

Gálvez-Calderón, V., & Bermúdez-Restrepo, H. (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. Doi: <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a06>

# La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo. Un examen del relato de contadores públicos colombianos

***Valeria Valentina Gálvez-Calderón***

valeria.galvez@udea.edu.co

orcid: 0000-0002-3552-3069

Universidad de Antioquia

***Héctor Leonel Bermúdez-Restrepo***

hectorl.bermudez@udea.edu.co

orcid: 0000-0003-4369-6135

Universidad de Antioquia

## **La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo. Un examen del relato de contadores públicos colombianos**

**Resumen:** *El propósito es examinar las manifestaciones de placer y sufrimiento en el trabajo cotidiano causadas por las prácticas de “compensación emocional” que proponen los “Modelos Estratégicos de Administración de Recursos Humanos” en las grandes firmas multinacionales de auditoría, interpretando los relatos de un conjunto de contadores públicos. Se trata de una investigación cualitativa (enfoque hermenéutico) a través de entrevistas poco dirigidas examinadas con la técnica de análisis del discurso orientado textualmente (ADOT) de Norman Fairclough articulado con el método indiciario de Carlo Ginzburg. El estudio permite explorar la experiencia sensible de estos profesionales sin necesariamente asociarla a la búsqueda del aumento de la productividad y el desempeño. Se concluye que, el término “compensación emocional” es problemático, pues, aunque la organización del trabajo puede influenciar la percepción de la labor cotidiana y afectar su sensibilidad y su valoración subjetiva causando placer en ciertas ocasiones y sufrimiento en otras, las empresas no pueden pagar a sus trabajadores con emociones.*

**Palabras clave:** *Compensación emocional; placer/sufrimiento; contador público; reconocimiento; recompensa intrínseca.*

## **Workplace emotional compensation and the pleasure/suffering dialectic. An examination of the accounts of Colombian public accountants.**

**Abstract:** *The purpose is to examine daily work pleasure and suffering manifestations caused by practices of “emotional compensation” proposed by the “Strategic Models of Human Resources Management” in large multinational auditing firms, by interpreting the accounts of a group of public accountants. This is a qualitative study (hermeneutic approach) that uses Norman Fairclough’s textually oriented discourse analysis technique (TODA) articulated with Carlo Ginzburg’s indexical method to examine loosely directed interviews. The study allows for the exploration of these professionals’ sensitive experiences without necessarily associating them with the pursuit of increased productivity and performance. It is concluded that the term “emotional compensation” is problematic because, although the organization of work can influence the perception of daily work and affect its sensitivity and subjective valuation, causing pleasure on certain occasions and suffering on others, companies cannot pay their employees with emotions.*

**Keywords:** *emotional compensation; pleasure/suffering; public accountant; recognition; intrinsic reward.*

## **A compensação emocional e a dialéctica prazer/sofrimento no trabalho. Um exame do relato de contadores públicos colombianos**

**Resumo:** *O propósito é examinar as manifestações do prazer e o sofrimento no trabalho cotidiano causadas pelas práticas de “compensação emocional” que propõem os “Modelos Estratégicos de Administração de Recursos Humanos” nas grandes firmas multinacionais de auditoria, interpretando os relatos de um conjunto de contadores públicos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa (foco hermenéutico) através de entrevistas pouco dirigidas examinadas com a técnica de análise do discurso orientado textualmente (ADOT) de Norman Fairclough articulado com o método indiciário de Carlo Ginzburg. O estudo permite explorar a experiência sensível destes profissionais sem necessariamente associá-la à la busca do incremento da produtividade e o desempenho. Conclui-se que, o termo “compensação emocional” é problemático, dado que, embora a organização do trabalho possa influenciar a percepção da labor cotidiana e afetar sua sensibilidade e sua valorização subjetiva causando prazer em certas ocasiões e sofrimento em outras, as empresas não podem pagar a seus trabalhadores com emoções.*

**Palavras-chave:** *Compensação emocional; prazer/sofrimento; contador público; reconhecimento; recompensa intrínseca*

## **La compensation émotionnelle et la dialectique plaisir/souffrance au travail. Un examen des comptes des comptables publics colombiens**

**Résumé:** *L’objectif de ce travail consiste à examiner les manifestations de plaisir et de souffrance dans le travail quotidien provoquées par les pratiques de “compensation émotionnelle” proposées par les “modèles stratégiques de gestion des ressources humaines” dans les grands cabinets d’audit multinationaux, en interprétant les comptes d’un groupe d’experts-comptables. Il s’agit d’une recherche qualitative (approche herméneutique) par le biais d’entretiens peu dirigés examinés avec la technique d’analyse du discours orienté vers le texte (ADOT) de Norman Fairclough, articulée avec la méthode indicielle de Carlo Ginzburg. Cette étude permet d’explorer l’expérience sensible de ces professionnels sans l’associer forcément à la recherche d’une productivité et de performances accrues. Il est conclu que le terme “compensation émotionnelle” est problématique car, bien que l’organisation du travail puisse influencer la perception du travail quotidien et affecter sa sensibilité et sa valorisation subjective en provoquant du plaisir à certaines occasions et de la souffrance à d’autres, les entreprises ne peuvent pas payer leurs travailleurs avec des émotions.*

**Mots clés:** *Compensation émotionnelle; plaisir/souffrance; expert-comptable; reconnaissance; récompense intrinsèque.*

# La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo. Un examen del relato de contadores públicos colombianos<sup>1</sup>

*Valeria Valentina Gálvez-Calderón y Héctor Leonel Bermúdez-Restrepo*

<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a06>

*Primera versión recibida en junio de 2021 – Versión aceptada en marzo de 2022*

## I. Introducción

Una de las preocupaciones de los responsables de la administración de personal, ha sido la forma de compensar al trabajador por su tarea para que, en contraprestación, éste contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización (Esthi, 2021; Marwanto, 2021; Komar, Brahmasari & Nugroho, 2021; Fischer, Malycha & Schafmann, 2019; Wilson, Furman & Orozco, 2019; Quintero y Betancur, 2018; Guthrie, 2007). En paralelo, la percepción subjetiva del trabajador respecto a la recompensa recibida es uno de los puntos principales a evaluar por éste, al momento de comenzar y/o permanecer en una organización (Torres y Novoa, 2021). Este balance está relacionado con el juicio propio acerca de la contribución que la compensación le da a su estabilidad, a su crecimiento personal y profesional, y a la manera cómo recompensa el desgaste físico y mental que experimenta en el ejercicio de su labor.

En el modelo socioeconómico actual, el centro de interés se encuentra en la maximización de la productividad, la rentabilidad y la acumulación de plusvalía (Foladori y Guerrero, 2017). Así, los ejercicios de poder, que hacen parte fundamental de las relaciones de subordinación en los escenarios laborales, como lo planteaba Max Weber (2002), se sustentan en la racionalización como un “proceso por medio del cual las reglas y procedimientos explícitos, abstractos y

---

1 El artículo es producto derivado de la investigación que lleva el mismo título y que fue realizada en la Maestría en Gestión Humana del Grupo de Investigación COMPHOR del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, Colombia.

calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la intuición” haciendo “desaparecer las fuerzas misteriosas e impredecibles” (Dávila, 2001, p. 139) y dejándole entonces la tarea al trabajador de hacerse responsable por el ocultamiento de su emotividad, para que no interfiera con su desempeño.

En este contexto, el trabajador procura equilibrar diariamente sus sensaciones de placer y sufrimiento al desarrollar las funciones para las que fue contratado. Lo anterior, en ocasiones es un duro reto que puede poner en juego su salud mental. Emerge entonces la pregunta si en el marco de la “compensación laboral”, se podría mitigar este riesgo no solo con el pago de una retribución financiera básica y legal, sino también con retribuciones adicionales (días de descanso remunerado, el respeto por el balance vida-trabajo, el reconocimiento, etc.), y si esta retribución adicional será siempre fuente de placer para el trabajador.

Los profesionales de la Contaduría Pública corren riesgos de desequilibrio psicológico y social alto, debido a que su ejercicio los enfrenta al manejo de grandes volúmenes de información de manera rutinaria; a la exigencia permanente por cumplir con normativas tributarias, contables, fiscales y laborales que cambian constantemente; a la presión para entregar información revisada de manera oportuna, con poco contacto humano debido a una mayor actuación en ambientes informáticos; y por trabajar en jornadas que no son suficientes para el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas (Cooper, et al., 2019; Smith, et al., 2017; Loaiza y Peña, 2013).

Así, el propósito de este estudio es examinar los relatos de un conjunto de contadores públicos entrevistados para interpretar sus manifestaciones de placer y sufrimiento en el marco de lo que en la administración de personal contemporánea se denomina el “subsistema de compensación laboral”, y concretamente en una variable que se nombrará como “compensación emocional”; aunque más adelante se definirá con claridad, rápidamente se dirá que esta noción hace referencia a todo tipo de compensación no monetaria brindada por la empresa a sus trabajadores (Rubio, et al., 2020; Rodríguez, 2020; Espinoza y Toscano, 2020; Quintero y Betancur, 2018). Todo lo anterior, para establecer la relación entre las formas actuales de compensar el trabajo y la afectación de la experiencia sensible de este tipo de profesionales.

