



SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DIRIGIDA A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD

EMOTIONAL SALARY AS A STRATEGY AIMED AT JOB SATISFACTION IN
THE HEALTHCARE SECTOR

Yennifer Lizeth Quintero Trigos

yeliquitri@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3861-2267>

PDV Servicio de Salud S.A. Hospital Coromoto de Maracaibo, Venezuela

Como citar: Quintero, Yennifer (2023) Salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 20(1), Venezuela. (Pp.04-23)

RESUMEN

Las instituciones del sector salud son espacios caracterizados como complejos, en los cuales la satisfacción de los trabajadores es necesaria, logra que el talento humano se comprometa con los objetivos de la organización, en ese sentido una de las perspectivas que viene tomando auge es el salario emocional, centrada en ofrecer incentivos de tipo no económicos al personal en el afán por promover su bienestar dentro y fuera de la organización. En relación a la realidad planteada, este artículo se planteó el siguiente objetivo: describir el salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud, desde un diseño documental-descriptivo, a partir del desarrollo de un análisis crítico-reflexivo de investigaciones y teorías en el área. Se encontraron estudios que buscan determinar el nivel del salario emocional en el sector salud, asociándolo a variables como satisfacción laboral, desempeño, clima y cultura organizacional, con lo cual se evidencia su importancia. Se enfatiza la necesidad de desarrollar estrategias dirigidas a incrementar la percepción positiva del salario emocional por sus implicaciones positivas en el bienestar del personal y en la calidad de la prestación del servicio. Finalmente, se concluye que las iniciativas deben diseñarse desde



una visión sistémica asumiendo la complejidad del entorno y del ser humano, desde su comprensión biológica, psicológica y socio-emocional; desde esa óptica visualizar al salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud.

Palabras Clave: Salario emocional, factores del salario emocional, satisfacción laboral, cultura organizacional y sector salud.

ABSTRACT

The institutions of the health sector are spaces characterized as complex, in which the satisfaction of the workers is necessary, this ensures that the staff commits to the objectives of the organization, in that sense one of the perspectives that is gaining popularity is the emotional salary, focused on offering non-financial incentives to staff in an effort to promote their well-being inside and outside the organization. In relation to the reality posed, this article proposed the following objective: to describe emotional salary as a strategy aimed at job satisfaction in the health sector, from a documentary-descriptive design, based on the development of a critical-reflective analysis research and theories in the area. We found studies that seek to determine the level of emotional salary in the health sector, associating it with variables such as job satisfaction, performance, climate and organizational culture, which demonstrates its importance. It emphasizes the need to develop strategies aimed at increasing the positive perception of emotional salary for its positive implications on the welfare of staff and the quality of service delivery. Finally, it is concluded that initiatives should be designed from a systemic perspective assuming the complexity of the environment and of the human being, from its biological, psychological and socio-emotional understanding; from this perspective, the emotional salary is seen as a strategy aimed at job satisfaction in the health sector.

Keywords: Emotional salary, emotional salary factors, job satisfaction, organizational culture and health sector

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad han comprendido el papel que tiene su capital humano para el éxito empresarial, por ello se vienen desarrollando dentro de las ciencias gerenciales diversas estrategias dirigidas a atender desde perspectivas multidisciplinarias las inquietudes y necesidades de los empleados, pues la meta final es lograr un nivel de compromiso similar a la visión compartida, pero para llegar allí es preciso comprender cómo hacerlo.



Desde esa perspectiva, aparece una corriente que viene cobrando fuerza en este marco, se trata del salario emocional, el cual ha adquirido auge en los últimos tiempos, debido a su capacidad para atender las necesidades individuales, familiares y laborales, mejora la calidad de vida, fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. De allí, se ha ido constituyendo en un elemento a considerar en las ofertas laborales y en la retención del personal. Tanto en Europa, Asia, EEUU, como en América Latina las empresas desarrollan diversas iniciativas para intentar establecer programas dirigidos al salario emocional de su talento humano.

Es importante destacar, las investigaciones en el área señalan que el salario emocional se ha constituido en un elemento para generar motivación dentro de las empresas, pues se percibe como un valor agregado al salario recibido por los trabajadores. Dicha concepción busca generar procesos de satisfacción laboral aplicables a cualquier tipo de organización, en vista que existen diversas estrategias para impulsarlo, además del bienestar para los empleados también genera beneficios a la empresa, a nivel cualitativo se considera determinante para impulsar la productividad, mejorar el clima laboral y trabajo colaborativo.

En tal sentido, se hace referencia a unas organizaciones que suelen tener climas organizacionales complejos derivado de las actividades desarrolladas allí, los centros e instituciones de salud; por lo general se caracterizan por desarrollar entornos con múltiples elementos estresores, los cuales requieren coordinación entre los distintos departamentos, aunado a los clientes o usuarios habituales son pacientes con alguna condición alterada en su estado de salud, generando además una afectación a su estado psicoemocional.

De hecho, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022), expresaban la importancia de que los gobiernos y empleadores de los servicios de salud garantizaran la seguridad, salud laboral y bienestar de los colaboradores, debido a la presión vivida a partir de pandemia de COVID-19. Si bien, un trabajador de cualquier organización puede desarrollar estrés, presión laboral o desmotivación, el talento humano del sector salud convive con situaciones críticas como la muerte cotidianamente, debe contar con elementos coadyuvantes para gestionar positivamente esas dinámicas.

En relación a lo anterior, una de las lecciones de la emergencia sanitaria producto de la pandemia al mundo, es la relevancia de los sistemas de salud y el personal que allí labora para garantizar la calidad de vida de los ciudadanos, de esa manera se evidencia la necesidad de establecer mecanismos dirigidos a mejorar los ambientes, la satisfacción y el compromiso laboral, pues ello resultará en actividades desarrolladas en función de una prestación del servicio óptima.



En este orden de ideas, el salario emocional es un tema complejo ya que va más allá del ingreso económico de los trabajadores, enfatizándose en otros aspectos incluso considerados como intangibles como: el reconocimiento, la equidad, el sentido de justicia, la flexibilidad horaria, la comunicación asertiva, la valoración de las ideas, entre otros elementos coadyuvantes a la efectividad de una organización, pero en el caso de las instituciones de salud marcan la diferencia en la calidad de la prestación del servicio.

En referencia a lo establecido, la satisfacción de los trabajadores logra que el talento humano se comprometa con los objetivos de la organización, en el caso de las prestadoras de servicios de salud el contar con un personal comprometido es una prioridad, por lo tanto los gerentes de estas instituciones deben abordar de manera sistemática el estudio de las teorías existentes a fin de determinar las estrategias para acercarse a esa meta. Atendiendo a la importancia del tema, esta investigación se planteó describir desde un enfoque documental el salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Del salario al salario emocional

El salario es un concepto establecido en todas las sociedades, incluso en las normativas nacionales e internacionales. Más sin embargo, el salario emocional involucra otros aspectos, “tiene en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos”; es decir, no sustituye la noción clásica del salario, corresponde a aspectos adicionales a la remuneración económica para garantizar el bienestar global del trabajador. (Rojas y Blanco, 2023, p. 107).

En este mismo sentido, Rojas y Blanco (2023, p. 115), describen al salario emocional “como aquella retribución complementaria no económica compuesta por factores extrínsecos e intrínsecos que satisfacen las necesidades y expectativas del individuo que inciden en su bienestar emocional adquirida por una aportación laboral”, esto implica un reto para las organizaciones, pues trasciende al tema económico y llega incluso al ámbito psicoemocional del trabajador.

Según Rodríguez y Roque, (2022, p. 27), el salario emocional “son todas aquellas acciones que, sin suponer una salida de caja directa desde la



organización a la economía del empleado, generen un impacto en su percepción sobre la compañía y en su motivación para con los objetivos de “negocio”, convirtiéndose de esta manera en un elemento motivador, dada la capacidad para reducir el estrés, incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores. Como se aprecia constituye una perspectiva dirigida a generar beneficios tanto al trabajador como a la organización.

En este sentido, para Cordero, Beltrán y Bermeo (2022, p. 136), “el salario emocional es un tipo de remuneración, que junto con la compensación material buscan atraer, motivar y retener el talento de una organización”, un elemento de interés de esta conceptualización, es la concepción del salario emocional se constituye además como una serie de ofertas de valor agregado al salario de las empresas, permitiendo de esa manera consolidar procesos de permanencia laboral.

Siguiendo con el análisis del salario emocional, para Cabrera, Castro, González Jiménez y Barranca (2022, p. 14), “se denomina salario porque busca una contraprestación del prestador de servicio hacia la organización y se denomina emocional debido a que debe satisfacer necesidades de la persona. Entre los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en la organización y hacen alusión al salario emocional”, como celebraciones, horas libres, trabajo desde la casa, todas estos beneficios buscan promover estados de felicidad en los empleados.

En este mismo orden de ideas, Rodríguez (2020, p. 142), explica “que las organizaciones tienen el desafío de retener a los trabajadores, ofreciendo mejores condiciones con un mejor salario emocional fundamentado en el respeto, consideración, comunicación óptima, permanente desarrollo, oportunidades y capacitación continua”. Dicha conceptualización afianza en sentido de valor agregado al salario, no viene a sustituir la noción de salario vista desde la remuneración económica.

Por su parte Espinoza y Toscano (2020, p. 78), señalan sobre el salario emocional “no tiene otro fin más que construir una vida más saludable, productiva y significativa para los trabajadores y lograr así una articulación entre su vida laboral y personal”; el salario emocional tiene un valor simbólico, lo utilizan las empresas para incrementar sus estándares de productividad, al mismo tiempo, procurar disminuir los índices de ausentismo en los trabajadores.

En este mismo orden de ideas, las nociones de salario emocional empiezan a trascender la noción básica administrativa, llegando a incorporar visiones complejas en cuanto a la comprensión del ser humano. “El salario emocional hace



referencia a elementos que puede recibir el trabajador más allá del sueldo económico...en tres ejes de bienestar: cuerpo, mente y emociones”. (Podobnik, 2020, p. 17).

De hecho, puede señalarse que el tema salarial ha sido el eje de grandes luchas en el mundo, es sin duda un eje transversal en todos los procesos sociales y lograr una remuneración justa ha significado logros de carácter mundial. En tal sentido, haciendo una revisión de la literatura, según Rubio et al. (2020), desde el inicio de la humanidad las personas han requerido satisfacer sus necesidades básicas para subsistir.

En cuanto a la historia de la concepción de salario, se estima que los primeros grupos humanos subsanaron sus necesidades con los recursos naturales; sin embargo, estas fueron cambiando dando paso al diseño de artesanías a partir de la naturaleza, este proceso llevó al intercambio de bienes por monedas para resolver sus necesidades, llevando al intercambio de fuerza de trabajo por bienes y después por monedas, así nace el concepto de salario. (Rubio, Beltrán, Baltazar y Sánchez 2020),

En este sentido, los autores expresan que el origen del salario radica en la palabra “salarium” la cual significa sal, en la antigüedad el trabajo era recompensado con costales de sal, debido a su poder para la conservación de alimentos, antiséptico, especie y para evitar la deshidratación; ese uso le otorgaba un gran valor como moneda de cambio; como todos los fenómenos sociales la concepción de salario fue evolucionando hasta llegar a las concepciones más contemporáneas.

En este sentido, Albarrán (2015, p. 228), define al salario como “la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores y trabajadoras, en dinero o especie”; es decir, se trata de la retribución por el trabajo desempeñado evidenciado en la remuneración en cualquiera de sus formas”. Desde una visión más normativa e global, el Convenio sobre la protección del salario de 1949 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo describe en su artículo n° 1 como:

...el término salario significa la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.



Al respecto, se puede inferir que desde esa visión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se constituyó casi la mayoría de las legislaciones en el mundo sobre salario, por lo tanto, consolidó el imaginario social sobre el mismo; sin embargo, como los procesos sociales son dinámicos, en las últimas décadas otra concepción sobre el salario ha venido teniendo auge dentro del marco empresarial, más específicamente se hace referencia al salario emocional.

Así mismo, según Montalvo (2018), el salario emocional se refiere a los beneficios de un trabajo no reflejados en la nómina, puede considerar intangibles, pero que van dirigidas a apuntalar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, ya sea desde la capacidad de brindar servicios de alimentación, vestido, el desarrollo de espacios de interacción o simplemente un buen ambiente laboral.

...es conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización. (Montalvo, 2018, p. 27).

Tal ha sido el impacto de esta corriente, que desde las ciencias gerenciales se desarrollan propuestas teóricas y metodológicas dirigidas a su aplicación en las organizaciones, tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, todo ello lleva a la conformación de una cultura organizacional armónica tendiente a incrementar la productividad como se verá más adelante.

Factores del salario emocional

En la actualidad estrategias de salario emocional tiene suma relevancia para los trabajadores; por ello las empresas buscan ir más allá del salario entendido en términos económicos, “encontrar un equilibrio entre las compensaciones que produzcan en el empleado un grado de satisfacción que cumpla las expectativas de este para que contribuya a la estabilidad vida-trabajo, hará que las organizaciones sean más competitivas al contraer este tipo de compromisos sociales”. (Rojas y Blanco, 2023, p. 199).

En relación a lo anterior, para Solís y Burgos (2023, p. 166), “entre los elementos considerados como constitutivos del concepto de salario emocional son la flexibilidad en el horario de trabajo, el tiempo para formarse, teletrabajar, compartir y disfrutar de espacios para pasar tiempo de calidad con la familia”. Desde este



planteamiento, son diversos los aspectos contemplados en el salario emocional dentro de una organización, por ello recomiendan trabajarlo desde diversas posturas teóricas, desde la administración, la psicología hasta enfoques modernos y postmodernos de la gerencia.

En este contexto, Rodríguez y Roque (2022, p. 27), dentro de los factores del salario emocional destacan los siguientes: el horario flexible, el teletrabajo, planes de formación, guardería, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción en la empresa, capacitación, voluntariados y reconocimientos; sobre este último señalan que aun cuando implican un gasto económico nulo, muchas organizaciones no lo aplican, a pesar del impacto positivo en el compromiso de los trabajadores.

Del mismo modo, los referidos autores expresan que dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades”, los cuales están centrados en promover beneficios para crear un valor adicional al diferenciarse de otras empresas buscando retener al trabajador en la misma, pueden ser servicios o productos.

En cuanto a los factores de valor a las propuestas de salario emocional, Espinoza y Toscano (2020, p. 80), señalan a la “conciliación laboral y personal, la cual, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador, ya que le permite compaginar sus facetas laborales, familiares y personales”, el cual está vinculado a la flexibilidad horaria, busca compatibilizar la vida laboral y personal. Este aspecto, resulta de interés, pues conlleva en el trabajador a un desarrollo familiar equilibrado con el trabajo.

Así mismo, plantean sobre la gestión del tiempo o flexibilidad horaria, le permite a las empresas obtener ventajas competitivas dado a la en “optimización del tiempo de trabajo, racionalización y flexibilidad de horario, conciliación entre la vida personal, laboral y familiar del empleado, y sin duda aumentarán sus niveles de productividad empresarial”, generando que los trabajadores estén emocionalmente más comprometidos con la organización. (Espinoza y Toscano, 2020, p. 80).

Por su parte, Quintero y Betancur (2020) desarrollaron un estudio dirigido a definir los factores de las políticas de salario emocional las empresas para lo cual distinguieron los siguientes factores: estratégico, motivacional, creación de valor y humano. En el factor estratégico se consideraron aspectos como: estilo de la cultura organizacional, el liderazgo, estructura organizacional flexible, condiciones de trabajo, clima organizacional, entre otros.



En cuanto al factor motivacional, lo definen los mismo autores como “los aspectos y elementos que estimulan al individuo a realizar cualquier acción, actividad, tarea o labor con un alto grado de significado para él y la empresa...buscan afianzar el vínculo emocional entre colaborador – empresa – familia.”, están dirigidos al salario emocional de la empresa. Se midió a partir de: condiciones de trabajo, auto superación, reconocimientos laborales, crecimiento personal y profesional, político de remuneración, escala de reconocimientos, flexibilidad laboral y felicidad laboral.

Por factor humano lo conciben “acciones y estrategias que realiza el programa de salario emocional para la empresa centradas en: reconocer al sujeto dentro de la dinámica empresarial como lo más importante, velar por los derechos humanos”, dirigidas a la identidad personal y social de los trabajadores al interior y por fuera de la empresa, como la formación en valores. Se analizó a partir de: autorrealización, oportunidad de ascensos, capacitación, compromiso con la organización, aptitud personal, tiempo para la familia, respeto a la diversidad y vida saludable.

Finalmente, el factor creación de valor, vinculado a la aplicación de estrategias que integren los procesos del negocio, allí se resaltan bonificaciones económicas, el presupuesto para capacitación, plan de pólizas de salud, entre otros. (Quintero y Betancur, 2020). Sin duda se considera una propuesta integral, en cuanto a articulación de diferentes factores considerados dentro del salario emocional por diversos autores del área.

Así mismo, se destacan un factor considerado clave al establecer estrategias de salario emocional, el primero es la capacitación, “...un beneficio social de la capacitación es el valor agregado que el empleado obtiene, sus conocimientos, destrezas y aptitudes se perfeccionan al momento de trabajar, además de repercutir en su vida personal”, convirtiéndose en un factor de permanencia de los trabajadores. (Espinoza y Toscano, 2020, p. 85).

Como se ha evidenciado son diversas las estrategias de salario emocional en una organización, las cuales trascienden al ámbito meramente económico y se articulan incluso con elementos intangibles como es el caso de la comunicación, que utilizada estratégicamente va a contribuir a generar un clima organizacional armónico. Asimismo, la bibliografía coincidente en reseñar a la flexibilidad laboral como es uno de los factores más anhelados por los trabajadores, busca interrelacionar la vida laboral y familiar.

Ahora bien, cada organización a partir de sus intereses, recursos y trabajadores define qué factores son los idóneos a la hora de diseñar políticas de salario



emocional para sus trabajadores, pero un elemento central es la necesidad de llegar al individuo, a sus intereses, aspiraciones personales dentro y fuera de la organización, la idea es construir una propuesta atractiva dirigida retenerlo feliz en la empresa.

Satisfacción laboral y cultura organizacional en el sector de la salud

Tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral son constructos que se han venido trabajando en la literatura desde hace décadas, por lo tanto se encuentran diferentes metodologías y estrategias para gestionarla en las empresas. En el caso del sector salud, la mayoría de los trabajadores perciben en las organizaciones parte importante de su vida, por lo tanto se espera que estos espacios pasen a ser casi su “segundo hogar”, lo cual lleva a establecer ciertas medidas para promover un desarrollo armónico de todas las actividades, más allá de esas vinculadas a lo estrictamente laboral, pues el ser humano desde su complejidad no logra aislar su subjetividad durante su jornada de trabajo.

En relación a lo anterior, la satisfacción de los trabajadores de la salud debe atenderse como en otras empresas; en tal sentido, por satisfacción se entiende “en sí es un estado actitudinal del ser humano, que se da cuando sus necesidades han sido compensadas... La consecución de la satisfacción laboral es influenciada por varios aspectos como las particularidades de cada individuo, las características de la actividad laboral”, incluso de la organización y la propia sociedad (Cordero et al., 2022, p. 137).

Según refieren los mismos autores, la satisfacción laboral se constituye a partir de estrategias dirigidas a los aspectos psicológicos y sociológicos de sus trabajadores, pero para ello las organizaciones deben tener claridad de la importancia de la satisfacción laboral en sus empleados. Al analizar esta variable, hay que hacer referencia a la cultura organizacional, se entiende como “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, tomando entorno”, si responde a las necesidades de los trabajadores va a tener una relevancia estratégica en la satisfacción laboral.

En el ámbito del sector salud, según Quijije, Álvarez, Guevara, Lujan (2022), “la cultura organizacional comprende las creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos y compartidos por todos los profesionales de la salud del centro hospitalario, para que estos establecimientos puedan renovarse deben implantar estrategias efectivas que les permita adaptarse al cambio”, siendo importante la



comunicación y el trabajo en equipo, gestionarlo debe llevar a una comprensión del contexto humano, social, cultural, económico y sanitario.

Para Arancibia, Silva, Cortés y Méndez (2021, p. 57), el clima y la cultura organizacional “son componentes de vital importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de las instituciones de salud. Sin embargo, estos componentes en todas las instituciones tienen sellos diferentes, por cuanto a las dinámicas que se generan y que obedecen al comportamiento humano”, pueden ser diversos y responder a situaciones de normalidad o estrés, su estudio se considera de vital importancia pues está referido al ambiente laboral y puede afectar el desempeño institucional.

Por ello, para determinar el nivel de satisfacción laboral otro de los elementos a considerar es el clima organizacional, por lo tanto una satisfacción positiva va a ser asociada a alegría y estimulación; mientras que insatisfacción, puede provocar estrés o incluso la extinción de la relación laboral, asimismo va a tener una afectación negativa en la cultura de la organización. (Quintero y Betancur, 2020). Al respecto, para Espinoza y Toscana (2020, p. 83), “un empleado satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos”, a partir de esta premisa las empresas destinan recursos en conocer los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, con el fin de establecer estrategias enfocadas en mantener niveles altos.

Con base a lo planteado anteriormente, la satisfacción en sí es un estado de actitud de una persona que se produce cuando se satisface una necesidad; constituye el conjunto de actitudes desarrolladas en los empleados, en las cuales se denota el grado de gratificación con su entorno laboral, lo cual dependerá de ciertos factores personales y las aspiraciones del individuo. Sin embargo, ese conjunto sentimientos un empleado lo desarrolla respecto a su puesto de trabajo, pudiendo ser favorable o desfavorable dependiendo del entorno.

En definitiva, construir una satisfacción laboral favorable dependerá de las estrategias implementadas por organizaciones que reconocen en los empleados el soporte o la columna vertebral de la empresa, siendo sensibles a sus problemas psicológicos y sociológicos; sin duda la satisfacción laboral está influenciada por varios aspectos individuales hasta llegar a los colectivos, como por ejemplo los elementos de la cultura y el clima organizacional.

Una vez analizados los constructos satisfacción laboral y cultura organizacional, es preciso visualizarlos desde una de las organizaciones más complejas, los centros o prestadores de servicio de salud. Robes y Muñoz (2019, p. 16), en



relación a la importancia de la satisfacción laboral en los centros de salud expresan lo siguiente: “una de las prioridades de los centros hospitalarios es fomentar el bienestar emocional del personal, aportando beneficios que permitan el equilibrio de las emociones, contribuyendo de esta manera a la buena salud y desempeño laboral.”

Refieren estos autores que “los niveles elevados de estrés ocasionados por la demanda del servicio y la relación a las diversas conductas de los usuarios ha provocado niveles de estrés incidiendo en la salud emocional, situación que se ve reflejada en el deterioro del ambiente laboral”, como consecuencia de problemas de comunicación, una compatibilidad de la vida personal y profesional deficiente, afectando la convivencia familiar y genera un bajo desempeño laboral.

Por ende, los hospitales, ambulatorios o clínicas son organizaciones en las que lograr niveles elevados de satisfacción laboral resulta complejo, debido a diversos factores derivados del servicio prestado como: los horarios prolongados de trabajo, falta de tiempo para actividades personales y desaliento entre los trabajadores. Aunado, a sus responsabilidades se encuentran las remuneraciones devengadas, en ocasiones desarrollan sus prácticas profesionales en varios espacios, generando largas jornadas con el consiguiente desgaste físico y mental que ello significa, todo ello trae inevitablemente consecuencias negativas en organizaciones dedicadas a prestar asistencia médica a las personas.

Ahora bien, en el caso del sector salud, las técnicas de motivación estarán sustentadas a través de aspectos fundamentales de la satisfacción laboral, tomando en consideración los climas organizacionales complejos, por ello se hace preciso el desarrollo de estrategias dirigidas a mitigar la insatisfacción laboral y la transformación de la cultura, aquí el salario emocional tiene un papel preponderante, debido a la multiplicidad de estrategias contempladas atendiendo a las características de cada organización.

...definir políticas de salario emocional en las empresas tiene que llevar al decrecimiento de la insatisfacción laboral, el desinterés por el trabajo, el cambio constante del personal, las solicitudes de incapacidad médica originadas por mal clima laboral, los reprocesos, las malas relaciones interpersonales que conllevan a que se realicen labores en el tiempo personal de los colaboradores, desencadenando ausencias, permisos injustificados y retiros que la empresa no tenía contemplados. (Quintero y Betancur, 2021, p. 88).



En este sentido, las necesidades o demandas del salario laboral en el sector salud son diferentes al de otras organizaciones, pero de igual manera van a impactar en la satisfacción y cultura organizacional, por lo tanto lo más idóneo es antes de implementar algún tipo de estrategias contemplar la realización de un diagnóstico sistemático a partir de los tipos de trabajadores que allí laboran.

