



UNIVERSIDAD NACIONAL
de MAR DEL PLATA
.....

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
TESIS DE PRE GRADO

***“Exploración del Salario Emocional como Factor Motivador
en el Personal de Establecimientos Hoteleros de 5 Estrellas
de la Ciudad de Mar del Plata”***

***Informe Final de Investigación Correspondiente Al Requisito
Curricular Conforme O.C.S. 143/89***

Alumnas

***Carolina P. Rejes Mat.4508/98
Florencia D. Rusich Mat 4978/99***

Supervisora

Mg. Ana I. Redondo

Evaluadora

Mg. Haydee Oggero

Cátedra de Radicación: Psicología Laboral

***Mar del Plata, Argentina
Año 2013***

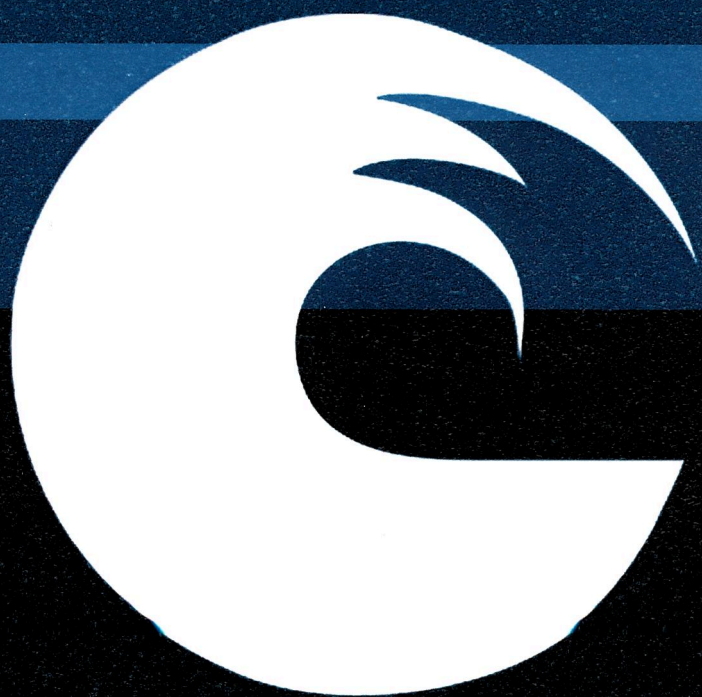
INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO:	8
2.1 Psicología Positiva	9
2.2 Salario Emocional	10
2.2.1 Salario Emocional y Motivación	17
2.2.2 Salario Emocional y Satisfacción Laboral	20
2.2.3 Salario Emocional y Contrato Psicológico	22
2.2.4 Salario Emocional y Clima Organizacional	24
2.3 Hotelería	25
2.4 Controversias acerca del Salario Emocional	27
3. METODOLOGÍA:	28
3.1 OBJETIVOS	29
3.1.1 General	29
3.1.2 Específicos	29
3.2 PRESENTACIÓN DE LA MUESTRA	29

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	30
3.3.1 Composición de la muestra según Género	31
3.3.2 Distribución de la muestra de acuerdo a la Edad	31
3.3.3 Distribución de la muestra según Nivel de Instrucción alcanzado	32
3.3.4 Distribución de la muestra por Estado Civil	33
3.3.5 Distribución de la muestra según Área de Trabajo	34
3.3.6 Distribución de la muestra según Antigüedad en el Puesto	35
3.3.7 Distribución de la muestra según Carga Horaria Semanal	36
4. INSTRUMENTOS	36
5. RECOLECCIÓN DE DATOS	37
6. PROCEDIMIENTOS	37
7. RESULTADOS	42
7.1 Análisis de los Resultados de las Entrevistas	43
7.2 Análisis de los Resultados de las Encuestas	47
8. CONCLUSIONES	55

9. BIBLIOGRAFÍA	61
10. ANEXOS	66
10.1 Entrevista a responsables del Área de Recursos Humanos de los hoteles	67
10.2 Encuestas a empleados de las diferentes áreas del Hotel	69

INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCION

A través de los años se ha considerado al dinero como el único elemento motivador en los trabajadores. Si bien el factor económico permite complacer las necesidades básicas de la vida cotidiana tales como alimento, abrigo, vivienda, etc. éste concepto ha ido cambiando al introducirse otros factores de importancia en relación a las necesidades de las personas. Tal como desarrolló Abraham Maslow en su teoría de la motivación humana, la cúspide de la pirámide se halla representada por necesidades de autorrealización. La satisfacción del empleado percibe un incremento en la medida en que dispone de mayores posibilidades y tiempo libre para desarrollarse como persona. El ser humano necesita conciliar su vida laboral con las esferas social, familiar y privada.

En la actualidad se evidencia un predominio de la calidad de vida aún en detrimento de la capacidad económica. Este hecho se constata al hallar sujetos que eligen sus lugares de trabajo dispuestos a percibir un sueldo menor a fin de realizar las actividades que les motiva. Las empresas han de tener presente este conocimiento para atraer y retener a su personal y así disminuir los altos costos devenidos de la rotación y deserción laboral.

Para las organizaciones se torna imperativo conocer a cada empleado de manera individualizada y de ese modo se hará factible consensuar un contrato psicológico que los satisfaga a ambos.

Como contraprestación directa del servicio brindado por el trabajador se pueden incluir otros elementos no económicos que incrementan su salario generando bienestar y sentido de pertenencia en la empresa. Este salario emocional constituye una vía efectiva para motivarlo y dicha satisfacción pronto se verá reflejada en óptimos resultados para la empresa.

Las personas constituyen el capital social de la organización, es decir, son su principal activo y como tal deben ser valoradas a fin de alcanzar un mejor desempeño y mayor productividad. Planteado de este modo, ambas partes obtienen beneficios.

MARCO TEÓRICO



2. Marco Teórico

2.1 Psicología Positiva

Hemos desarrollado nuestro trabajo dentro del marco de la Psicología Positiva, considerándolo el más apropiado para encuadrar los temas que incluimos en nuestra investigación.

Creemos necesario mencionar el campo de aplicación de la psicología tradicional, para clarificar la diferencia con el marco teórico de la psicología positiva que empleamos.

Tradicionalmente la psicología se ha avocado casi exclusivamente al tratamiento de las personas con enfermedades mentales, éste interés centrado en lo patológico, ha dejado a nuestra disciplina exenta de rasgos positivos, quedando el tratamiento de las personas desprovisto de aspectos que hagan referencia a la parte sana del ser humano.

La Psicología Positiva se desprende recientemente de ésta psicología tradicional o clásica, cuando Seligman y Csikszentmihalyi (2000) inician una investigación sistemática buscando comprender y explicar, dentro del marco científico, los procesos que subyacen a las emociones y cualidades positivas

de las personas que habían sido ignoradas y apartadas durante mucho tiempo por la disciplina.

Hacemos hincapié en esta concepción por estar centrada no en los factores negativos o enfermos del ser humano, sino en aspectos y rasgos positivos como el optimismo, la felicidad, esperanza, responsabilidad, creatividad, etc.

La clave de esta corriente que adoptamos reside en brindarnos un enfoque diferente para abordar nuestro objeto de estudio centrándonos en las capacidades de las personas, en el desempeño en sus puestos de trabajo, y no sólo en sus problemas.

Como sabemos, el campo laboral actual es cada vez más competitivo y se encuentra en continuo cambio y transformación. Ante este panorama las empresas deben enfrentarse a diversos retos y desafíos propios de la necesidad y urgencia por adaptarse a ellos.

Todas estas transformaciones están afectando al bienestar y salud de los trabajadores con repercusiones en la economía (European Agency for Safety and Health at Work, 2009). Dada esta situación, las empresas han adoptado tradicionalmente una estrategia reactiva basada exclusivamente en la resolución de problemas. En contraste, la Psicología positiva, adoptaría estrategias proactivas basadas en el desarrollo y el crecimiento, cuyo objetivo sería permitir y alcanzar el mayor potencial de la empresa y sus empleados.

Los conceptos inherentes a nuestro trabajo de investigación como el salario emocional, motivación, satisfacción laboral y clima organizacional quedarían intrínsecamente vinculados con esta definición de la Psicología Positiva.

