga genera resultados positivos o negativos en los demás, crea una conciencia de valor propio que define a los individuos como parte fundamental de un todo y genera un sentimiento de responsabilidad por las acciones, que al final alinea a todos al buen desempeño por el bien propio y el bien común.

- **Virtud Cívica.** Participar activamente en la vida de la organización y mostrar interés en su funcionamiento, sostenimiento y mejora, Lerín, menciona un beneficio para la alta dirección con esta dimensión, establece que, si los empleados llevan a cabo conductas de virtud cívica, la dirección puede recibir sugerencias valiosas para mejorar la eficacia organizacional, desde puntos de vista a los que quizás la alta dirección no tiene acceso.

Philip M. Podsakoff en su artículo *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research* (Podsakoff, 2000), presentó una clasificación de siete dimensiones, de las cuales resaltan además de los planteados por Organ, tres conceptos más:

- **Lealtad organizacional.** Proteger y defender a la organización. Los colaboradores están orientados a buscar el bienestar propio y de los demás, por ende, de la organización y buscarán sortear en conjunto retos, adaptarse a cambios y asumir roles que solucionen problemáticas generales que estén afectando a la organización. El sentimiento de lealtad también es necesario permee desde el liderazgo de la organización. Lerín menciona que es indispensable mantener empleados conscientes, ya que así es más probable que mantengan consistentemente un elevado nivel de resultados, reduciendo de esa forma la variabilidad, deterioro y vulnerabilidad de la organización.

- **Iniciativa individual.** Actos voluntarios de creatividad e innovación dirigidos a mejorar la calidad de la tarea o el rendimiento organizacional manteniendo el entusiasmo y asumiendo el esfuerzo extraordinario para su ejecución. La dirección se ve altamente beneficiada por un equipo de trabajo con iniciativa, que visibiliza retos y plantea soluciones desde perspectivas diferentes. El colaborador que se siente escuchado y que ve sus ideas plasmadas en el actuar de la organización, busca de manera constante la forma de seguir mejorando.

- **Autodesarrollo.** Conductas voluntarias orientadas a lograr aumento de su conocimiento, habilidades y capacidades. Lerín establece que la ciudadanía organizacional quita cargas a la Dirección ya que los empleados se ayudan entre sí para solucionar sus problemas, se orientan y capacitan entre sí, requieren menos supervisión y son más factibles para delegar actividades importantes.

Asimismo, Francisco Javier Gracia Lerín, en su artículo: La conducta de ciudadanía organizacional (Gracia Lerín, 2001), establece varios ejemplos de la influencia de la Ciudadanía Organizacional en el desempeño y por ende en la eficacia organizacional.

Recapitulando la definición de Ciudadanía Organizacional, así como sus múltiples dimensiones planteadas por los autores más reconocidos en el tema, es posible conceptualizar a un buen ciudadano organizacional como un *miembro de un equipo de trabajo que muestra siempre una conducta positiva para su bienestar y el de los que lo rodean dentro de una organización*, esto implica llevar a cabo día con día acciones de apoyo, compromiso y proactividad que fomentan un ambiente positivo y colaborativo en su entorno.

La Ciudadanía Organizacional es la ayuda mutua, el compromiso con la filosofía organizacional, el cumplimiento de las normas, la identificación de oportunidades de mejora además de la propuesta y puesta en marcha de acciones, el entendimiento de la razón de ser de la empresa y la alineación de esa razón de ser con sus valores personales, interiorizándola como propia, el propiciar también que se visualicen y asuman compromisos y metas como propios y así defenderlos y cumplirlos cabalmente, sentir el territorio como propio y por ende cuidarlo y darle la importancia debida, la promoción y gestión constante de un ambiente de armonía y respeto con el equipo que se traduzca en un trabajo colaborativo enriquecedor y favorecedor del crecimiento mutuo asumiendo que todos van en el mismo barco, el orgullo de formar parte de la organización y el trabajo continuo por su crecimiento sabiendo que también será en favor del crecimiento personal, el ver a la empresa como un medio eficaz para el logro de las metas personales sabiendo que si se genera un compromiso con la empresa se genera un compromiso contigo mismo.

La mayor parte de los autores que han hablado del concepto de ciudadanía organizacional concuerdan en que las organizaciones deben implementar estrategias a

crear un ambiente que fomente la *motivación intrínseca* (también conocida como fuerzas motivadoras internas), el compromiso y la colaboración entre los empleados, esto mediante acciones de fomento a la cultura del reconocimiento, el desarrollo del liderazgo adecuado, la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de políticas organizacionales, la creación de un clima organizacional positivo, de confianza, respeto y apoyo mutuo, la implementación de esquemas de desarrollo personal y profesional que permita un crecimiento sostenido de los colaboradores, la comunicación efectiva de la filosofía organizacional y la comunicación y colaboración interdepartamental que fomente un ambiente de apoyo mutuo, todos estos, conceptos que forman parte del Salario Emocional, que implementados en conjunto se convierten en un esquema integral muy importante tomar en cuenta para motivar, inspirar y transformar, objetivos principales de un líder y más aún de un líder transformador.

Pero, ¿Qué es el liderazgo transformador? El liderazgo transformador, según Bernard Bass en su artículo *Leadership and performance beyond expectations* (Bass, 1985), es un estilo que va más allá de las interacciones transaccionales tradicionales y el cumplimiento de los deberes, este busca *inspirar* a los colaboradores a superar sus propios intereses para el bien común y a generar un compromiso y desempeño más allá de las expectativas explícitas mediante la motivación, la visión y la influencia positiva.

De acuerdo con Bass, las principales características de un líder transformador son:

- Influencia idealizada: “Los líderes se convierten en modelos a seguir mediante su comportamiento ético y su visión compartida”.
- Motivación inspiradora: “Los líderes transformadores inspiran a sus seguidores mediante metas claras y discursos motivadores”.

- Estimulación intelectual: “Fomentan la creatividad al animar a los empleados a replantear problemas y buscar soluciones innovadoras”.
- Consideración individualizada: “El líder actúa como mentor, reconociendo las necesidades específicas de cada miembro del equipo”.

Muchos autores coinciden en que los líderes transformadores generan mayor compromiso, lealtad y cohesión en sus equipos, por lo tanto, el liderazgo transformador está estrechamente relacionado con las conductas extra rol, ya que son los líderes transformadores los que pueden lograr, a través de su motivación e inspiración, lograr un impacto positivo en los colaboradores y por ende en la organización, en distintos rubros, entre los que destacan el *Fortalecimiento de la cultura organizacional* mediante el fomento de la cohesión y el compromiso, la *Mejora en la productividad*, debido a que las conductas extra rol permiten que las organizaciones operen con mayor flexibilidad y la *Innovación y adaptabilidad* ya que se tiende a una mayor resiliencia personal y organizacional ya que los actores forman parte activa de los cambios.

El líder transformador, bien orientado a las conductas extra rol, a través de su motivación inspiradora, puede generar la cohesión del equipo y así la ayuda mutua y el altruismo, generando así autodesarrollo. Asimismo, puede, con el ejemplo, a través de su influencia idealizada, crear conciencia sobre las políticas, procedimientos y normas que hay que seguir para lograr los objetivos organizacionales. Este líder también puede inspirar deportividad manteniendo aptitudes positivas ante retos asumidos, permeando esa actitud en los demás. A través de la consideración individualizada, conociendo las necesidades personales, puede definir el rumbo de las acciones del equipo con cortesía, asumiendo que estas acciones tendrán impacto en cada uno y mediante la estimulación

intelectual puede promover la iniciativa individual que fomente el crecimiento a través de la creatividad e innovación.

El Liderazgo TRANSFORMADOR motivacional es el eje que define y promueve el que la ciudadanía organizacional tenga cabida en un equipo de trabajo.

2.4. El concepto de Salario Emocional en la Actualidad

El concepto de **salario emocional** ha cobrado relevancia iniciando desde la década de los 90s y tomando fuerza en los años 2000 en adelante. En los últimos años, en México se ha visibilizado en mayor medida por las empresas, la necesidad de fomentar el bienestar de los colaboradores y el “salario emocional” se ha retomado por especialistas en el ramo, principalmente en áreas de recursos humanos, además de autores de psicología organizacional y gestión del talento, quienes han aportado diferentes perspectivas e ideas para que las empresas motiven a su talento más allá de una compensación económica. Existen catedráticos, empresarios y especialistas que han contribuido significativamente a este tema, a continuación se muestran algunos ejemplos de ello:

Erika Villavicencio, investigadora de la facultad de psicología de la UNAM, define el salario emocional como las retribuciones no monetarias que reciben los colaboradores (Villavicencio Ayub, SF), como horarios flexibles y permisos para atender asuntos personales. Destaca que las empresas que implementan programas de bienestar laboral logran incrementar sus índices de ventas y producción, además de reducir accidentes entre sus colaboradores.