El lector encontrará entonces, además de la presente introducción, los siguientes apartados. En el marco teórico, una sucinta revisión de investigaciones anteriores inherentes al problema, la localización teórica de la noción de compensación emocional en los estudios sobre la administración estratégica de recursos humanos y la importancia de la teorización sobre la dinámica del placer y el sufrimiento como referente conceptual para explicar la gratificación o la frustración ante las compensaciones que las empresas brindan al contador público por su trabajo. Posteriormente, en el apartado del método se exponen, el enfoque, la elección de los participantes y la estrategia metodológica tanto

para la obtención de la información, como para su análisis e interpretación. Luego se discuten los resultados comenzando por la descripción de la organización del trabajo en las grandes firmas de auditoría, pasando por la relación de lo que se denomina “compensación emocional” con las experiencias de placer y de sufrimiento narradas por los participantes, para terminar con la explicación de la función de las retóricas manageriales en la alineación estratégica de la operación del contador en la empresa. El artículo concluye mostrando que el término “compensación emocional” es equívoco, ya que, aunque la organización del trabajo puede influenciar la percepción y la representación de la labor cotidiana y esto afectar la sensibilidad y la valoración subjetiva del trabajador causando placer en ciertas ocasiones y sufrimiento en otras, ninguna empresa puede efectivamente pagar a sus trabajadores con emociones.

## **II. Marco teórico**

### *II.1 Antecedentes*

Interesados en la experiencia sensible del contador público colombiano, Loaiza y Peña (2013) indagaron sobre el estrés y el burnout, por medio de un estudio cuantitativo, aplicado a 872 profesionales, de 86 ciudades del país, concluyendo que éstos tienen una fuerte tendencia a la adicción al trabajo; que ofrecen voluntariamente más del esfuerzo necesario para cumplir con sus responsabilidades, y que este profesional disfruta lo que hace y se siente realizado; esto, a pesar de los efectos nocivos del trabajo sobre su salud física y mental. Por su parte, Pedraza (2016) en un estudio cualitativo aplicado en contadores públicos que laboran en empresas farmacéuticas en Bogotá, concluyó que existen condiciones generadoras de malestar laboral entre las que destaca el desempeño a cualquier precio y el aislamiento.

En Brasil, Rodríguez (2011) investigó las relaciones entre la organización del trabajo y las vivencias de placer-sufrimiento de los trabajadores en oficinas de contabilidad de Belo Horizonte. Los resultados que encontró indican que factores como las relaciones socio-profesionales y el costo afectivo-cognitivo tienen mayor influencia en el placer y sufrimiento laboral de esta población.

En esta misma vía, se encontraron investigaciones sobre las recompensas intrínsecas o relacionales (intrinsic/relational rewards), intentando descifrar su relación con la motivación (Esthi, 2021; Taba, 2018; Nazir S., Shafi, Qun, Nazir N. & Tran, 2016; Bussin, 2018), la satisfacción de los trabajadores (Wilson, Furman & Orozco 2019), el estrés (Elmadağ & Ellinger, 2017), el género y la edad (Maggie, 2014), la influencia de la conducta de los líderes (Stumpf, Tymon, Ehr & van Dam, 2016), la incidencia en la participación ciudadana en actividades sociales (Pollak & Sirven 2016), la lealtad, el orgullo profesional, (Linz, Good & Busch,

2015), la creatividad y la innovación (Fischer, Malycha & Schafmann, 2019; Mussner, Strobl, Veider & Matzler, 2017).

En la revisión de la literatura, pudo comprobarse que el “salario emocional” es un concepto que aparece cada vez más en las publicaciones del campo de la administración de personal (Rubio, et al., 2020; Rodríguez, 2020; Espinoza y Toscano, 2020). Algunos autores lo definen como una contraprestación que “busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” (Gay, 2006, p. 45) y que “complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores” (Gómez, 2011, p. 23). Según Soler (2015), el salario emocional es una compensación no tangible pero que tiene un valor económico y que es fundamental para equilibrar la vida personal del trabajador con la profesional. Igualmente, Quintero y Betancur (2018, p. 12), declaran que “la construcción de un modelo de salario emocional aporta para que las organizaciones puedan, desde su planeación estratégica estructurar una política clara y concreta, que permita medir la productividad”.

## *II.2 La compensación emocional, entre lo intrínseco y lo económico*

La “administración estratégica de recursos humanos” (AERH) es una gestión de personal cuyos procesos se articulan con los objetivos centrales del negocio para que contribuyan con la “cadena de valor” de la organización (Collins, 2021; Kaufman, 2020); su aplicación se lleva a cabo mediante el diseño de modelos estratégicos que incluyen una doble alineación: la de todo el personal con la estrategia corporativa (alineación vertical) y la de los procesos internos entre sí (alineación horizontal) (Bermúdez, 2010). Estos modelos estratégicos son diseñados como la articulación de subsistemas entendidos como conjuntos de operaciones. Dentro de estos, se encuentra el denominado “subsistema de compensación”. Es común que este subsistema se subdivide en dos: la compensación racional (salarios, pagos, prestaciones, etc.) y la compensación emocional (“el mantenimiento de la ‘cultura corporativa’, el cuidado del ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la organización”) (Bermúdez, 2010, p. 186).

Es necesario entonces precisar, como lo hacen Morell y Brunet (1999), que el vínculo entre el trabajador y la empresa contratante se pacta en el contrato laboral como un acuerdo, en el que se vende un bien –la fuerza de trabajo–, a un determinado precio. El trabajador también vende su “independencia” para alinearse con la estrategia corporativa a partir de una relación de subordinación. El “precio”, es lo que comúnmente se ha nombrado en la literatura especializada en temas de gestión de personal con los sinónimos de salario, remuneración, retribución o compensación.

Rimsky (2005) define el concepto de remuneración total dividiéndolo entre remuneración extrínseca (aquella que otorga el empleador al trabajador) y remuneración intrínseca (“la que el trabajador se da a sí mismo”) (pp. 16-17).

Por su parte, Chiavenato (2009, p. 278), señala que “nadie trabaja gratis; como asociado de la organización (el empleado) tiene interés en invertir su trabajo y dedicación (...), siempre y cuando reciba una retribución conveniente”. Este autor divide la remuneración económica directa (salario, premios, comisiones, bonos) de la remuneración económica indirecta por ley: horas extras, vacaciones, descanso semanal remunerado y voluntario: tiempo no trabajado, ayuda para vivienda, seguro de vida, premios por producción. Más recientemente, Werther, Davis y Guzmán (2014), definen el término compensación como un “conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor”, con el fin de atraer personal calificado, retener a los empleados actuales, alentar el desempeño adecuado, etc.

Por otra parte, cuando se consultan las definiciones de los términos más comunes para nombrar la compensación, tanto en español como en inglés (salary, pay, remuneration, retribution, compensation, reward, recompense) por parte de los autores de la gestión de personal, se nota que estos operan como sinónimos y que el peligro de confusión por polisemia resulta mínimo (véase: tabla 1).

La forma de nombrar el precio pagado en la relación contractual entre el empleado y la empresa contratante ha ido evolucionando de “salario” hacia un término más complejo como lo es el de compensación, teniendo en cuenta que tanto la palabra remuneración, como la palabra retribución, basan su significado en el término recompensa, y que la palabra recompensa y la palabra compensación en su definición reconocen la existencia de un daño y su acción se involucra directamente sobre el resarcimiento del mismo.

**Tabla 1.** Base etimológica y principales acepciones de los vocablos más utilizados para referirse a la compensación

Vocablo en español y en inglés	Base etimológica (RAE y Merriam Webster)	Principales acepciones en español
Salario <i>Salary</i>	Del lat. <i>salarium</i> , de “sal”.	Paga o remuneración regular. Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena.
Pago (pagar) <i>Pay (to pay)</i>	Del lat. <i>pacāre</i> , “apaciguar”, “calmar”, “satisfacer”.	Dicho de una persona: Dar a otra, o satisfacer, lo que le debe. Dicho de los géneros que se introducen: Dar derechos.
Remuneración (remunerar) <i>Remuneration</i>	Del lat. <i>remunerāre</i> , prefijo “re” (reiteración) y <i>muneris</i> “cargo”, “oficio”, “función”.	Recompensar, premiar, galardonar. Retribuir (recompensar o pagar).
Retribución (retribuir) <i>Retribution</i>	Del lat. <i>retribuĕr</i> , prefijo “re” (reiteración) y <i>tribuere</i> , “distribuir entre las tribus”.	Recompensar o pagar un servicio, un favor. Corresponder al favor o al obsequio que alguien recibe

Vocablo en español y en inglés	Base etimológica (RAE y Merriam Webster)	Principales acepciones en español
Compensación (compensar) <i>Compensation</i>	Del lat. <i>compensāre</i> , prefijo “con” (todo, junto) y <i>pensare</i> , “pesar en una balanza”	Igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con la otra. Dar algo o hacer un beneficio a alguien en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado. Dicho de una cosa: Ser suficiente para que alguien considere bien empleado su esfuerzo
Recompensa (recompensar) <i>Reward/Recompense</i>	Del lat. <i>retribuēr</i> , prefijo “re” (reiteración) y <i>pensare</i> , “pesar en una balanza”	Compensar el daño hecho. Retribuir o remunerar un servicio. Premiar un beneficio, favor, virtud o mérito.

Fuente: elaboración propia basada en RAE y Merriam Webster

Pero no hay que desconocer que los encargados de la gestión de personal tienen la responsabilidad de preguntarse cómo crear relaciones armónicas en el trabajo y al mismo tiempo mantener niveles de productividad deseados. La inquietud se genera al intentar saber si el “precio” del contrato pactado entre el trabajador y la empresa tiene incidencia en la construcción de estas relaciones armónicas y en la productividad.

Desde la ya clásica teoría bifactorial, Herzberg (2003), diferencia entre dos tipos de elementos que influyen en la satisfacción de las personas en el trabajo: los factores de higiene o ambientales y los factores motivacionales o intrínsecos. El salario, según él, no es un factor motivacional, sino de higiene. Herzberg sostiene que ante la falta de adecuados factores de higiene los trabajadores, pueden sentirse desdichados y desmotivados, pero advierte que un manejo óptimo de estos factores no aumentará la motivación.

Otros autores piensan que las recompensas tienen un efecto negativo sobre la productividad debido a que no contribuyen con la generación de lo que nombran “motivación intrínseca”. Según Daniel & Esser (1980, p. 566), la motivación intrínseca se experimenta “cuando una persona realiza una actividad que le interesa, incluso cuando no se recibe ninguna recompensa aparente”. En cambio, la motivación “extrínseca”, según ellos, “se refiere a la motivación para realizar una actividad estrictamente para las recompensas mismas”. Pero a su vez estos autores debaten este planteamiento al argumentar que:

Estos resultados también ponen en tela de juicio el argumento de que la gente no da valor al dinero. Si el dinero no es importante, los incentivos financieros no deben mostrar relación sistemática con el desempeño. Obviamente, la evidencia de la investigación acumulada a lo largo de tres décadas y media muestra lo contrario (Guthrie, 2007, p. 347).

Desde la perspectiva de Armstrong (2005), el concepto de recompensa total contiene las recompensas relacionales (relational rewards) o recompensas in-



trínsecas no financieras (non-financial/intrinsic-rewards) y las recompensas transaccionales (transactional reward) o remuneración total (total remuneration).

En síntesis, se entiende por compensación emocional 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.; ésta moviliza las emociones del trabajador y varía de persona a persona, de acuerdo con la propia valoración subjetiva.

### *II.3 Del sufrimiento al placer*

Apoyado en la perspectiva de Marx (1993) según la cual el trabajo es una “actividad vital” pues le hace frente a lo real, 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” (2015, p. 12). Pero sostiene que, además de la pura dimensión negativa del trabajo, trabajar es también ajustar, adaptar, ser capaz de controlar el fracaso, de hacer las cosas de manera diferente y luego de volver a errar, para después ponerse nuevamente manos a la obra. Así, los incidentes que vienen a perturbar la planeación del “trabajo prescrito”, y que se resisten al control, es lo que se nombra como “trabajo real” y el combate entre el trabajo real y el prescrito pueden causar bien sea placer, bien sufrimiento (Teiger y Laville, 1972).

El trabajo es pues una actividad que implica profundamente a los trabajadores, los cuestiona intensa y constantemente, penetra su subjetividad y tiene consecuencias sobre su salud mental (Linhart, 2009). Esto significa que el trabajador se manifiesta afectivamente hacia el trabajo real, por medio “del sufrimiento provocado por la sensación de fracaso y el entorpecimiento de la construcción de su identidad, o por el placer provocado por la movilización de su inteligencia, el reconocimiento y su capacidad para hacer bien las actividades” (Orejuela, 2018, p. 30).

Pero, en este contexto ¿Qué es el placer y qué es el sufrimiento? Las definiciones filosóficas relacionan al placer con el agrado y el disfrute (Ferrater, 1994). Nietzsche lo definía como una sensación de aumento de potencia (Abbagnano, 2003) y antes, Descartes utilizaba este concepto para precisar la definición de alegría: “la emoción placentera del alma en la que consiste el goce del bien que las impresiones del cerebro le representan como suyo” (Abbagnano, 2003, p. 916). Schopenhauer por su parte, relacionaba negativamente al placer con la cesación del dolor, siendo conocido o sentido sólo mediatamente el recuerdo del sufrimiento o de la privación (Abbagnano, 2003, p. 917). Aunque

se ha debatido la posibilidad de que el concepto opuesto al de placer no sea, como tradicionalmente se ha estimado, el de dolor, sino el de desagrado (Ferrater, 1994), es un hecho que ambos conceptos (placer y sufrimiento) nombran sensaciones humanas relacionadas principalmente con agrado y con dolor.

Aquí, las nociones de placer y sufrimiento se abordarán desde los “enfoques clínicos del trabajo”<sup>2</sup>. Esta perspectiva, intenta desmarcarse de la psicología industrial tradicional y pretende un examen crítico del trabajo humano apoyado principalmente en la fundamentación epistemológica de las teorías de Sigmund Freud. Además, “los objetos de estudio de estos campos del saber (la salud mental, el cambio social, el trabajo y las emociones propiamente dichas), les ha permitido estudiar estos fenómenos sin necesariamente asociarlos a la productividad y el desempeño” (Bermúdez, 2013, p. 173-174).

Se advierte que algunos conceptos de estudios anglosajones de corte más funcionalista como la felicidad en el trabajo, la satisfacción laboral, el estrés, los riesgos psicosociales, la calidad de vida laboral, etc., y que surgen en respuesta a una preocupación estratégica y administrativa del management, para lograr el aumento constante y permanente de la productividad y el desempeño, no fueron privilegiados aquí. La pretensión de este estudio fue interpretar los relatos de algunas vivencias de placer y sufrimiento que se enmarcan, como categorías conceptuales, en los mencionados enfoques clínicos del trabajo, cuya preocupación es más de corte ético (y político) por la salud de los trabajadores.

Desde esta perspectiva se considera que cuando el trabajador le hace frente a lo real con su inteligencia y su creatividad, obtiene placer y aumenta su autoestima. El trabajo se presenta como un escenario para construir identidad, para realizarse y resignificar algunos aspectos defectuosos de la propia subjetividad que vienen de la infancia y la adolescencia (Dejours, 2015).

En lo que concierne al sufrimiento, este es definido por Kaës (2005, p. 32), como “la experiencia de displacer intenso inherente a la vida misma”, y hace la distinción entre el sufrimiento patológico o invalidante (que impide llevar a cabo acciones vitales consigo mismo y con los demás como amar, trabajar, jugar, etc.) y el sufrimiento no patológico, el cual, aunque representa un incremento en la cantidad de excitación presente en la vida psíquica (así como el placer una disminución de ella), no invalida a las personas para vivir su cotidianidad. Esto, aunque “tengan que esforzarse por movilizar recursos psíquicos para resistir los

---

2 Los “enfoques clínicos del trabajo” son una corriente que agrupa a la psicodinámica del trabajo (la relación entre trabajo, subjetividad y salud mental) cuyo fundador es Christophe Dejours; la clínica de la actividad o clínica del trabajo (que desarrolla, entre otras la dimensión negativa del trabajo y la noción de resentimiento) cuyo principal representante es Yves Clot; y la sociología clínica (una sociología de la experiencia que privilegia la epistemología psicoanalítica) en la que se destacan autores como Eugène Enriquez, Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (Véase: Orejuela, Pérez y Vásquez, 2019).

efectos deletéreos de sus tareas y sostenerse en la normalidad” (Dejours, 2017, p. 29). Se decidió entonces centrar la atención en la categoría de sufrimiento no necesariamente patológico.

Pero actualmente, “pareciera que tener dificultades en el trabajo dependiera del trabajador, su voluntad y su disposición (...) y que nada tuviera que ver con la organización del trabajo” (Gaulejac & Guerrero, 2017, p. 14). Así lo expresa también Dejours (2015, p. 10): “El deterioro de la salud mental del trabajo está específicamente vinculado a la evolución de lo que llamamos la organización del trabajo”. Por eso, se decidió aquí utilizar la noción de “organización del trabajo” y de no la de “condiciones”, las cuales contemplan sobre todo circunstancias ambientales como iluminación, ruido, temperatura, exceso de material particulado, gaseoso, etc.

Algunas exigencias laborales actuales, que supeditan al trabajador a comprometerse y entregar más esfuerzo y dedicación de lo pactado contractualmente, muchas veces no están escritas en manuales o en políticas, sino que son implícitas y su cumplimiento se valida por el hecho de ser de aceptación general; estas exigencias socialmente aceptadas también pueden ser causantes de sufrimiento:

Los asalariados tienen que implicarse totalmente, movilizar su inteligencia, su intuición, su audacia, su sentido de la situación, su empatía con los clientes para satisfacer objetivos fijados por la jerarquía, con medios asignados frecuentemente poco adecuados o insuficientes. Están encuadrados e insertos en un universo de obligaciones, de prescripciones, de presiones de diversa naturaleza, y sometidos a una ideología que actúa sobre cualidades personales, emocionales, que define a una especie de Superman dispuesto a comprometerse a fondo (Linhart, 2009, p. 151).

