

V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en  
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos  
Aires, Buenos Aires, 2013.

# **Exploración del salario emocional en el personal de establecimientos hoteleros de la ciudad de Mar del Plata.**

Redondo, Ana Isabel y Arraigada, Mariana Cecilia.

Cita:

Redondo, Ana Isabel y Arraigada, Mariana Cecilia (2013). *Exploración del salario emocional en el personal de establecimientos hoteleros de la ciudad de Mar del Plata. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-054/387>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edbf/B5s>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# EXPLORACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA

Redondo, Ana Isabel; Arraigada, Mariana Cecilia  
Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina

---

## Resumen

Si bien el factor económico permite complacer las necesidades básicas de la vida cotidiana tales como alimento, abrigo, vivienda, etc. éste concepto ha ido cambiando al introducirse otros factores de importancia en relación a las necesidades de las personas. El empleado percibe un incremento en la satisfacción cuando dispone de mayores posibilidades y tiempo libre para desarrollarse como persona.. Como contraprestación directa del servicio brindado por el trabajador se pueden incluir otros elementos no económicos que incrementan su salario generando bienestar y sentido de pertenencia en la empresa. Este salario emocional constituye una vía efectiva para motivarlo y dicha satisfacción pronto se verá reflejada en óptimos resultados para la empresa. Los objetivos de este trabajo son 1-Constatar si existe salario emocional en los trabajadores de la industria hotelera 5 estrellas marplatense. 2- Averiguar si existen, por parte de las empresas hoteleras, acciones sostenidas que favorezcan el incremento del salario emocional de sus empleados. 3- Explorar los factores no monetarios más influyentes en la motivación de los empleados de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Mar del Plata. La metodología utilizada fue entrevistas semiestructuradas a los responsables de RRHH, y encuestas diseñadas específicamente, al personal.

## Palabras clave

Salario emocional, Personal de hotelería

## Abstract

EMOTIONAL SALARY IN 5 STARS HOTELS INDUSTRIES EMPLOYEES IN MAR DEL PLATA

Although economic factor allows to please daily basic needs such as feeding, clothing, accommodation, etc, this concept has changed when other important factors related to human being needs are included. The employee perceives a satisfaction increase when has more possibilities and spare time to develop as a person. As a direct compensation for the provision of the employee's service other non-economic elements can be included, which increase his salary producing well-being and sense of belonging to the company. This emotional salary represents an effective way to motivate him and the satisfaction will be reflected soon in benefits for the company. This paper goals are: 1) Prove if emotional salary exists for 5 stars hotel industry employees in Mar del Plata, 2) Search for the existence of actions tended to increase the emotional salary implemented by hotel companies and 3)Explore the non-economic factors which influence the most on employee motivation in 5 star hotels in Mar de Plata. The methodology applied was semi-structured interviews to the people in charge of Human Resources areas, and specifically designed survey to the staff.

## Key words

Emotional salary, Hotel staff

El siguiente trabajo se articula con el Proyecto de Investigación del GIPsiL y fue realizado con la participación de las alumnas Florencia Rusich y Carolina Rejes

## Salario Emocional

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

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

El grupo Grass Roots es una multinacional de origen británico que está especializado en proveer de ideas, sistemas y servicios a las mayores compañías del mundo. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar sus resultados empresariales y para ello han elaborado ocho proposiciones destinadas a motivar a un personal a través del salario emocional:

1. Sea transparente. Todo el mundo debe de ser capaz de ver quién ha sido reconocido y por qué.
2. Mantenga una comunicación fluida.
3. Busque en todo momento la vinculación emocional empleado/ empresa.
4. Identifique las -verdaderas- necesidades de los empleados.
5. No retrase los reconocimientos.
6. No descuide la supervisión.
7. Valore adecuadamente las aportaciones.
8. Tenga presente que el dinero no se recuerda. Las recompensas en efectivo no tardan en desaparecer, absorbidas por los gastos cotidianos. El trato y una buena atención al empleado tiene un impacto motivacional mucho más alto, junto con programas de ayudas que puedan ser percibidos en el día a día, como una mayor flexibilidad horaria, beneficios para maternidad o guarderías de empresa. Las pequeñas recompensas y los agradecimientos al empleado también importan.

## Presentación de la muestra

La investigación tenía como finalidad evaluar cuatro hoteles de categoría 5 estrellas, sumado a un quinto establecimiento de categoría 4 estrellas de la ciudad de Mar del Plata, pero debido a motivos particulares de cada organización, hemos obtenido acceso

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

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

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

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

El 48% de los encuestados tienen edades que rondan entre los 31 y 42 años. Un 40% de encuestados cuyas edades oscilan entre los 18 y 30 años, y el menor porcentaje le corresponde a la franja etaria superior a los 43 años.