El salario emocional en las instituciones de salud

Como se ha venido describiendo los entornos de salud tienden a ser espacios laborales vulnerables en el que interactúan diversos actores, en tal sentido se han venido aplicando diferentes estrategias para armonizar el trabajo desarrollado, por ello desde diversos ámbitos se empieza a estudiar la relación existente entre el salario emocional y la satisfacción laboral en las instituciones de salud.

En este orden de ideas, García, Cheverría, Gaitán y Gutiérrez (2023) presentaron un estudio en México sobre la retribución no económica en profesionales de enfermería adscrito a un hospital Covid-19, el mismo se desarrolló durante la pandemia, en el cual el nivel global del salario emocional arrojó en más de un 50% bajo, se encontraron mayores porcentajes en los niveles bajos de las dimensiones: autonomía, reconocimiento, conciliación familiar, comunicación horizontal y desarrollo e integración, mientras la identificación fue la única que apareció en un nivel medio.

Entre los elementos que dejó la pandemia por Covid-19 a la sociedad, fue por un lado fue la noción de vulnerabilidad, por el otro, la importancia de los sistemas de salud y de su personal; sin embargo, no siempre tienen una satisfacción laboral acorde con su relevante rol. Así mismo, un aspecto de interés de los hallazgos del estudio presentado por estos autores es que a pesar de la ausencia de estrategias efectivas de salario emocional, cuentan con una identificación con la institución y en general en la sociedad.

Atendiendo a la relación entre el salario emocional, cultural organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones de salud, estos autores indican que en este contexto expresan los beneficios que estrategias de salario emocional pueden generar en el personal de estas prestadoras de servicio.

En relación a ello, estos autores plantean la necesidad de que las instituciones de salud implementen estrategias para los profesionales de enfermería; sin embargo, dichas aseveraciones son generalizables al resto del personal, con la intención de disminuir los riesgos psicosociales, así como también propicien a una mejora en el clima y cultura de la organización, centrada en incrementar su desempeño en la prestación del servicio:



Entre los incentivos no monetarios, se encuentran la formación profesional continua, como los cursos y diplomados gratuitos dentro de la organización; la oportunidad para acceso a la educación externa; algunos gastos asumidos por la organización como los seguros médicos, servicios que ofrece la institución sanitaria; pueden generar satisfacción al trabajador y estabilidad.

En el desarrollo del análisis sobre la satisfacción laboral en las instituciones de salud, Cabrera et al. (2022), desarrollan un estudio sobre la satisfacción laboral en prestadores de servicio social del centro de estudios y servicios en salud en México, en áreas de enfermería, laboratorio, medicina, nutrición, odontología y odontología; aunque encontraron un nivel de satisfacción alto en 83.2%, sugieren la incorporación de estrategias de estímulos no económicos que destaquen el logro individual, ya que el área de reconocimiento fue de menor puntuación, destacando la relación que existe entre el salario emocional y la satisfacción laboral.

En este mismo sentido, Flórez y Vergara (2021) indagaron en los factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS también en Colombia, determinando que no se aplican estrategias de salario emocional, aun cuando las mismas pueden contribuir a la motivación laboral de los trabajadores. Como se ha evidenciado, a pesar de la existencia de bibliografía y experiencias sobre los beneficios del salario emocional en cualquier tipo de organización, esto no ha implicado que las instituciones desde su generalidad desarrollen estrategias para tal fin; no obstante, en algunos caso se parte de un salario poco atractivo para los trabajadores.

Desde otra perspectiva, Montilla, Sánchez y Delgado (2021), estudian la gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, dichos autores describen que existe relación significativa positiva entre la dimensión compensación no económica con el desempeño laboral; entendiendo por compensación no económica los factores asociados al salario emocional como: identidad de las tareas, la autonomía, la retroalimentación, la condiciones de trabajo, la flexibilidad en el lugar de trabajo, horario de trabajo flexible, el trabajo a distancia, entre otros. Con lo se ratifica la implicación del salario emocional en la productividad del sector salud.

Dentro de este orden de ideas, Podobnik (2021), reflexionando la gestión del talento humano en las instituciones de salud, señala que sin desmeritar la importancia del ingreso económico, el salario emocional busca el bienestar propio



el cual va a generar en los centros de salud el bienestar en equipo; cuando el mismo está gestionado estratégicamente logra la retención del talento. Se establece una relación entre las dimensiones salario emocional, satisfacción personal y la productividad, el SE contempla estrategias encaminadas a construir un ambiente de trabajo armónico para lidiar con el estrés e incrementar así la productividad de los colectivos.

Por su parte, Iglesias, Torres y Mora (2020), analizando el clima organizacional de centros de salud desde la perspectiva del personal de enfermería, encontraron un nivel aceptable de satisfacción; cuando aparece la insatisfacción está vinculada a la infraestructura, falta de cursos de capacitación, oportunidades para el desarrollo personal y profesional, la inequidad salarial y pocos beneficios económicos adicionales al salario, por lo que se enfatiza la relación existente entre la satisfacción laboral y los factores del salario emocional.