2.2 Salario Emocional

La línea de investigación presentada por Eduardo Eraso y Paula Nieto realiza una clarificación del concepto considerándolo como “todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma”. (2011, pág.9)

En la edición digital del periódico dominicano Listindiario, la psicóloga Carmen Bergés de Amaro que trabaja en el Centro de Investigación y Ciencias de la Familia de la Universidad Católica Santo Domingo, informa que el ser humano tiene necesidades que no son económicas como son de seguridad, logro y desarrollo, éstas no pueden satisfacerse con dinero, por ende, se han convertido en los retos claves para el liderazgo el buen desempeño del empleado en la empresa, debido a que su carencia disminuye su desempeño y productividad.

El Grupo Grass Roots es una multinacional de origen británico que está especializado en proveer de ideas, sistemas y servicios a las mayores compañías del mundo. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar

sus resultados empresariales y para ello han elaborado ocho proposiciones destinadas a motivar a un personal a través del salario emocional:

1. Sea transparente. Todo el mundo debe de ser capaz de ver quién ha sido reconocido y por qué. Si bien esta política puede conducir a las personas a cuestionar la validez de algunos casos, está probado que con el tiempo contribuye a incrementar la barra del rendimiento.

2. Mantenga una comunicación fluida. La compañía debe desarrollar un programa de comunicación que informe claramente a la plantilla de la política de reconocimiento por compañeros y jefes cuando excedan las expectativas. Este plan, formulado de manera clara y concisa, debe explicar el lugar que tiene el esquema dentro del conjunto de trabajo operacional. El procedimiento típico es el esquema de nominación de compañero a compañero, lo que crea un claro conjunto de reconocimientos y valores donde los jefes toman la última decisión sobre qué acciones serán reconocidas.

3. Busque en todo momento la vinculación emocional empleado/empresa. Uno de los objetivos del Salario Emocional es conseguir que la satisfacción de los empleados trascienda las relaciones corporativas y se creen vínculos emocionales.

4. Identifique las –verdaderas- necesidades de los empleados.

Una reciente investigación de la Universidad de Chicago ha concluido que “lo que los empleados dicen que quieren y por qué trabajan tan duro no siempre coincide”. El estudio descubrió que, aunque mucha gente declare una preferencia por el efectivo, su rendimiento aumentaba notablemente cuando se les ofrecía otra clase de incentivos. No basta con preguntar; hay que preocuparse por averiguar los verdaderos elementos de motivación.

5. No retrase los reconocimientos. El impacto de una recompensa se pierde si el plazo entre la acción y la retribución es demasiado alargado. La inmediatez en la recompensa asegura que un comportamiento óptimo sea reconocido en el tiempo correcto.

6. No descuide la supervisión. Los supervisores directos desempeñan un rol vital en el proceso de recompensa y reconocimiento; una información constante sobre el sistema permitirá un control eficaz sobre el desarrollo y la efectividad del programa.

7. Valore adecuadamente las aportaciones. En todas las empresas, de forma inevitable, el número de trabajadores sobresalientes es una minoría, pero ello no significa que el resto de la plantilla no consiga logros. Los mejores empleadores reconocen que cada trabajador es susceptible de hacer aportaciones. Es



conveniente, por tanto, practicar una política de recompensas que abarque al mayor número posible de empleados y departamentos.

8. Tenga presente que el dinero no se recuerda. Las recompensas en efectivo no tardan en desaparecer, absorbidas por los gastos cotidianos. El trato y una buena atención al empleado tiene un impacto motivacional mucho más alto, junto con programas de ayudas que puedan ser percibidos en el día a día, como una mayor flexibilidad horaria, beneficios para maternidad o guarderías de empresa. Las pequeñas recompensas y los agradecimientos al empleado también importan.

A su vez, la Directora de Formación de Grass Roots, Sonsoles Martín declara, “Los tiempos en los que el tamaño y la rentabilidad eran los máximos indicadores de estar trabajando en una buena empresa han quedado atrás”. “Hoy en día hay un nuevo baremo de indicadores, entre los que la vinculación emocional con la compañía para la que se trabaja es un punto clave. Las empresas que sepan adaptarse tendrán una ventaja añadida a la hora de atraer a nuevos talentos, y retener a sus empleados más brillantes”.

Lucio A. Muñoz (2010), socio de la consultora Eurogroup Human Resources, entre los diferentes incentivos no estrictamente económicos del salario emocional que una pyme puede ofrecer a sus empleados, compila los siguientes:

- Planes de Conciliación de la vida profesional y personal.
- Programas, planes o medidas de Igualdad de Oportunidades.
- Planes de carrera personalizados, en la medida de lo posible.
- Oportunidades de promoción, ascenso y desarrollo profesional.
- Programas personalizados de formación técnica y de gestión, modalidad presencial, on line, blended, etc.
- Desarrollo de competencias o habilidades directivas, programas Outdoor, etc.
- Procesos de coaching, mentoring, tutoring, etc.
- Formación en idiomas.
- Políticas de flexibilidad laboral, horarios laborales no coincidentes con horarios escolares, horarios adaptables a primera y última hora, etc.
- Jornada reducida y jornada a tiempo parcial.
- Programas o medidas de apoyo a la maternidad.
- Ayudas para hijos.

- Vales para guarderías.
- Teletrabajo con aportación tecnológica y con control por parte de la empresa.
- Programas de apoyo a familiares dependientes de los empleados.
- Planes de pensiones. (Retribución diferida).
- Medidas de recolocación externa e interna o procesos de outplacement e implacement.
- Programas sociales, de voluntariado corporativo, solidarios, etc.
- Manuales internos de buenas prácticas laborales y códigos éticos.
- Actuaciones conducentes a no fijar reuniones a partir de una hora prudente.
- Planes de reconocimiento para profesionales eficientes.
- Sistemas de sugerencias para empleados.
- Canal anónimo de denuncias de malas prácticas o irregularidades.
- Programas personalizados para paliar el estrés laboral.

- Planes de acogida para los trabajadores recién incorporados.
- Tickets para transporte.
- Médico a domicilio, posibilidad de llevar a los hijos al médico en cualquier momento, seguro médico, beneficios médicos, etc.
- Descuentos para gimnasio.
- Servicio de asesoramiento de un profesional nutricionista.
- Clases de yoga, relajación, etc.
- Servicio de peluquería, tintorería, lavandería, etc.
- Servicio de cambio de aceite al coche, servicio de traslado del automóvil al taller, etc.
- Vales para comida, tickets restaurante, etc.
- Medidas para mejorar el clima laboral.
- Sesiones de “brainstorming” para generar nuevas ideas, sesiones para reflexionar, reuniones para aportar soluciones, innovar, etc.
- Programas de fomento de la comunicación en la empresa.

- Ayudas para encontrar vivienda, para encontrar colegio para los niños, etc.
- Beneficios sociales adecuados al perfil de cada profesional.
- Proyecto empresarial atractivo para el empleado.
- Posibilidad de trabajar rodeado de buenos compañeros y jefes.
- Modelo de liderazgo moderno en la empresa.
- Otros incentivos y medidas destinadas a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los profesionales, siempre que sean acordes y en consonancia con sus demandas reales.

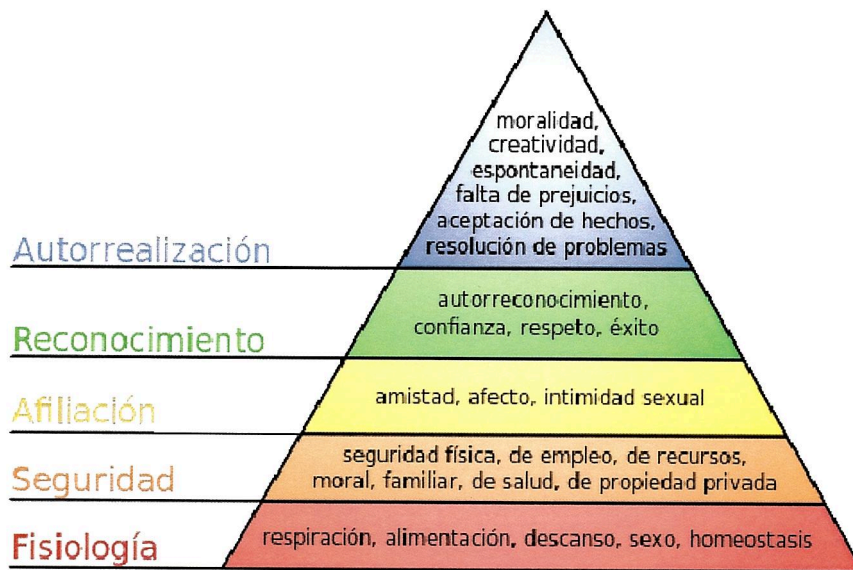
2.2.1 Salario Emocional y Motivación

La “motivación” es considerada el motor emocional de las personas. Produce energía y es lo que impulsa a la realización de acciones con el objetivo de satisfacer necesidades, expectativas y aspiraciones. Para lograr estar motivadas, las personas deben poseer expectativas positivas de recibir ciertas recompensas por la realización de sus acciones, es decir, tienen que percibir ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y saber que pueden ser alcanzados.

En el ámbito laboral, no basta simplemente con una retribución monetaria seductora para los empleados de una empresa. A fin de atraer y conservar a los empleados sosteniendo el compromiso con la organización, existe una serie de razones no pecuniarias por las que las personas trabajan a gusto y se sienten recompensadas por su desempeño, éste es el denominado "*salario emocional*". Este concepto es entendido como aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objeto de mejorar en forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno.

A modo de ejemplo, tomaremos la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943) quien considera que éstas se hallan jerarquizadas en cinco niveles, viéndonos impulsados a satisfacer necesidades superiores siempre que se encuentren satisfechas las de orden inferior.

Puede observarse una síntesis de esta teoría en el siguiente gráfico:



Fuente: [Maslow's hierarchy of needs.svg](#), de [J. Finkelstein](#)

Ciñéndonos al ámbito laboral, ejemplificaremos correlacionando el primer nivel con percibir un sueldo que nos permita pagar nuestros gastos básicos de alimentación, vivienda, etc, el segundo nivel podría ser además de cobrar un buen sueldo, que sea una trabajo decente y estable. El nivel de “afiliación” se daría hallando buenos compañeros en el trabajo o sintiéndonos parte de la organización. El cuarto nivel corresponde al “reconocimiento” que se alcanza cuando nos sentimos reconocidos y respetados en nuestro puesto y que nos desempeñamos bien en él. Arribamos a la cúspide tras encontrar oportunidades desafiantes, asumiendo nuevos retos.

Entonces, la remuneración económica percibida por el trabajo alcanzaría a cubrir parcialmente los dos primeros tipos de necesidades, mientras que los

niveles superiores se refieren más a aspectos atinentes a la calidad de vida laboral, al clima organizacional, a ser reconocidos y felicitados por nuestro desempeño, compartir el proyecto de la empresa, poseer una comunicación fluida con nuestros superiores, que nos hagan partícipes de las decisiones y cambios que nos competen, etc.

Por tales motivos, existe una implicancia directa entre los dos términos, el “*salario emocional*” constituye uno de los factores más significativos de la “*motivación*” de los trabajadores a la hora de desarrollarse en sus funciones dentro de una empresa.

2.2.2 Salario Emocional y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es uno de los temas más ampliamente estudiados dentro del comportamiento organizacional, pese a ello no existe un consenso en cuanto a su definición. Remontándonos a sus orígenes, Hoppock (1935) ofrece la primera definición publicada del término, considerándolo como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”.

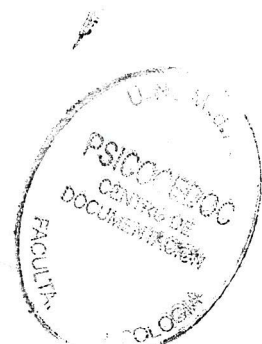
Autores tales como Millán Vázquez de la Torre, G., y otros (2007) categorizan la satisfacción laboral en dos ejes distintos suponiendo, por un lado, que refiere a un “estado emocional, sentimiento, actitud, o respuesta

afectiva hacia el trabajo y, por el otro, consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente”.

Como denominador común podemos hallar que el término refiere al grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador hacia su puesto, y redundaría directamente en su motivación. Esta relación nos conduce a la tan conocida afirmación que enuncia que “los trabajadores satisfechos son más productivos”. Hecho que sin duda interesa a la mayoría de las empresas.

El análisis de las causas que originan la satisfacción laboral nos conduce a precisar que las variables influyentes en los empleados son de las más variadas y responden a las necesidades particulares de cada individuo.

Se presenta entonces al salario emocional como un concepto que posibilitaría el aumento de dicha satisfacción y correlativamente la productividad del empleado, ya que sus componentes apuntan a tal cometido invocando factores motivacionales intrínsecos. Es decir, el salario emocional puede ser considerado un instrumento que facilitaría el incremento de la satisfacción laboral, pues cifiéndonos a la teoría de Frederick Herzberg (1959) sobre el enriquecimiento del trabajo en la cual enuncia que “la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes



del cargo que la persona desempeña”, el salario emocional se convertiría en un elemento del enriquecimiento.

2.2.3 Salario Emocional y Contrato Psicológico

Para Schein (1992) el contrato psicológico es “un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización”. A su vez, Graciela Filippi (1998) plantea que el contrato psicológico “implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas, que opera todo el tiempo en todos los miembros de la organización. Supone:

- Que la persona que desempeña un rol tiene expectativas sobre el salario, la formación laboral, las ventajas del empleo, la garantía de su trabajo, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen que ver con el sentido de dignidad e importancia.
- Desde la organización: que el empleado tenga una buena imagen, que sea leal, etc.

Hay una interacción constante entre el trabajador y la empresa en torno al desempeño que se espera del individuo, y sobre lo que éste espera a cambio



de la organización a la cual brinda sus servicios. Este conjunto de expectativas mutuas y recíprocas no se restringen a lo plasmado en el contrato escrito y formal de trabajo en el cual se explicitan las funciones a cumplir y la remuneración que se obtendrá por ello, sino que engloba las expectativas que los trabajadores puedan tener sobre la relación entre las partes que indudablemente afectan, y tienen injerencia en el comportamiento y desempeño de ambos, y que además suelen tener carácter inconsciente. El contrato psicológico es un elemento clave para mantener la satisfacción del empleado, de este modo, se torna imperioso para los contratantes conocer las variables subjetivas que el empleado espera recibir más allá de su salario. Aquí es donde entra a jugar un rol destacado el salario emocional, siendo que incluye todos esas variables más allá del dinero que elevan la motivación de los mismos.

2.2.4 Salario emocional y Clima organizacional

El término “clima organizacional” posee una raigambre en la psicología cognitiva que se interesó en estudiar la influencia que tiene la percepción del individuo sobre la realidad misma. Toda persona percibe el contexto en el que se desenvuelve en forma distinta y particular, y dicha percepción ejerce influencia en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Las características del medio ambiente de trabajo, a su vez, influyen en la percepción que el sujeto tiene del mismo.

En este sentido es importante que la organización busque mejorar las condiciones ambientales del trabajo, lo cual puede ser llevado a cabo introduciendo las variables del salario emocional para que sus empleados perciban satisfactoriamente dicho entorno.

2.3 Hotelería

Los hoteles pueden definirse como una empresa de servicios, siendo su principal prestación, el alojamiento,

Históricamente la hotelería ha cumplido una función central para el progreso y expansión de las sociedades.

Remontándonos a la Edad Media, los comerciantes que realizaban largos viajes a fin de negociar su mercadería, necesitaban lugares donde albergarse y de ese modo fueron evolucionando los hospedajes desde viviendas familiares, hosterías, hoteles, etc.

Luego de la revolución industrial, el requerimiento hotelero fue aun mayor hasta nuestros días en que la industria hotelera y turística se erige a nivel mundial como una de las más importantes e incluso llegando a representar para muchos países su principal fuente de recursos.



La clasificación más difundida y aplicada mundialmente para categorizar los servicios hoteleros es el sistema de 1 a 5 estrellas, en escala ascendente según mayores comodidades. Por tanto, en un hotel de categoría 5 estrellas según la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76 sancionada en Buenos Aires el 6 de Noviembre de 1970 podemos hallar entre sus requisitos básicos exigidos para ser un hotel de 5 Estrellas:

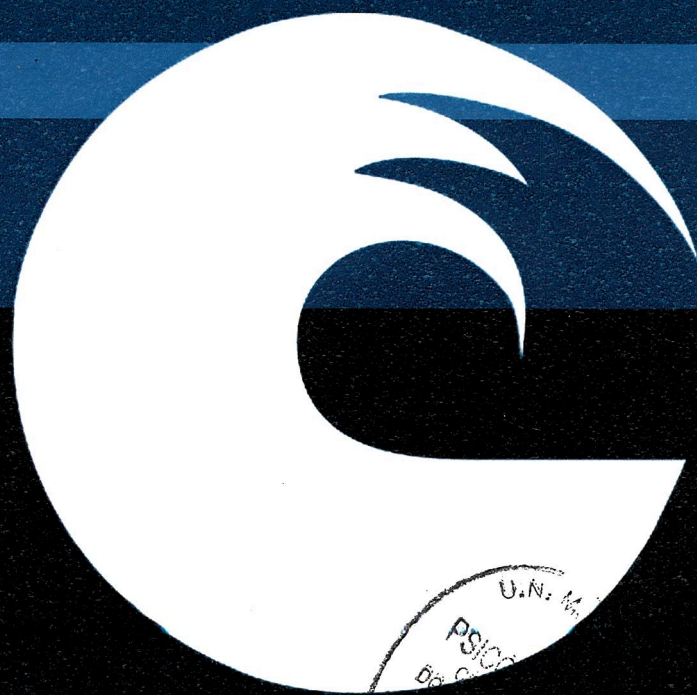
- Contar con una capacidad mínima de 100 habitaciones con 200 plazas, la amplitud mínima de los cuartos dobles es de 16m² y los singles de 14m².
- Pileta de natación. En las zonas con una temperatura promedio anual de 10°C, deberá ser cubierta y con agua templada.
- Los cuartos deben contar con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno y externo.
- Servicio de lavandería propio.
- Cofres individuales de seguridad en la habitación o en la sección administrativa.
- Personal bilingüe.
- El 80% de los cuartos debe tener vista al exterior.

- Los baños deben estar equipados con lavabo, bidet, bañera con ducha (todos con agua caliente y fría), inodoro, botiquín o repisa con espejo iluminado, tomacorriente y extensión telefónica.
- Estacionamiento con vigilancia
- Servicio de comidas, bar diurno y nocturno y room service.

2.4 Controversias acerca del Salario Emocional

Este tema ha generado debate entre los especialistas ya que muchos temen que sea utilizado en perjuicio de los empleados, solapando obligaciones que corresponden a las empresas. Pero como premisa fundamental hay que establecer que las condiciones básicas sean respetadas, tal como se hallan reguladas por las legislaciones laborales vigentes, y que el salario emocional sea integrado a la política retributiva de la organización logrando de este modo incorporar un enfoque más humanista. Para ello los beneficios brindados por las empresas han de poseer un carácter estable que tenga perdurabilidad a través del tiempo y no como un evento aislado. Asimismo que puedan renegociarse según las necesidades cambiantes de sus empleados.

METODOLOGÍA



3. Metodología

El diseño metodológico que presenta nuestro trabajo de investigación es de tipo exploratorio y ha sido organizado en función de los siguientes objetivos:

3.1 Objetivos

3.1.1 General:

Constatar si existe salario emocional en los trabajadores de la industria hotelera 5 estrellas marplatense.

3.1.2 Específicos:

- Averiguar si existen, por parte de las empresas hoteleras, acciones sostenidas que favorezcan el incremento del salario emocional de sus empleados.
- Explorar los factores no monetarios más influyentes en la motivación de los empleados de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

3.2 Presentación de la muestra

La investigación tenía como finalidad efectuarse en cuatro hoteles de categoría 5 estrellas, sumado a un quinto establecimiento de categoría 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, pero debido a motivos particulares de

cada organización, hemos obtenido acceso a sólo dos de ellos para suministrar las encuestas y un tercer hotel nos recibió otorgándonos una entrevista con el Gerente de RRHH. Nuestra intención original era utilizar una muestra compuesta por un responsable del área de Recursos Humanos de cada establecimiento, sumado a 30 empleados de ambos sexos y pertenecientes a distintas secciones de cada hotel. Esta sectorización se ha distribuido en los siguientes agrupamientos:

1. Administrativo
2. Atención al público
3. Servicios (Cocineros, supervisores)
4. Limpieza y Mantenimiento
5. Recreación

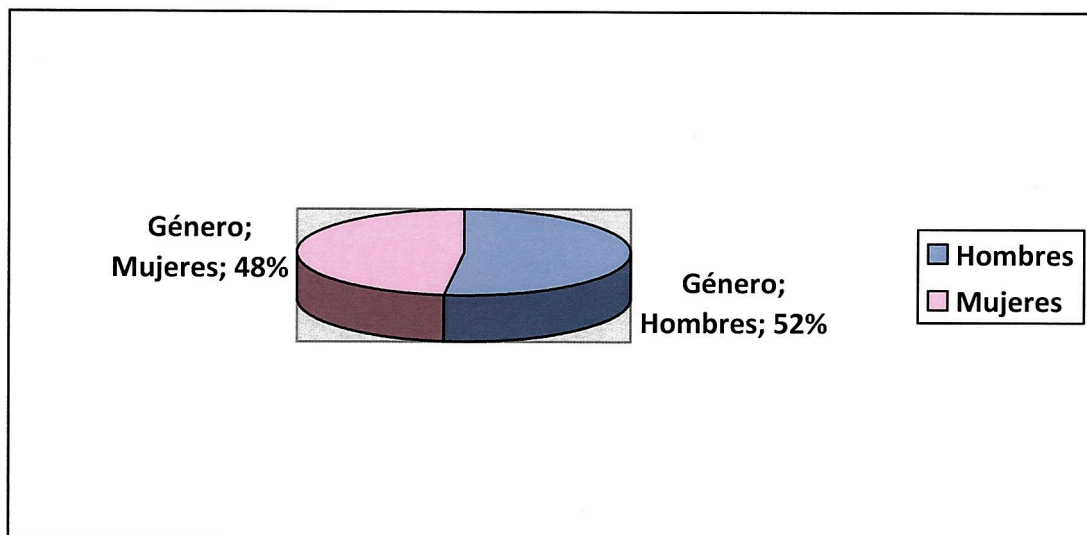
Analizaremos exclusivamente los resultados de las encuestas pertenecientes a uno de los hoteles debido a que fue el único que según la entrevista podíamos esbozar que ofrece salario emocional y nos permitió concretarlas. Esta muestra poblacional utilizada quedó conformada por un total de 25 empleados.

3.3 Descripción de la muestra

3.3.1 Composición de la muestra según género

Género	f	%
Hombres	13	52
Mujeres	12	48
TOTAL	25	100

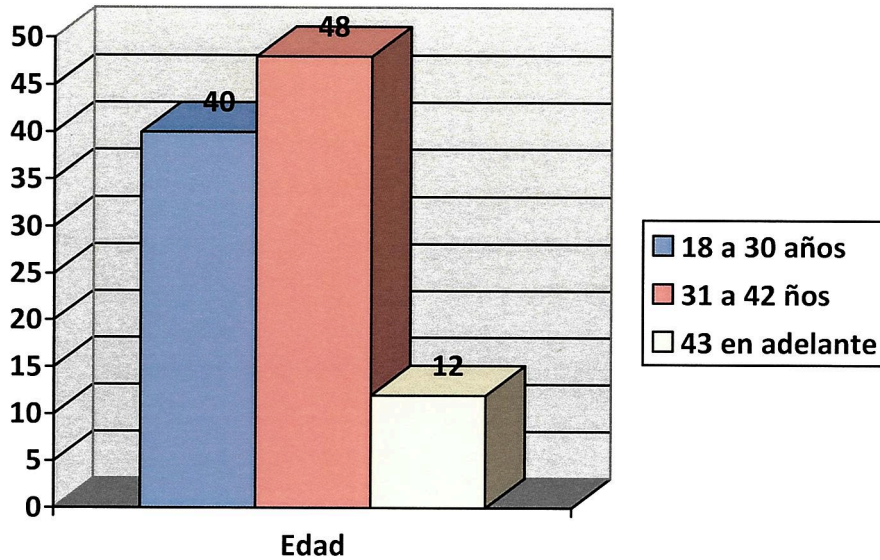
En la muestra la distribución por género es equitativa entre hombres y mujeres.



3.3.2 Distribución de la muestra de acuerdo a la Edad

Edad	f	%
18 a 30 años	10	40
31 a 42 años	12	48

43 años en adelante	3	12
TOTAL	25	100



Se observó en la muestra que el 48% de los encuestados tienen edades que rondan entre los 31 y 42 años. Siguiendo en mayor frecuencia con un 40% de encuestados cuyas edades vacilan entre los 18 y 30 años, y el menor porcentaje le corresponde a la franja etaria superior a los 43 años.