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

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

Área de Trabajo	f	%
Administrativo	4	16
Atención al Público	3	12
Servicios	8	32
Limpieza y Mantenimiento	10	40
Recreación	0	0
TOTAL	25	100

El 92% de los encuestados presentó en la encuesta como tiempo trabajando en la Compañía una antigüedad de entre 0 y 5 años. Más de la tercera parte de los encuestados tienen una jornada laboral superior a 48 horas semanales.

### **Presentación de datos**

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

### **Resultados**

#### **Hotel No. 1**

Pertenece a una prestigiosa cadena internacional de hoteles, el mismo se sitúa sobre la calle Alem de nuestra ciudad, frente al Golf club de Mar del Plata. El procedimiento fue:

1-comunicación telefónica con una de las responsables de Recursos

Humanos que nos indicó que podíamos concurrir en cualquier momento al Hotel donde nos recibirían

2- En recepción del hotel, nos indicaron cómo deberíamos proceder, presentándonos personalmente en el área de recursos humanos.

3- El Gerente de Recursos Humanos nos dio una entrevista. Estaba muy informado con respecto a todos los temas que abordamos en el estudio, y nos describió en detalle lo que entendía por salario emocional. Pero no pudo autorizar las encuestas con el personal, ya que recientemente habían realizado una encuesta propia de satisfacción laboral y argumentó que no deseaban confundir al plantel con nuevas encuestas. Pero se puede suponer la posible presencia de salario emocional dentro del hotel, estando el mismo compuesto por una diversidad de elementos: almuerzo trimestral en un salón fuera del ámbito del comedor de personal diario en donde distinguen al “empleado del trimestre” con un diploma y un regalo de un viaje para el empleado con su grupo familiar que incluye transporte y alojamiento en uno de los destinos nacionales donde la firma posee sucursales. La elección de dicho empleado se efectúa tras la postulación por parte de cada gerente de área de un trabajador y las razones de su nombramiento para luego concluir la votación a cargo del Departamento de Recursos Humanos. Además, se agasaja al staff en fechas especiales como el día del gastronómico, el día del trabajador, fin de año, etc con un almuerzo especial. También cuentan con tarifas muy ventajosas de alojamiento en cualquiera de los destinos internacionales donde se asienta la firma.

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

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

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

Sostienen el criterio de referirse a sus empleados como “asociados”, lo que genera un mayor sentido de pertenencia a la vez que puede considerarse un elemento más del salario emocional.

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

#### **Hotel No. 2**

También de firma internacional, este segundo hotel está ubicado en una emblemática zona de la costa marplatense. Nos comunicamos telefónicamente con la responsable de RRHH quien accedió a recibirnos sin ningún inconveniente pero concertando una cita y mandándole previamente por email una explicación acerca de nuestro trabajo de investigación junto con las encuestas a administrar. La entrevista se realizó 15 días después, el tiempo que nos brindaron fue bastante más acotado pero se mostró también informada acerca del material enviado. Hallamos gran similitud con el Hotel antes mencionado en relación a las acciones llevadas a cabo. Muy amablemente accedió a la administración de las encuestas al personal del hotel, pero ejerciendo cierto control sobre las mismas ya que fueron repartidas por ellos y posteriormente las retiramos, aproximadamente 20 días después.

También aquí estaríamos en condiciones de afirmar la presencia de salario emocional.

#### **Hotel N°3**

Hemos incluido por su gran dimensión y los años que viene de-

sarrollando su actividad un Apart Hotel cuya clasificación es de 4 estrellas. Tras un primer contacto telefónico nos indicaron que podríamos apersonarnos en el lugar ingresando por el estacionamiento hasta dirigimos a una ventanilla donde el encargado no manifestó inconvenientes en que encuestemos al personal al egreso de sus jornadas, pero como común denominador hallamos que no llevaban a cabo ninguna acción que involucrase los elementos del salario emocional. Nos pareció que no tienen desarrollado un Departamento de Recursos Humanos más bien restringiéndose al manejo administrativo del personal. Igualmente, los empleados encuestados respondieron que si bien no se planifican acciones desde la organización, los mismos trabajadores planifican los festejos de cumpleaños, partidos de fútbol, manifestando existir compañerismo y un buen clima laboral en dicha organización.