Marisa Elizundia, por su parte, es una especialista mexicana en recursos humanos, creadora del concepto de Barómetro del Salario Emocional (Elizundia, 2024), ella define el salario emocional como el conjunto de beneficios no monetarios que una persona recibe de su trabajo y que impactan directamente en su bienestar, satisfacción y motivación. Según Elizundia, este concepto va más allá de incentivos superficiales como días libres o actividades recreativas; se trata de una retribución intangible que satisface necesidades emocionales y psicológicas profundas, como el reconocimiento, la autonomía, el sentido de pertenencia, el propósito y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Su enfoque se basa en investigaciones científicas que demuestran cómo estos elementos pueden influir en la felicidad y productividad de los empleados, transformando la relación entre las organizaciones y sus equipos. Este concepto de Elizundia va mucho más allá de un satisfactor tangible y a corto plazo, contempla un conjunto de estrategias que fortalecen la **relación** con los colaboradores a un plazo más largo y fundada no solo en el concepto de dar y recibir sino en **la creación de un vínculo más sólido**. Este concepto es la clave para entender el **valor de la relación** más allá de la transacción, ya que lo relacional crea en las personas un compromiso más fuerte que las impulsa a dar más allá de lo que está estipulado en lo transaccional, fomentando su disposición a ir más allá y hacer más allá de lo que exige el cargo.

Tomando estos conceptos como base y reforzando el valor de la relación más que de la transacción, resulta importante precisar ejemplos claros sobre cómo generar interacciones relacionales contra las transaccionales, como:

Tabla 2-2 Interacciones transaccionales vs interacciones relacionales

Interacciones	Transaccional	Relacional
Asignación de tareas	Estas son distribuidas en general, sin asignación individual	Cargas ajustadas a personas, capacidades y características
Seguimiento	Este se da solo si hay incidencias	Se genere periódicamente en espacios establecidos
Evaluación de desempeño	Alineada únicamente a KPIs	Revisión de KPIs además de planes de vida y carrera
Reconocimiento	Se generan bonos o incentivos genéricos para todos	Se generan incentivos específicos de acuerdo con la persona
Capacitación	Se genera de forma genérica para cumplimiento de requisitos	Se genera con base en el plan de vida y carrera
Contratación	Frecuentemente temporal, condicionada o por proyecto	Se establece un proyecto con estabilidad y un plan de carrera
Paquete de beneficios	Genérico	Flexible y adaptable a cada persona
Toma de decisiones	Generalmente es centralizada	Se promueve la participación de todos

Fuente: Elaboración propia

Elizundia menciona que el salario emocional debe ser medible y adaptable a las necesidades individuales, este concepto es sumamente valioso y representa un gran reto para las organizaciones, ya que proyecta un trabajo continuo de la organización por flexibilizar el salario emocional con base en las individualidades, ya que las necesidades y satisfactores de un colaborador no serán quizás las de otro, estos aspectos únicos y situacionales amplían más el nivel de complejidad si consideramos que las necesidades de ese colaborador no serán las mismas ahora que en 2 o 3 años.

El planteamiento de Elizundia, la llevó a desarrollar una herramienta de medición llamada Barómetro del Salario Emocional, esta herramienta mide los beneficios emocionales que las personas obtienen de sus empleos a través de 10 factores:

- **Autonomía:** *Sentirte dueño de tus decisiones y de tu trabajo.* La oportunidad de tener libertad en un contexto laboral, en el que la persona se siente respetada, valorada y considerada competente y en el que dispone del espacio para elegir y gestionar su propio estilo organizativo, proyectos y tiempo sobre una base que es congruente con sus propios valores.

- **Crecimiento Personal:** *Que tu trabajo contribuya a tu desarrollo personal.* La oportunidad de adquirir conciencia de uno mismo, aprender de los errores, volverse más reflexivos y flexibles y aprender del entorno laboral para desarrollar aquellas cualidades que nos hacen mejores seres humanos.

- **Dirección:** *Sentir que tu trabajo tiene un sentido para ti y para los demás.* Sentir que La oportunidad de ver, crear y elegir una carrera profesional, así como la capacidad de tomar y contribuir a las decisiones que le afectan profesionalmente.

- **Inspiración:** *Estar rodeado de personas y contextos que te motiven.* La oportunidad de poder alinearse con los valores más profundos de una persona lo que genera la conexión con un sentimiento de posibilidad y orientación hacia el mejor trabajo posible.

- **Pertenencia:** *Tener conexiones significativas con tus compañeros y tu empresa.* Sentirte reconocido, apreciado, valorado e identificado con el papel que se desempeña dentro del sistema de trabajo.

- **Creatividad:** *Tener la oportunidad de innovar y desarrollarte.* La oportunidad de explorar, desarrollar y expresar formas originales, diferentes y/o innovadoras de hacer las cosas, permitiendo la personalización del trabajo.

- **Crecimiento Profesional:** *Sentirte competente y en crecimiento continuo.* La oportunidad de desarrollar talentos, habilidades y destrezas a través de la exposición a oportunidades laborales y sociales estimulantes, tales como el intercambio entre colegas, la tutoría y la supervisión pudiendo así reflexionar sobre los errores y aprender de ellos.

- **Disfrute:** *Tener una cohesión social más allá del trabajo.* La oportunidad de experimentar placer y diversión y de tener interacciones sociales relajadas, respetuosas, confiables y auténticas que permitan la espontaneidad, el humor apropiado y el juego.

- **Maestría:** *Dominar tu campo y seguir preparándote para ello.* La oportunidad de adquirir dominio y una comprensión más profunda de las tareas, así como adquirir mayores conocimientos a lo largo del tiempo con el fin de sobresalir, aumentar su experiencia y una consciencia de las sutilezas de una profesión.

- **Propósito y Significado:** *Sentir que aportas más allá de tu labor diaria.* Tener un sentimiento de identificación y significado derivado del trabajo y sentir que éste contribuye al propósito mayor de la persona y al de la organización.

A partir de estos conceptos, el reto de la alta dirección y de las áreas de recursos humanos de las organizaciones es establecer y dotar de los medios necesarios para lograr un salario emocional adecuado y consistente.

Otros autores que han aportado considerablemente al concepto de salario emocional son Octavius Black y Sebastian Bailey quienes mediante el concepto de MindGym (Bailey, 2015), destacan que la motivación de los empleados trasciende el salario monetario. En su enfoque, identifican cinco pilares fundamentales que las organizaciones deben considerar para fomentar un compromiso genuino y un entorno laboral positivo. Estos pilares se centran en aspectos no financieros que influyen en la felicidad, el rendimiento y la retención del talento:

- **Comunicación del valor del empleado:** Black y Bailey establecen la importancia de que los empleados sepan que su contribución es valorada. Esto implica un reconocimiento claro y constante de su trabajo, no solo a través de palabras, sino también mediante acciones que refuercen su importancia dentro de la organización. Este pilar busca fortalecer la autoestima y el sentido de propósito del empleado.

- **Claridad en las expectativas:** Para Black y Bailey, es esencial que los empleados comprendan lo que se espera de ellos en sus roles. Esto incluye objetivos bien definidos y una visión compartida de cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. La falta de claridad puede generar frustración, mientras que una dirección transparente fomenta la confianza y la seguridad.

- **Recursos adecuados:** Black y Bailey argumentan que proveer a los empleados con las herramientas, el tiempo y el apoyo necesarios para realizar sus tareas es un componente clave del salario emocional. Sin estos recursos, el estrés y la ineficiencia afectan el bienestar, mientras que su disponibilidad empodera a los trabajadores y mejora su productividad.

- **Apoyo:** Este pilar se refiere a la existencia de una red de soporte dentro de la organización, tanto a nivel de liderazgo como entre compañeros. Black y Bailey destacan que los empleados necesitan sentir que cuentan con respaldo emocional y práctico para enfrentar desafíos, lo que fortalece su resiliencia y satisfacción laboral. Este concepto abona mucho a la ciudadanía organizacional, donde hay un ambiente de colaboración continua a través de estas redes de apoyo.

- **Relaciones sólidas entre líderes y empleados:** Finalmente, Black y Bailey enfatizan la necesidad de cultivar conexiones humanas auténticas en el entorno laboral. Una relación de confianza y empatía entre los líderes y sus equipos no solo mejora la comunicación, sino que también crea un sentido de pertenencia.

Estos autores enfatizan mucho en un esquema de comunicación asertiva en la que se fomente el concepto de valor de los colaboradores, se establezcan en dos vías las reglas, expectativas y condiciones necesarias para la operatividad, que se conozcan las necesidades y se actúe en consecuencia.

Muchos autores mencionan pilares y factores para lograr un salario emocional efectivo, sin embargo, no todos abordan los ¿cómo?, en el artículo Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa (Riquelme Benítez, 2023), Carlos Rafael Riquelme menciona algunas iniciativas con las que las organizaciones pueden

empezar a hacer parte del día a día el concepto de salario emocional, entre las que destacan:

- **Horarios flexibles:** La idea del autor es mantener el horario habitual de trabajo, dejando fuera itinerarios rígidos, considerando incluso algunas veces trabajar remotamente, teniendo en mente que lo importante es que el trabajo se realice correctamente. En este punto es importante considerar controles adicionales para el logro de los objetivos.

- **Entrenamiento y educación:** El autor propone tener un sistema de capacitación constante, considerando intereses de los colaboradores y las necesidades organizacionales. En este concepto se debe considerar una dualidad entre lo que el colaborador necesita y quiere desarrollar y lo que la empresa requiere.

- **Guardería y cuidado de niños:** Este concepto es fuertemente valorado por los colaboradores, principalmente mujeres que, por estereotipos de género, tienen mayor carga por cuidado familiar. El proveer la asistencia necesaria para colaborar con el estrés de estas situaciones familiares aporta mucho valor a la relación laboral.

- **Espacios de ocio:** Se propone considerar un lugar para facilitar la recreación en ratos libres, para relajarse y desconectarse momentáneamente. Esto crea ambientes más adecuado para crear la cohesión social de la que hablan Black y Bailey.

- **Voluntariado:** ofrecer tiempo libre extra a los empleados que participan voluntariamente en programas de ayuda a diversas causas. El fomentar un espíritu de trabajo en equipo para la ayuda a lo demás poco a poco va permeando en la organización para favorecer las redes de apoyo que comentan Black y Bailey.

- **Compensaciones sociales:** Fomentar convenios empresariales con descuentos para empleados, transporte, vouchers, entre otros.

Estos conceptos tienden a ser generalizados, por lo que es necesario identificar las necesidades de los colaboradores para establecer las acciones que generen un impacto más adecuado ya que, como lo menciona Elizundia, el **salario emocional** debe ser medible y adaptable a las necesidades individuales, incluso es importante considerar el factor generacional para identificar y adaptar acciones de salario emocional. Existen estudios sobre cómo el salario emocional tiene un impacto diferente en cada generación, ya que no tienen las mismas expectativas y necesidades y por ende los satisfactores cambian.

Para abordar de forma más completa el tema generacional, es importante identificar los tipos de generaciones que están laborando en este momento en el mercado. Straus y Howe plantean básicamente 4 generaciones (Strauss, 1991) y los medios para establecer un salario emocional más adecuado:

- **Baby Boomers** (1946-1964, personas de 60 y más), principales características: Individualistas, idealistas y enfocados en el cambio social. En términos laborales, la generalidad de esta generación está en que se identifican con estructuras jerárquicas y compromiso a largo plazo, prefieren incentivos como planes de pensión, seguros de salud y reconocimiento formal por lo que el salario emocional para ellos debe enfocarse en seguridad y legado.

- **Generación X** (1965-1980, entre 45 y 60 años), principales características: Escépticos, pragmáticos e independientes. En términos laborales esta generación creció en un contexto de crisis económicas, por lo que buscan independencia y estabilidad

personal, además valoran el trabajo remoto que les dé un equilibrio entre la vida personal y la laboral, horarios flexibles y formación continua.

- **Millennials** (1981-1996, entre 29 y 44 años), principales características:

Cooperativos, optimistas y centrados en la comunidad. Esta generación se motiva por el impacto social y la cultura organizacional, valora el trabajo en equipo, la diversidad y la retroalimentación constante y buscan empresas con responsabilidad social, programas de salud mental y oportunidades de aprendizaje.

- **Generación Z** (1997-2012, personas de menos de 28 años), principales características: Realistas, tecnológicos y con alto sentido de la seguridad. Esta generación en particular busca trabajos con alta flexibilidad y ambientes donde puedan expresarse libremente, priorizan la salud mental y la inclusión en el entorno laboral lo que conlleva a valorar mucho los espacios creativos, el crecimiento acelerado y los valores alineados a sus intereses.

Según los autores, el impacto del salario emocional varía según la generación, ya que cada grupo valora diferentes aspectos del entorno laboral. Mientras que los Baby Boomers buscan estabilidad y reconocimiento, la Generación X prioriza la autonomía y el balance vida-trabajo. Los Millennials necesitan propósito y desarrollo continuo, mientras que la Generación Z exige flexibilidad, innovación y autenticidad.

2.5. Rotación, Retención y su relación con el salario emocional

En el presente proyecto se ha hablado del salario emocional desde su conceptualización hasta los fundamentos básicos e importancia para las organizaciones. Ahora bien, es necesario considerar al salario emocional como una herramienta fundamental para la retención y por ende la disminución de la rotación laboral, como factor clave para la productividad.

Idalberto Chiavenato define la rotación laboral como el proceso de sustitución de empleados en una organización, lo que puede generar costos y afectar la estabilidad del equipo de trabajo (Idalberto Chiavenato, 2009). el autor explica que una alta rotación indica problemas en la organización, como falta de satisfacción, oportunidades de desarrollo o liderazgo deficiente.

Robbins y Judge en su libro *Organizational behavior* (Robbins, 2011), consideran la rotación como un indicador del clima laboral y la satisfacción de los empleados. Mencionan que cuanto mayor es la insatisfacción, mayor es la probabilidad de que los empleados renuncien.

Por otro lado, Kaye y Jordan-Evans definen la retención laboral como el conjunto de estrategias y prácticas que buscan mantener a los empleados comprometidos y motivados para que no abandonen la empresa (Kaye, 2021).

Ahora bien, la rotación de personal es un indicador que de manera natural puede tener movilidad, derivado de muchos factores, sin embargo, es importante considerarla un problema, cuando esta, en la empresa, es superior a la de su sector, cuando tiene impacto considerable en la productividad, cuando representa un costo considerable para la empresa

o cuando afecta el clima laboral. Esto representa un foco rojo y exige identificación de áreas de oportunidad e implementación de acciones a corto plazo.

Para medir la rotación, se pueden establecer parámetros cuantitativos o cualitativos, según las necesidades de información de la empresa, uno de los más usados es la *tasa de rotación mensual o anual* que se genera dividiendo el número de empleados que dejan la empresa en el periodo de tiempo establecido, entre el total de empleados.

Otro concepto clave para identificar la retención de personal, es el *tiempo promedio en la empresa*, en el que se considera el número de empleados que se va antes de cumplir un año.

Otra herramienta cualitativa de utilidad es la *encuesta de salida*, en la que se pueden identificar las razones por las que los empleados renuncian y así detectar áreas de oportunidad.

Retomando a Robbins y Judge, en su libro *Organizational behavior* mencionan que la rotación es un indicador de la satisfacción de los empleados, por consecuencia podríamos identificar al salario emocional como elemento clave en la rotación de personal.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Definición del tipo de investigación

La presente investigación no experimental, con referencia a los instrumentos de recolección de datos, utilizará un enfoque mixto orientado a un esquema transversal descriptivo y correlacional. A través de un cuestionario dirigido a personal de recursos humanos de una *muestra 44 empresas en el estado* que cuenten con un esquema formal de medición de rotación de personal además de aplicación de encuestas de salida, se pretende identificar cuáles son los componentes del salario emocional que las empresas están implementando, cómo los han implementado y cuáles han sido sus resultados.

Se pretende identificar las condiciones, características y necesidades del personal de las empresas, así como obtener la información acerca de los niveles de rotación de personal.

Haciendo una comparativa, con la información de rotación y la satisfacción que genera cada uno de los componentes del salario emocional identificados, se pretende obtener la relación entre el salario emocional y la rotación.

Con esta información se busca integrar una herramienta descriptiva que mencione los elementos más importantes del salario emocional en el sector empresarial, con la finalidad de que todas las empresas puedan tener acceso a este e implementar acciones sustantivas orientadas a la retención de talento y satisfacción alineada a la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, Identificación, análisis y prevención.