3.3.3 Distribución de la muestra según Nivel de instrucción alcanzado

Instrucción	f	%
-------------	---	---

Primario	0	0
Secundario	18	72
Terciario	6	24
Universitario	1	4
TOTAL	25	100

El máximo nivel de estudios alcanzado que domina en la muestra es Secundario (72%). Un 24% de los encuestados alcanzan un nivel de estudios Terciario.

3.3.4 Distribución de la muestra por Estado civil

Estado civil y Grupo familiar	f	%
Soltero	16	64
Conviviente	3	12
Casado	4	16
Separado/Divorciado	2	8
TOTAL	25	100

El estado civil dominante en la muestra es Soltero con el 64%, en segundo lugar Casados con el 16%, siguiéndole Convivientes con el 12% y en último término Separado/Divorciado con el 8%.

Cant. Hijos	f	%
0	10	40
1	7	28
2	4	16
3	4	16
TOTAL	25	100

Encontramos dentro de la muestra un 10% sin hijos y un 15% con hijos. Dentro de este último porcentaje un 7% tiene 1 solo hijo, un 4% tiene 2 hijos y el otro 4% restante tiene 3 hijos.

3.3.5 Distribución de la muestra Según Área de trabajo

Área de Trabajo	f	%
Administrativo	4	16

Atención al Público	3	12
Servicios	8	32
Limpieza y Mantenimiento	10	40
Recreación	0	0
TOTAL	25	100

3.3.6 Distribución de la muestra según Antigüedad en el puesto

Antigüedad	f	%
0 a 5 años	23	92
6 a 10 años	1	4
11 a 15 años	1	4
16 o más	0	0
TOTAL	25	100

El 92% de los encuestados presentó en la encuesta como tiempo trabajando en la Compañía una antigüedad de entre 0 y 5 años.

3.3.7 Distribución de la muestra según Carga horaria semanal

Carga horaria	f	%
Hasta 24hs	0	0
24 a 48 hs	6	24
48 o más	19	76
TOTAL	25	100

Más de la tercera parte de los encuestados tienen una jornada laboral superior a 48 horas semanales.

4. Instrumentos

-Entrevistas a responsables del área de Recursos Humanos: indagando acerca de acciones planificadas tendientes a incrementar el salario emocional de los empleados.

-Encuestas a responder por el personal con escala Likert, junto a una planilla demográfica con especificación de puestos de trabajo diferenciando las distintas áreas y los niveles de satisfacción en las variables indagadas. El instrumento a implementar es de producción propia. (Ver Anexo)

5. Recolección de datos

La exploración del salario emocional en los hoteles 5 estrellas de Mar del Plata se llevó a cabo recopilando datos primarios obtenidos mediante la implementación de entrevistas semiestructuradas a responsables del área de Recursos Humanos de los establecimientos. Su propósito fue indagar acerca de la existencia de acciones planificadas tendientes a incrementar el salario emocional de los empleados.

También se realizaron encuestas cuyo diseño es de nuestra autoría con carácter anónimo que recabaron datos sociodemográficos del personal diferenciado por áreas y además contenía una escala de Likert cuyo propósito fue averiguar por un lado, si gozan de salario emocional y, en caso afirmativo, el grado de satisfacción que les genera cada una de dichas acciones propuestas por el Hotel.

6. Procedimientos:

Hotel N° 1

El primer hotel al cual nos presentamos a pedir autorización para realizar nuestras encuestas a los empleados pertenece a una prestigiosa cadena



internacional de hoteles, el mismo se sitúa sobre la calle Alem de nuestra ciudad, frente al Golf club de Mar del Plata.

En principio nos comunicamos telefónicamente con una de las responsables de Recursos Humanos que nos indicó que podíamos concurrir en cualquier momento al Hotel donde nos recibirían. Así fue como nos dirigimos a la recepción del hotel, quienes muy amablemente nos indicaron cómo deberíamos proceder, presentándonos personalmente en el área de recursos humanos con nuestra carta de presentación y las encuestas a realizar. Allí el Gerente de Recursos Humanos no tardó en atendernos de una forma muy cordial en su oficina para brindarnos una entrevista con él. Procedimos a presentarnos formalmente, como estudiantes de Psicología, le comunicamos acerca del objetivo de nuestro trabajo de investigación exponiéndole una breve síntesis de los conceptos que integran nuestro trabajo de tesis, como el de salario emocional, contrato psicológico, satisfacción laboral, entre otros. Nos sorprendió lo informado que se mostró con respecto a todos los temas nombrados y principalmente cuando nos describió en detalle lo que entendía por salario emocional.

Al leer las encuestas que debíamos presentarles al personal del hotel, lamentablemente no nos pudo autorizar, ya que recientemente habían realizado una encuesta propia de satisfacción laboral y argumentó que no deseaban confundir al plantel con nuevas encuestas. De todos modos, la

entrevista concedida fue altamente satisfactoria ya que respondió a todas nuestras preguntas aportando mucha información acerca de las actividades realizadas y los beneficios que brindan a sus empleados, permitiéndonos inducir la posible presencia de salario emocional dentro del hotel, estando el mismo compuesto por una diversidad de elementos.

Hotel N° 2

También de firma internacional, este segundo hotel está ubicado en una emblemática zona de la costa marplatense. Aquí también procedimos de la misma forma que el primer hotel, nos presentamos en la recepción para ver si podíamos ser recibidas por el/la responsable del área de Recursos Humanos. A diferencia del primer hotel, aquí nos brindaron el número de teléfono en este caso una mujer, quien sería la responsable de RRHH, al comunicarnos telefónicamente con ella, accedió a recibirnos sin ningún inconveniente pero concertando una cita y mandándole previamente por email una explicación acerca de nuestro trabajo de investigación junto con las encuestas a administrar. La entrevista recién pudimos efectuarla por diferentes motivos casi 15 días después del llamado, donde nos recibieron también muy cordialmente para entrevistar a la responsable de RRHH, quien se mostró informada acerca del material enviado. Muy amablemente accedió a la administración de las encuestas al personal del hotel, pero ejerciendo cierto control sobre las mismas

ya que fueron repartidas por ellos y posteriormente las retiramos, aproximadamente 20 días después.

Hotel N°3

Lo hemos incluido por su gran dimensión y los años que viene desarrollando su actividad pese a ser un Apart Hotel cuya clasificación es de 4 estrellas. Tras un primer contacto telefónico nos indicaron que podríamos apersonarnos en el lugar ingresando por el estacionamiento hasta dirigirnos a una ventanilla donde el encargado no manifestó inconvenientes en que encuestemos al personal al egreso de sus jornadas, pero como común denominador hallamos que no llevaban a cabo ninguna acción que involucrase los elementos del salario emocional. Nos pareció que no tienen desarrollado un Departamento de Recursos Humanos más bien restringiéndose al manejo administrativo del personal.

Hotel N°4

Nuestra cuarta aproximación fue al hotel localizado en Playa Grande. Pertenece a una cadena nacional que cuenta con un total de 8 establecimientos, la mitad de ellos en nuestra ciudad. Telefónicamente hablamos con una señorita de Recursos Humanos que, al parecer desconocía el concepto de salario emocional, por ello nos solicitó que le enviemos por correo electrónico una breve descripción del tema, junto a las preguntas que

realizaríamos en la entrevista y encuestas ya que las remitiría a sus superiores para respondernos si contábamos con autorización para llevarlas a cabo. Tras un mes que no obtuvimos respuesta, reiteramos el llamado y nos pidió que nuevamente le enviáramos el e-mail y tras no recibir tampoco respuesta en esta ocasión, transcurrido otro mes, llamamos por tercera vez y una compañera suya nos dijo que nos devolvería el llamado, hecho que nunca aconteció. Decidimos entonces recurrir a otras vías, poniéndonos en contacto con un Gerente de Área que nos solicitó que le direccionáramos el correo electrónico a su casilla y al cabo de unos días nos respondió por dicho medio que “la Gerencia de RRHH no accede a nuestro pedido por normas empresariales vigentes”.

Hotel N°5

En cuanto al Hotel emplazado sobre Boulevard Marítimo y Av. Colón cuya construcción data del año 1943, nos respondieron vía telefónica que no admiten personas ajenas al hotel no facilitándonos siquiera una entrevista.

RESULTADOS



Realizaremos un análisis comparativo considerando como información valiosa las distintas particularidades que experimentamos con cada contacto establecido a las organizaciones hoteleras. Aún la negativa de permitirnos realizar nuestra entrevista y/o encuestas nos nutre de variadas conjeturas si nos guiamos por uno de los reconocidos axiomas enunciados por Paul Watzlawick (1993) que sugiere que “es imposible no comunicarse”.

7.1 Análisis de los Resultados de las Entrevistas

Hotel N°1

Realizan un almuerzo trimestral en un salón fuera del ámbito del comedor de personal diario. En estos banquetes distinguen al “empleado del trimestre” con un diploma y un regalo de un viaje para el empleado con su grupo familiar que incluye transporte y alojamiento en uno de los destinos nacionales donde la firma posee sucursales. La elección de dicho empleado se efectúa tras la postulación por parte de cada gerente de área de un trabajador y las razones de su nombramiento para luego concluir la votación a cargo del Departamento de Recursos Humanos. Además de estos banquetes trimestrales, se agasaja al staff en fechas especiales como el día del gastronómico, el día del trabajador, fin de año, etc. con un almuerzo especial. También cuentan con tarifas muy

ventajosas de alojamiento en cualquiera de los destinos internacionales donde se asienta la firma.

Brindan capacitación genérica a los ingresantes en función de la marca, la visión, los valores, etc. Y específicas tales como atención al huésped, cambios de estándares, etc., teniendo la accesibilidad de hacerlo mediante una plataforma online.

A su vez, el comité ejecutivo es enviado a participar en cursos dictados en el exterior.

Se les otorga la posibilidad de solicitar anticipo de vacaciones y en su política no cuentan con buzón de sugerencias ya que prefieren un contacto personalizado recibéndolos el jefe directo para conversar sobre cualquier asunto.

Una particularidad que nos llamó la atención es que sostienen el criterio de referirse a sus empleados como "asociados", lo cual daría la impresión que genera un mayor sentido de pertenencia a la vez que puede considerarse un elemento más del salario emocional.

Ante toda esta información que hemos podido recabar estaríamos en condiciones de afirmar que en este hotel existe salario emocional.

Hotel N°2

Los elementos que ofrece la cadena son muy variados, incluyendo una plataforma digital de capacitación cuya finalidad es brindar a los empleados la posibilidad de obtener una experiencia más valiosa y optimizar los nuevos enfoques profesionales. Dan relevancia a la formación en Responsabilidad Corporativa vía e-learning y la concienciación medioambiental. Poseen una Dirección por Objetivos (DPO) entendido como un sistema de gestión de la retribución variable que permite monitorizar el desempeño de los empleados y alinear los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con los corporativos. A su vez, mide la aportación y esfuerzo de cada empleado en la consecución de estos objetivos. Cuentan con un principio de promoción interna, en el cual las posiciones vacantes se publican en la Intranet, de modo que los empleados pueden acceder con absoluta prioridad a las oportunidades de crecimiento profesional y acceder a la movilidad internacional entre los empleados de diferentes países. Destacan poseer una comunicación fluida con los superiores para aportar sugerencias, pudiendo también hacerlo a través de la página web.

Los empleados también cuentan con descuentos en hospedaje, agasajos en fechas festivas, entre otros beneficios.

Hallamos gran similitud con el Hotel antes mencionado en relación a las acciones llevadas a cabo. Luego de revisar cada una de las encuestas y

recabar toda la información para su posterior análisis, también aquí estaríamos en condiciones de afirmar la presencia de salario emocional.

Hotel n°3

Los empleados encuestados respondieron que si bien no se planifican acciones desde la organización, los mismos trabajadores planifican los festejos de cumpleaños, partidos de fútbol, manifestando existir compañerismo y un buen clima laboral en dicha organización.

Hotel N°4

Extraoficialmente, obtuvimos información de personas vinculadas al hotel que nos indicaron que no contaban con salario emocional, el único detalle que percibían era una torta para el cumpleaños y una canasta muy básica para las fiestas. Remarcaron tener conocimiento que su competencia más directa ofrecía muchas ventajas a sus empleados.

Ante estos datos estaríamos en condiciones de presuponer que no ofrecen salario emocional a su plantel, sugiriéndonos que podría ser la razón de su conducta evasiva ante nuestra solicitud de acercamiento.

Hotel N°5

Coincidentemente, también tenemos información que no ofrecen salario emocional a su staff de trabajadores, lamentando de nuestra parte no poder contrastar este dato con su fuente directa debido la oposición de atendernos.

Nos hemos hallado ante un panorama diverso, ya que algunos hoteles no se dispusieron a colaborar con nuestra investigación y otros tuvieron una notable buena predisposición, brindándonos su contribución y solidaridad ante nuestra solicitud.

7.2 Análisis de los resultados de las encuestas

Cabe aclarar nuevamente que las encuestas obtenidas pertenecen a un solo hotel, por ello los resultados de las mismas no admiten mayor generalización por el reducido tamaño de la muestra pero nos permite introducirnos a una primera aproximación al tema.

Consideramos apropiado para realizar el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas, hacer una distinción según las categorías mencionadas en la distribución de la muestra, tomando en cuenta aquellas que creemos significativas para tal análisis. Evaluaremos para cada una de estas categorías la respuesta más frecuente brindada por los 25 encuestados, según

el grado de satisfacción generado por cada uno de los 10 ítems que exploran el salario emocional dentro de la escala de Lickert, siendo ésta administrada en forma de encuesta en el hotel citado anteriormente.

Primera categoría según: Género

Nos resultó interesante destacar dentro del género masculino que casi el total de los encuestados respondió como satisfactorio al ítem flexibilidad horaria (12 rtas de un total de 13 hombres) seguido por el de descuentos y beneficios. Por otra parte, en las mujeres, se puede observar un mayor número de respuestas satisfactorias en el ítem correspondiente a los días de vacaciones adicionales seguido por el de programas de reconocimiento y flexibilidad horaria.

Segunda categoría según: Edad

Esta categoría la subdividimos en tres grupos:

- Grupo 1 (de 18 a 30 años): situamos aquí 8 de las entrevistas en las cuales la totalidad priorizó como satisfactorio el ítem flexibilidad horaria y la gran mayoría coincide calificando “muy satisfactorio” a los ítems de días de vacaciones adicionales y programas de reconocimiento.

- Grupo 2 (de 31 a 42 años): en este grupo se encuentra la mayor parte de los entrevistados, con un total de 14 empleados. Podemos destacar en este grupo, a diferencia del anterior, una distribución más pareja con respecto a las respuestas satisfactorias brindadas en los puntos: flexibilidad horaria, descuentos y beneficios, días de vacaciones adicionales, programas de reconocimiento, formación y desarrollo y obsequios.

- Grupo 3 (43 años o más): dentro de esta franja de edad se encuentra la minoría de los empleados encuestados. En este grupo reducido podemos ver una elección compartida del ítem días de vacaciones adicionales, seguido por el de programas de reconocimiento.

Tercera categoría según: Estado civil y Cantidad de hijos

En un posterior análisis de los resultados, nos pareció adecuado integrar dos categorías, una que subdivide a los empleados según su estado civil, y la otra según si tienen o no hijos. Dispusimos esta categoría en forma combinada luego de observar que el estado civil de los 15 empleados que tienen hijos es muy variado, siendo equitativas las cantidades de casados, solteros, divorciados y convivientes con hijos. Por lo tanto, no hallamos en esta categorización una condición necesaria para el análisis de las respuestas. De los 10 encuestados restantes sin hijos el estado civil sí parece tener incidencia ya que son todos solteros.

De este modo, pasaremos a describir la diferencia entre las opciones brindadas por los empleados con hijos y por los empleados solteros sin hijos.

Las repuestas a las encuestas de los empleados con hijos parecen demostrar que este factor posee alguna incidencia en la selección de sus opciones para cada ítem, ya que pudimos observar que la distribución de las elecciones satisfactorias y muy satisfactorias coinciden en los ítems de Flexibilidad horaria, Descuentos y beneficios y Días de vacaciones adicionales. Por otro lado, podemos destacar que las elecciones brindadas por los empleados sin hijos coinciden en su mayoría en los ítems Programas de reconocimiento, y Formación y desarrollo. Por lo tanto creemos que esta condición (la de tener o no hijos) fue determinante a la hora de ver las opciones de actividades que conforman el salario emocional y la ponderación del grado de satisfacción generado por dichas actividades.

Cuarta categoría según: Antigüedad laboral

Un hecho a mencionar en esta organización es que el 92% de los empleados poseen una antigüedad cuyo máximo data del mismo período de actividad que posee este Hotel en la ciudad. Lo cual se requerirá un



lapso mayor de tiempo para verificar si el salario emocional en este caso es determinante para la retención del plantel de empleados.

Quinta categoría según: Área de trabajo

Luego de la recolección de datos en las 5 áreas de esta categoría, pudimos rescatar como algo significativo las diferencias en las elecciones brindadas por el personal administrativo, siendo éstos la minoría con un total de 4 empleados. En estas encuestas las opciones muy satisfactorias y satisfactorias las hallamos en los ítems Programas de reconocimiento y Formación y Desarrollo. En contraste con las opciones brindadas por las áreas como Limpieza y Mantenimiento y Servicios, donde notamos que las elecciones satisfactorias se distribuyen sobre los ítems descuentos y beneficios, flexibilidad horaria y días de vacaciones adicionales.

Como cierre de este análisis en la recolección de datos, podemos concluir en una evidente coincidencia entre lo que los empleados manifiestan recibir por parte del hotel como componentes del salario emocional y lo que los directivos del hotel nos comunicaron que brindaban a sus empleados. Por esto mismo, reafirmamos lo mencionado anteriormente con respecto a la existencia de Salario Emocional en el Hotel donde realizamos el trabajo de campo.

Dentro de las categorías mencionadas, hallamos significativas algunas diferencias.

Con respecto al género, se evidencia mayor cantidad de elecciones satisfactorias y muy satisfactorias por parte de las mujeres en los ítems Días de vacaciones adicionales y Flexibilidad horaria, en cuanto a los hombres que eligen en su mayoría el ítem Descuentos y Beneficios. Esta elección por parte de las mujeres, de valorar el tiempo adicional brindado en su ámbito de trabajo para su vida personal, podría deberse a las obligaciones y compromisos familiares que las mujeres en su gran mayoría tienen con respecto a sus hijos, y el tiempo como todos sabemos que ellos y la vida familiar ocupan en la vida de una mujer.

En cuanto a la cantidad de hijos, se encontraron diferencias entre las elecciones brindadas por los empleados con hijos de las proporcionadas por los empleados sin hijos. Los ítems seleccionados por los primeros como satisfactorios, son aquellos que tienen que ver con el tiempo libre, como Flexibilidad horaria y Días de vacaciones adicionales, beneficio valorado por todos los empleados, pero en este caso, consideramos que aún más por el personal con hijos, ya que les brinda la posibilidad de pasar más tiempo en sus casas y de esta forma dedicarle más horas a sus familias. Este es un punto muy importante destacado de la esencia del salario emocional que es la posibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar.

En lo que respecta al Área de trabajo, como ya indicamos, el personal administrativo ubicó sus opciones satisfactorias en los ítems referidos a la Formación y Desarrollo dentro de su ámbito laboral y a los Programas de Reconocimiento. Es notoria la diferencia entre las otras áreas de trabajo como Limpieza y Mantenimiento o Servicios, donde muy pocos ponderan como muy satisfactorio estos ítems mencionados por el personal administrativo. Pensamos en un posible motivo de esta diferencia como una desigualdad de intereses personales dentro de un mismo ámbito laboral. Como bien sabemos las exigencias y competencias que requiere cada puesto dentro de una empresa u organización son muy diversas, pero también lo son los objetivos y metas personales que motivan a cada empleado en el desempeño de su trabajo. Por eso nos pareció interesante demostrar cómo ante la existencia en este hotel de Salario emocional, los empleados frente a las mismas actividades y beneficios van a verse más atraídos por distintos elementos según sus intereses y necesidades personales y/o laborales. Enfatizamos aquí la importancia que tiene al momento de ofrecer un salario emocional que esté hecho a la medida de cada empleado, y al igual que el contrato psicológico sea renegociado constantemente.

A pesar de que aquí la muestra sea de un número no muy alto de empleados, pensamos que es lo suficientemente representativa como para

demostrar lo que acabamos de mencionar, como así también para exponer la vinculación directa que dicho análisis tiene con nuestro marco teórico de la Psicología Positiva. Dicho vínculo podríamos demostrarlo a través de la implementación por parte del hotel de ciertas estrategias proactivas basadas en el desarrollo y el crecimiento, cuyo objetivo sería permitir y alcanzar el mayor potencial de la empresa y de sus empleados, generando un buen clima dentro del trabajo y prestando especial atención a las actividades necesarias inherentes al salario emocional. Como ya describimos anteriormente, estas actividades son una condición necesaria para favorecer la presencia de Satisfacción Laboral en los empleados de este hotel y de esta manera lograr un plantel motivado y por ende, más competitivo.

CONCLUSIONES



8. Conclusiones

Tal como hemos mencionado anteriormente, los hoteles son empresas de servicios, de modo que, además de ofrecer comodidades en su infraestructura de alojamiento, se destacan por la atención que brindan a través de sus empleados. Éstos constituyen la cara visible que identifica a la organización. Por ende, es muy importante que cuenten con trabajadores satisfechos. Se entiende que esto se logra además de proporcionándoles un salario justo, aportando otras variables que les permitan incrementar su motivación en el puesto. Son muchos los detalles que facilitan que el día a día en un trabajo resulte más ameno.

No es un dato menor que las personas pasan la tercera parte del día en su trabajo y aproximadamente el 80% del mes, cuando tienen que esperar al día de pago que habitualmente ocurre sólo una vez al mes para recibir el salario monetario. Por ello, las prestaciones emocionales deben ser percibidas cotidianamente para que no se torne un martirio ese camino para adquirir dicha mensualidad.

Si bien parece una obviedad esta formulación no todas las empresas lo contemplan.

Nuestra ciudad, siendo uno de los centros turísticos más importantes del país, que multiplica su población en temporada estival, y desde los últimos

años promulga una fuerte campaña que incita a un turismo de 12 meses, cabría suponer que, ante todo, los hoteles de mayor categoría se esfuerzan en gestionar acciones sostenidas para facilitar un salario emocional a su plantel.

Mediante nuestro trabajo de campo nos encontramos con una notable diferencia entre los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales donde pudimos constatar que conocen del tema en cuestión y lo promulgan. Esto puede deberse a que el salario emocional se impone con más firmeza en el extranjero al existir un mayor avance en el estudio del tema, así como a la difusión de los beneficios que gozan las empresas que ya lo implementan. Contrariamente a las empresas nacionales, observamos que existió cierta reacción por parte de éstas últimas ante nuestra solicitud de permiso para realizar las encuestas escudándose en una política empresarial.

Nos resultó muy decepcionante la negativa que hallamos en estas organizaciones, significando un obstáculo en nuestra intención de indagar más a fondo la presencia de salario emocional y, consecuentemente, en uno de nuestros objetivos específicos cuya finalidad era explorar, a partir de las encuestas, los factores no monetarios más influyentes en la motivación de los empleados de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata.

Esto puede deberse a diversas razones, entre ellas cabría presuponer que se corresponde a una falta de interés en contribuir con nuestra investigación, a un desconocimiento de los beneficios que obtendrían a partir de los resultados

del mismo, por un falta de transparencia, por temor a la crítica, por una susceptibilidad que los lleva a evitar que tomen contacto con su personal en cuestiones tan sensibles como lo atinente a la remuneración, por un hermetismo en su accionar, etc.

En su mayoría, las empresas hoteleras de gran categoría locales no destinarían recursos para motivar a sus empleados a través del salario emocional. A consecuencia de ello, presumimos que sólo se interesan en cubrir el nivel de necesidades inferiores o más básicas que en la Teoría de motivación de Herzberg se denominan como factores higiénicos, según Adelfer “necesidades de existencia” y en la teoría de las necesidades de Maslow son las “necesidades fisiológicas y de seguridad”, que pueden ser satisfechas tan sólo con la paga salarial. Es así como se dejarían de lado las motivaciones intrínsecas y la autorrealización que permite que el ser humano alcance un mayor grado de plenitud. No contemplan al trabajo como un vehículo para que el hombre alcance la concreción de sus proyectos y pasiones. El precario contenido de oportunidades de reconocimiento y autorrealización en un trabajo nos lleva a adquirir conductas desadaptativas en el mismo, con el consecuente incremento de insatisfacción y estrés laboral.

Desde nuestro más humilde lugar quisiéramos sugerir a estas empresas la implementación de acciones que no supondrían un costo financiero para las

mismas, debido justamente a la particularidad que se destaca de este concepto de constituirse por elementos no económicos.