#### Hotel N°4

Nuestra cuarta aproximación fue al hotel localizado en Playa Grande. Pertenece a una cadena nacional que cuenta con un total de 8 establecimientos, la mitad de ellos en nuestra ciudad. Telefónicamente hablamos con una señorita de Recursos Humanos que, al parecer desconocía el concepto de salario emocional, por ello nos solicitó que le enviemos por correo electrónico una breve descripción del tema, junto a las preguntas que realizaríamos en la entrevista y encuestas ya que las remitiría a sus superiores para respondernos si contábamos con autorización para llevarlas a cabo. Tras un mes que no obtuvimos respuesta, reiteramos el llamado y nos pidió que nuevamente le enviáramos el e-mail y tras no recibir tampoco respuesta en esta ocasión, transcurrido otro mes, llamamos por tercera vez y una compañera suya nos dijo que nos devolvería el llamado, hecho que nunca aconteció. Decidimos entonces recurrir a otras vías, poniéndonos en contacto con un Gerente de Área que nos solicitó que le direccionáramos el correo electrónico a su casilla y al cabo de unos días nos respondió por dicho medio que “la Gerencia de RRHH no accede a nuestro pedido por normas empresariales vigentes”.

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

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

#### Hotel No. 5

En cuanto al Hotel emplazado sobre Blvd Marítimo y Av. Colón cuya construcción data del año 1943, nos respondieron vía telefónica que no admiten personas ajenas al hotel no facilitándonos siquiera una entrevista. Coincidentemente, también tenemos información que no ofrecen salario emocional a su staff de trabajadores.

#### Conclusiones

Hemos notado gran diferencia entre los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales donde pudimos constatar que conocen del tema en cuestión y lo promulgan. Esto puede deberse a que el salario emocional se impone con más firmeza en el extranjero al existir un mayor avance en el estudio del tema, así como a la difusión de los beneficios que gozan las empresas que ya lo implementan. Contrariamente a las empresas nacionales, observamos que existió cierta reacción por parte de éstas últimas ante nuestra solicitud de

permiso para realizar las encuestas escudándose en una política empresarial.

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

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

#### BIBLIOGRAFIA

Amador Rodríguez, C. y Gómez Tarjuelo, M.F. (2011) Salario Emocional - Oportunidad de retención del Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado. Publicado en <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/408/5/TEM00186.pdf>. Recuperado el día 10 de Marzo de 2013

Aragón Sánchez, M.P. (2011) La importancia de la motivación laboral. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=176>

Atalaya Pisco, M.C.: *Satisfacción laboral y productividad*. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Eraso, E. y Nieto, P. (2011) línea de investigación. CESA. <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/308/5/TEM00082.pdf>. Recuperado el día 20 de Diciembre de 2012.

Filippi, G. (1998) El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora Organizacional, Buenos Aires, edit. Eudeba.

Grupo Grass Roots: Las 8 claves para motivar a través del Salario Emocional. Publicado en Training and Development Digest Online <http://www.tdd-online.es/content/las-8-claves-para-motivar-trav%C3%A9s-del-salario-emocional> Recuperado el día 21 de diciembre de 2012.

Jericó, P.: La nueva gestión del talento. Ed. Prentice Hall. Publicado en <http://es.scribd.com/doc/98491057/La-Nueva-Gestion-Del-Talento#download>. Recuperado el día 15 de enero 2013.

Millán Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán Guzmán, T. & Sánchez Cañizares, S. (2007) *La satisfacción laboral en empresas hoteleras. apuntes metodológicos*. Aportes y Transferencias, 11, 35-52.

López-Guzmán Guzmán, T.J. & Sánchez Cañizares, S.M. (2009) Formación, satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en el sector hotelero: el caso de Andalucía (España) Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica, Volume IV - nº 4 - Dezembro de 2009

Muñoz, L.A.: “Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME” <http://www.arearh.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>. Recuperado el día 20 de Diciembre de 2012.

Rocco Cañón, M.T. (2009) Satisfacción laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Univ. De Chile, Fac. De Cs. Soc, Carrera de Psic. Recuperado el día 17 de Octubre de 2012. [www.tesis.uchile.cl&tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl&tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)

Rodas L.J. (2010) ¿De cuánto es su salario emocional?. Recuperado el 28 de Abril de 2011 de [http://noticias.eempleo.com/colombia/tendencias\\_la](http://noticias.eempleo.com/colombia/tendencias_la)

borales/de-cuento-es-su-salario-emocional/6586862

Tollán, R.I. (2010) Factibilidad para el Desarrollo de una Cadena de Hoteles Económicos en la Argentina. Tesina Universidad del CEMA. [http://www.ucema.edu.ar/posgradodownload/tesinas2010/Tesina\\_MBA\\_UCEMA\\_Tollan.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgradodownload/tesinas2010/Tesina_MBA_UCEMA_Tollan.pdf)

Villegas, I.: "Valor Agregado. El salario emocional". Santo Domingo, Rep. Dominicana. <http://www.listindiario.com/la-vida/2012/1/23/219134/print> . Recuperado el día 21 de diciembre de 2012.

Watzlawick, P., Bavelas, J. y Jackson, Don D. (1993) *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder.