

## La conexión salarial: más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado

*The salary connection: beyond the numbers, a psychological relationship. Effects of salary compensation on employee engagement.*

Jose Luis Ossa-Cardona<sup>1</sup> , Karina Andrea Álzate-Sánchez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidad EAFIT, Medellín-Colombia, [jlossac@eafit.edu.co](mailto:jlossac@eafit.edu.co), <sup>2</sup> Universidad EAFIT, Medellín-Colombia, [kaalzates@eafit.edu.co](mailto:kaalzates@eafit.edu.co)

### Cómo citar

Ossa-Cardona, J. L., y Álzate-Sánchez, K. A. (2024). La conexión salarial: más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado. *Revista CEA*, 10(24), e3041. <https://doi.org/10.22430/24223182.3041>

### RESUMEN

**Objetivo:** describir los efectos de una compensación salarial en el *engagement* del empleado.

**Método:** se realizó un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal, que consistió en un análisis de caso basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a once profesionales con cargos de mando medios y altos del sector manufacturero.

**Resultados:** los datos obtenidos revelaron que la compensación salarial influye en la satisfacción laboral de los empleados, en su capacidad de concentración, el tiempo que dedican al trabajo, el valor que le dan a este, la energía y el esfuerzo con que trabajan, ya que la compensación es un factor clave en la motivación de los empleados.

**Conclusiones:** el salario, tanto legal como emocional, apalancan el bienestar en las empresas. Los trabajadores creen que para sentirse satisfechos deben de estar dentro de un rango de mercado laboral que represente competitividad (ajuste de las condiciones ofrecidas) y que deben ser valoradoras según sus conocimientos, experiencia y perfil laboral. Por otra parte, los empleados consideran el salario emocional como una estrategia de fidelización y compromiso por parte de la empresa, valorando todos los beneficios que reciben, percibiéndolos como algo que mejora sus vidas y su entorno laboral.

**Originalidad:** este estudio es inédito, pues abarca la línea de la compensación y el *engagement* que ha sido poco abordada en la literatura; además, analiza aspectos informales que pueden afectar este estado. La investigación permite ilustrar de una manera consistente cómo la compensación se relaciona con el *engagement* del empleado y su impacto en diferentes esferas de vigor, dedicación y absorción, lo cual permite a las empresas a tomar decisiones estratégicas sobre la gestión de salarios.

**Palabras clave:** *engagement* del empleado, compensación salarial, satisfacción laboral, salario emocional, recursos humanos.

## Highlights

- La compensación salarial afecta las esferas del *engagement* relacionadas con el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo.
- Los colaboradores valoran el salario emocional como un factor clave para su bienestar.
- La equidad interna y la competitividad externa son vitales para la satisfacción laboral.
- El *engagement* resalta la importancia del salario emocional en la fidelización del talento.
- Una justa remuneración salarial simboliza el goce ilimitado y la compleja relación entre felicidad y deseo en una sociedad capitalista que une avances tecnológicos con dilemas éticos.

## ABSTRACT

**Objective:** To examine the effects of compensation on employee engagement.

**Design/Methodology:** A cross-sectional descriptive qualitative study was conducted. It involved a case study analysis based on semi-structured interviews with eleven professionals in senior and middle management roles within the manufacturing sector.

**Findings:** The findings revealed that compensation influences employees' job satisfaction, concentration, time dedication, perceived value of their work, and the energy and effort they invest. Compensation is, indeed, a key factor in employee motivation.

**Conclusions:** Both financial and non-financial (emotional) compensation contribute to employee well-being within organizations. Employees reported that, to feel satisfied, their compensation must be competitive within the labor market and aligned with their knowledge, experience, and professional profile. Additionally, they perceive emotional salary as a business strategy to foster loyalty and commitment, recognizing that the benefits they receive enhance both their quality of life and work environment.

**Originality:** This study is unique because it addresses the underexplored connection between compensation and employee engagement. In addition, it investigates informal factors that may affect this relationship. Specifically, it demonstrates how compensation influences the key dimensions of employee engagement—vigor, dedication, and absorption—providing companies with insights for making strategic decisions on compensation management.

**Keywords:** employee engagement, compensation, job satisfaction, emotional salary, human resources.

## Highlights

- Compensation impacts key dimensions of employee engagement, including vigor, dedication, and absorption.
- Employees perceive emotional salary as a critical factor for their well-being.
- Internal equity and external competitiveness are essential for job satisfaction.
- Engagement emphasizes the significance of emotional salary in talent retention.
- A fair compensation reflects the complex relationship between happiness and desire in a capitalist society that intertwines technological advances with ethical dilemmas.

## 1. INTRODUCCIÓN

El *engagement* puede ser entendido como un estado psicológico positivo relacionado con el vigor, dedicación y absorción que un individuo pone en su trabajo (Eldor y Vigoda-Gadot, 2017; Borst et al., 2019), el cual se caracteriza por la energía (positiva) que permite a los empleados sentir

un alto nivel de bienestar y felicidad; el término se caracteriza por la energía que los trabajadores aportan y que los mantiene comprometidos en sus trabajos. El *engagement* laboral es un estado en el que los empleados se sienten energizados, dedicados e involucrados en su trabajo, lo que puede considerarse una forma de felicidad relacionada con el trabajo, y por ello, básicamente, se constituye en un aspecto positivo (Juárez García, 2015). Los estudios previos han demostrado que el *engagement* del empleado está relacionado con las demandas y recursos laborales con las que cuenta un individuo para desempeñar sus tareas (Kotze, 2018); se entiende, además, que las demandas y recursos están articuladas tanto intrínseca como intrínsecamente, lo cual permite que las personas tengan experiencias motivacionales que los comprometen y relacionan con sus trabajos (Salanova y Schaufeli, 2009). Las investigaciones nacen con el objetivo de demostrar el constructo opuesto al *burnout*, el cual se ha dedicado a estudiar y explicar el sufrimiento en el trabajo, así como las enfermedades y los riesgos psicosociales relacionadas con este, donde, por un lado, el *engagement* ha demostrado que en el trabajo las personas encuentran espacios de crecimiento, desarrollo, felicidad y bienestar subjetivo, si bien existen personas que les falta energía para el desempeño de sus tareas y experimentan fuertes tensiones de estrés y malestar (Eslava Gómez y Giraldo Ramírez, 2020); y, por otro lado, existen trabajadores que se sienten enganchados y completamente felices en sus puestos de trabajo.

Las razones del presente estudio es analizar cómo la compensación salarial influye en el *engagement* del empleado, lo que se podría traducir en falta de recursos laborales objetivos en el trabajo, como lo menciona Juárez García, (2015):

Sería extremadamente interesante estudiar el *engagement*, por ejemplo, en la economía informal, también se pueden tener implicaciones teóricas, no se trata de sólo aplicarlo a otro contexto, pues es un contexto fundamental distinto cuando se toma gente de la economía informal (p. 193).

Al estudiar variables del trabajo que se consideran precarias, como la compensación, se tendría una percepción más interesante del trabajo y de esta manera se podría generar un panorama que ayude a mejorar las condiciones desfavorables y a fomentar aspectos positivos. De esta manera, este estudio surge de la necesidad de responder a la siguiente pregunta: ¿cómo afecta la compensación salarial al *engagement* del empleado?

Dado lo anterior, esta investigación tuvo como objetivo describir los efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado, considerando las tres esferas del *engagement* (vigor, dedicación, absorción) declaradas por Schaufeli et al., (2002). Para el logro efectivo de este propósito general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: 1. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la absorción. 2. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la dedicación. 3. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre el vigor. 4. Identificar el agrado de los colaboradores con su compensación salarial.

## 2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

### **Efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado: una aproximación a su estado del arte**

Para este fin, se realiza un balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: propósito y/o problema general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos de investigación, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o conclusiones. Respecto a los propósitos y/o problemas trabajados, se tiene que, con relación a las tendencias de las investigaciones, se evidencia un abordaje de los conceptos de *engagement* y compensación de manera independiente; por un

lado, autores como Daza Rodríguez et al. (2013), Bautista Rivera et al. (2014), Barbosa Galarza et al. (2015), Núñez y Solano (2008), Zuluaga (2001), Cifuentes Rocha (2016) y Piedrahíta Córdoba (2020), se encargaron de estudiar la compensación salarial y el compromiso organizacional en las empresas; por otro lado, autores como Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), Berardi (2015) y Frías Castro (2014) también han estudiado el concepto de compensación salarial articulado a la variable de la motivación laboral. Estos han asumido de manera rigurosa el papel de estudiar la compensación salarial y sus efectos. Para comprender el concepto de salario emocional y el papel que este tiene en la compensación salarial, Alzate Guiral et al. (2018), Terán Ruelas (2017), Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020) y Gil Taborda et al. (2019) han trazado, a través de diferentes artículos, el objetivo de definir el concepto de salario emocional desde su globalidad, historia y aplicación en las empresas y las áreas de recursos humanos (Aguado, 2018).

Por otro lado, investigadores como Cedeño Rengifo et al. (2020), Ramírez y Parra (2020), Sanabria Morales (2019), Zapata Bueno y Melo Camacho (2015) y García Rubiano y Vesga Rodríguez (2020) han estudiado el *engagement* laboral, su aplicación en las empresas, la relación con el compromiso organizacional y su articulación como papel fundamental para el desempeño de los colaboradores. En lo que corresponde a los marcos de referencias o conceptos utilizados, algunas investigaciones como las de Barbosa Galarza, et al., (2015), Bautista Rivera et al.,(2014) y Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006) destacan el eje central de la compensación salarial y sus diferentes subsistemas, como la compensación fija, flexible, intangible, total, directa e indirecta, beneficios, salario emocional, política salarial, compensación por objetivos y remuneración, los cuales han sido plasmados en los trabajos de Alzate Guiral et al. (2018), Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), Bautista Rivera et al. (2014), Gil Taborda et al. (2019), Núñez y Solano (2008), Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020), Cifuentes Rocha (2016), Piedrahíta Córdoba (2020) y Zuluaga (2001). Estas se han aplicado utilizando diferentes referentes teóricos, los cuales se explican detalladamente en los conceptos de bienestar laboral, comportamiento del individuo, calidad de vida, desarrollo personal, retención del empleado, liderazgo, productividad organizacional, satisfacción laboral, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral, psicología positiva, motivación del empleado, contrato psicológico, expectativas, creencias, relaciones de intercambio y procesos psicosociales (Cedeño Rengifo et al., 2020; Daza Rodríguez et al., 2013; Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma, 2020; Frías Castro, 2014; García Rubiano y Vesga Rodríguez, 2020; Gil Taborda et al., 2019; Ramírez y Parra, 2020; Sanabria Morales, 2019; Zapata Bueno y Melo Camacho, 2015). Asimismo, autores como Piedrahíta Córdoba (2020), Bautista Rivera et al. (2014) y Ramírez y Parra (2020) han estudiado estos constructos en contextos como las empresas antioqueñas, el sector manufacturero, el sector de la construcción y la industria hotelera en Colombia.

