

Análisis del salario emocional y clima laboral en la Universidad Estatal del Sur de Manabí

Mariana Bustamante Chong¹, César E. Bustamante Chong² y Vanessa E. Caamaño Bustamante³

¹Universidad Estatal del Sur de Manabí; Manabí, Ecuador. mariana.bustamante@unesum.edu.ec

²Universidad Tecnológica ECOTEC; Guayaquil, Ecuador. cbustamante@ecotec.edu.ec

³Universidad San Gregorio; Portoviejo, Ecuador. vecaamano@sangregorio.edu.ec

Recibido: 12 dic. 2022

Aceptado: 2 feb. 2022

RESUMEN

La presente investigación se orienta al análisis del salario emocional y clima laboral en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, el ámbito laboral en la actualidad, requiere de un análisis continuo en el área de los recursos humanos, para alcanzar una caracterización adecuada de las percepciones y expectativas de los trabajadores, aspectos que favorezcan: al diseño de las estrategias, desempeño de cada trabajador y a los resultados de las instituciones u organizaciones, con la aplicación de metas y planes, acordes a las necesidades de los trabajadores, que garanticen las metas de la organización. Este análisis es una nueva concepción sobre el área de los Recursos humanos, que ha dejado de aplicar esta denominación con carácter reduccionista, pues esa denominación sobre el hombre proviene de la era industrial, en la actualidad el hombre no constituye un recurso organizacional solamente, no se debe considerar como una cosa, un estándar, las personas han dejado de ser recursos activos en las organizaciones, pues se han convertido en socios que le propician vida a las organizaciones, y hacen posible sus metas y éxitos. Los métodos que se aplicarán en esta investigación serán: Investigación de Campo. Investigación Documental-Bibliográfica.

PALABRAS CLAVE: Salario emocional; Clima laboral; Recursos humanos

BSTRACT

Analysis of the emotional salary and work environment in public universities of the Ecuadorian coast. This research is oriented to the analysis of the emotional salary and work environment at the south Manabí state university, the workplace at present, requires a continuous analysis in the area of human resources, to achieve an adequate characterization of perceptions and expectations of the workers, aspects that favour: the design of the strategies, the performance of each worker and the results of the institutions or organizations, with the application of goals and plans, according to the needs of the workers, that guarantee the goals of the organization. This analysis is a new conception about the Human Resources area, which has stopped applying this denomination with a reductionist character, since that denomination about man comes from the industrial era, at present man does not constitute an organizational resource only, no It should be considered as one thing, a standard, people are no longer active resources in organizations, as they have become partners that give life to organizations, and make their goals and successes possible. The methods that will be applied in this research will be Field Research. Documentary-Bibliographic Research.

KEYWORDS: Emotional salary; Work environment; Human resources.

INTRODUCCIÓN

La complejidad en el ámbito laboral, no es solo de las organizaciones empresariales, ya que las Instituciones de Educación Superior (IES) también enfrentan cambios tecnológicos y sociales, debido a los elementos competitivos que emergen como aspectos positivos del desarrollo investigativo, y de la búsqueda incesante del nuevo conocimiento, razón por la cual los procesos educativos y administrativos se tornan complicados, por lo que reflejan la existencia de “una relación positiva entre la eficacia de estas personas y el logro de objetivos organizacionales” (Domínguez, 2013) provocada por las necesidades cambiantes de la sociedad; a las cuales se les ha dado respuestas a partir de los cambios estructurales, y de la administración, teniendo como base la teoría organizativa, que ha reconocido la necesidad de que las IES puedan sintonizar con las exigencias del mercado y de la sociedad (Berbegal Mirabent, 2010).

El desarrollo de un país se nutre de los resultados de las organizaciones que conforman el mercado nacional. En correspondencia a lo enunciado anteriormente, (Mabaso, 2017) plantean que “las instituciones de educación

superior son influyentes en el desarrollo de un país, y no solo funcionan como un proveedor de conocimiento, sino como un sector pertinente para el crecimiento social y el bienestar de la nación” (p.81). Además, (Mabaso y Dlamini, 2017) plantea que “el capital humano es el eje de la efectividad organizacional y el activo más valioso disponible” (p.80). La misión universitaria debe responder a los requerimientos en sus procesos sustantivos como ente formador y visionario, además de su relación con el contexto globalizado, y el desarrollo regional, lo que denota lo inconstante que se presentan los entornos laborales, para lo que se requiere de trabajadores satisfechos por el trabajo que realizan, y con percepciones satisfactorias del clima laboral, y necesitan de la aceptación según (Gómez, 2011) del ámbito y dominio de las emociones, y es lo que ha dado lugar al salario emocional, e implica: “que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales” (p.5).

Con respecto a los estudios realizados a través de la historia, para conocer y analizar al trabajador, como ser humano, con sus complejidades y actuaciones, han sido varias las concepciones: (Hart, 2012) lo ha definido como “un ser complejo y polifacético”, y además expresó, que las industrias están conformadas por un conglomerado de máquinas y personas, y que se reflexiona bastante sobre la “disposición tecnológica, nadie se preocupa por la disposición humana” (Hart, 2012, p.157), lo que otros autores han considerado “tomando en cuenta su concepción holística en las grandes esferas de la realidad que lo componen” (Padilla Cifuentes, 2016) En una misma línea de pensamiento (Chiavenato, 2011) manifiesta que la denominación de RH perdura como especie de marca registrada del área, proveniente de la era industrial, con la coordinación e integración de los recursos que disponía, y administración de ellos se lograban los objetivos organizacionales, y se consideraba que “En realidad, ese concepto es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecanística” (p. xv). Hoy, las personas no constituyen un recurso inerte, sino que pueden distinguir a la organización por sus habilidades y aptitudes que poseen, como lo es el conocimiento que permite la sostenibilidad de las organizaciones.

En otro orden las Instituciones de Educación Superior (IES), deben lograr sus objetivos, con el desarrollo de estrategias que estén encaminadas a lograr un cambio en correspondencia a las exigencias actuales, y a “la maximización de los beneficios y la consolidación de su capital humano”, expresado por (Rios, 2017) y que enfatizan: Sin embargo, la situación laboral de los docentes en las IES no siempre es la más idónea, existen diferencias sustanciales entre los docentes que ejercen en países en desarrollo frente aquellos que prestan sus servicios en países pertenecientes a economías emergentes.

Analizando esta afirmación en el contexto ecuatoriano de las IES, en la investigación de (Lima, 2016) sobre “El valor del análisis de discurso en los estudios comparativos de políticas públicas. El caso de aseguramiento de calidad en la educación superior en Colombia y Ecuador comparativa realizada”, se constata que se aboga por un sistema de calidad en las IES, y que cada país parte de su historia y contexto, además de existir una realidad que puede estar ajena a lo narrado y a lo que se pretende alcanzar.

De esta manera surge la importancia de la aplicación de métodos de compensación acorde a las necesidades de los trabajadores y a la calidad de vida de los mismos, que garanticen mejores emociones y percepciones del clima laboral por parte del trabajador, que además avalen mayor permanencia de los trabajadores en la organización.

Las Universidades ecuatorianas responden a un mercado amplio y variado de la sociedad, con exigencias propias del país, que atienden desde los tres procesos sustantivos emanados por las políticas internacionales y nacionales, con una educación inclusiva e intercultural, que valora y rescata las culturas ancestrales en la formación de sus estudiantes. La investigación parte de los supuestos de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, que plantea que la educación debe responder a intereses públicos, y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos, además de exponer la finalidad del Sistema de Educación Superior, como la formación académica y profesional con visión científica y humanista.

En este contexto se analiza el salario emocional como una vía de estimulación a los docentes y administrativos de las universidades del litoral ecuatoriano, donde sus directivos deben aplicar de manera estratégica y con métodos científicos, sistemas de compensaciones que alimenten la profesionalidad y el mejor desempeño de sus trabajadores, fundamentado teóricamente en el enfoque humanista de (Chiavenato, 2011), basado en la gestión del talento humano a través de la motivación y compensación no económica.

La investigación tendrá como objeto de estudio al hombre y sus percepciones como fue planteado en el experimento Hawthorne; estudio realizado por un grupo de profesionales de diferentes especialidades de la Universidad de Harvard en concordancia con la Western Electric Company, con 10 años de investigación (Hart, 2012) ; a lo que refiere (Salvador, 2019) que “obviamente no es una tarea sencilla el determinar que situaciones pueden lograr en el hombre un incremento de su empatía hacia la institución” (p. 173).

Teniendo en cuenta las exigencias del entorno y los cambios incesantes a los que están expuestas las organizaciones, se crean dificultades dentro de las mismas, que deben ser atendidas desde un trabajo colectivo y motivador; y las universidades no están excepta de esta problemática, más acrecentada en la actualidad por el surgimiento de la emergencia sanitaria, donde el desempeño del docente y el personal administrativo juega un rol fundamental en el sistema educativo, su actuación, y su ambiente de trabajo ha cambiado por fuerzas externas, que deben sortearse para continuar el rol educativo, el trabajador se ve obligado a mantener su estatus y el de su familia, se debe al compromiso con su universidad y con la sociedad, y es donde las exigencias se acrecientan, debe garantizar calidad en las clases, preparación en habilidades tecnológicas, y psicología educativa; como se constata son exigencias a las cuales el docente debe responder, desde sus competencias, de forma tal que impacte favorablemente en el estudiante, y en los resultados de la universidad. Por lo que en la actualidad es necesario administrar las universidades de forma estratégica e inteligente, donde la psicología del trabajo como especialidad juegue un papel fundamental en la motivación laboral (Salanova, 2016) y la identificación de las percepciones de sus trabajadores (docentes y administrativos), que den lugar a mejores compensaciones, incluyendo las emocionales, aspectos necesarios que elevan la calidad de vida de la organización y de sus trabajadores, para ello hay que percatarse de la necesidad de evolucionar y de mantener actuaciones positivas y cambiantes (Gómez *et al.*, 2014). En estos momentos la salud mental y la motivación laboral toman mayor relevancia, temas que desde antes se vienen tratando como aspectos fundamentales en las organizaciones (Guzmán, 2017) ; (Iglesias Armenteros, 2015) ; (Ospina, 2013) y (Rivera Porras, 2018), pues la motivación laboral ha sido apreciada como la fuerza psicológica que promueve y hace posible que las personas seleccionen las organizaciones para trabajar (Marín, 2016).

El desempeño de las instituciones de educación superior influye directamente en la formación de las generaciones, y de sus egresados; son formadoras de valores y de conocimientos pertinentes para el desarrollo de la sociedad, por lo que requieren de un personal altamente calificado y competitivo. Y, ¿quién es ese personal que se necesita? Es el personal docente (académico), es su personal administrativo, en resumen, son los empleados de la Institución Educativa, que en su actuar promueven los principales ejes educativos. Por consiguiente, si el personal muestra satisfacción con su trabajo, con actitudes positivas y beneficiosas para la organización, como consecuencia el clima de la institución resulta beneficioso.

Para (Trista, 2005) resulta importante el debate que se ha suscitado, sobre la importancia de identificar los factores que pueden determinar ventajas competitivas en las organizaciones, con sus recursos intangibles, “idiosincráticos” ... que no son fácilmente transferibles o replicables”. Por la relevancia que tienen las habilidades y actuaciones del hombre, es que no pueden ser replicables por los competidores. Se reconoce que las habilidades de los trabajadores pueden llegar a definir la diferencia entre las IES, y esto depende del entusiasmo y satisfacción con que se realice el trabajo, lo que influye sobre los resultados de las organizaciones, y denotan su calidad, efectividad, imagen, y competitividad (Domínguez *et al.*, 2013), además, también refiere que: “son las personas las que pueden hacer la diferencia en una organización” (p.59). La satisfacción del trabajador, y su lealtad se manifiestan en los resultados de la institución, a partir de las habilidades adquiridas por el trabajador en su desarrollo profesional, y de las percepciones que tiene sobre su organización. Atendiendo a que “Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo” (Chiang, 2007), que pueden ser descritas por las personas. Por ello, es indispensable conocer las causas que pueden estar afectando las percepciones del trabajador sobre su organización, que admitan un comportamiento acorde a las necesidades de la organización (Díaz, 2010); (Reichers, 1990). Lo que denota la importancia de que una institución educativa identifique, ¿Cuáles son las percepciones y sensaciones que sus trabajadores experimentan al cumplir con su rol como docente, y administrativo de una IES?, sobre todo en las situaciones actuales.

Las investigaciones relacionadas a las compensaciones en las universidades, y su correlación con los beneficios y la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, resultan incipientes, existen estudios aislados en diferentes países, por lo que no constituyen en la actualidad una ciencia demostrada y generalizada en las instituciones de educación superior, a nivel internacional y nacional (Mabaso y Dlamini, 2017). Son estudios tratados por

investigadores y docentes, que se han planteado interrogantes para retener al personal docente y administrativo de sus instituciones, como capital de gran valor y recursos clave, que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la Institución (organización). La mayor cantidad, de las investigaciones consultadas se refieren a otros sectores, de organizaciones muy puntuales.

En esta dinámica de cambios acelerados, es necesario que se reconozca y acepte la existencia del ámbito y dominio de las emociones, que demuestra que en las compensaciones también están incluidas las emocionales (Gómez, 2011).

En la actualidad, las IES se encuentran asechadas por factores adversos que denotan agresividad a la vida humana en general, a todos por igual, al líder, docente, administrativo, y al alumno, sin preferencias de clases ni sectores. Ante esta situación desafiante, las IES se han fortalecido con la actuación de las personas que laboran en ellas, líderes, docentes, y administrativos. Que han respondido al cumplimiento de la razón de ser como lo establece la LOES en su Art. 9. "La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza" (p.9). Para lo cual las IES están en obligación de crear las condiciones necesarias, que propicien un ambiente adecuado a sus profesores y administrativos, que perciban un clima organizacional aceptable para cada uno de ellos, que además logren el comprometimiento de los mismos con la universidad y sus objetivos.

Por lo que cabe preguntar: ¿Cómo ha sido posible desenvolverse y cumplir con los procesos básicos y sustantivos de la educación superior?, ¿Cómo formar a los estudiantes desde una posición virtual?, ¿Cómo decirle al estudiante es tiempo de clases, es momento de concentrarse en la enseñanza a pesar de sus miedos e incertidumbres?, y ¿Cuáles son las respuestas para estas interrogantes y otras que están presente en estos tiempos? Se considera que las repuestas a estas interrogantes, no son repuestas aisladas y puntuales, sino que deben ser argumentaciones y análisis desde una posición más humanista y cooperativa (Hart, 2012b) tomando los argumentos científicos que brinda la administración como disciplina, a los cuales se hacen referencia, además de considerar que, la educación superior en la actualidad afronta el reto permanente de perfeccionar su sistema de educación, con el fin de garantizar los procesos sustantivos (González *et al.*, 2020).

Las IES requieren de la aplicación de un sistema de dirección con herramientas, que aúnen los esfuerzos de toda la comunidad universitaria, y se trabaje por los mismos objetivos de la institución, o sea, que se logre un comprometimiento con la organización (Domínguez *et al.*, 2013). Ante esta realidad los departamentos de recursos humanos se enfrentan a constantes cambios y retos, propios del siglo XXI, que influyen sobre las organizaciones de cualquier sector, y resulta indispensable un análisis estratégico, que les permita estudiar su entorno y crear condiciones internas para atender a sus recursos humanos, como única solución a todos los cambios sociales, tecnológicos y económicos. Se requiere según (Díaz y Díaz, 2013) "reestructurar la función y adoptar un rol diferente en los procesos empresariales" (p.8).

Existe la apreciación, de que la presencia de la desmotivación, es producto de que la organización solo se ha preocupado por el cumplimiento de sus utilidades, y no ha tenido en cuenta la aplicación de un sistema de compensación justo para sus empleados (Díaz y Díaz, 2013). Pues, cuando ocurre lo contrario: que los empleados se encuentren motivados y tienen compensaciones justas y equitativas a su desempeño, esto contribuye sin lugar a dudas al logro de las metas de la organización, además, tiene otra interpretación, lo que quiere decir, que la organización se encuentra comprometida con los empleados, es más cooperativa con sus trabajadores y tiene un sentido más humanista, brindando compensaciones no económicas, de aspecto emocional necesarias para sus trabajadores.

La mayoría de las instituciones educativas y entidades públicas se han visto enmarcadas en una serie de conflictos laborales que influyen en el desempeño del talento humano y a su vez en la productividad y calidad del servicio lo cual ha venido afectando su imagen frente a la sociedad, y en el deterioro del clima laboral generando una serie de interrogantes relacionadas a la forma de compensar a sus trabajadores o al cómo brindarles un mejor ambiente laboral.

Teniendo en cuenta las incógnitas planteadas anteriormente, es necesario encontrar opciones que conlleven el alcance de mejoras integrales para los docentes de educación superior y una alternativa altamente viable es la combinación de variables con finalidades similares, que al complementarse brinden esa integridad deseada.

METODOLOGÍA

El presente será un estudio Descriptivo ya que se analizarán los datos recopilados y se evaluarán las características de la situación actual del talento humano del sector marítimo portuario, Se analizarán los datos recopilados y se evaluarán las características de la situación actual del talento humano del sector marítimo portuario, es correlacional, porque establece la relación entre la variable independiente y dependiente, y tiene diseño transversal ya que las mediciones serán en un mismo espacio de tiempo y de manera conjunta.

También se aplicará investigación de campo, ya que se realizará un estudio de los hechos en el lugar donde se producen los acontecimientos, una investigación documental-bibliográfica en donde se estudiarán las diferentes teorías, conceptualizaciones y criterios referentes a los perfiles y competencias del talento humano. La unidad de análisis serán los servidores y servidoras de la universidad del sur de Manabí.

En la muestra están considerados tanto hombre como mujeres distribuidas en el centro superior de estudio.

Selección de la muestra

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} = 305$$

RESULTADOS Y DISCUSION

Resultados

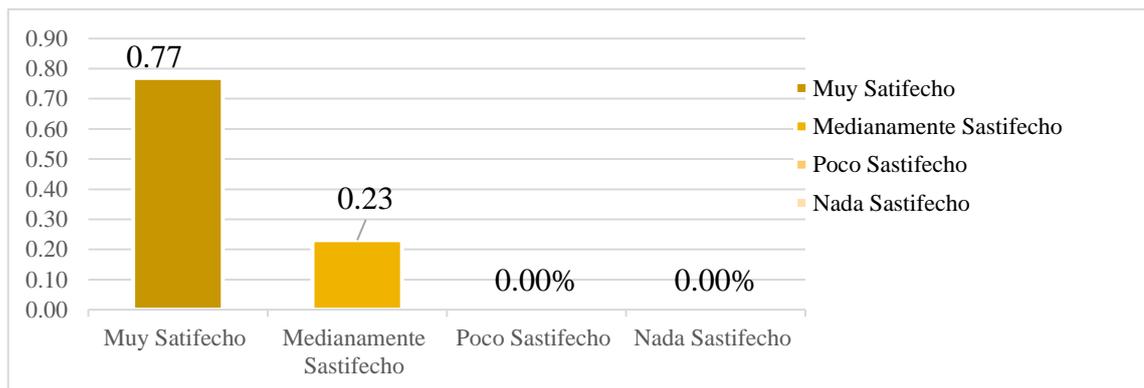


Figura 1. Satisfacción con el salario que percibe actualmente en la Universidad

De la información obtenida se determina que, de los 305 servidores de la Institución entre hombres y mujeres el 0,77%, cree que, si se encuentra muy satisfecho con el salario que percibe en la universidad, mientras el 0,23%, piensa que están medianamente satisfecho y que necesitan que se hagan re categorización de sus sueldos de acuerdo al mejoramiento profesional que han tenido.

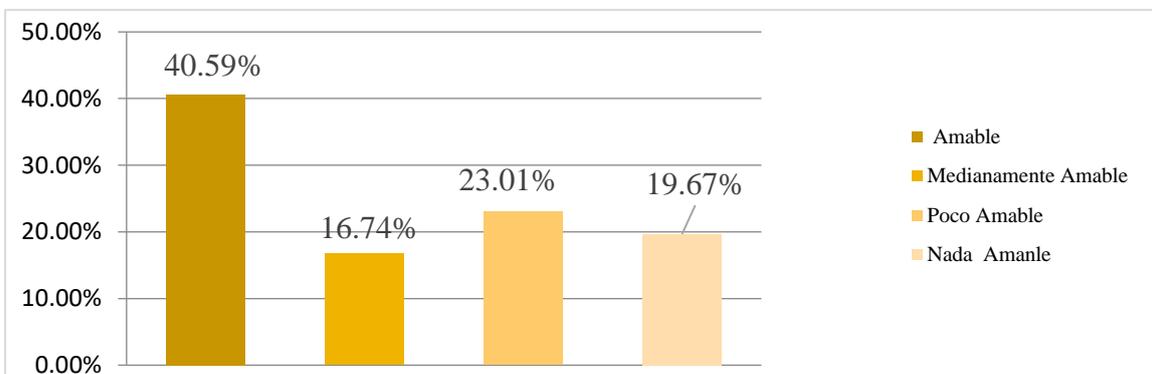


Figura 2. Valoración del clima laboral de la institución

De los 305 servidores de la Institución entre hombres y mujeres encuestados se determinó que, el 40,59% afirman que el clima laboral es amable, el 23,01% consideran que la atención es poco amable, el 19,67% considera que la no son nada amable y el 16,74% considera que el clima laboral en la institución es medianamente amable por la cual creen que debería ser mejorado.

Por consiguiente, se pudo constatar que salario emocional y clima laboral en Universidad del Sur de Manabí, están de acuerdo ya que se demuestra mediante encuesta que la satisfacción del salario debería mejorar cada cierto tiempo haciéndoles recategorización de sueldos para un mejor crecimiento en la producción del trabajo reflejándose en una mejor calidad.

Las organizaciones que aplican el salario emocional en sus compensaciones para el trabajador, pueden lograr beneficios importantes para los resultados de la organización y su competitividad, estos se pueden manifestar de varias formas, y su percepción no siempre es cuantificable

DISCUSIÓN

En la actualidad, el ámbito laboral de todas las organizaciones se muestra con un alto grado de tensiones y exigencias. Los gerentes y administradores buscan una mayor competitividad que garantice sus resultados, con la satisfacción de los clientes y de la demanda social. De esta forma, (Trista, 2005) declara que: “la identificación de los factores que determinan la ventaja competitiva de las organizaciones, ha sido uno de los grandes temas de debate en los últimos años”(p.5). Los Empresarios y empleadores requieren de análisis más profundos e integradores en cuanto a las características más representativas del comportamiento humano en la actualidad. En este sentido (Madero Gómez, 2009) manifiesta al respecto, que, si a los empleadores no les interesa el bienestar de los empleados y sólo se preocupan por maximizar sus utilidades, entonces, en sus prioridades a resolver no estarán los bajos salarios, y que los empleados estén desmotivados. Este enfoque de empresarios concentrados solo en sus beneficios se encuentra descontextualizado con las exigencias internacionales que proclaman invertir en el desarrollo del talento humano como mejor opción (La Torre Morales, 2017) en entornos altamente competitivos que requiere de profesionales y trabajadores más fidelizados y comprometidos con la organización.

Por otra parte, los cambios actuales han dado lugar a necesidades en las prácticas administrativas, y el clima laboral debe reflejar una relación más humana, que permita al trabajador distinguirse por ser un colaborador de la organización, y que sus necesidades sean tomadas en cuenta y resueltas, es a lo que refiere (Chiavenato, 2011) como: “Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones”(p. xv).

Las Instituciones educativas de igual forma dependen de sus trabajadores para cumplir con sus funciones sustantivas. Y deben estar orientadas hacia las necesidades de los trabajadores, todo ello unido al seguimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. De esta forma se cumplen las expectativas de sus miembros y los objetivos de la organización, definido por Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo (2019) que: “Este propósito se logra cuando la organización establece programas de desarrollo del capital humano en función de las brechas observadas”(p.88). Y fluye cuando los trabajadores se relacionan de forma efectiva y organizada, lo que demuestra la existencia de un control de las tareas como equipo de trabajo, así como sus reglas para lograrlo (Simón, 1962) .

El acercamiento a estas metas requiere de llegar a acuerdos con los trabajadores, es necesario un acercamiento de la administración hacia el trabajador, que permita identificar ¿Cuáles son sus expectativas y necesidades como trabajador, y como profesional? A lo que (Soler Blanch, 2015) da a conocer en su tesis doctoral como una política retributiva adecuada que:

No es sólo una cuestión económica, (...) sino una retribución de carácter emocional para evidenciar la importancia que la empresa da a los trabajadores. (...) orientada a los trabajadores tiene beneficios para ambas partes - trabajadores y empresa- y conlleva, entre otras, una política de conciliación laboral, una reducción de la ausencia laboral y un incremento del rendimiento y la productividad. (p.2)

Autores como (Narang, 2011); (Soler Blanch, 2015); (Villafañe, 2013), consideran que, el tratar bien a un trabajador representa un beneficio para la organización, porque el trabajador experimenta orgullo por su organización y mantiene una posición proactiva, y desarrolla sus tareas con confianza. Así lo califica la autora, como necesario establecer esta condición en las relaciones del trabajador con su organización, que instituya una filosofía diferente

al instaurar normas y reglas, y en su mejor versión establecer un clima laboral amigable, humano, flexible y ético, pero sobre todo con la premisa del logro de las metas organizacionales y personales. En estudios realizados se considera que las organizaciones cumplen su misión, si toman las relaciones interpersonales como herramientas y además deben estar basadas en la confianza con los empleados. Es decir que estamos en presencia de un cambio en la manera de gestionar la administración, sobre todo la de los recursos humanos, apoyada principalmente en el desarrollo de las personas, desde un trato más humano, que añade este valor intangible al valor económico.

En el siglo XX (en sus primeras décadas) surgieron reflexiones sobre las compensaciones monetarias, como principales motivaciones en el ámbito laboral, no obstante en la actualidad, ante las exigencias y cambios vertiginosos a nivel mundial se manifiestan teorías diferentes, que expresan: “el dinero como forma de retribución ante un determinado trabajo realizado, tiene límites como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga” (Andrade De Noguera, 2018). Entonces resulta importante hablar de compensaciones no monetarias y del valor que los individuos otorgan a las mismas (Rocco Cañón, 2009) así como también de los supuestos laborales que se tienen sobre las necesidades humanas (MacGregor, 1984).

Por lo que el salario emocional surge en los contextos actuales de las organizaciones como respuesta a las exigencias planteadas por la fuerza laboral, como una manera diferente de retribuir al trabajador y de satisfacer sus necesidades sin que medie los documentos legales y políticas de estado que lo conciben con esa especificidad. Los estudios hasta hoy realizados están dispersos en cuanto a países que lo investigan y sectores que lo aplican. Se constata que los países que más lo han investigado y aplicado son (Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Perú, y Sudáfrica).

Los estudios en España, han seguido una línea central de mejorar la calidad de vida laboral y de la familia, con ello también solucionar los conflictos: trabajo y familia. Por lo que se considera que en España el salario emocional “es un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral” (Gómez, 2011, p.6). Así refiere Gómez (2011) lo planteado por (Carrión, 2008): las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos. (p.6)

Para una mejor comprensión del salario emocional, se debe dividir en dos elementos:

- Elementos intrínsecos: todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.
- Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc. (Poelmans, 2006.)

En este aspecto es coincidente (Guzman, 2018) que además refiere las diferencias que existe en cuanto a las consideraciones importantes para el trabajador, y las del empleador, por lo que resulta necesario involucrar al trabajador en la construcción de su ambiente de trabajo. Por otra parte (García *et al.*, 2017, p. 33) expone que es necesario un cambio de cultura en las organizaciones, pues el éxito debe estar centrado en los recursos humanos, que son los que en realidad hacen las metas organizacionales. En la misma línea de investigación (Madero Gómez, 2009) manifiesta que es necesario reestructurar la función de los recursos humanos, de tal forma que se puedan identificar cuáles son los problemas existentes, que permitan identificar y satisfacer las percepciones de los trabajadores.