3.2. Metodología

Se pretende aplicar una encuesta al área de recursos humanos de cada empresa, de un universo de 44 empresas del Estado, en el que se integre la información a través de un Google FORMS, lo que permitirá clasificar, graficar y analizar la información de forma detallada.

Previo a la aplicación de las encuestas referidas, se llevaron a cabo dos sesiones virtuales de sensibilización sobre el procedimiento y los objetivos de las mismas. Estas fueron los días 3 y 5 de junio del 2025.

Para la estrategia de recolección de datos, y con base en las aportaciones de autores como Elizundia, Black y Bailey además de Riquelme Benítez, se construyó un modelo basado en 34 preguntas que identifican aspectos del salario emocional distribuidos en 5 factores establecidos para el presente estudio: Autonomía, Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito, Crecimiento, Apoyo y Equilibrio laboral y personal.

Se integran además dos preguntas relacionadas con la rotación de personal, considerando el porcentaje en el último año y rangos de edad de las últimas 10 bajas, con el objetivo de identificar variables generacionales y establecer una correlación con la aplicación de esquemas de salario emocional. Por último, como pregunta abierta, se solicita se mencionen las principales razones por las que una persona se va de la empresa, con la finalidad de identificar las principales constantes de las encuestas de salida.

Se pretende también integrar algunos ejemplos de encuestas de salida, de al menos el 10% de las empresas, con el objetivo de tener mayor claridad sobre las causas, condiciones y características de la rescisión de contrato.

Considerando lo anterior, la encuesta se presentó de la siguiente forma:

3.3. Encuesta Recursos Humanos

Tema: Aplicación del Salario Emocional y su Impacto en la Rotación de Personal

Lugar: Estado de Querétaro, México

Objetivo: Conocer las prácticas de salario emocional implementadas en las empresas y su relación con la retención de talento.

Duración estimada: 15 minutos

Confidencialidad: La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.

I. Datos Generales de la Empresa

1. Nombre de la empresa (opcional):

2. Nombre del enlace:

3. Sector al que pertenece:

- ☐ Agrícola

- ☐ Industrial

- ☐ Comercial y/o Servicios

4. Correo electrónico del enlace de la empresa: _____

5. Teléfono de contacto del enlace de la empresa: _____

II. II. Aplicación del Salario Emocional

6. Responda cada afirmación indicando el nivel en que se aplica actualmente en su empresa.

1 = No se aplica

2 = Se aplica de forma muy limitada

3 = Se aplica parcialmente

4 = Se aplica en buena medida

5 = Se aplica plenamente

Autonomía					
Los colaboradores toman decisiones o pueden aportar propuestas relacionadas con su trabajo (qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer, cómo hacer).					
Se le permite al colaborador administrativo flexibilidad en la gestión de proyectos (oportunidad de ajustes, libertad de decisión en tiempos y acciones).					
Se le permite al colaborador flexibilidad en la gestión de sus tiempos. (flexibilidad de horarios, trabajo remoto, entre otros)					
Se estimula la propuesta de ideas y soluciones innovadoras.					
Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito					
Se hace sentir a las personas como parte importante de la empresa.					
Los colaboradores conocen sus metas y saben cómo estas contribuyen al objetivo general de la empresa (propósito mayor)					
Los colaboradores son conscientes de que lo que hacen impacta en los resultados de la empresa, en los clientes y en la en la sociedad.					
Los líderes fomentan la relación entre personas y grupos, dando retroalimentación y comunicación oportuna.					
Se reconocen a menudo y públicamente los logros individuales y grupales.					
Los colaboradores saben cuánto valor tienen para la empresa – se sienten valorados como parte del equipo.					
Los líderes inspiran y animan a sus colaboradores.					
Se ofrecen espacios de confianza para retroalimentar, reflexionar y aprender de los errores.					

Crecimiento					
La empresa fomenta el desarrollo personal más allá de lo profesional.					
Se ofrecen programas de formación y actualización profesional, cursos, conferencias, certificaciones, mentoring, apoyo para estudios.					
Los colaboradores tienen la oportunidad de mostrar libremente sus planes de carrera y expresar sus deseos de crecimiento en la empresa.					
La empresa apoya y promueve los planes de desarrollo de carrera, dando incentivos para ello.					
Es algo común y natural en la empresa el que se fomente el aprendizaje y mejora continua.					
Se promueve en tu empresa el que todos sobresalgan en su campo, el que todos sean competentes en lo que hacen.					
Tienen programas de promoción interna basados en competencias y en resultados.					
Se reconocen los logros de los colaboradores más allá de los laborales (familiares, educativos, de adquisición de capital)					
Apoyo					
Cuando un colaborador tiene un problema, se acerca a su líder y recibe apoyo efectivo.					
Los líderes apoyan a los colaboradores en situaciones personales complicadas.					
Los colaboradores cuentan con todos los recursos para trabajar.					

Existen espacios de apoyo al cuidado infantil (estancias, ludotecas, guarderías, salas de lactancia)					
La empresa cuenta con asesoría legal, financiera, patrimonial para los colaboradores					
Existen protocolos de apoyo, atención y erradicación de casos de acoso, hostigamiento o cualquier actitud negativa.					
Equilibrio laboral y personal					
Hay espacios o dinámicas para compartir y divertirse dentro de la empresa.					
El humor y la espontaneidad son bienvenidos en el entorno laboral.					
Se cuenta con actividades de integración y/o bienestar emocional					
El colaborador puede acceder a beneficios de salud mental como terapia o coaching emocional					
Existen espacios de descanso o relajación dentro de la jornada laboral					
Existen espacios de fomento a la salud física y emocional					
Existen espacios donde los familiares de los colaboradores puedan participar, convivir y ser beneficiados dentro de la empresa					
Se dan permisos especiales para atender temas familiares importantes					

7. ¿Cuál ha sido aproximadamente la rotación de personal anual en el último año?

- [] Menos del 10%

- [] Entre 10% y 20%

- [] Más del 20%

8. Por favor divide tus últimas 10 bajas por rango de edad

- [] Menos de 28 años

- [] De 29 a 44 años

- [] De 45 a 60 años

- [] Más de 60 años

9. Derivado de tus encuestas de salida, ¿Cuáles son las TRES razones principales por las que una persona se va de la empresa?

1. _____

2. _____

3. _____

4. RESULTADOS

Durante el mes de junio de 2025 se aplicó la encuesta a 44 empresas en el estado, mismas que contestaron personas pertenecientes a los equipos de Recursos Humanos de las diferentes empresas.

4.1. Resultados por sector

Se invitó a empresas de los diferentes sectores con la finalidad de tener una participación representativa de los sectores económicos del estado, considerando que, según datos del INEGI, la economía de Querétaro se divide principalmente en los sectores **Terciario (servicios)**, que aporta alrededor del 54.9%, seguido por el **Secundario (industria)** con un 42.8%, y el **Primario (agricultura, etc.)** con el 2.3% restante. Las empresas que participaron pertenecen a los siguientes sectores:

Tabla 4-1Participación económica por sector en el Estado de Querétaro

Sector	Número de empresas	% de participación
Agrícola	1	2%
Comercial y/o servicios	24	55%
Industrial	19	43%

Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas pertenecen a los siguientes municipios:

Tabla 4-2 Municipios a los que pertenecen las empresas encuestadas

Municipio	Número de empresas
Colón	2
Corregidora	2
El Marqués	5
Huimilpan	1
Pedro Escobedo	2
Querétaro	25
San Juan del Río	7

Fuente: Elaboración propia

De los 34 reactivos relacionados con la implementación de factores del salario emocional dentro de las empresas y según las respuestas de los representantes de recursos humanos de las mismas, se generó un promedio de implementación, mismo que genera hallazgos importantes:

Tabla 4-3 Empresas encuestadas y promedio de aplicación de factores del salario emocional

Nombre de la Empresa	Sector	Promedio	Promedio por sector
Empresa 1	Agrícola	4.74	4.74
Empresa 2	Comercial y/o servicios	3.56	3.71
Empresa 3	Comercial y/o servicios	4.06	
Empresa 4	Comercial y/o servicios	3.85	
Empresa 5	Comercial y/o servicios	4.26	

Empresa 6	Comercial y/o servicios	3.74	4.04
Empresa 7	Comercial y/o servicios	3.71	
Empresa 8	Comercial y/o servicios	3.88	
Empresa 9	Comercial y/o servicios	4.47	
Empresa 10	Comercial y/o servicios	3.44	
Empresa 11	Comercial y/o servicios	4.26	
Empresa 12	Comercial y/o servicios	4.03	
Empresa 13	Comercial y/o servicios	4.94	
Empresa 14	Comercial y/o servicios	1.53	
Empresa 15	Comercial y/o servicios	4.26	
Empresa 16	Comercial y/o servicios	4.15	
Empresa 17	Comercial y/o servicios	2.32	
Empresa 18	Comercial y/o servicios	3.97	
Empresa 19	Comercial y/o servicios	3.21	
Empresa 20	Comercial y/o servicios	3.79	
Empresa 21	Comercial y/o servicios	3.00	
Empresa 22 (Institución)	Comercial y/o servicios	2.82	
Empresa 23	Comercial y/o servicios	4.50	
Empresa 24	Comercial y/o servicios	3.00	
Empresa 25	Comercial y/o servicios	4.21	
Empresa 26	Industrial	4.03	
Empresa 27	Industrial	3.85	

Empresa 28	Industrial	3.68
Empresa 29	Industrial	3.71
Empresa 30	Industrial	4.59
Empresa 31	Industrial	4.85
Empresa 32	Industrial	3.50
Empresa 33	Industrial	4.88
Empresa 34	Industrial	3.53
Empresa 35	Industrial	4.09
Empresa 36	Industrial	4.24
Empresa 37	Industrial	4.74
Empresa 38	Industrial	4.15
Empresa 39	Industrial	5.00
Empresa 40	Industrial	3.35
Empresa 41	Industrial	4.09
Empresa 42	Industrial	4.41
Empresa 43	Industrial	2.68
Empresa 44	Industrial	3.35

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos por sector

- El sector industrial tiene una ligera ventaja en implementación de salario emocional, con un promedio mayor.
- El sector comercial y/o servicios, aunque más representado, muestra una mayor variabilidad (desde 1.53 hasta 5.00).
- El único dato del sector agrícola muestra un nivel bajo (3.35), pero no permite una conclusión estadística por ser solo un caso.

Es importante destacar que las mejores evaluaciones están presentes tanto en el sector público (perteneciente al sector servicios), como en empresas privadas, lo cual sugiere que el salario emocional no depende exclusivamente del giro, sino de una cultura organizacional intencional.

4.2. Resultados por factor de salario emocional

Ahora bien, al evaluar los resultados de la aplicación de las 44 encuestas, por cada uno de los factores de salario emocional evaluados (Autonomía; Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito; Crecimiento; Apoyo y Equilibrio laboral y personal) podemos deducir lo siguiente:

Existe una fortaleza muy clara en el factor **Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito**, con un promedio de 4.07, el más alto, destacando como el reactivo más alto el referente a que se hace sentir a las personas como parte importante de la empresa, recordemos que el sentido de pertenencia es fundamental ya que está orientado al altruismo como parte importante de la ciudadanía organizacional.

Es importante destacar que la evaluación más baja en este factor es la relacionada con ofrecer espacios de confianza para retroalimentar, reflexionar y aprender de los errores.

Recordemos que la confianza es un factor muy importante para que los colaboradores se sientan motivados para contribuir con esfuerzos adicionales.

Seguido por el factor **Crecimiento**, con 3.94 puntos en promedio, en donde la evaluación más alta está enfocada en la promoción de las empresas sobre que todos sobresalgan en su campo, el que todos sean competentes en lo que hacen. Esto se basa en el principio de autodesarrollo, estableciendo conductas voluntarias orientadas a lograr aumento de conocimiento, habilidades y capacidades.

La evaluación más baja en este factor corresponde al apoyo por parte de la empresa en la gestión de planes de desarrollo de carrera, estos son parte fundamental de las expectativas implícitas que integran y fortalecen el contrato psicológico.

La **Autonomía** es el factor siguiente, con una evaluación promedio de 3.83, contando con el mayor puntaje el referente a que las empresas estimulan la propuesta de ideas y soluciones innovadoras. Es importante fomentar estos actos voluntarios de creatividad e innovación dirigidos a mejorar la calidad de la tarea o el rendimiento organizacional, estos como parte de las dimensiones de la ciudadanía organizacional.

Por el contrario, la evaluación más baja en este factor es la relacionada con la flexibilidad en la gestión de sus tiempos (flexibilidad de horarios, trabajo remoto, entre otros), este concepto también es fundamental como parte de las expectativas implícitas que integran y fortalecen el contrato psicológico.

En relación al factor **Apoyo**, con una evaluación promedio de 3.74, la mejor evaluación es referente a que en muchos espacios existen protocolos de apoyo, atención y erradicación de casos de acoso, hostigamiento o cualquier actitud negativa, en parte porque es un tema obligado

a nivel federal, sin embargo, da certeza y seguridad como expectativa explícita pero cuando se eleva a un nivel mayor, puede formar parte de las expectativas implícitas.

Por otro lado, en muy pocos espacios laborales existen espacios de apoyo al cuidado infantil (estancias, ludotecas, guarderías, salas de lactancia), esta área de oportunidad puede ser un referente para que los colaboradores se integren a la ciudadanía organizacional.

Por último, el factor más bajo en general, con una evaluación de 3.73 es el de **Equilibrio laboral y personal**, teniendo como mejor evaluación la referente a que en las empresas se dan permisos especiales para atender temas familiares importantes, y teniendo como peor evaluado al relacionado con la falta de espacios donde los familiares de los colaboradores puedan participar, convivir y ser beneficiados dentro de la empresa. El Equilibrio es parte importante de la satisfacción laboral.

Derivado de la evaluación de estos 5 factores, podemos deducir que las empresas muestran **madurez en liderazgo, propósito y desarrollo**, pero enfrentan un reto claro en **convertir el salario emocional en beneficios estructurales**, especialmente en **equilibrio vida-trabajo, apoyo familiar y bienestar integral**. Ahí es donde se encuentra la mayor oportunidad estratégica para reducir rotación y fortalecer compromiso, las conductas extra rol y específicamente la ciudadanía organizacional.

4.3. Resultados sobre niveles de rotación

Concatenando los resultados finales sobre el porcentaje de rotación y los niveles de implementación del Salario Emocional en las empresas encuestadas, podemos identificar los siguientes resultados:

Tabla 4-4 Nivel de rotación vs promedio de implementación de salario emocional

Número de Empresas	Nivel de Rotación Anual	Promedio de Implementación de Salario Emocional
20	Menos del 10%	4.04
18	Entre el 10% y el 20%	3.82
6	Más del 20%	3.48

Fuente: Elaboración propia

Estos muestran una tendencia claramente diferenciada entre los niveles de rotación y el promedio de implementación de salario emocional. Las empresas que reportan una rotación anual menor al 10%, presentan el promedio más alto de implementación de salario emocional, con una media de 4.04 puntos. En contraste, aquellas organizaciones con una rotación ubicada entre el 10% y el 20% registran un promedio ligeramente inferior, de 3.82 puntos. Finalmente, las empresas con una rotación superior al 20%, muestran el promedio más bajo de implementación, con una media de 3.48.

Estos resultados muestran una relación inversa entre el nivel de rotación del personal y el grado de implementación del salario emocional. A medida que disminuye la aplicación de factores relacionados con el salario emocional, como Autonomía; Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito; Crecimiento; Apoyo y Equilibrio laboral y personal, se incrementan los niveles de rotación del personal.

Desde una perspectiva administrativa, los hallazgos sugieren que el salario emocional constituye un factor relevante en la retención del talento humano, al contribuir al fortalecimiento del compromiso organizacional y a la reducción de la intención de abandono laboral. Si bien este análisis no establece una relación causal, los resultados respaldan la pertinencia de profundizar

en estudios correlacionales o explicativos que permitan evaluar el impacto directo del salario emocional sobre la rotación de personal.

4.4. Resultados sobre rangos de edad en bajas

En la encuesta se consideró indagar sobre porcentajes de baja de acuerdo con la generación a la que pertenecen las personas que causan baja, esto con la finalidad de identificar las generaciones a las que se debe orientar en mayor medida las acciones de salario emocional personalizadas, en el entendido del salario emocional tiene un impacto diferente en cada generación, ya que no tienen las mismas expectativas y necesidades y por ende los satisfactores cambian.

Por favor divide tus últimas 10 bajas por rango de edad

Tabla 4-5 Número de bajas por rango de edad en empresas encuestadas

Rango de edad	Número de bajas	
Menos de 28 años	226	50%
De 29 a 44 años	141	31%
De 45 a 60 años	71	16%
Más de 60 años	12	3%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el grupo etario con mayor incidencia de bajas corresponde a los colaboradores **menores de 28 años**, con un total de **226 bajas**, lo que representa el **50%** del total registrado. Este hallazgo sugiere una elevada rotación en los segmentos más jóvenes de la fuerza laboral (**pertenecientes a la generación Z**).

El segundo grupo con mayor número de bajas corresponde a los colaboradores de **29 a 44 años (pertenecientes a la generación de los Millenials)**, con **141 bajas**, equivalentes al **31%** del total. Este rango etario, que generalmente concentra personal en etapa de consolidación profesional, también presenta una proporción significativa de salidas, lo que podría relacionarse con factores como movilidad laboral estratégica, desarrollo de carrera o equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por su parte, el grupo de **45 a 60 años (pertenecientes a la generación X)**, registra **71 bajas**, representando el **16%**, mientras que el grupo de **más de 60 años (pertenecientes a la generación de los Baby Boomers)**, presenta la menor incidencia, con **12 bajas**, equivalentes al **3%** del total. Estos resultados reflejan una mayor estabilidad laboral en los rangos de edad superiores, posiblemente asociada a una mayor antigüedad, compromiso organizacional y cercanía a la etapa de retiro.

En términos generales, el análisis evidencia que la rotación de personal se concentra predominantemente en los rangos de edad más jóvenes, lo cual puede estar asociado a factores como la búsqueda de mejores oportunidades laborales, menor compromiso organizacional, expectativas de crecimiento acelerado o condiciones laborales poco alineadas a sus necesidades.

Esto representa un reto estratégico para las organizaciones en materia de retención de talento, diseño de esquemas de salario emocional y desarrollo de políticas organizacionales orientadas a las nuevas generaciones.

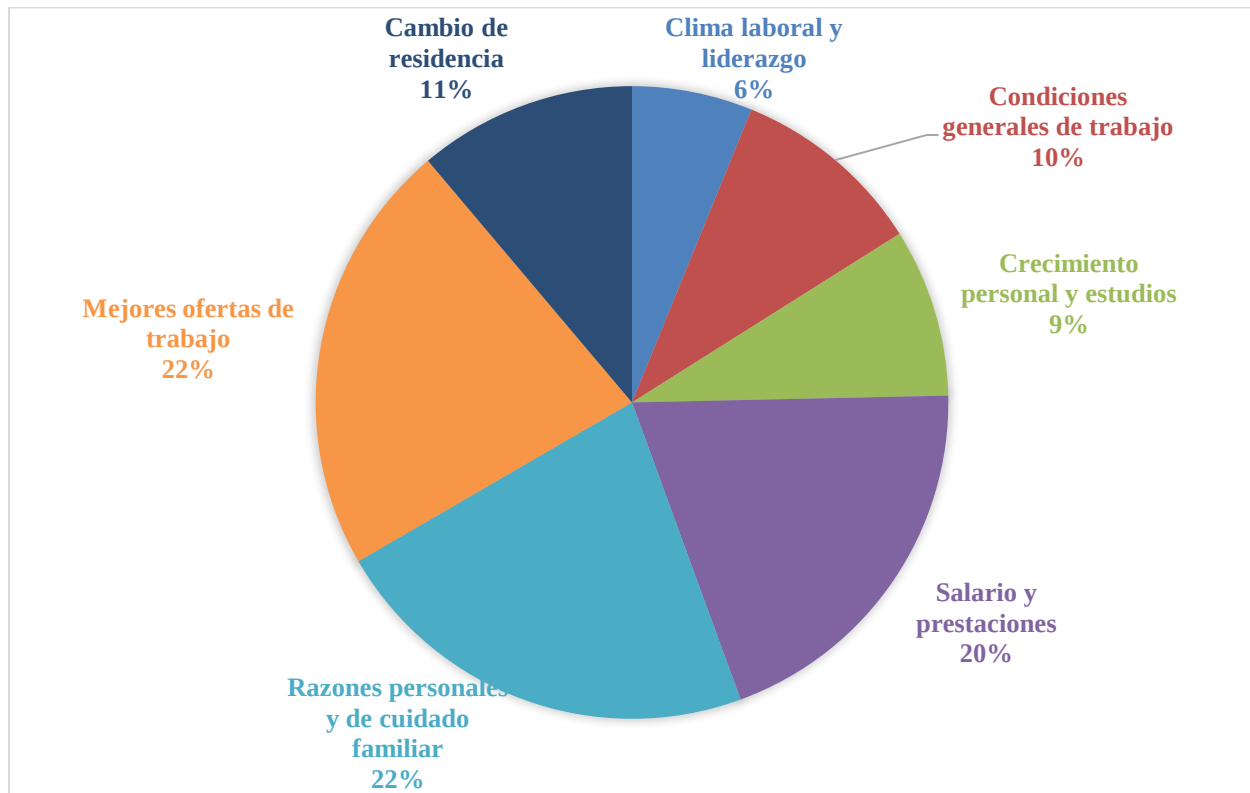
4.5.Resultados sobre principales razones de baja

De un total de 450 bajas reportadas se hizo a las empresas la siguiente pregunta: **Derivado de tus encuestas de salida, ¿Cuáles son las TRES razones principales por las que una persona se va de la empresa?**

Se integraron las respuestas en 7 grandes grupos o deficiencias:

1. Clima laboral y liderazgo
2. Condiciones generales de trabajo
3. Crecimiento personal y estudios
4. Salario y prestaciones
5. Razones personales y de cuidado familiar
6. Mejores ofertas de trabajo
7. Cambio de residencia

Integrándose los resultados de la siguiente manera:

Figura 4-1 Razones principales por las que una persona se va de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Con esto, podemos identificar que una proporción significativa de estas decisiones laborales está asociada a factores más allá del salario monetario. Las principales razones de salida se concentran en mejores ofertas de trabajo (22%), razones personales y de cuidado familiar (22%), y salario y prestaciones (20%), las cuales, en conjunto, representan el **64%** de las bajas reportadas por las empresas participantes. A estas causas se suman factores como **condiciones generales de trabajo (10%)**, **crecimiento personal y estudios (9%)**, y **clima laboral y liderazgo (6%)**, así como el **cambio de residencia (11%)**.

Desde una perspectiva de gestión administrativa y del capital humano, resulta relevante señalar que una parte considerable de estas causas está estrechamente vinculada con dimensiones propias del **salario emocional**.

Factores como **Liderazgo y sentido de pertenencia, Crecimiento, Apoyo y Equilibrio laboral y personal**, pudieron ser decisivos para retener a un amplio porcentaje de las bajas que reportaron las empresas.

En este sentido, causas como las **razones personales y de cuidado familiar (22%)** podrían haberse mitigado mediante políticas de flexibilidad laboral, esquemas de trabajo híbrido, permisos especiales o programas de apoyo al cuidado.

De igual forma, el **crecimiento personal y estudios (9%)** refleja la necesidad de planes de desarrollo profesional, capacitación continua y estrategias de plan de carrera claras que fortalecen el compromiso organizacional y reducen la intención de rotación.

Asimismo, factores como el **clima laboral y liderazgo (6%)** y las **condiciones generales de trabajo (10%)** reflejan la importancia de de estilos de liderazgo transformador que inspire a los colaboradores en todos los sentidos y por ende en incite a generar un compromiso y desempeño más allá de las expectativas explícitas.

Si bien las **mejores ofertas de trabajo (22%)** y el **salario y prestaciones (20%)** continúan siendo causas relevantes de rotación, de las cuales habría que generar estudios a fondo de costo beneficios, es importante recordar a Black y Bailey y su concepto de MindGym (ailey, S., & Black, O. (2015). Mind Gym: Achieve more by thinking differently. HarperOne), que mencionan que la motivación de los empleados trasciende el salario monetario. El centro está en el enfoque sobre los cinco pilares que mencionan los autores, mismos que se centran en aspectos no financieros que influyen en la felicidad, el rendimiento y la retención del talento. Aquí entra el valor de lo relacional contra lo transaccional, el incrementar el valor relacional es el objetivo fundamental del salario emocional.

En conclusión, los resultados sugieren que una estrategia integral de salario emocional no solo complementa la compensación económica, sino que constituye un instrumento estratégico de retención del talento, al impactar positivamente en variables como el liderazgo, el sentido de pertenencia, el crecimiento profesional, el apoyo organizacional y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Para las organizaciones, invertir en estas dimensiones representa una oportunidad para reducir la rotación, fortalecer la estabilidad laboral y mejorar su competitividad en el mercado de trabajo.