Por último, para tener una visión más holística de las variables de investigación, diferentes artículos se han encargado de explicar el contrato de trabajo, la gestión de recursos humanos, el clima laboral, el desempeño en el trabajo, la selección de personal, la formación, la capacitación, el desarrollo, las relaciones laborales, la flexibilización del trabajo, las generaciones, las prestaciones sociales y las organizaciones saludables (Alcover, 2020; Barbosa Galarza et al., 2015; Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006; Berardi, 2015; Cedeño Rengifo et al., 2020; Cifuentes Rocha, 2016; Daza Rodríguez et al., 2013; García Rubiano y Vesga Rodríguez, 2020; Gil Taborda et al., 2019; Piedrahíta Córdoba, 2020; Ramírez y Parra, 2020; Zuluaga, 2001). Con relación al tipo de estudio y diseño de las diferentes investigaciones, hay una tendencia notable hacia los estudios cuantitativo (Alzate Guiral et al., 2018; Berardi, 2015; García Rubiano y Vesga Rodríguez, 2020; Núñez y Solano, 2008; Ramírez y Parra et al., 2020; Sanabria Morales, 2019; Zuluaga, 2001). Estas investigaciones implementaron el método cuantitativo para localizar los factores que determinan el *engagement* de los *millennials* en el campo laboral en Colombia, la relación existente entre motivación laboral y *engagement*, *engagement* y disposición al cambio, influencia de la compensación total y de sus partes en el compromiso organizacional, la relación entre salario emocional y *engagement*, así como conocer los sistemas y metodologías de remuneración usadas en las empresas antioqueñas.

Antes de continuar, conviene señalar también que el enfoque de estudio más frecuente es el descriptivo, el cual está orientado en dar a conocer de manera detallada los factores del *engagement* y su relación con los procesos de compensación salarial y cómo el salario puede afectar la eficiencia de los procesos empresariales y la identificación de los factores que determinan el *engagement* en el trabajo, además de rastrear la relación entre salario emocional y *engagement*, esto según estudios realizados por Gil Taborda et al. (2019), Piedrahíta Córdoba (2020), Cedeño Rengifo et al. (2020) y Ramírez y Parra (2020), así como también el tipo de estudio de investigación teórica, el cual realiza una revisión teórico-conceptual sobre las diferentes variables involucradas con *engagement* y compensación salarial (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006; Frías Castro, 2014; Daza Rodríguez et al., 2013; Núñez y Solano, 2008; Sanabria Morales, 2019).

En las investigaciones realizadas, también se detalla un enfoque exploratorio que involucra variables que afectan el salario emocional y la eficiencia de los procesos empresariales (Gil Taborda et al., 2019), la relación existente entre motivación laboral y *engagement* (Berardi, 2015), además de un estudio predictivo realizado por García Rubiano y Vesga Rodríguez (2020), que identificaron la relación entre *engagement* y disposición al cambio organizacional, e identificaron la relación entre edad y disposición al cambio organizacional. Así mismo, se encontraron investigaciones que indagaban en dar un soporte teórico, conceptual y bibliográfico relacionado con la relación entre *engagement* y productividad organizacional, destacando los factores organizacionales que lo promueven, los diversos modelos de compensación actuales y de qué manera influyen en el desempeño, la productividad y en los resultados de la organización.

Sumado a lo anterior, autores como Zapata Bueno y Melo Camacho (2015), Cifuentes Rocha (2016), Bautista Rivera et al. (2014), Terán Ruelas (2017), Barbosa Galarza et al. (2015), Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020) y Alcover (2020), realizaron investigaciones como, por ejemplo, el diagnóstico del sistema de compensación de una empresa del sector manufacturero en Colombia con el fin de detallar la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral, enfocándose en las tendencias, modelos y sistemas de compensación actuales en Colombia, ofreciendo finalmente una aproximación al estado del arte de estos. Estos abordajes permitieron hacer un análisis crítico del comportamiento en las organizaciones.

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son empleados de empresas públicas o privadas de diferentes áreas de trabajo, quienes participaron en las investigaciones de Ramírez y Parra (2020), Berardi (2015), Alzate Guiral et al. (2018), Núñez y Solano (2008), Sanabria Morales (2019) y García Rubiano y Vesga Rodríguez (2020). Igualmente, de manera estratégica, participaron directores de Recursos Humanos y gerentes de empresas manufactureras y de servicios con el fin de conocer cómo el salario emocional impacta en la productividad, las consecuencias de la informalidad en el sistema de compensación y las metodologías de remuneración usadas en las empresas antioqueñas (Gil Taborda et al., 2019; Piedrahíta Córdoba, 2020; Zuluaga, 2001). En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis*, los más utilizados son los cuestionarios enfocados en la escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale), elaborada por Schaufeli y Bakker (2011), siendo empleados por Ramírez y Parra (2020), Núñez y Solano (2008), Frías Castro (2014), García Rubiano y Vesga Rodríguez (2020), Berardi (2015), Alzate Guiral et al. (2018) y Sanabria Morales (2019). También se usaron entrevistas a profundidad con trabajadores, expertos en recursos humanos y a otros profesionales, que fueron realizadas por Gil Taborda et al. (2019), Piedrahíta Córdoba (2020) y Zuluaga (2001). Por otro lado, varios autores implementaron las revisiones bibliográficas y teóricas para sus investigaciones, como se observa en los trabajos de Cedeño Rengifo et al. (2020), Daza Rodríguez et al. (2013), Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), Barbosa Galarza et al. (2015) y Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020).

Finalmente, respecto de los principales hallazgos encontrados por Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), se define que:

es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral (p. 79).

Las investigaciones previas mencionan que actualmente el salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento (Bravo-Espinoza et al., 2024), la motivación y la productividad laboral del empleado. Del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva (Gonzales-Macedo et al., 2023; Quintero Trigos, 2023), ya que, a pesar de contar con un empleo «estable» y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y los beneficios emocionales (Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma, 2020).

De estas circunstancias surge que tanto el salario emocional como el desempeño laboral sean vistos como variables, y que, según Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006), esta relación sea directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente, disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral. Al analizar el salario emocional, es evidente que su aplicación se está expandiendo mundialmente, convirtiéndose en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa. Es por lo que se define que la clave de una compensación salarial exitosa es que esta evolucione a la par con el cumplimiento de los objetivos de la organización y no se quede en una simple compensación por el trabajo realizado. Se trata de ir más allá y buscar estrategias de atraer, formar y conservar a los mejores empleados (Barbosa Galarza et al., 2015).

Las diferentes formas de compensación son herramienta que ayudan a fortalecer la relación entre los empleados y la empresa, y aunque vale decir que la compensación no es la única herramienta con la que cuenta la organización para tal fin, resulta ser una de las principales para alcanzar los objetivos. Por ello, las organizaciones deben aceptar y considerar las diversas expectativas de su fuerza laboral, para lo que necesitan entender hasta qué punto el capital humano se encuentra comprometido con la organización, en qué medida esta relación incluye la compensación, y cuáles elementos de ella podrían afectar significativamente el nivel de compromiso (Núñez y Solano, 2008).

Por otro lado, según el aporte de la investigación de Berardi (2015) hay una relación entre motivación laboral y el *engagement*, y que la relación existente entre ambos conceptos es directa, ya que, para valores medios y altos de motivación, se obtuvieron valores medios y altos de *engagement* y, al aumentar los niveles de motivación, el *engagement* también aumenta. De este modo se puede afirmar que «cuanto más motivado para el trabajo está un empleado, se registran niveles más altos de *engagement*» (Berardi, 2015, p. 59). Esto permite reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización. Hay que motivar a los empleados, «para que quieran» y «para que puedan». Igualmente, esto se puede evidenciar en la investigación realizada por Alzate Guiral et al. (2018), donde se identificó desde la psicología positiva, más específicamente desde el salario emocional, que las empresas que implementan prácticas adecuadas con sus empleados pueden generar motivación e influir en el *engagement* (Alzate Guiral et al., 2018).

En conclusión, se puede constatar que los estudios referenciados han estudiado el *engagement* y la compensación salarial de manera individual y con variables muy específicas y globales como la

motivación, el compromiso, retención y el desempeño en el trabajo. Sin embargo, pocas investigaciones logran articular la informalidad en la compensación salarial y sus efectos en el *engagement* del empleado con relación al vigor, dedicación y absorción en el trabajo. Según investigaciones previas, esta es una variable con potencial de estudio para aportar un panorama sobre los métodos de compensación salarial empleados por las empresas y sus efectos. Así pues, se puede afirmar que no se ha llegado hasta el momento al estudio de los efectos derivados de una compensación salarial sin criterios de valor objetivos (asignación de un salario de manera intuitiva sin método formal) en el *engagement* del empleado.

### ***La compensación salarial: una aproximación a su definición***

La compensación salarial es entendida como todos los pagos que un empleado recibe como contraprestación a los servicios prestados a una organización (Hofmann, 2015). En términos generales, la compensación salarial contempla, además del salario ordinario acordado con su empleador, factores flexibles como horarios de trabajo, bonificaciones, pagos extralegales y otros beneficios laborales. Una parte importante de la compensación de los empleados incluye salarios, incentivos y beneficios, mientras que otro componente crucial es la satisfacción derivada del trabajo y de las condiciones laborales (Varela Juárez, 2013; Alles, 2015), por su parte, resalta la importancia de mantener la equidad en la compensación salarial al interior de la organización, y en relación con el mercado, considerando esto como un pilar esencial para mantener una sana relación entre empresa y trabajadores. Desde la administración de las relaciones laborales en Colombia se sabe que estas se encuentran reguladas por el código sustantivo del trabajo, por el derecho laboral y sus diferentes ramas; de manera corriente, se entiende que, al momento de suscribir un contrato de trabajo nacen unas obligaciones de derechos y deberes por parte de los empleados y las empresas, y que estas, a su vez, hacen parte de la compensación salarial.

Por su parte, Soto Jáuregui (2018) menciona que:

Cuando hablamos de compensación laboral, salario y cualquier forma de retribución que recibe un trabajador por el cumplimiento de sus funciones para un empleador, resulta necesario conocer un poco sobre la importancia que estos elementos tienen para la motivación que las impulsa a realizar o dejar de hacer ciertas actividades, con el fin de cumplir determinados objetivos y metas (p. 35-36).

### ***Tipos de compensaciones***

Respecto a los tipos de compensaciones que existen, cabe la pena mencionar que se dividen en compensaciones fijas y variables, y la compensación fija contempla factores como los niveles jerárquicos, educación complementaria, experiencia en el desempeño del cargo, responsabilidad, habilidades, criticidad, desempeño y mercado laboral. Por otro lado, la compensación laboral variable contempla dimensiones como resultados del negocio, del rol o cargo, desempeño individual y bonificaciones por gestión. La compensación debe estar estrechamente relacionada con las personas y su desempeño, así como con la visión y los principios empresariales que sustentan su rendimiento. El clima y las prácticas de gestión de la organización, en particular la compensación, son dos elementos fundamentales que influyen en el rendimiento y los resultados (Alles, 2015).