Linhart (2009, p. 131), argumenta que las empresas buscan al “asalariado atrevido que acepta cambiar hábitos en función de las necesidades de la empresa; es decir, que no reniega de la movilidad, la disponibilidad, los horarios atípicos, que supedita su vida privada, su vida familiar, a las exigencias”. Por su parte, Gaulejac (2012) también se interesa por estas exigencias del management y cómo estos requerimientos logran instalarse en la psique del empleado,

una nueva cultura de empresa fundada sobre un conjunto de valores que favorecen la adhesión del personal, su movilización psíquica, su compromiso intenso en el trabajo. La relación a la organización actúa sobre unos procesos equivalentes al apego de los enamorados. Ya no se trata de volver útiles los cuerpos, dóciles y productivos como en la organización tayloriana, sino de transformar la energía libidinal en fuerza de trabajo (p. 2).

Cabe preguntarse entonces: ¿es posible transformar el sufrimiento del trabajador en placer? y de ser posible ¿cómo se haría? Una explicación apoyada en el psicoanálisis diría que esto podría llegar a ser posible a través de la sublimación, que es la transformación de los impulsos instintivos en actos más aceptados desde el punto de vista moral o social. Para Dejours (2015) el reconocimiento

juega un papel fundamental en este tipo de sublimación. El reconocimiento es entendido por este autor en dos formas de juicio: el juicio de la utilidad (“utilidad económica, social o técnica de la contribución aportada por el trabajador a la organización del trabajo”) (Dejours, 2015, p. 51); el segundo es el juicio de la belleza y la originalidad, es decir el cumplimiento del trabajo de acuerdo con las reglas del arte o del oficio y con calidad. Este segundo juicio, es el que tiene mayor impacto sobre la identidad personal. En este mismo sentido, Linhart señala que el sufrimiento acecha cuando no hay reconocimiento, pues el trabajo exige demasiado a las personas y no les da bastante: “cuando el trabajo desprecia la contabilidad entre lo dado y lo recibido, puede perder su lugar en la jerarquía de los compromisos simbólicos” (Linhart, 2009, p. 189). Salta a la vista entonces la asociación entre reconocimiento y compensación emocional.

### III. Método

Se acudió al enfoque hermenéutico para interpretar los relatos de los participantes pues, esta metodología permite la comprensión cotidiana de la experiencia vivida: o sea, “la experiencia vital” que, aunque singular, “es común a todos” (Dilthey, 1994, p. 41). En este sentido, se tuvo en cuenta la premisa de Gadamer según la cual, “la comprensión es el dominio práctico especializado de una situación específica, y la interpretación, también, es siempre práctica” (Packer, 2013, p. 109).

La elección de los participantes se realizó por el método “bola de nieve” (Lé-tourneau, 2007), para encontrar informantes que cumplieran las características definidas: profesional graduado en contaduría pública, con experiencia como analista en una de las cuatro grandes firmas multinacionales de auditoría (Big4) y pudiera referir a un segundo informante con tales características, y así sucesivamente. Se seleccionaron en total ocho participantes, dos por cada una de las cuatro grandes firmas<sup>3</sup>.

La estrategia metodológica para la recolección de la información fue la “entrevista poco dirigida”, cada una de las cuales tuvo una duración en promedio de 50 minutos. Estas fueron grabadas en su totalidad y se garantizó el anonimato; todo debidamente consentido por parte de los participantes. Se formularon preguntas flexibles inherentes a las categorías centrales (experiencias gratificantes y displacenteras causadas por la compensación) y a las emergentes (organización del trabajo, compensación racional vs emocional, retórica managerial, alineación, reconocimiento). Se invitó siempre al entrevistado a compartir de forma tranquila sus experiencias, en un ambiente que se asemejó más a una conversación informal que a un interrogatorio alrededor del tema objeto de estudio. El análisis preliminar de la información se realizó con el apoyo del

---

3 Por asuntos éticos, en este artículo serán citados con el pseudónimo que se aprecia en la tabla 2.

software ATLAS.ti; se codificaron las respuestas presentes en los relatos de los participantes de acuerdo con las mencionadas categorías.