Conclusiones:

Se compromete a la alta dirección a través de una estrategia de generación de valor, que asegure que los recursos invertidos en salario emocional retornen a través del incremento en los niveles de productividad.

Asegurando de esta manera un adecuado estudio de las necesidades de las personas a través del balance social y encuestas sociodemográficas.

Definir un modelo que impacte en todos los niveles organizacionales de la Institución, y que tenga en cuenta las condiciones sociodemográficas de la población.

Tener en cuenta las tendencias del mercado con una mirada en buenas prácticas de organizaciones con independencia del sector.

El Diseño de un mapa de soluciones que tenga en cuenta alternativas en las diferentes dimensiones planteadas (salud y bienestar, flexibilidad, cuidado de dependientes, desarrollo y crecimiento, cambio cultural y beneficios) y que permita armonizar y dar un ordenamiento claro a las políticas que ya existan en la organización.

Generando una estrategia de comunicación continua que asegure una clara alineación del sistema con los objetivos perseguidos por la institución de educación superior y los beneficios propuestos para las personas.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrade De Noguera, S. M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. . Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social, 9, 12-31.
2. Berbegal Mirabent, J. S. (2010). Evolución histórica y nuevas tendencias en la caracterización de la estructura organizacional de las instituciones de educación superior. . 136-136.
3. Carrión, M. J. (2008). Marketing del talento:¿ cromañones o neandertales. Mesa redonda:“Aplicaciones del marketig a la gestión y fidelización del talento”. Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes,Nuevas Soluciones. 137(4), 1.
4. Chiang, M. M. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. . Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho , .
5. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
6. Díaz, J. H. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. . Pensamiento & gestión., 29, 1-24.
7. Domínguez, L. R. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. . Revista Nacional de administración, 4(1), 59-70.
8. Gómez, C. (2011). El salario emocional (Borrador de administración No. 47).
9. Guzman, L. &. (2018). El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador.
10. Hart, M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. Revista cubana de salud pública, 38(1), 156-197.
11. Iglesias Armenteros, A. &. (2015). Generalidades del clima organizacional. Medisur. 13(3), 455-457.
12. La Torre Morales, G. (2017). La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: Aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones.
13. Lima, M. B. (2016). El valor del análisis de discurso en los estudios comparativos de políticas públicas. El caso de aseguramiento de calidad en la educación superior en Colombia y Ecuador. Estudios Políticos, 49, 13-34.
14. Mabaso, C. M. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. . Research Journal of Business Management, 11(2), 80-90.
15. MacGregor, D. (1984). El lado humano de las organizaciones. Graw- Hill.
16. Madero Gómez, S. M. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: Desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. Investigación administrativa., 38(104), 7-25.
17. Marín, K. O. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. . Colección Académica de Ciencias Sociales, 3(2), 22-35.
18. Narang, D. L. (2011). Human resource practices and organizational trust: An empirical study. Paradigm. 15(1-2), 66-71.
19. Ospina, E. B. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. Revista de Comunicación y Salud, 3(1).
20. Padilla Cifuentes, K. P. (2016). El salario emocional y su influencia en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia.
21. Poelmans, S. (2006.). El salario emocional. Fundació per a la motivació dels recursos humans. 01-06.

22. Reichers, A. E. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
23. Rios, M. M. (2017). ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO. . *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2).
24. Rivera Porras, D. A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.
25. Rocco Cañón, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica.
26. Salanova, M. L. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.
27. Salvador, J. E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. . *Revista San Gregorio*, 35, 157-173.
28. Simón, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceeding of the American Philosophical Society*,. . 106(6), 467-482.
29. Soler Blanch, G. (2015). El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC).
30. Trista, P. B. (2005). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES. . *Revista cubana de educación superior*, 3-15.
31. Villafañe, J. (2013). Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. *La buena empresa*.