### ***Criterios de valoración: objetivos para la asignación de la compensación salarial***

Uno de los objetivos principales que debe de garantizar la administración de la compensación salarial en las organizaciones, es la competitividad externa y la equidad interna. Para ello es indispensable que las compañías piensen en tener factores de medición claros, objetivos y conocidos por todos los empleados, lo cual permitirá asumir criterios de valoración fuertes que beneficien a la

compañía, por lo que se debe pensar en valorar los cargos con escalas de medición confiables. Entre tanto, Soto Jáuregui (2018) menciona que para valorar los cargos es esencial definir factores y subfactores, como educación, experiencia laboral, supervisión, criticidad del cargo, contactos o relaciones interpersonales y toma de decisiones.

### **Compensaciones emocionales: una palanca importante en la administración salarial**

Como se mencionó en el capítulo anterior, la compensación salarial incluye todos los beneficios que recibe un colaborador como contraprestación al servicio prestado; bajo esta perspectiva se entiende que los beneficios emocionales y no pecuniarios hacen parte de este gran apartado de compensaciones. De esta manera, se comprende el salario emocional como «todas aquellas razones no monetarias por las que [la gente] trabaja contenta, [lo cual es un elemento] clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos» (Temple, 2007. párr. 3). Por otro lado, implica dar «la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer [...] de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables» (Temple, 2007. párr. 6).

### **Bienestar subjetivo**

A lo largo de la historia la psicología ha tenido el compromiso de explicar el concepto de bienestar subjetivo y cómo este influye en los individuos. Veenhoven (1984) afirma que el «bienestar subjetivo sólo puede medirse mediante la pregunta directa al sujeto y que no hay espacio para especular sobre el bienestar de una persona con base en sus posesiones» (p. 7). Diferentes estudios han tomado la tarea de definir, medir, comprender y explicar las características positivas de las personas; por un lado, se encuentra la psicología positiva que ayuda a explorar los rasgos personales, como el bienestar subjetivo, el optimismo, la felicidad y la libre determinación. El bienestar, desde su concepción, cuenta con dimensiones básicas y generales que son subjetivas según cada individuo. Por su parte, Cuadra y Florenzano (2003) mencionan que el bienestar subjetivo está compuesto por dos facetas que están clasificadas en: «una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida)» (pp. 84-85). Esta relación hace que un sujeto experimente bienestar o la falta de él desde su concepción subjetiva, pues está vinculada a los pensamientos y emociones de cada individuo e influye en la concepción de la vida desde su esfera cognitiva y afectiva. Teniendo en cuenta la descripción anterior, el bienestar subjetivo se define como «un área general de interés científico y no una estructura específica que incluye las respuestas emocionales de las personas, satisfacciones de dominio y los juicios globales de satisfacción de vida» (Diener et al., 1999. p. 277).

### **Una aproximación al engagement**

El *engagement* es comprendido como un estado psicológico positivo activo, que es distinguido por el vigor, dedicación y absorción que pone un empleado con relación al desempeño de su rol o cargo en determinada organización. Para Vargas Mendoza y Estrada Mejía (2020):

El vigor es caracterizado por la presencia de altos niveles de energía, resistencia mental y deseos de invertir esfuerzos en el trabajo. La absorción se describe como un estado de concentración y sensación de felicidad en relación con el trabajo realizado y la dedicación está compuesta por alta implicación, compromiso laboral y sentimientos de significación del trabajo (p.35).

El *engagement*, además, es definido como un estado mental, psicológico, afectivo-cognitivo que se caracteriza por el esfuerzo, entusiasmo, energía y pasión. Este es ilustrado como una metáfora en la que una organización logra capturar «las manos, cabeza y corazón de sus empleados» (Schaufeli et al., 2002, como se citó en Ventura, et al. 2006). Por su parte, Shuck et al. (2017) definen el *engagement* como un «estado psicológico positivo activo relacionado con el trabajo operacionalizado por la intensidad y dirección de la energía cognitiva, emocional y conductual» (p. 2). De esta manera se comprende que el concepto de *engagement* es introducido como un concepto anglosajón que se adapta al español de manera muy global y vaga; este, usualmente, es confundido como compromiso y/o motivación; adicionalmente, en su sentido general, este ha sido traducido como compromiso o noviazgo. Asimismo, en el análisis de diferentes publicaciones, libros e investigaciones que han descrito y usado este concepto se ha podido concluir que este término abarca mucho más que las descripciones mencionadas anteriormente. Por su lado, Salanova y Llorens (2008) mencionan que:

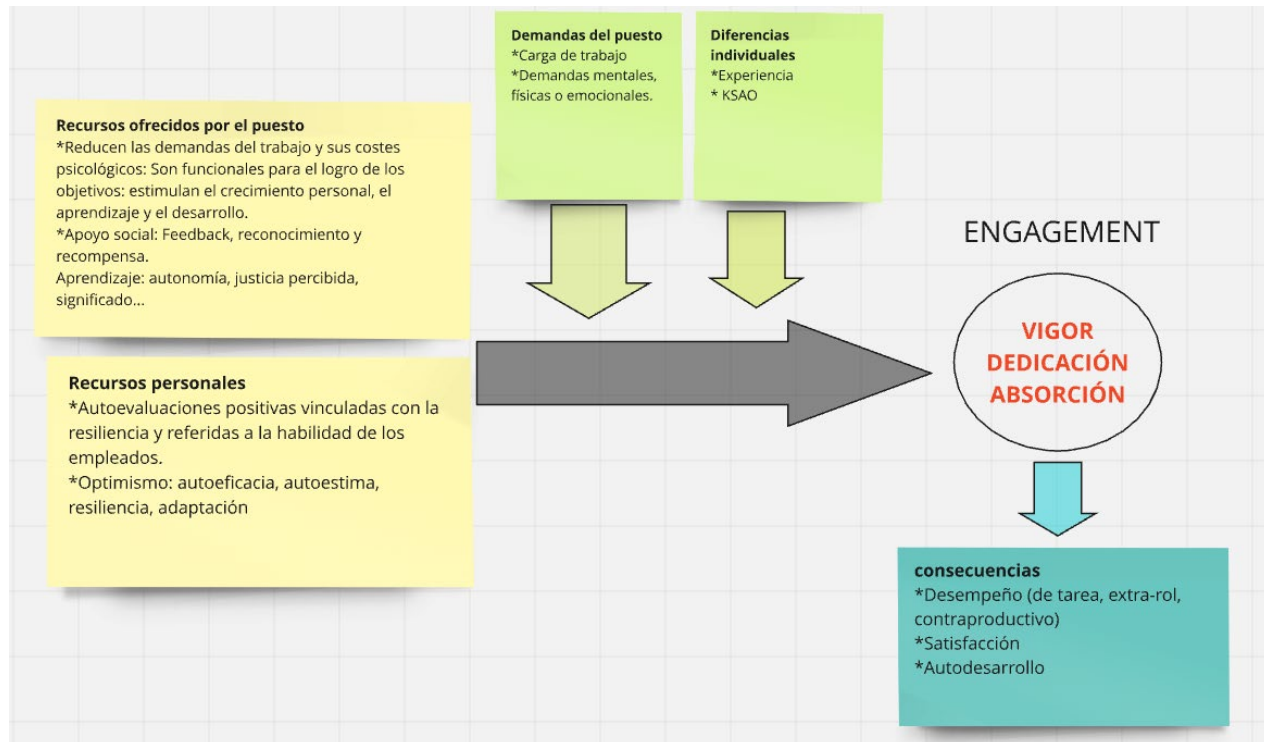
hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El *engagement* sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (Work involvement), el compromiso organizacional (Organizational commitment), dedicación al trabajo (Work dedication), enganche (Work attachment) o adicción al trabajo (Workaholism) (p. 64).

La Figura 1, relacionada con la teoría de la demanda y los recursos laborales (DRL, por sus siglas en inglés), permite comprender mejor el concepto de *engagement*. En primer lugar, el término aborda, además de las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, componentes como los recursos personales y organizacionales, los cuales deben integrarse de manera dinámica a las dimensiones del *engagement* para entenderlo adecuadamente. Por ello, estos recursos se definen de la siguiente manera:

Los recursos personales son motivadores intrínsecos que establecen una conexión y dedicación de las personas con su trabajo, y abarcan cinco recursos personales cruciales asociados con el compromiso: rasgos individuales, aspectos psicológicos, autoconfianza, activos psicológicos y resiliencia. Por otro lado, en relación con los recursos organizacionales que se vinculan con el *engagement*, Salanova y Schaufeli (2009) los describen como los recursos que:

«tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo. Pero también pueden desempeñar el papel de motivadores extrínsecos porque son instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de trabajo» (p. 138).

En suma, la gráfica de la DRL ilustra el camino que conduce el desarrollo del *engagement*. Así, se podría esbozar que tanto los recursos ofrecidos por el puesto de trabajo, los recursos personales, las demandas del puesto de trabajo y las diferencias individuales conducen al camino del *engagement*. Las flechas que se presentan en la teoría DRL indican que estas aristas hacen parte del camino para el desarrollo del *engagement* (ver Figura 1).



**Figura 1. Teoría de demanda y los recursos laborales DRL**

Figure 1. The Job Demands–Resources (JD-R) theory

Fuente: Elaboración propia a partir de Bakker y Demerouti (2013).

Los recursos ofrecidos por el puesto están articulados con aspectos físicos, sociales y organizacionales (Salanova y Schaufeli, 2009). Estos incluyen aspectos como las relaciones sociales, la gestión del desempeño y el *feedback*, el reconocimiento de la labor, la compensación, el aprendizaje y desarrollo personal, la autonomía, percepción de justicia y la gestión del tiempo. Finalmente, los recursos personales consideran la dimensión psicológica. Estos aspectos se clasifican en externos (incluidos los aspectos organizativos y sociales), e internos (que abarcan los factores cognitivos análogos a los elementos psicológicos y físicos, percibidos como comportamientos). Garrosa Hernández y Carmona Cabo (2011) ofrecen ejemplos de este tipo de recursos, como la autonomía, el apoyo de los colegas y los supervisores, los entornos de trabajo inclusivos, respetuosos y las políticas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal. Salanova y Schaufeli (2009) mencionan otros ejemplos, como la variedad de tareas, la disponibilidad de información y la retroalimentación sobre las tareas.

### **Escalas de medición del engagement**

La revisión de la literatura ha permitido identificar los instrumentos de medición que actualmente son validados y utilizados para medir el grado de *engagement* de las empresas y sus colaboradores; a partir de ellos, se han establecido estrategias de intervención en individuos y en organizaciones. Algunos de los instrumentos más utilizados son: los cuestionarios de autoinforme (Salanova et al., 2001), el UWES (Schaufeli y Bakker, 2011) y la escala *engagement* (Rey et al., 2005). Para medir el *engagement*, la presente investigación hizo una adaptación del segundo, el cual es el más utilizado y evalúa tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Este es el instrumento que predomina en las evaluaciones e investigaciones que han validado y aplicado el *engagement*, los grados, las escalas y las pruebas de confiabilidad en las empresas. Si bien originalmente constaba de veinticuatro ítems, el proceso de solución de problemas psicométricos resultó en una versión revisada con diecisiete

ítems (Cárdenas y Jaik, 2014). La escala UWES-17 está estructurada con diecisiete ítems clasificados en dimensiones de vigor (6), dedicación (5) y absorción (6). Para una mayor accesibilidad, Salanova y Schaufeli (2009) han traducido esta escala a varios idiomas.

### **La compensación en el sector manufacturero**

La industria manufacturera desempeña un papel crucial en la economía colombiana, compuesta predominantemente por pequeñas y medianas empresas de múltiples sectores. Los datos recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2021), muestran un crecimiento significativo en la producción real, las ventas y el empleo en el sector. A pesar de los desafíos planteados y las huelgas nacionales, el sector manufacturero de Colombia demostró su resiliencia, logrando un crecimiento notable y contribuyendo positivamente a la economía en el último trimestre de 2021 (Andigraf, 2021), con un aumento anual del 10.1 % en la producción industrial y del 9.6 % en las ventas (Salazar Sierra, 2021).

Con relación a la gestión y administración del proceso de compensación salarial y beneficios de las empresas manufactureras, se ilustra, según los estudios realizados, que estas son gestionadas de manera muy informal y en donde en muchas ocasiones se dejan a un lado los métodos para medir y establecer salarios e incentivos. Según Zuluaga (2001) «un porcentaje muy alto de las empresas en nuestro medio administran en forma muy conservadora los incrementos de retribución y como consecuencia apoyan la remuneración por los cargos asignados y no por los resultados» (p. 50). Esto hace que de alguna manera el sistema de retribución de las empresas estudiadas tenga procesos de compensación poco objetivos y muy arraigados a sus costumbres e incluso negociaciones colectivas o sindicales.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación en mención emplea para su estudio el método cualitativo, esto argumentado en el análisis holístico de los diferentes fenómenos que influyen en el objeto de investigación; por un lado se estudió el contexto del trabajo y el investigador participó activamente en dicha dinámica, se dio vital importancia a entender el significado del *engagement*, el contexto laboral y los diferentes motivadores presentes tanto en el ambiente intra como extralaboral, esto permitió tener una visión más dinámica del estudio tomando en cuenta el análisis categorial de los datos producto de los cuestionarios y las entrevistas a profundidad (Hernández Sampieri et al., 2014). El tipo de investigación fue descriptiva, debido a que se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo y Tamayo, 2004). Con relación al tiempo, se trató de un estudio transversal, pues se tomó una única muestra de los datos en el tiempo. El diseño de la investigación fue un estudio de caso, en tanto se realizó un análisis intensivo en una única organización, en la cual se recolectó la mayor información posible que permitió entender un número reducido de variables (De Bruyne et al., 1974): los efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado.

*Participantes:* fueron once los profesionales que participaron de esta investigación, con cargos de mando alto y medio (jefes, coordinadores, auxiliares) de una única empresa en el sector manufacturero, y con más de un año de antigüedad laboral. La muestra fue seleccionada de manera intencional, en los que se tuvieron en cuenta criterios de selección como nivel jerárquico (cargo desempeñado) y nivel de educativo; además, las personas debían tener mínimo un año de experiencia laboral en el desarrollo de su cargo en empresas manufactureras. Como criterios de exclusión se tuvieron en cuenta el nivel del cargo y la antigüedad laboral, así como el rango salarial.

*Instrumentos:* la herramienta utilizada fue una adaptación del instrumento UWES propuesto por Schaufeli y Bakker (2011) (ver Anexo 2).

*Procedimiento:* la recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las categorías de rastreo del *engagement*: vigor, dedicación y absorción y su posterior análisis: efecto de la compensación salarial sobre la absorción, efecto de la compensación salarial sobre la dedicación, efecto de la compensación salarial sobre el vigor, agrado de los colaboradores con su compensación salarial. La investigación en mención se llevó a cabo en tres fases estratégicas. La primera etapa consistió en la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte de la cuestión. Esta ayudó a mapear por medio de una de una matriz en Excel las investigaciones que se han desarrollado en relación con el *engagement* y la compensación salarial; acto seguido, se construyó el marco teórico que permitió tener una visión holística de las diferentes variables presentes en el problema de investigación. La segunda fase consistió en el trabajo de campo, el cual fue validado por medio de un piloto a dos participantes. Luego, por medio de las categorías del *engagement* y las preguntas del UWES de Schaufeli y Bakker (2011), se adaptaron las preguntas con las categorías de rastreo al instrumento de investigación (ver Anexo 2), en el cual se llevó a cabo la aplicación de este a los sujetos participantes en la investigación en el mes de marzo de 2022, y las entrevistas se efectuaron de manera presencial, contando con el consentimiento informado de todos los participantes. La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos; esta se realizó por medio de la modalidad de análisis categorial de contenido y sentido a partir de un conjunto de matrices de estudio en Excel, estructuradas en estricta relación con los objetivos específicos y el marco conceptual (Orejuela Gómez, 2019), lo que facilitó el análisis sistemático del contenido. Lo anterior implicó, en primera medida, la transcripción de las entrevistas y cuestionarios, luego la discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se analizaron categorialmente los datos y se tomaron algunos de los fragmentos de discurso más significativos como evidencia empírica de cada una de las categorías a analizar, y, a partir de esto, se organizó la estructura narrativa de los resultados con lo que se finiquitó el cierre de la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio.

#### 4. RESULTADOS

El trabajo de campo efectuado en esta investigación se realizó según los datos y procedimientos establecidos en el protocolo de entrevista (ver Anexo 2 y 3). En el cuadro 1 de la Tabla 1 se detallan los datos sociodemográficos de los sujetos participantes. A continuación, el análisis de los datos recolectados.

**Tabla 1 Datos sociodemográficos de los participantes del estudio**  
Table 1. Socio-demographic characteristics of the study participants

Datos Sociodemográficos	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
<b>Sexo</b>	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
<b>Edad</b>	26 años	30 años	30 años	52 años	23 años	32 años
<b>Cargo desempeñado</b>	Auxiliar administrativa	Jefe de calidad	Jefe de planeación y abastecimiento	Ingeniero en desarrollo comercial (jefe)	Coordinador de mantenimiento	Analista de facturación
<b>Antigüedad laboral</b>	1 año	5 años	2 años y 6 meses	3 años	1 año	2 años
<b>Nivel educativo</b>	Tecnóloga	Profesional	Posgrado incompleto	Profesional	Profesional	Tecnóloga

Datos Sociodemográficos	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Sujeto 11
<b>Sexo</b>	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
<b>Edad</b>	28 años	22 años	27 años	30 años	26 años
<b>Cargo desempeñado</b>	Analista contable	Auxiliar SST	Inspector de calidad	Analista contable	Coordinador de operaciones
<b>Antigüedad laboral</b>	3 años	1 año y medio	4 años y medio	5 años y 2 meses	5 años y 8 meses
<b>Nivel educativo</b>	Tecnólogo y profesional en formación	Técnico y profesional en formación	Técnico-profesional incompleto.	Tecnóloga-profesional incompleto	Tecnólogo

Fuente: elaboración propia.

### Efecto de la compensación salarial sobre la absorción

Se puede inferir que el salario y demás beneficios extralegales entran a jugar un papel importante en el disfrute del trabajo, el cual hace parte de uno de los constructos del *engagement* del empleado, ya que este tiene una influencia directa, como lo hicieron saber los participantes de la investigación.

**Participante 10:** «Yo trabajo y necesito ser remunerado de una manera en la que este a gusto, uno con el salario debe de suplir las necesidades y eso afecta mi goce».

**Participante 7:** «El salario es una manera de retribuir la motivación, una gratificación por trabajo que uno desempeña».

Así mismo, uno de los participantes manifiesta que la compensación salarial y demás beneficios no afectan el disfrute del trabajo completamente, ya que este no es el único factor determinante. Para poder crear un concepto generalizado de «disfrute» se deben contemplar motivaciones personales e intralaborales (Salanova y Schaufeli, 2009).

**Participante 2:** «El disfrutar en el trabajo no solo está el tema salarial, también influye el ambiente laboral y lo que nos guste hacer».

En síntesis, se puede decir que la compensación global (salario legal y emocional) afecta de manera directa el sentido de disfrute en el trabajo, dado que estos hacen parte de la motivación para hacer las cosas. Las compensaciones salariales y emocionales son importantes al momento de sentir felicidad y gratificación con el trabajo; si bien el salario legal es determinante para sentir amor por lo que se hace, los beneficios extralegales aumentan el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

Articulando la dimensión de la absorción como parte del *engagement* con el salario y los beneficios laborales, se determina que la concentración que ponen los empleados para ejecutar sus tareas es afectada por la compensación que estos reciben, así lo ilustran algunos entrevistados.

**Participante 3:** «En caso de no estar bien remunerado siempre voy a estar pensando en ganar más y buscar opciones, no voy a estar concentrado en lo que tengo que hacer».

**Participante 9:** «Digamos que no está uno con la mente divagando en otras responsabilidades y la necesidad de cubrir con dinero algo que no tiene».

Si bien la mayoría de los participantes indican que el salario y los beneficios extralegales afectan de manera directa la concentración en el trabajo, algunos de ellos también incluyen otros factores como el sentido de pertenencia que tiene un trabajador hacia su puesto de trabajo, el deseo de hacer bien sus tareas, así también el ambiente laboral y extralaboral son aspectos importantes.

**Participante 2:** «No existe relación entre el salario y la concentración en el trabajo, porque, así uno gane diez o veinte millones, la concentración se enfoca en hacer bien el trabajo de acuerdo con las exigencias del cargo. No lo veo relacionado».

Por lo anterior, se puede concluir que la compensación salarial y los beneficios extralegales (salario emocional) influyen en la concentración en el trabajo de las personas. Estos factores tienen efectos determinantes en los empleados, en tanto se puede inferir que una persona mal compensada va a tener su mente ocupada en cómo satisfacer sus necesidades básicas. Existen obligaciones personales y familiares que deben de ser suplidas con el salario que se devenga en el trabajo, y si este no es el adecuado, los trabajadores buscarán estrategias para compensar su vacío y esto hace que se pierda la concentración para ejecutar las tareas. Con relación al tiempo laboral que invierten los empleados para el desempeño de sus funciones, se demuestra que el salario y los beneficios laborales son fundamentales para una correcta administración de tiempo, pues, de esta manera, los empleados sienten que para dar la «milla extra» necesitan sentirse bien remunerados y con buenas condiciones laborales, así lo hicieron saber algunos participantes.