Para comprender la importancia que posee debe tenerse en cuenta que los trabajadores no han de ser recompensados sólo con dinero sino con todo aquello que le promueva un sentimiento de satisfacción y bienestar en el puesto. A consecuencia de ello, la organización se verá beneficiada por un aumento en la productividad y eficacia operacional, en el sentido de pertenencia, mejoramiento del clima laboral, disminución del abstentismo y accidentes laborales, retención del talento humano y mayor atracción respecto a sus competidores. Y como beneficios para el personal citaremos a Amador Rodríguez, y Gómez Tarjuelo, (pág. 17, 2011) quienes enuncian que:

“Para el talento humano de una organización, el salario emocional representa una práctica que les permite encontrarse constantemente motivados frente a los retos que le presenta profesionalmente la organización. El reconocimiento, el incentivo, la cultura organizacional y la planificación adecuada del trabajo, se mezclan creando un ambiente propicio para el talento humano en el desarrollo de sus actividades, incrementando así su nivel de motivación”.

Dada esta relación de mutua conveniencia, recomendamos a las empresas que establezcan una comunicación fluida con su staff para familiarizarse con

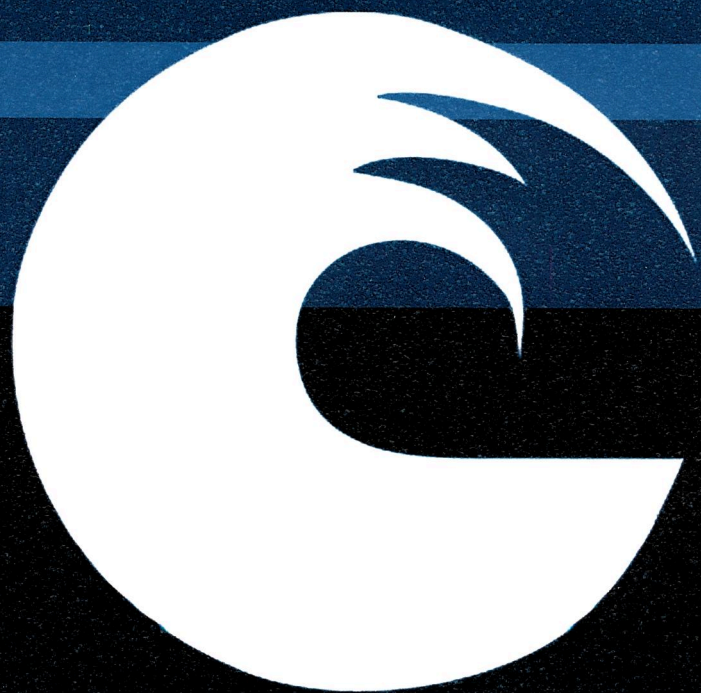
las necesidades e intereses que poseen en cuanto a los ítems que deberían integrar el paquete de beneficios extra salariales.

En esta orientación se puede apreciar la estrecha relación existente con la Psicología Positiva al situar el foco de atención en la adquisición de una mejor calidad de vida y bienestar, enfatizando los rasgos positivos del trabajador por medio del salario emocional.

Pagar adecuadamente y ofrecer extras que fomenten la motivación laboral, ciertamente es la combinación necesaria para que el contrato psicológico se concrete en una positiva relación entre empleado y empleador.

Como cierre final, modestamente anhelamos que nuestra investigación logre un alcance hacia otros ámbitos empresariales y académicos, promoviendo el estudio del salario emocional y la estructuración de un plan que lo ejecute.

BIBLIOGRAFÍA



9. Bibliografía

- Amador Rodríguez, C. y Gómez Tarjuelo, M. F. (2011): *Salario emocional: Oportunidad de retención del talento humano en el área comercial de empresa de consumo especializado*. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/408/5/TEM00186.pdf>

- Aragón Sánchez, M. P. (2011). *La importancia de la motivación laboral*. Recuperado de <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=176>

- Atalaya Pisco, M. C. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. *Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Eraso, E. y Nieto, P. (2011). Línea de investigación: *El salario emocional*. CESA. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/308/5/TEM00082.pdf>

- Filippi, G. (1998): *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Buenos Aires, Edit. Eudeba.

- Grupo Grass Roots: Las 8 claves para motivar a través del salario emocional. Publicado en Training and Development Digest Online.

Recuperado de <http://www.tdd-online.es/content/las-8-claves-para-motivar-trav%C3%A9s-del-salario-emocional>

- Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons, Inc. New York, U.S.A

- Jericó, P. (2008): *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Ed. Prentice Hall. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/98491057/La-Nueva-Gestion-Del-Talento#download>

- Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76 sancionada en Buenos Aires el 6 de Noviembre de 1970.

- López Guzmán Guzmán, T. J.; Sánchez Cañizares, S. M.; Millán Vázquez de la Torre, G. (2007). *La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros*. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, julio-diciembre, 223-249. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39802010>

-Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol 50(4), Jul 1943, 370-396. Washington, DC: American Psychological Association.

- López-Guzmán Guzmán, T. J. y Sánchez Cañizares, S. M. (2009) *Formación, satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados*

en el sector hotelero: el caso de Andalucía (España), Observatorio de Innovación de Turismo – Revista Académica, Volumen IV – nº 4 – Diciembre de 2009.

- Muñoz, L. A. (2010): "Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME" Disponible en <http://www.arearh.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>

- Rocco Cañón, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. Univ. De Chile, Fac. De Cs. Soc, Carrera de Psic. Disponible en www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

- Rodas L., J. (2010). ¿De cuánto es su salario emocional? Disponible en http://noticias.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/de-cunento-es-su-salario-emocional/6586862

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

- Tollán, R. I., (2010). Factibilidad para el desarrollo de una cadena de hoteles económicos en la Argentina. Tesina Universidad del CEMA. Disponible en http://www.ucema.edu.ar/posgradodownload/tesinas2010/Tesina_MBA_UCE_MA_Tollan.pdf

- Villegas, I.: "Valor agregado. El salario emocional". Santo Domingo, Rep. Dominicana. Disponible en <http://www.listindiario.com/la-vida/2012/1/23/219134/print>

- Watzlawick, Paul; Bavelas, J. y Jackson, Don D. (1993): Teoría de la comunicación humana. Barcelona, Editorial Herder.

ANEXO



10. Anexos

10.1- Entrevista a responsables del Área de Recursos Humanos de los hoteles

Respetuosamente solicitamos vuestra colaboración en nuestro trabajo de investigación denominado *“Exploración del Salario Emocional como factor motivador en el personal de establecimientos hoteleros de 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata”*.

En calidad de alumnas de la Univ. Nac. de Mar del Plata, el presente trabajo constituye un requisito curricular para la obtención del título de grado de la Licenciatura en Psicología.

Agradecemos vuestro tiempo y predisposición.

1. ¿Ha escuchado hablar del “salario emocional”? ¿Qué le sugiere este concepto?
2. ¿Se realizan acciones planificadas desde vuestra organización que redunden en el salario emocional?

En caso afirmativo:

- a. Indique cuáles son y cuánto tiempo hace que se vienen desarrollando.

b. ¿Las mismas involucran a todas las áreas del hotel?

10.2. Encuestas a empleados de las diferentes áreas del Hotel

Esta encuesta tiene carácter anónimo y confidencial. Es llevada a cabo por alumnas de la Univ. Nac. de Mar del Plata, a fin de cumplimentar con el requisito curricular para la obtención del título de grado de la Licenciatura en Psicología.

Sólo le tomará unos minutos en responder.

Por favor indique con una cruz:

Sexo F M

Edad: 18-30 años 31-42 años 43 años o más

Máximo nivel de instrucción alcanzado:

Primario Secundario Terciario Universitario

Estado civil: Soltero Conviviente Casado Con hijos
Separado/Divorciado

Área de trabajo:

Administrativo Atención al público Servicios

Limpieza y Mantenimiento Recreación

Antigüedad en el puesto:

0-5 años 6-10 años 11 a 15 años 16 años o más

Carga horaria semanal: Hasta 24hs. 24 a 48hs. 48 hs. o más

Indique el grado de satisfacción que le representan las siguientes propuestas brindadas por el Hotel a sus empleados:

Actividad	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	No se realiza
Celebración de cumpleaños				
Flexibilidad horaria				
Festejo de fechas importantes				
Descuentos				
Días de vacaciones adicionales				
Programas de reconocimiento				
Formación y desarrollo				
Buzón de sugerencias				
Obsequios				
Actividades recreativas				

¿Existe algún beneficio no mencionado en el cuadro anterior que a ud. le resulta de gran importancia?

Agradecemos vuestro tiempo y predisposición.