5. GUÍA METODOLÓGICA

A partir de los hallazgos derivados del instrumento de investigación y de la identificación del Salario Emocional como un instrumento estratégico de retención de talento, y de la orientación del objeto de estudio a *cinco factores determinantes* (Autonomía, Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito, Crecimiento, Apoyo, Equilibrio laboral y personal) es que se pueden generar recomendaciones que pueden servir de base para el diseño de un programa robusto de implementación de Salario Emocional.

Estas recomendaciones pretenden ser genéricas, considerando su aplicación en cualquier unidad económica sin importar su giro, tamaño o condiciones generales de trabajo.

5.1. Diagnóstico

Es importante partir de un ***diagnóstico interno*** que ayude a evaluar la situación actual de la empresa u organización, así como ciertos indicadores como:

- Nivel de rotación. Es importante conocer el parámetro para tener un punto de partida y medición de impacto de las acciones de salario emocional que se pretenda implementar.
- Nivel de ausentismo. Este indicador es de suma importancia para conocer el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la empresa, orientado a la cortesía y la lealtad como factores determinantes de la ciudadanía organizacional.
- Índice de permanencia laboral. Considerando el tiempo promedio que llevan las personas laborando en una empresa. También orientado este al factor de lealtad en la ciudadanía organizacional.
- Evaluación de clima laboral. Generalmente identificado a partir de la aplicación de encuestas internas. Es importante definir reactivos para identificar áreas de oportunidad

considerando los cinco factores determinantes que se plantean en el presente proyecto de investigación (Autonomía, Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito, Crecimiento, Apoyo, Equilibrio laboral y personal). En este punto es de suma importancia agregar un paquete de reactivos que ayuden a identificar si los colaboradores conocen y reconocen el impacto que tienen sus acciones en la organización, con preguntas como ¿Cómo contribuye tu puesto al logro de esos objetivos?

Asimismo, en esta encuesta se debe indagar sobre el nivel de altruismo existente en la empresa con preguntas como ¿Cuándo me encuentro en una situación laboral difícil, confío en que puedo obtener ayuda de mis compañeros?

Por último, en la encuesta de clima laboral se pueden identificar acciones relacionadas con aspectos de iniciativa individual a través de preguntas como ¿Propones mejoras en los procesos aún cuando no se soliciten? o ¿Tomas acciones para resolver problemas antes que se vuelvan mayores?

- Evaluación de integración generacional. Tal como se ha mencionado, la implementación de clima laboral es más efectiva si se considera este factor para implementar un proyecto personalizado y orientado a las necesidades específicas de cada generación.

Es determinante también considerar siempre los procesos internos y políticas de la organización, así como el *involucramiento de la alta dirección* para que esta estrategia tenga un enfoque transversal y no sea un esquema aislado y poco coherente. Además, es importante contar con los recursos necesario para llevarla a cabo, estos los puede dotar la alta dirección. Si la alta dirección está convencida de los resultados que puede tener la implementación del salario emocional en la organización se fortalece el compromiso organizacional desde arriba, lo que

puede favorecer a la permeabilidad del proceso de una forma más orgánica con resultados tangibles más inmediatos.

5.2. Objetivos Estratégicos

Una vez identificada la situación en la que se encuentra la empresa, es importante visualizar las áreas de oportunidad y posteriormente establecer los objetivos específicos, *qué se quiere lograr y cómo se va a lograr*, alineados siempre al concepto de ganar – ganar. Es importante dar a notar el costo - beneficio de la implementación de prácticas de Salario Emocional.

Es importante en este punto establecer conceptos cualitativos, sin embargo, los cuantitativos tienen mayor impacto por ser de mayor facilidad de medición. Considerar un *porcentaje específico de disminución de rotación, de incremento de satisfacción laboral general o de incremento de productividad* puede ser una herramienta clave para integrar al esquema a la alta dirección, con los beneficios planteados que esto conlleva.

5.3. Implementación de Acciones

A la par de la identificación de los objetivos, es necesario comenzar a plantear las posibles acciones derivadas de las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico. Estas acciones pueden ser variadas y acordes a las características y condiciones específicas de cada organización, sin embargo, atendiendo a los conceptos desarrollados en la investigación, las acciones están orientadas a los *cinco factores determinantes*:

5.3.1. Autonomía

- Toma de decisiones aportación de propuestas relacionadas con el trabajo. Es de vital importancia que el cuerpo directivo de las organizaciones y los líderes, den voz a los colaboradores en las formas de trabajar, fijando siempre un objetivo específico y sobre ese abrir las preguntas sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. Se puede llevar a cabo a partir de herramientas como la lluvia de ideas o establecer canales de comunicación continua en el que los colaboradores puedan generar sus aportaciones en cualquier momento, como encuestas virtuales abiertas de manera indefinida.

Un colaborador escuchado y reconocido será un colaborador activo en la vida interna de su organización, esto conlleva al fortalecimiento de dimensiones de la ciudadanía organizacional como la Virtud Cívica, la Lealtad Organizacional y la Iniciativa Individual.

- Flexibilidad en la gestión de proyectos. En actividades o áreas en las que sea posible, la apertura a la oportunidad de ajustes, libertad de decisión en tiempos y acciones, siempre teniendo el foco en el logro de objetivos, puede ser una herramienta eficaz para el fortalecimiento de la Iniciativa Individual. Lo primero es identificar esas actividades o áreas con posibilidades de implementación y después el planteamiento de las reglas y perfiles clave que pueden operar esa flexibilidad.

- Flexibilidad en la gestión de sus tiempos. La integración del trabajo remoto o la flexibilidad de horarios no es para todas las empresas, todos los puestos y todas las actividades. Es importante identificar la viabilidad, el costo – beneficio y el impacto en tiempos y movimientos. El periodo de pandemia nos dio una muestra de cómo puede funcionar el trabajo remoto, a partir de esa experiencia es que se pueden plantear programas de flexibilidad por área o como prueba piloto, donde se pueda verificar esa viabilidad.

- Estímulo a propuesta de ideas y soluciones innovadoras. Todos los actos voluntarios de creatividad e innovación dirigidos a mejorar la calidad de las tareas o el rendimiento organizacional deben ser identificados y reconocidos. La identificación se fortalece si se plantean líneas de comunicación formales para dichas aportaciones. El reconocimiento es fundamental para promover la constancia, este puede adecuarse a las características del equipo de trabajo. Las menciones públicas, el compartir historias de éxito, el planteamiento de un reconocimiento simbólico de empleado innovador del mes, entre muchas otras, pueden representar una gran oportunidad para fomentar la innovación y la participación.

5.3.2. Liderazgo, Sentido de pertenencia y propósito

- Hacer que las personas se sientan parte importante de la empresa tiene que ver con la coherencia, con las acciones relacionales que la empresa va generando con base en un trabajo constante. Para lograrlo es indispensable integrar acciones que implican el involucramiento de los líderes, pero desde un estilo de liderazgo transformador, que motive, genere una visión clara y ponga el ejemplo a través de la influencia positiva.

Uno de los conceptos más importantes para ello es la comunicación en el planteamiento de metas donde los colaboradores saben cómo están contribuyendo al objetivo general de la empresa, cómo aportan al propósito mayor. Para lograr esto, se debe comunicar de manera efectiva a partir de un acercamiento constante, de sesiones de planteamiento de objetivos y de visión de rutas claras para su logro, estas sesiones son cara a cara y los líderes deben generar agenda para llevarlas a cabo como parte de su proyecto de salario emocional. Con esto los colaboradores interiorizan y se hacen conscientes de que lo que hacen impacta en los resultados

de la empresa, en los clientes y en la en la sociedad. Esto ayuda a crear conciencia sobre el valor que tienen como parte de un equipo de trabajo.

- Los líderes fomentan la relación entre personas y grupos, dando retroalimentación y comunicación oportuna. Es necesario que los líderes de cualquier organización integren espacios de comunicación tanto formal como informal, la adecuada cohesión del equipo es fundamental para el logro de los objetivos pero también para moldear las expectativas de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo adecuado para ellos.