**Participante 4:** «Es parte de la motivación cuando uno se siente remunerado de buena manera. Uno dice 'la empresa se porta bien conmigo. Yo tengo que dar lo mismo'».

**Participante 11:** «Todos los beneficios hacen que estés conforme y no tengas que pensar en otras cosas, se distribuye mejor el tiempo».

Existen casos en las que el salario y las compensaciones extralegales no influyen directamente en el tiempo laboral, al priorizar el compromiso, cumplimiento de deberes, la organización de las tareas y el involucramiento con el trabajo, el salario deja de ser determinante, según lo refieren algunos de los entrevistados.

**Participante 3:** «No, porque digamos que la parte del compromiso entra a jugar un papel importante, y cuando uno negocia algo, debe cumplir con sus deberes».

**Participante 8:** «No, necesariamente. Ahí influye del orden y el amor que uno le ponga al trabajo. Si uno hace todo en el tiempo laboral, excelente, y si es necesario quedarse más, también se hace, pero no por más dinero».

Bajo esta perspectiva, el salario y los beneficios extralegales relacionados con el salario emocional influyen en el tiempo que invierten la mayoría de los empleados para el desarrollo de sus trabajos. Las personas relatan que, de acuerdo con el salario que devenguen, ellos estarán más motivados, pues, si se tiene una muy buena compensación, los trabajadores van a ser más comprometidos y gestionaran mejor el tiempo en el trabajo.

### **Efectos de la compensación salarial sobre la dedicación**

Se puede afirmar que la compensación laboral está ligada directamente con la implicación laboral que puedan tener los empleados en sus puestos de trabajo, tal como lo describen los participantes

de esta investigación, donde todos están de acuerdo que la relación del salario legal y emocional tienen efectos sobre la implicación en sus trabajos.

**Participante 5:** «Esa compensación es similar a la retribución que te hace la empresa a cambio de un trato previamente hecho, donde uno se ve en la obligación de cumplirla; independientemente si el rendimiento es bueno o malo esto, factores como el ambiente de trabajo y la carga laboral también influye».

Para que las personas tengan gran sentido de pertenencia e implicación laboral, es importante que sepan que cuentan con el respaldo de una empresa que los cuida, los trata justo y se preocupa por ellos (Salanova y Schaufeli, 2009). Así lo mencionan algunos de los participantes.

**Participante 7:** «Si, debido al sentido de pertenencia que tengo con la empresa, creo que desde el primer día que uno entra a ella, debería sentirse parte de la compañía y comprometerse como un verdadero integrante, aún sin motivación salarial».

**Participante 8:** «A uno le duele la empresa cuando recibe un buen trato. Uno puede recibir un buen pago, pero sin respeto esto no tiene valor. La persona es lo más importante. Yo ya lo he vivido. Sin embargo, aunque uno cumple con sus obligaciones, queda un sin sabor».

El concepto de significación del trabajo, que hace parte de los constructos del *engagement*, tiene efectos cuando el salario está de por medio, pues las personas comprenden que este tiene una influencia estrecha y que el salario hace que el trabajo sea visto como un medio para obtener y trazarse un camino hacia el cumplimiento de los objetivos, tanto en lo económico como en lo social.

**Participante 1:** «Sí, porque el trabajo es un medio para obtener muchas de las cosas que poseemos, tanto en lo económico como en lo social. Para mí influye, si yo veo que económicamente me va bien, estaré bien como persona. No va a ser lo mismo uno levantarse y saber que se gana dos mil a levantarse y saber que gana ocho mil. El salario es una motivación, y quien diga lo contrario es un mentiroso».

El salario es un fin, pero también un medio, un fin por el cual las personas trabajan, pero un medio para conseguir lo que cada empleado quiere según sus objetivos, metas y proyectos personales. Así lo refiere uno de los participantes.

**Participante 10:** «Por supuesto, porque tanto el salario como los beneficios que uno adquiere en la compañía me han permitido cubrir mis estudios y mis necesidades básicas. Si no trabajo y no me pagan, ¿cómo vivo, entonces?».

Sin embargo, en algunos casos el salario no influye en el significado que le dan las personas al trabajo, como lo indica un participante.

**Participante 5:** «Gracias a la suerte y los medios que poseo desde joven, he tenido oportunidades laborales que me gustan y bien remuneradas, así que no he tenido que cambiar mi concepto sobre el trabajo».

Por otro lado, la compensación salarial y los beneficios laborales tienen gran influencia en los retos y desafíos que perciben los empleados en el desempeño de las tareas; estos mencionan que el salario genera un factor vinculante para llevar a cabo las funciones, tal cual lo relata uno de los participantes.

**Participante 11:** «Claro, lo que le digo es que eso hace parte del sentido de pertenencia, de la lealtad y de cómo se afronta ello. Creo que si uno está en una parte donde se siente bien

remunerado en comparación con el sector, estará estar bien. Es decir, si uno se siente bien pago, cualquier tarea que le asignen la aceptará sin problemas».

También es importante comprender que los colaboradores a medida que devengan más dinero tienden a dar más de sí y, por ende, a experimentar más retos y desafíos en el trabajo.

**Participante 3:** «Por supuesto, en mi situación actual, donde tengo que asumir una jefatura, con el salario que tengo que justificar mis responsabilidades y esforzarme al máximo en mi trabajo».

En algunos casos, el salario no influye en los retos y desafíos laborales, lo cuales están relacionados involucrados con las variables de aprendizaje, debido a la conexión que se tiene con el trabajo (goce), y por las experiencias vividas diariamente en el trabajo, tal como lo refieren algunos de los participantes.

**Participante 1:** «No, para mí el tema de retos y desafíos es más por aprendizaje, por la conexión que tengo con mi trabajo que es lo que lo hace importante».

**Participante 5:** «No, porque independientemente del salario que tengo en el cargo, los retos y desafíos están en el diario vivir de la empresa».

Por otro lado, la compensación salarial y los beneficios extralegales se relacionan directamente con el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la empresa.

**Participante 3:** «Sí, porque uno cuando llega a sentirse valorado por la empresa y le pagan lo justo, hace que uno quiera a la empresa; pero, cuando esto no ocurre, uno no le coge amor al trabajo».

**Participante 11:** «Obvio, si uno está en una empresa donde no lo remuneren bien y no tiene beneficios, a usted no le va a importar nada de lo que ocurra con la compañía».

El salario y los beneficios extralegales no influyen en casos donde los empleados sienten que el sentido de pertenencia es esencial en el trabajo.

**Participante 1:** «El sentido de pertenencia es innato en uno, yo doy todo de mí sin importar las circunstancias».

**Participante 10:** «Esto ya es la responsabilidad que yo adquiero cuando soy contratado para el cargo y allí tengo que dar lo mejor».

En resumen, en una relación laboral se experimentan sensaciones de bienestar o malestar derivado de la gestión salarial y prestacional, «el trabajador procura equilibrar diariamente sus sensaciones de placer y sufrimiento al desarrollar las funciones para las que fue contratado» (Gálvez-Calderón y Bermúdez-Restrepo, 2022, p. 138). Cuando un empleado llega a sentirse valorado por la empresa y le pagan lo justo, este como contraprestación va a querer a la compañía, sintiéndose enganchado por lo que hacen por él, pero cuando esto no ocurre, las personas pierden interés y no le cogen amor al trabajo, pues una persona insatisfecha con el salario no tendrá sentido de pertenencia, estará desanimada y sus resultados van a ser desfavorables.

## Efecto de la compensación salarial sobre el vigor

La compensación salarial y los beneficios extralegales tienen una relación directa en la energía que disponen los empleados para el desarrollo de sus trabajos; así lo mencionan varios de los participantes de la investigación.

**Participante 2:** «Sí, claro. Como lo mencioné anteriormente, una persona bien paga es comprometida, uno ganándose un mínimo no va a dar lo mejor de sí».

**Participante 4:** «Sí, todo va muy ligado a la motivación, porque una persona que lo cuida la empresa va a estar dispuesta a dar el máximo de su desempeño».

De esta manera, el salario influye en la productividad, el enfoque que tienen las personas en el trabajo y la motivación intrínseca, pero este no garantiza completamente la satisfacción y motivación. Herzberg (2003) distingue entre dos categorías de factores que influyen en la satisfacción laboral de las personas: factores de higiene o ambientales y factores motivacionales o intrínsecos. Herzberg sostiene que, sin suficientes factores de higiene, los empleados pueden experimentar descontento y falta de motivación; sin embargo, advierte que la optimización de estos factores no conducirá necesariamente a un aumento de la motivación. En palabras de los entrevistados, la influencia es la siguiente:

**Participante 5:** «Eso es algo temporal, no influye a largo plazo, puede que me sienta bien por ganar tres millones, pero luego voy a necesitar más».

**Participante 10:** «Yo digo que es muy personal, la disposición es de cada uno; un ejemplo: si me pagan mal y me gusta lo que hago yo siempre lo voy a hacer bien. Por ejemplo, cuando uno hace las practicas no le pagan bien, pero hace las cosas con ganas».

En suma, el empeño y la productividad van enmarcados en gran parte por el salario que se percibe en una relación laboral, se entiende que un empleado que se siente bien remunerado va a estar más comprometido con sus tareas más dispuesto a darlo todo, y no solo se limitará a hacer lo asignado. Respecto a la resistencia mental, el salario legal y los beneficios extralegales no tienen impacto de manera directa. Así lo refieren los participantes.

**Participante 1:** «Es más por responsabilidad, aprendizaje, la persistencia la tengo definida como un factor de sentido de pertenencia más que un tema salarial».

**Participante 8:** «Esto va más a lo personal, porque así uno gane poco, pero quiere lo que hace, se va a comprometer con toda en el trabajo».

Los empleados sienten que sin importar el salario la resistencia mental se articula en qué tan conectado se está con el trabajo, si este requiere mucho esfuerzo físico y mental ya no se piensa en el salario si no el bienestar. Dejours (2015) señala que el trabajo no es exclusivamente el lugar de la felicidad, sino también el escenario en el cual las personas desgastan su cuerpo y su mente haciéndose propensas a descompensaciones en su salud física y psicológica, así como a desequilibrios en sus relaciones familiares y sociales: «Trabajar es siempre, en primer lugar, fracasar. Y luego, en segundo lugar, trabajar siempre es sufrir. No hay trabajo sin sufrimiento» (p. 12).

Los colaboradores, de una u otra manera, persisten en sus trabajos con el salario que tengan, porque tienen una necesidad de emplearse, y a su vez, de sentirse productivos y parte del trabajo, esto les dará mayor energía para permanecer en sus puestos. «tal y como lo prueba, a pesar de todo, el hecho que se dimensiona poco, de que explotados o no, los trabajadores trabajan. Nunca, desde que la humanidad existe, se honró tanto al trabajo. Hasta se excluye, en definitiva, la posibilidad que uno no

trabaje» (Lacan, 1970, citado en Orejuela Gómez 2019, p.2). Con relación al *esfuerzo invertido* para realizar el trabajo se ilustra que la compensación integral (legal y extralegal) afecta directamente este constructo, así lo ilustran varios participantes:

**Participante 1:** «A veces en el tema salarial uno se siente desmotivado cuando el esfuerzo que uno entrega es mayor que el salario que recibe, y como la inequidad en la administración salarial es evidente, existen personas que hacen menos y ganan más».

**Participante 8:** «En el esfuerzo, si es físico y mental, sí influye. Si uno tiene la cabeza ocupada con preocupaciones económicas va a tener dificultades para hacer las cosas».

En algunos casos, el salario no tiene efectos sobre el esfuerzo para realizar las tareas.

**Participante 10:** «Acá en la empresa no es tanto por salario si no por las ganas que uno tiene por salir adelante. Eso lo pienso yo porque no tengo una carga que me obligue a trabajar, sobre mí no está la responsabilidad de tener una obligación de responder por hijos y o cosas por el estilo».

En resumen, el factor vinculante que genera el salario es consecuente con el sentir de los empleados. Un colaborador se esforzará, trabajará más duro, tendrá mejor rendimiento y hará sus tareas de calidad y con eficiencia si percibe que la remuneración de la empresa es la adecuada y la que merece según sus habilidades, conocimientos y aptitudes.

### **Agrado de los colaboradores con su compensación salarial**

El agrado de los colaboradores con su compensación salarial será positivo cuando estos sientan que tienen tratos igualitarios, que son valorados con esquemas de compensación claros, pero, además, que se encuentran remunerados según el mercado laboral o las condiciones internas de las empresas. Chiavenato (2009) señala que «Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente» (p. 283), así lo refieren los participantes.

**Participante 4:** «Estoy muy satisfecho con mi salario, estoy ganando bien allí, puedo ganar más, pero siento que valoran mi experiencia, conocimiento y me dan muchos beneficios».

**Participante 5:** «Estoy satisfecho con mi salario, pero hay lugares donde los salarios varían dependiendo del puesto. Es ahí donde siento que no me pagan lo justo en proporción con mi jornada y responsabilidad».

En suma, un empleado se siente satisfecho con el salario cuando siente que le valoran la experiencia, las habilidades, la criticidad del cargo y la formación, pero también si está dentro de una media del mercado laboral que se ajusta a su situación actual. Para «valorar los cargos es esencial definir factores y subfactores, como educación, experiencia laboral, supervisión, criticidad del cargo, contactos o relaciones interpersonales y toma de decisiones» (Soto Jáuregui, 2018, p. 613). El salario emocional es entendido como «todas aquellas razones no monetarias por las que [uno] trabaja contento» (Temple, 2007. párr. 3) y como «aquella recompensa no directamente económica (intrínseca/relacional) que complementa la compensación racional o salarial (extrínseca) se materializa por ejemplo en días libres remunerados, enriquecimiento del puesto de trabajo, reconocimiento, etc.» (Gálvez-Calderón y Bermúdez-Restrepo, 2022, p. 143). Lo anterior genera un valor vinculante en los empleados, así lo sienten los entrevistados.

**Participante 1:** «Estoy satisfecha porque en ese sentido todo es igualitario, los beneficios son para todos, sin importar quien lleva más o menos tiempo».

**Participante 11:** «En este aspecto estoy totalmente satisfecho, es algo que uno valora mucho, y más a mí que me ha tocado empezar desde cero el proceso de crecimiento en la empresa, cuando las condiciones eran muy desfavorables y no teníamos casi nada. Eso es muy reconfortante».

Si bien el salario emocional no es una obligación para las empresas, las nuevas oportunidades laborales y practicas organizacionales demuestran que cada vez más las empresas deben pensar en generar un bienestar integral, orientado en satisfacer, no solo una esfera económica, si no social y personal, ya que el salario no es el único factor que influye para que una persona se sienta plena en su trabajo. El salario emocional implica dar «la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer [...] de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables» (Temple, 2007. párr. 6).

La compensación salarial y los beneficios extralegales de la compañía infieren en el bienestar subjetivo de los empleados. De este modo, Cuadra y Florenzano (2003) mencionan que el bienestar subjetivo está compuesto por dos facetas, las cuales se clasifican en: «una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida» (pp. 84-85).

**Participante 2:** «Total, porque con el salario y beneficios tengo mejor calidad de vida, he podido adquirir mi casa y financiar mis estudios».

**Participante 11:** «Sí, claro. Contribuyen porque, obviamente, si uno trabaja bien va a tener una vida familiar amena, si uno no está contento o no lo tratan bien se va a ver afectado el entorno familiar. Yo siento bienestar y felicidad con lo que tengo».

La influencia del salario es un factor crítico de análisis, ya que es un objeto importante de deseo; este, en ocasiones, puede generar bienestar temporal, pues las personas siempre van a querer tener más y nunca alcanzarán a cubrir completamente este sentimiento. Así lo refieren los participantes

**Participante 1:** «Sí contribuyen a mi bienestar, pero hacen falta muchas cosas: en lo familiar con mi dinero puedo darme gustos que contribuyen a mi bienestar, porque con lo que me gano vivo bien, pero uno como ser humano siempre quiere tener más y, sobre todo, que lo traten igual».

**Participante 6:** «El salario no me permite tener bienestar, ya que tengo una obligación financiera con mi casa y este no me cubre todo».

De este modo, es importantes gestionar de manera adecuada la administración salarial en las empresas. Por otro lado, resulta necesario conocer la relevancia que tienen los salarios en la motivación de los empleados, que los impulsa a realizar o dejar de hacer ciertas actividades con el fin de cumplir determinados objetivos y metas. (Soto Jáuregui, 2018, p. 35).

## 5. DISCUSIÓN

En relación con el efecto de la compensación salarial sobre la absorción se encontró —y se constata con los argumentos de Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020)— que el salario legal y demás

beneficios (salario emocional) son responsables de afectar de manera directa el disfrute y la concentración en el trabajo y el tiempo laboral de los colaboradores, pues estos lo perciben como un factor que hace parte de la motivación para hacer las cosas. El salario legal y emocional son determinantes al momento de sentir felicidad y gratificación con el trabajo; si bien el salario legal es significativo para atribuirle amor al trabajo, los beneficios extralegales aumentan el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

La compensación, además, afecta el tiempo que invierten los empleados para el desarrollo de sus trabajos. Las personas relatan que de acuerdo con el salario que devenguen ellos se motivan, si se tiene una muy buena compensación los trabajadores van a ser más comprometidos y gestionarán mejor el tiempo en el trabajo; a su vez se menciona que depende del esfuerzo y tiempo que invierten los empleados debe ser evaluado un salario justo, si una persona siente que está bien remunerado, con más ganas va a trabajar; asimismo, el salario objetivo, equitativo y los beneficios extralegales que ofrece una empresa hacen que los empleados estén conformes y no tengan que pensar en otras cosas, y como consecuencia de esto se distribuye mejor el tiempo para el cumplimiento de las obligaciones laborales y mejora la productividad, tal como lo menciona Daza Rodríguez et al. (2013).

De esta manera, el salario debe de suplir las necesidades básicas de los trabajadores, en tanto este afecta el sentido del trabajo. Se puede inferir que una persona mal compensada va a tener su mente ocupada pensando en cómo satisfacer sus necesidades básicas, obligaciones personales y familiares que deben de ser suplidas con el salario que se devenga en el trabajo, y si este no es el adecuado, los trabajadores van a estar buscando oportunidades laborales, lo que hace que se pierda la concentración para ejecutar las tareas, pues la mente se ocupa en generar estrategias para cubrir responsabilidades con dinero que no se tiene. De esta forma se hace indispensable saber que el sueldo legal debe de estar orientado a una escala salarial clara y equitativa, ya que cuando un trabajador siente que no le están pagando lo adecuado se genera un inconformismo que influye en el rendimiento del día a día, tal como lo encontró Bautista Rivera et al. (2014). Finalmente, es importante mencionar que el salario y demás beneficios no son los únicos criterios que influyen en la absorción del trabajo, si se tiene en cuenta que existen otros factores determinantes para ello, además del salario, que influye en el ambiente intra y extralaboral, el compromiso, el cumplimiento de deberes, la organización de las tareas y conexión con el trabajo.

En relación con el efecto de la compensación salarial sobre la dedicación, se encontró que esto afecta la implicación laboral, el significado del trabajo, el sentido de pertenencia, así como los retos y desafíos laborales que enfrentan los empleados, así lo describieron los participantes de esta investigación, donde todos estaban de acuerdo en que la relación del salario legal y emocional influía en la dedicación y el empeño que se le pusiera a este. Si una persona está bien remunerada, se esforzará más, trabajará el doble y tendrá mejor desempeño. Si las personas sienten que están devengando lo adecuado, van a querer retribuirle a la empresa por lo que esta les proporciona, tal como lo expresó Núñez y Solano (2008). Habrá un alto nivel de compromiso porque las personas buscan conservar sus puestos de trabajo y no mostrarán desinterés por lo que hacen.

A todo lo anterior se añade que para que las personas tengan gran sentido de pertenencia deben de saber que cuentan con el respaldo de una empresa que los cuida, los trata justo y sobre todo que se preocupa por ellos. Los empleados sienten que el salario afecta el desempeño de las tareas y que este es un medio para obtener muchas de las cosas que tienen actualmente; el salario es un camino para poder desarrollar más habilidades y para crecer internamente en las empresas, lo que se traduce en oportunidades de desarrollo y calidad de vida, que, a su vez, influyen en esferas familiares y sociales, pues los empleados para tener a sus familias en mejores condiciones deben contar con unos ingresos laborales dignos que les permita cubrir sus necesidades básicas. En suma, el salario es un fin, pero también un medio por el cual las personas trabajan para conseguir lo que quieren según sus objetivos, metas y proyectos personales.

En cuanto al efecto de la compensación salarial sobre el vigor se encontró que la energía puesta en el trabajo y el esfuerzo invertido para realizarlo están determinados en gran medida por el salario, tal como lo determinó Salanova y Schaufeli (2009). Se comprende que el salario legal y emocional son una motivación para que las personas sientan bienestar y, por ende, tiendan a comprometerse con sus tareas diarias. De igual manera, el empeño y la productividad van muy enmarcados por el salario que se recibe en un trabajo. Así que un empleado que se siente bien remunerado va a estar más comprometido con sus tareas, va a dispuesto a darlo todo, y no solo se limitará a hacer lo asignado, si no que estará dispuesto a dar siempre más. De esta manera, el salario desde todas sus esferas afecta la productividad, el enfoque que tienen las personas en el trabajo y su motivación intrínseca.

Antes de finalizar, es importante resaltar que estos hallazgos son importantes porque ninguna investigación rastreada ha aclarado que, si bien la compensación salarial tiene efectos directos en la energía puesta en el trabajo, el salario genera un bienestar temporal que no influye a largo plazo. Puede que un colaborador se sienta a gusto con el salario que percibe, pero en cierto momento va a necesitar más; al mismo tiempo, cuando las demás esferas de las necesidades humanas se fisuran, darán paso a una escala de prioridades diferente, tales como cultura de trabajo, conocimientos, aprendizajes, desarrollo personal, profesional y reconocimiento de la tarea. En estos casos el salario no tendrá influencia directa en la disposición del trabajo. Los colaboradores persisten y no desisten porque les gusta lo que hacen, porque tienen una necesidad de emplearse y, a su vez, de sentirse productivos y parte del trabajo, esto les dará mayor energía para permanecer en sus puestos (Juárez García, 2015).

Finalmente, en relación con el agrado de los colaboradores con su compensación salarial y los hallazgos identificados, se puede decir que en general los colaboradores sienten satisfacción con el salario legal y emocional cuando sienten que les valoran la experiencia, las habilidades, la criticidad del cargo y la formación, pero además si están dentro de una media del mercado laboral que se ajuste a su situación actual. Por todo ello, es importante garantizar la equidad interna y la competitividad externa para no afectar de manera directa la satisfacción de estos. Igualmente, se menciona que el salario emocional genera un valor vinculante en los empleados, este es una palanca estratégica para aumentar la satisfacción y el bienestar en las compañías; las empresas que optan por tener estas prácticas de administración tendrán una ventaja competitiva de cara al mercado, tal como lo encontró Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006). Las personas se sentirán parte de un equipo, valoradas, comprometidas y por ende tendrán un alto grado de fidelidad, si bien el salario emocional no es una obligación para las empresas, las nuevas oportunidades laborales y prácticas organizacionales demuestran que cada vez más las compañías deben de pensar en generar un bienestar integral, orientado en satisfacer, no solo una esfera económica, sino la social y personal, ya que el salario no es el único factor que influye para que una persona se sienta plena en su trabajo.

## 6. CONCLUSIONES

La compensación salarial aporta al bienestar subjetivo de los empleados cuando es gestionada de manera adecuada, el salario genera calidad de vida, aporta tranquilidad y felicidad a las personas, pero además el efecto que este genera es un factor crítico de análisis, ya que es un objeto importante de deseo, el cual, en ocasiones, puede generar bienestar temporal, en tanto las personas siempre van a querer tener más; de este modo, se hace importante gestionar de manera adecuada los salarios en las empresas para así poder generar tranquilidad y felicidad en los empleados. En relación con la pregunta de investigación que orientó este trabajo, ¿cuáles son los efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado?, se puede decir que el salario emocional y legal representan un objeto de deseo importante, el cual tiene efectos directos en las esferas del vigor, dedicación y absorción del empleado, que, a su vez, influyen en el disfrute y la concentración del trabajo, en el tiempo y la implicación laboral, en la significación del trabajo, los retos, desafíos

laborales, sentido de pertenencia, energía y esfuerzo puesta en el desempeño de sus labores, y en el bienestar subjetivo que sienten los colaboradores.

Se puede mencionar que el dinero no es un objeto neutral, como lo alude Navarro, (2012), más bien encarna el concepto de placer sin fin o sirve como una representación tangible del placer mismo. La carga del narcisismo asociada al dinero es evidente, especialmente en las sociedades capitalistas, donde la tecnología avanzada coexiste con las deficiencias éticas. En este contexto, el tiempo se equipará con el dinero. La noción de felicidad está estrechamente relacionada con el dinero, por lo que es difícil separarlos. La yuxtaposición de lo noble y lo humilde es inherente. El término de este significa una clara traducción del deseo, particularmente en el marco capitalista. A pesar de considerarse asintótica, la conexión entre «felicidad» y dinero permanece persistentemente, sin separación.

A modo de cierre, la presente investigación estuvo limitada por el análisis del fenómeno propuesto en una sola organización del sector manufacturero y abarcó solo personal administrativo con cargos de jefaturas, coordinadores y auxiliares. Se recomienda a futuras investigaciones analizar los efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado en empresas de diferentes sectores para así poder entender cómo los contextos pueden inferir en los resultados finales; también sería importante analizar las percepciones, tanto de personal administrativo, como operativo para entender cómo concluyen los resultados según los niveles jerárquicos en las empresas; esto, en suma, serían líneas de investigación interesantes. Respecto del valor práctico del estudio, se puede decir que este permite ilustrar de una manera consistente la relación de la compensación y el *engagement* del empleado y cómo esta afecta las diferentes esferas de vigor, dedicación y absorción, lo cual permite tomar decisiones estratégicas de cara a la administración salarial en las compañías del sector manufacturero. Adicionalmente, esta investigación permite a las áreas de gestión humana, producción, contabilidad, administración, y gerencia en general, identificar el valor práctico del salario emocional, el salario legal y en cómo este puede ser utilizado como palanca estratégica para la atracción y fidelización del talento de las compañías, a su vez que ayuda a la creación de políticas y estrategias que hacen que las empresas sean competentes de cara al mercado y a las nuevas tendencias y necesidades de la fuerza laboral.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORES**

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

**Jose Luis Ossa-Cardona:** conceptualización, diseño y desarrollo de la investigación, redacción y revisión final del manuscrito.

**Karina Andrea Álzate-Sánchez:** conceptualización, diseño de la investigación, transcripción de datos y revisión final del manuscrito.

## REFERENCIAS

- Aguado, D. (2018). *HR Analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC.
- Alcover, C. A. (2020). *La vigencia del contrato psicológico: aproximaciones teóricas y empíricas desde las Américas*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/25967>
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias*. Granica. <https://es.scribd.com/doc/96090115/Martha-Alles-Cap-8>
- Alzate Guiral, A. K., Soto Flórez, M. D., y Rubio, L. A. (2018). *Salario Emocional y Engagement en un grupo de trabajadores de una Universidad de Pereira, Risaralda en el año 2018*. Repositorio Universidad Católica de Pereira - RIBUC. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5722/1/DDMPSI181.pdf>
- Andigraf. (2021). *Boletín. Economía e industria manufacturera colombiana 2021*. <https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2021/06/Bolet%C3%ADn-Econ%C3%B3mico-1er-trimestre-2021.pdf>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barbosa Galarza, A. P., Barragán Cortés, O., Muñoz Ortiz, C. M., Rojas Tellez, V. A., y Varón Cortés, A. M. (2015). *Una aproximación al estado del arte de los modelos de compensación salarial en Colombia* [Trabajo de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002259.pdf>
- Bautista Rivera, C. S., Cárdenas González, C. M., y Urrego Morales, D. J. (2014). *Diagnóstico del sistema de compensación de una empresa del sector manufacturero en Colombia* [Trabajo de maestría, Universidad Eafit]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7374>
- Bedodo Espinoza, V., y Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica* [Trabajo de pregrado, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Berardi, A. L. (2015). *Motivación laboral y Engagement* [Trabajo de pregrado, Universidad FASTA]. [http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/507/1/2015\\_CP\\_006.pdf](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/507/1/2015_CP_006.pdf)
- Borst, R. T., Krueger, P. M., y Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Bravo-Espinoza, M. B. M., Vargas-Rojas, D. M., y Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Cárdenas, T., y Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del *Engagement* (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1445>

*La conexión salarial: más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado*

- Cedeño Rengifo, S., Daza Barrero, D., Salazar Rozo, P., y Sanchez Perdomo, L. (2020). *Los factores del Engagement y su aplicación en el área de gestión humana* [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7711/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/11431/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Cifuentes Rocha, S. N. (2016). *La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad* [Trabajo de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16837/CifuentesRochaSandraNancy2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuadra, H., y Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), 83-96. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2003.17380>
- Daza Rodríguez, D. C., Martín Hernández, R. M., Sosa Romero, J. Y., y Vargas Urrego, Y. M. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana* [Trabajo de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Bruyne, P., Jacques, H., y de Schoutheete, M. (1974). *La dinámica de la investigación en ciencias sociales. Los polos de la practica metodológica*. Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Editorial Topia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Boletín Técnico. Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., y Smith, H. L. (1999). Subjective well-being. Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. [https://www.researchgate.net/publication/232577536\\_Subjective\\_Well-Being\\_Three\\_Decades\\_of\\_Progress](https://www.researchgate.net/publication/232577536_Subjective_Well-Being_Three_Decades_of_Progress)
- Eldor, L., y Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Eslava Gómez, A., y Giraldo Ramírez, J. (2020). *Pensar la crisis: perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros*. Editorial EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17018/pensar\\_la\\_crisis.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17018/pensar_la_crisis.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Espinoza Saldívar, A. K., y Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rúa*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>

- Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y* [Tesis De maestría, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- Gálvez-Calderón, V. V., y Bermúdez-Restrepo, H. L. (2022). La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo. Un examen del relato de contadores públicos colombianos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (80), 135-159. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a06>
- García Rubiano, M., y Vesga Rodríguez, J. J. (Eds.). (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c7501490-51ed-49d0-8880-225170faacf3/content>
- Garrosa Hernández, E., y Carmona Cabo, I. (2011). Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 224–238. <http://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500014>
- Gil Taborda, G. A., Gamboa Zapata, E., y Hernández Morales, B. (2019). *Influencia en términos de eficiencia del salario emocional en los procesos empresariales* [Trabajo de grado, Universidad Santiago de Cali]. <https://repositorio.usc.edu.co/items/dd055810-f788-4009-ae6a-7f48fdbf6700>
- Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Diaz-Saurin, F., y Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 449-458. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.42](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Harvard Business Review.
- Hofmann, A. (2015). Compensation and Benefits: Essentials of Base Salary. En M. Zeuch. (Eds.) *Handbook of Human Resources Management* (pp. 1-15). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2\\_72-1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_72-1)
- Juárez García, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272015000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272015000200002&script=sci_abstract)
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 148-164. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2017-0096>
- Navarro, J. (2012). El dinero y el psicoanálisis. En J. J. Orejuela, M. A. Moreno, M. A. Salcedo (Eds.). *Abordajes psicoanalíticos a inquietudes sobre la subjetividad* (pp. 51-65). Editorial Bonaventuriana. [http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/realidad/pdfs/Abordajes\\_Psicoanaliticos.pdf](http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/realidad/pdfs/Abordajes_Psicoanaliticos.pdf)
- Núñez, E., y Solano, C. (2008). *Relación entre compensación total y compromiso organizacional* [Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello].