Como se ha mostrado, desde diversos ámbitos se empieza a relacionar, el salario emocional y la satisfacción laboral en los entornos de salud. En relación a ello, Robles y Muñoz (2019), haciendo una indagación sobre el salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería en un Hospital Público de la Provincia de los Ríos en Colombia, determinó que existe una relación entre el salario emocional y el desempeño laboral en el personal, evidenciando además un nivel de irritabilidad elevado en el entorno familiar producto del estrés laboral, con lo cual se identifica que una valoración negativa del salario emocional se puede deteriorar las relaciones interpersonales e incluso la afectividad.

Al respecto estos autores expresan que existe la necesidad de establecer incentivos como indemnizaciones, días feriados libres, períodos retribuidos luego de laboral fines de semana, compensaciones en caso de fallecimiento, enfermedad, matrimonio o nacimiento de un hijo, las vacaciones anuales retribuidas, medicina preventiva, los aportes que representan la seguridad social; seguridad en el trabajo, recreación, vacaciones y bienestar social del trabajador, entre otros.

Estos hallazgos se consideran de interés, pues ponen en evidencia el traslado de los elementos estresores del ambiente laboral al familiar, lo que va a deteriorar aspectos vinculados a relaciones necesarias para todos los seres humanos, sobre todo para quienes están sometidos a realidades difíciles en sus lugares de trabajo, como las características del campo médico; por ejemplo, la relación con la enfermedad y la muerte.

En este sentido, hoy se entiende la importancia que tienen las prestadoras de servicio de salud en todo el mundo, lo cual ha permitido entender la necesidad de



generar programas dirigidos a motivar al personal más allá del salario neto; por ello las investigaciones que se vienen desarrollando en el área empiezan a repensar dichas estrategias en función de lograr índices altos tanto de salario emocional como de satisfacción laboral.

Resulta de interés la importancia de desarrollar estrategias para incrementar la satisfacción laboral está dada por las incidencias que tiene en la prestación del servicio en los centros de salud, por lo tanto se recomienda promover el desarrollo clima laboral armónico y la conformación de una cultura organizacional satisfactoria, para lo cual es preciso gestionar incentivos dirigidos a mejorar tanto la motivación como el desempeño en la prestación del servicio en el ámbito de la salud.

METODOLOGÍA

En cuanto al diseño metodológico del artículo, para cumplir con el objetivo de esta investigación dirigido a describir el salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud, se estructuró una la investigación documental-descriptiva (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez 2018), a partir del desarrolló un análisis crítico-reflexivo de investigaciones y teorías en el área.

Lo anterior implicó una revisión sistemática de bibliografía actualizada sobre salario emocional, satisfacción laboral y cultura organizacional en instituciones de salud, estableciendo como criterio garantizar el carácter científico y académico de la misma, por lo cual se seleccionaron libros, artículos científicos e investigaciones con respaldo de instituciones universitarias.

RESULTADOS

En el contexto estudiado, resulta preciso considerar la relevancia que tiene a aplicación de estrategias de salario emocional, tal es el caso de los trabajadores de la salud, las cuales deben estar dirigidas a cubrir sus expectativas e incrementar su motivación en el ejercicio de sus actividades, pues como se evidenció en la revisión teórica el salario emocional genera un impacto positivo en el capital humano.

Al respecto, en estos contextos pueden ser efectivo el desarrollo de programas de capacitación dirigidos al desarrollo profesional; asimismo, la introducción de estrategias enfocadas en el bienestar del personal a partir de la a la flexibilidad y



conciliación de la actividad laboral y familiar, de esa manera se contempla mejorar situación laboral del personal y garantizar su permanencia en la institución.

Así mismo, los estudios coinciden en la importancia que tiene desarrollar programas dirigidos a minimizar los riesgos psicosociales en entornos de salud, aumentar la satisfacción laboral, incorporar estrategias para propiciar una mejora en la cultura de la organización, esto va a propender a incrementar su compromiso y desempeño en la prestación del servicio.

Resulta de interés además, considerar propuestas enfocadas en la calidad de vida laboral y el salario emocional, estableciendo que es necesario trabajarlo desde un enfoque multidisciplinario con el objetivo de construir ambientes saludables atendiendo a las variables biológicas, psicológicas y emocionales del ser humano, entendiendo a la complejidad que encierra constituir espacios armónicos y productivos con los sujetos.

En relación al sector salud, aumentar el salario emocional implica igualmente ofrecer la oportunidad para a todos los colaboradores de las instituciones se sientan valorados como parte de los equipos a los que pertenecen, programas de crecimiento profesional, espacios confortables de descanso, la planificación de turnos con el descanso pertinente del personal; grupos o asistencia psicológica para quien lo amerite, estrategias de comunicación asertiva entre los colectivos, se pueden incluir además actividades dirigidas al desarrollo de habilidades blandas y de resiliencia.

En este orden de ideas, los gerentes o directores de instituciones prestadoras de servicios de salud, al gestionar esos espacios, deben dar un salto cualitativo hacia un cambio de paradigma que comprenda la importancia de satisfacer las demandas de su personal para construir una cultura organizacional productiva y armónica, a partir de la valoración de sus trabajadores.