5.3.3. Crecimiento

- La empresa debe fomentar el desarrollo personal más allá del profesional. Esto se puede dar a través de programas robustos de formación y actualización profesional, todos los cursos, conferencias, certificaciones, mentoring, que pueda dar la empresa para fortalecer las habilidades y capacidades de sus colaboradores se deben ver desde el punto de vista del desarrollo personal, sin embargo estos tienden a impactar de manera positiva en los objetivos de las organizaciones, ya que el desarrollo de habilidades duras y blandas para el desarrollo de un colaborador. El enfoque en el desarrollo personal inicia a partir de una adecuada detección de necesidades de capacitación que puede aplicar la empresa, en esta se debe de dar libertad a los colaboradores para que expongan sus planes de carrera y expresen sus deseos de crecimiento en la empresa. La comunicación en este punto es muy relevante para mostrar cercanía y generar un proyecto personalizado que abona a la relación más que a la transacción.

- Ahora bien, los esquemas de promoción en las empresas deben ser claros y bien comunicados, es importante que a partir del plan de carrera se aterricen con los colaboradores los

deseos de crecimiento y se dejen claros los retos a superar, los resultados y las competencias necesarios para lograr el fin deseado por el colaborador, la promoción.

- Aunado a lo anterior, es importante que el líder, en el sentido de comunicación efectiva con sus colaboradores, identifique y reconozca logros de otra índole aparte de los laborales, la información sobre logros familiares, educativos, económicos, sociales, debe compartirse, siempre que el colaborador se sienta cómodo con ello. Aquí es relevante mencionar que la interacción con los círculos familiares de los colaboradores desde la empresa, es importante para generar ese acercamiento más personal. Sesiones de interacción con las familias pueden ser muy benéficas para ello, celebración del día de la familia, por ejemplo, en donde el líder gestione y fortalezca la relación con los demás integrantes del círculo más cercano de sus colaboradores.

5.3.4. Apoyo

- El liderazgo transformador que plantea Bernard Bass, establece que un líder actúa como mentor y reconoce las necesidades específicas de cada miembro de su equipo, pero no es solo el hecho de reconocerlas sino de actuar en consecuencia. Los líderes transformadores apoyan en las soluciones, generando un sentido de agradecimiento y compromiso por parte de sus colaboradores ya que cuando un colaborador tiene un problema, se acerca a su líder y recibe apoyo efectivo. El que la empresa identifique acciones de apoyo como asesoría médica, legal, financiera, a sus colaboradores puede marcar la diferencia. Esta asesoría no siempre debe implicar una gran inversión, es cuestión de detectar las fortalezas, los talentos que muchas veces están al interior de las empresas para fomentar acciones altruistas y de colaboración al interior.
- El fomento de la equidad, la inclusión y la no discriminación, como estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional conllevan a un ambiente de trabajo más justo, más

humano y más seguro para todos, esto favorece a la conciencia, la virtud cívica y la conciencia como factores de la ciudadanía organizacional. La instalación de espacios de cuidado infantil, la implementación de protocolos de atención, erradicación y sanción de acciones de acoso y hostigamiento y el fortalecimiento de esquemas de equidad salarial pueden ser pasos muy importantes para el logro de esto. En el Gobierno del estado se estableció un distintivo empresarial denominado “Sin Brecha”, que reconoce a las empresas comprometidas con este tipo de acciones sustantivas.

5.3.5. Equilibrio laboral y personal

- Jeffrey H. Greenhaus y Gary N. Powell definen el equilibrio laboral y personal como el grado en que una persona está igualmente **involucrada y satisfecha** con sus roles laborales y familiares (Greenhaus, 2003).

Los espacios de trabajo deben identificar este concepto para establecer dinámicas adecuadas que gestión adecuada de tiempo, energía y prioridades. Esto conlleva a enfocar acciones en el bienestar emocional de las personas. Pero ¿Cómo lo podemos lograr? De inicio se pueden visualizar espacios o dinámicas para que los colaboradores puedan compartir y divertirse dentro de la empresa, días especiales, celebraciones o eventos de integración que fortalezcan la cohesión social, donde el humor y la espontaneidad son bienvenidos. Generar una programación anual de actividades de esparcimiento e integración puede ayudar a establecer objetivos, delimitar acciones y dar seguimiento avances. Estos espacios de esparcimiento deben incluir en ocasiones momentos donde los familiares de los colaboradores puedan participar, convivir y ser beneficiados dentro de la empresa.

- La flexibilidad en momentos complicados puede hacer la diferencia, visualizar dentro de la empresa, el otorgar permisos especiales para atender temas familiares importantes puede ser un factor clave para ese fortalecimiento de la relación laboral que estamos buscando, orientados a la justicia y la lealtad.
- Los espacios de fomento a la salud física y mental de los colaboradores también representan una gran oportunidad de fortalecimiento del contrato psicológico ya que refuerza el mensaje que el colaborador es valorado como persona, no como un recurso más de la organización. Es recomendable integrar a la programación anual este tipo de actividades, mismas que pueden gestionarse con entidades gubernamentales en el estado, sin costo adicional.

5.4. Evaluación y mejora continua

Las prácticas de salario emocional que lleve a cabo la organización deben tener una planeación integrada con base en el diagnóstico interno de la misma, una vez planeadas y aplicadas las estrategias de salario emocional, es necesario evaluar su impacto a corto plazo a través de encuestas de satisfacción o percepción, así como en indicadores generales de gestión de talento.

Como en todo proyecto de implementación, la evaluación es fundamental para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, identificar las áreas de oportunidad y gestionar acciones de fortalecimiento o ajuste.

Verificar resultados de las acciones implementadas y detectar desviaciones forma parte de la retroalimentación continua que se debe implementar para justificar inversiones y tomar decisiones informadas.

REFERENCIAS

- Albarrán Francisco, J. M. (2015). *Gestión administrativa de las relaciones laborales*. Editorial RA-MA.
- Alcover de la Hera, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe.
- Ariely, D. (2022). *Las trampas del deseo: Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error*. Planeta Publishing Corporation.
- Sánchez-Macías, A., & Cuerpos Académicos (2016). *La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Bailey, S., & Black, O. (2015). *Mind Gym: Achieve more by thinking differently*. HarperOne.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Buqueras, I. y Cagigas, J. (2017). *Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios*. Lid Editorial.
- Canma Perdomo, S. (2022). *Salario emocional y compromiso organizacional en colaboradores adultos de 25 a 59 años de Lima Norte, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Cartagena Gélvez, L. J. (2018). *El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Elizundia, M. (2024). *¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus ventajas y beneficios?* *Emotional Salary Barometer*. Recuperado de: <https://emotional-salary.com/es/¿qué-es-el->

- salario-emocional-y-cuáles-son-sus-ventajas-y-beneficios (publicaciones de blog por la autora)
- Gobierno del Estado de Querétaro. (2024). *Querétaro Competitivo: Anuario Económico 2024*. Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU).
- Gracia Lerín, F. J. (2001). La conducta de ciudadanía organizacional: mejorando la eficacia de las empresas del nuevo siglo. *Revista de Estudios Financieros: Contabilidad y Tributación*, pp. 181-228.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), (291–303). doi.org
- Gutiérrez Siles, J., & Acra Alva, A. (2016). *Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo: Evolución y desafíos en México*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Recuperado de: <https://www.gob.mx/stps/articulos/bienestar-emocional-y-desarrollo-humano-en-el-trabajo-evolucion-y-desafios-en-mexico>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), (13-22)
- Idalberto Chiavenato, Patricia, M., Rodríguez L., & Pilar Mascaró Sacristán. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2021). *Love 'em or lose 'em: getting good people to stay*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lawler, E.E. y Porter, L.W. (1967). *The effect of performance on job satisfaction*. Industrial Relations.

- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, (46-53).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Company.
- Peña-Rivas, H. C., & Villón-Perero, S. G. (2018). Motivación laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), (177–192). doi.org
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), (513–563).
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67–72.
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Pearson.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018, 23 de octubre). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación. www.dof.gob.mx
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*, 1584 to 2069. William Morrow and Company.
- Tello, K. M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral en los efectivos de la Policía Nacional del Perú - Comisaría Tarapoto, año 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCC.

- Torres Flórez, D., & Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), (110–129). <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17, pp. 215–285. JAI Press.
- Villavicencio Ayub, E. (2021, 28 de diciembre). *Salario emocional, otra forma de pago* (Boletín UNAM-DGCS-1104). Dirección General de Comunicación Social, UNAM. https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_1104.html
- Villegas Gil, O. A., Soto Giraldo, A., & Burbano Ordoñez, J. Y. (2022). *Importancia del salario emocional para los trabajadores en Colombia* [Trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina]. Repositorio Institucional Areandina. digitk.areandina.edu.co