- Orejuela Gómez, J. J. (2019). *Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Editorial EAFIT.
- Piedrahíta Córdoba, D. M. (2020). *La informalidad del subsistema de compensación en la pequeña industria hotelera de la ciudad de Medellín* [Tesis de maestría, Universidad Eafit]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/33641e92-1f5a-436a-8fed-c1d97efe4557/content>
- Quintero Trigos, Y. L. (2023). Salario emocional como estrategia dirigida a la satisfacción laboral en el sector salud. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20(1), 4-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9255262>
- Ramírez, M. C., y Parra, M. F. (2020). *Los factores que determinan el Engagement laboral de los millennials en Colombia* [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2492/ADM\\_1020788190\\_2020\\_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2492/ADM_1020788190_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Rey, L., Durán, A., y Extremera Pacheco, N. (2005). La inteligencia emocional percibida y su nivel de influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. *Ansiedad y Estrés*, 11(1), 63-73. [https://www.researchgate.net/publication/253234654\\_La\\_inteligencia\\_emocional\\_percibida\\_y\\_su\\_influencia\\_sobre\\_la\\_satisfaccion\\_vital\\_la\\_felicidad\\_subjetiva\\_y\\_el\\_engagement\\_en\\_trabajadores\\_de centros para personas con discapacidad intelectual](https://www.researchgate.net/publication/253234654_La_inteligencia_emocional_percibida_y_su_influencia_sobre_la_satisfaccion_vital_la_felicidad_subjetiva_y_el_engagement_en_trabajadores_de centros para personas con discapacidad intelectual)
- Salanova, M., Grau, R., Yorens, S., y Schaufeli, W. B. (2001). Exposición de las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol del modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 69-90. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/174.pdf>
- Salanova, M., y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial. [http://www.want.uji.es/wpcontent/uploads/2017/11/2009\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wpcontent/uploads/2017/11/2009_Salanova-Schaufeli.pdf)
- Salazar Sierra, C. (2021). Producción industrial aumentó 10,1% anual en octubre; las ventas subieron 9,6%. *La república*. <https://www.larepublica.co/economia/la-produccion-real-de-la-industria-manufacturera-aumento-101-anual-en-octubre-3277466>
- Sanabria Morales, D. S. (2019). *Relación entre Engagement y Satisfacción Laboral en empresa de construcción de la ciudad de Bucaramanga* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/8043>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., y Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W., y Bakker, A. (2011). El concepto de engagement en el trabajo. En H. Valdez Bonilla, y C. Ron Murguía (Trads.) *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Utrecht University.

- Shuck, J., Adelson, J. L., y Reio Jr., T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Soto Jáuregui, C. (2018). *Gerencia de Compensación Laboral y Operación de Nómina 3.0*. Editorial Lasallista. [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/books/gerencia\\_compensacion\\_laboral\\_3-0.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/books/gerencia_compensacion_laboral_3-0.pdf)
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Temple, I. (2007). El salario Emocional. *El Comercio*. <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>
- Terán Ruelas, J. L. (2017). *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* [Trabajo de grado para bachiller, Universidad Católica San Pablo]. <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>
- Varela Juárez, R. A. (2013). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>
- Vargas Mendoza, L. M., y Estrada Mejía, W. C. (2020). El engagement: teoría y nociones. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 3(1), 35-46. [https://www.researchgate.net/publication/346362837\\_El\\_engagement\\_teor%C3%ADa\\_y\\_nociones](https://www.researchgate.net/publication/346362837_El_engagement_teor%C3%ADa_y_nociones)
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of Happiness*. Kluwer Academic. <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-94-009-6432-7%2F1.pdf>
- Ventura, M., Llorens, S., y Salanova, M. (2006). El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. *Jornades de Foment de la Investigació*, 1-12. <https://core.ac.uk/download/pdf/61425971.pdf>
- Zapata Bueno, N., y Melo Camacho, R. A. (2015). *Engagement y productividad en las empresas* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/266c7c39-b85c-4474-9c37-2dd385488952/content>
- Zuluaga, R. G. (2001). Sistemas de evaluación y remuneración de puestos en las Empresas Antioqueñas. *Revista Universidad EAFIT*, 37(121), 31-50. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1015>

### Anexo 1: Cuadro síntesis de investigación

Annex 1. Research summary

#### Efectos de la compensación salarial en el *engagement* del empleado.

Titulo	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método				Resultados	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
<b>Efectos de la compensación salarial en el <i>engagement</i> del empleado.</b>	¿Cuáles son los efectos de la compensación salarial en el <i>engagement</i> del empleado?	<p>General</p> <p>Determinar los efectos de la compensación salarial en el <i>engagement</i> del empleado.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la absorción.</p> <p>2. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la dedicación.</p> <p>3. Identificar el efecto de la compensación salarial sobre el vigor.</p> <p>4. Identificar el agrado de los colaboradores con su compensación salarial.</p>	<p>1. Efectos de la compensación salarial en el <i>engagement</i> del empleado: una aproximación a su estado del arte.</p> <p>2. La compensación salarial: una aproximación a su definición.</p> <p>Tipos de compensaciones.</p> <p>Factores de valoración</p> <p>3. Salario emocional.</p> <p>Bienestar subjetivo.</p> <p>4. Una aproximación al <i>engagement</i>.</p> <p>Escalas de medición.</p> <p>Dimensiones del <i>engagement</i>.</p> <p>Lo opuesto al <i>engagement</i>, el <i>burnout</i> y su concepto.</p>	<p>Cualitativo</p> <p>Descriptivo</p> <p>Transversal</p> <p>Estudio de caso.</p>	<p>Once profesionales con cargos de mando alto y medio del sector manufacturero y con más de un año de antigüedad laboral.</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías rastreo:</p> <p>1. Efecto de la compensación salarial sobre la absorción.</p> <p>2. Efecto de la compensación salarial sobre la dedicación.</p> <p>3. Efecto de la compensación salarial sobre el vigor.</p> <p>4. Agrado de los colaboradores con su compensación salarial.</p>	<p>Fase I: Contextualización.</p> <p>Fase II: Trabajo de campo.</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados.</p>	<p>Caracterización de los sujetos: once profesionales con cargos de mando alto y medio del sector manufacturero y con más de un año de antigüedad laboral.</p> <p>Categorías de análisis:</p> <p>1. Efecto de la compensación salarial sobre la absorción.</p> <p>2. Efecto de la compensación salarial sobre la dedicación.</p> <p>3. Efecto de la compensación salarial sobre el vigor.</p> <p>4. Agrado de los colaboradores con su compensación salarial.</p>	<p>1. Alrededor del efecto de la compensación salarial sobre la absorción se concluye que esta afecta el disfrute del trabajo, la concentración y el tiempo laboral.</p> <p>2. Alrededor del efecto de la compensación salarial sobre la dedicación se concluye que esta afecta la implicación, significado del trabajo, retos y desafíos y sentido de pertenencia en el trabajo.</p> <p>3. Alrededor del efecto de la compensación salarial sobre el vigor se concluye que se afecta la energía para trabajar, el esfuerzo, pero no se afecta la resistencia mental.</p> <p>4. Alrededor del nivel de satisfacción de los empleados con la compensación salarial se concluye que los empleados se comparan con el mercado y necesitan que el salario legal esté orientado en criterios de asignación objetivos, además, el salario emocional genera bienestar en todos los empleados, ya que estos los sienten un</p>

5. El sector manufacturero: una aproximación a su estado actual. Compensación en el sector manufacturero.

factor que genera valor. Limitaciones: solo se estudia una única organización y únicamente cargos administrativos y no operativos. Recomendación: estudiar otros sectores en todos sus niveles jerárquicos. Valor práctico del estudio: permite ilustrar cómo el salario afecta el *engagement* del empleado y cómo este puede ser utilizado para generar valor en las compañías y en las áreas de RR.HH.

### Anexo 2: Estructura del instrumento de indagación sobre efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado

Annex 2. Structure of the research instrument employed to assess the effects of compensation on employee engagement

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la absorción.	Efecto de la compensación salarial sobre la absorción.	Disfrute del trabajo	¿Sientes que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el disfrute de tu trabajo?
		Concentración en el trabajo	¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios influyen en la concentración de tu trabajo?
		Tiempo laboral	¿Sientes que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el tiempo que inviertes para el desarrollo de tu trabajo?
Identificar el efecto de la compensación salarial sobre la dedicación.	Efecto de la compensación salarial sobre la dedicación.	Implicación laboral	¿La compensación salarial y demás beneficios hace que te sientas implicado laboralmente?
		Significación del trabajo	¿Consideras que el salario y demás compensaciones influyen en el significado que le das al trabajo?
		Retos y desafíos laborales	¿La compensación salarial y demás beneficios hace que percibas el trabajo con mayores retos y desafíos?
		Sentido de pertenencia	¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios afectan el sentido de pertenencia hacia el trabajo?

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
Identificar el efecto de la compensación salarial sobre el vigor.	Efecto de la compensación salarial sobre el vigor.	Energía puesta en el puesto de trabajo	¿Crees que la compensación salarial y demás beneficios influyen en la disposición a invertir más energía en tu trabajo?
		Resistencia mental	¿La compensación salarial y demás beneficios impactan tu persistencia en el trabajo?
		Esfuerzo invertido para realizar el trabajo	¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el esfuerzo para realizar tu trabajo?
Identificar el agrado de los colaboradores con su compensación salarial.	Agrado de los colaboradores con su compensación salarial.	Salario Legal	¿Qué tan satisfecho estas con el salario que devengas actualmente? y ¿por qué?
		Salario emocional	¿Qué tan satisfecho estas con los beneficios extralegales y de bienestar laboral? y ¿por qué?
		Bienestar subjetivo	¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios que tienes en la compañía contribuyen a tu bienestar?

### Anexo 3: Protocolo de entrevista sobre efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado.

Annex 3. Interview protocol for assessing the effects of compensation on employee engagement

#### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

**Sexo:**

**Edad:**

**Cargo desempeñado:**

**Antigüedad laboral:**

**Nivel educativo:**

#### EFFECTO DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL SOBRE LA ABSORCIÓN

¿Sientes que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el disfrute de tu trabajo?

¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios influyen en la concentración de tu trabajo?

¿Sientes que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el tiempo que inviertes para el desarrollo de tu trabajo?

#### EFFECTO DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL SOBRE EL VIGOR

¿Crees que la compensación salarial y demás beneficios influyen en la disposición a invertir más energía en tu trabajo?

Jose Luis Ossa-Cardona / Karina Andrea Álzate-Sánchez

- ¿La compensación salarial y demás beneficios impactan tu persistencia en el trabajo?
- ¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios influyen en el esfuerzo para realizar tu trabajo?

### **EFFECTO DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL SOBRE LA DEDICACIÓN**

- ¿La compensación salarial y demás beneficios hace que te sientas implicado laboralmente?
- ¿Consideras que el salario y demás compensaciones influyen en el significado que le das al trabajo?
- ¿La compensación salarial y demás beneficios hace que percibas el trabajo con mayor retos y desafíos?
- ¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios afectan el sentido de pertenencia hacia el trabajo?

### **AGRADO DE LOS COLABORADORES CON SU COMPENSACIÓN SALARIAL**

- ¿Qué tan satisfecho estás con el salario que devengas actualmente? y ¿por qué?
- ¿Qué tan satisfecho estás con los beneficios extralegales y de bienestar laboral? y ¿por qué?
- ¿Consideras que la compensación salarial y demás beneficios que tienes en la compañía contribuyen a tu bienestar?

REVISTA  
cea

SE PARTE DE  
NUESTRA COMUNIDAD EN

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM

 @sistemaderevistasITM