Razón por la cual, es pertinente la evaluación periódica del nivel de satisfacción laboral, salario emocional, cultura y clima organizacional, su discusión colectiva y la toma de decisiones inteligente en función de los resultados arrojados, de tal manera que permita hacer correctivos en tiempos idóneos a los problemas diagnosticados en estas instituciones.

REFLEXIONES FINALES

El salario emocional se ha convertido en un factor determinante en las organizaciones en la actualidad, debido que permite garantizar el bienestar de los trabajadores, más allá de los criterios de productividad planteados por la empresa,



y se enmarca en aspectos vinculados a la calidad de vida de manera integral, e incluso con estados emocionales vinculados con la felicidad.

En las instituciones del sector salud, caracterizados por ser espacios complejos, se empiezan a desarrollar estudios que buscan describir el nivel del salario emocional, asociándolo a variables como satisfacción laboral, desempeño, clima y cultura organizacional. Asimismo, se enfatiza la necesidad de constituir estrategias para incrementar la percepción positiva de salario emocional por las implicaciones que tiene en la de calidad de la prestación del servicio.

Finalmente, esas estrategias deben diseñarse desde una visión sistémica que comprenda la complejidad del entorno y del ser humano, desde su comprensión biológica, psicológica, emocional y socio-espiritual; desde esa perspectiva visualizar al salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud, atendiendo además a los contextos nacionales y regionales, los cuales generar otras prácticas culturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán, J. (2015). *Gestión administrativa de las relaciones laborales*. México, D.F. RA-MA Editorial.
- Arancibia, D.; Silva, D.; Cortés, F. y Méndez, P. (2021). Metodologías utilizadas en Clima y Cultura Organizacional en Instituciones de Salud: Una Revisión Sistemática. *Revista Salud y Administración*, 8 (22), 57-66. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>
- Cabrera, M., Castro, J., González, L., Jiménez, S., y Barranca, A. (2022). Satisfacción laboral en prestadores de Servicio Social del Centro de Estudios y Servicios en Salud. *Revista mexicana de medicina forense y ciencias de la salud, Rev Mex Med Forense*, 2021, 7(1):1-38 7(1). <https://www.medigraphic.com/pdfs/forense/mmf-2022/mmf221a.pdf>
- Cordero, D., Beltrán, N., y Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132- 149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- García, E.; Cheverría, S.; Gaitán, D. y Gutiérrez, S. (2023). La retribución no económica en profesionales de enfermería adscrita a un hospital Covid-19. Capítulo 20. 239-245. En: Azuara, V. *La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea*. México: UASLP.



- Espinoza, K. y Toscano, A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Revista NovaRua*, vol. 12, número 20, pp. 72-89. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Flórez, D. y Vergara, L. (2021). Factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS: Caso Villavicencio, Colombia. *Revista Dictamen Libre*, (28), 105-123. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/7296>.
- Iglesias, A., Torres, J. y Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- Montalvo, M. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa. Ecuador. Editorial UCE.
- Montilla, L., Sánchez, K., y Delgado, J. (2021). Gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, distrito de Tarapoto, 2015 – 2016. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1679-1700. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.376
- Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E. y Villagómez, A., (2018). Metodología de la investigación. Colombia. Ediciones de la U.,
- Organización Mundial de la Salud (MS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022), Una nueva guía de la OIT y la OMS insta a reforzar la protección de los trabajadores sanitarios Comunicado de prensa conjunto Ginebra, Suiza. <https://www.who.int/es/news/item/21-02-2022-new-who-ilo-guide-urges-greater-safeguards-to-protect-health-workers->
- Podobnik, D. (2020). Capital Humano y TICS para la Gestión Administrativa Sanitaria. *Revista Auditoria Médica hoy*, 1-25. <http://auditoriamedicahoy.com/biblioteca/Daniela%20Podobnik%20Capital%20humano%20y%20TICs%20en%20la%20gestion%20sanitaria%20%20-%20Copy.pdf>
- Quintero, L., Betancur, J. y Gómez, R. (2021). Factores para el diseño de políticas de salario emocional. Colombia. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <http://repository.ucatolicaluissamigo.edu.co:8080/jspui/handle/ucatolicaamigo/1601#:~:text=Los%20factores%20determinantes%20para%20el,de%20los%20cuatro%20factores%20mencionados.>



- Quijije, I., Álvarez, B., Guevara, D. y Lujan, G. (2022) Percepción de la cultura organizacional en profesionales de un hospital público Ecuador, 2022 *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 2272-2287. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2751
- Robes, R. y Muñoz, M. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos. *Revista Mapa*, 3(16), 1-15. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/159>
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf>
- Rodríguez, L. y Roque N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista De Administración*, 2(3), 23–35. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>.
- Rojas, E. y Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de negocios*. 20(39): 102-121. 2023 UANL, impreso en México. DOI: <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. y Sánchez, V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, vol. 4, número 8, pp. 15-24. https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24802w/EL_CONCEPTO_DE_SALARIO_EMOCIONAL.pdf
- Solís, L., y Burgos, I. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Revista Podium*, (43), 163-176. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692023000100163&script=sci_arttext