**Tabla 2.** Características generales de los participantes

Pseudónimo del participante	Trabaja en	Tiempo de servicio (en años)	Situación	Cargo (actual)	Ciudad de trabajo	Observación
Oliver	Firma 1	9	Retirado	Senior	Medellín	Trabaja actualmente como gerente en una firma pequeña
Ernesto	Firma 1	8,5	Vinculado	Gerente	Medellín	
Teresita	Firma 2	1,5	Vinculada	Analista	Cali	
Amelie	Firma 2	2,5	Vinculada	Senior	Cali	
Juan José	Firma 3	2	Retirado	Analista	Medellín	Trabaja ahora en la firma 4
Ricardo	Firma 3	5,5	Retirado	Senior	Medellín	Se fue a trabajar con uno de los clientes de la firma
Carolina	Firma 4	2	Vinculada	Senior	Medellín	Trabajó en la firma 3
Piedad	Firma 4	3	Vinculada	Senior	Medellín	

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, con la categoría “organización del trabajo”, se realizó una contextualización de las características principales del trabajo de las firmas, tomando como fuente, además de los relatos de los participantes, la normativa vigente sobre el tema. Luego se establecieron en una matriz (en una hoja de cálculo), los puntos comunes de las respuestas de los participantes en la subcategoría “compensación emocional” y se establecieron los temas centrales alrededor de los cuales se iba a interpretar la relación con las categorías “placer” y “sufrimiento” y la categoría emergente “reconocimiento”.

Posteriormente, para la interpretación del sentido en los relatos de los participantes, se tuvieron en cuenta algunas ideas desde perspectiva del análisis de discurso orientado textualmente (ADOT) de Norman Fairclough, utilizándolo como técnica de análisis (Fairclough & Fairclough, 2018; Fairclough, 1985); esto, articulado con el método indiciario propuesto por Carlo Ginzburg (Ginzburg, 1999; Jiménez-Becerra, 2012). Así, se ensayó a desentrañar la estructura verbal de los relatos a partir de la detección y el examen de indicios, tanto directos como “oblicuos e indirectos” para la “valoración específica” de los testimonios orales (Jiménez-Becerra, 2012, p. 22) y se intentó descubrir inconsistencias, contradicciones, paradojas y dilemas en las distribuciones internas de los discursos, con respecto a la representación que se hace el testigo de su propia realidad e, igualmente –gracias a la frecuencia en los testimonios– teniendo presente cómo implicaba,

en lo que estaba diciendo el participante, el problema del poder: a partir de la representación de su trabajo y su experiencia sensible. Para esto último se utilizaron principalmente las subcategorías de retórica managerial y alineación.

## IV. Resultados y discusión

### *IV.1 La organización del trabajo en las firmas de auditoría*

Según el código de comercio colombiano (art. 203), están obligadas a tener revisor fiscal las sociedades por acciones, las sucursales de compañías extranjeras y las sociedades en las cuales la administración no corresponda a todos los socios. El periodo del revisor fiscal será el mismo que el de la junta directiva (art. 206) y tendrá entre sus funciones: cerciorarse de que las operaciones se ajusten a las prescripciones y decisiones de la junta directiva y la asamblea; dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea de socios o junta directiva de irregularidades en el funcionamiento del negocio; colaborar con entidades gubernamentales para la inspección y vigilancia de la compañía, etc. De acuerdo con la ley 1314 de 2009 (art. 5°, parágrafo 2°), los servicios de aseguramiento de la información financiera (...) que sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos. Así, hay firmas de auditoría, que prestan servicios de revisoría fiscal en Colombia como personas jurídicas (empresas) y que emplean a contadores públicos (profesionales), para la inspección y vigilancia de las organizaciones (clientes).

La naturaleza de los negocios establecidos por las firmas con sus clientes, tiene implícito el componente de inestabilidad laboral para estos profesionales, ya que, al cambiar la junta directiva, se debe cambiar también la revisoría fiscal; así, las firmas terminan los contratos de los equipos de trabajo de los clientes que cambian de firma, en caso de no tener donde reubicarlos. Aunque puede haber algunas variaciones entre una firma y otra, la estructura jerárquica general de las firmas es la que se observa en la figura 1.

En cuanto al escalafón, Oliver asegura que “el fin último, del que trabaja en una firma es ser socio”, y Ernesto sostiene que “cada una de las categorías en que uno se va ubicando, le da unas funciones específicas que a medida que se avanza tienen un poco más de complejidad... exigen algo más de criterio profesional”.

Ricardo relata que cada trabajador puede estar asignado a varios clientes pequeños y, por lo tanto, puede tener también varios jefes. Oliver también comentaba sobre dos tipos de clientes (pequeños y grandes): “les llamaban entidades muy pequeñas... ('very small entities'... VSE). Había que hacerles lo mismo que a los grandes, pero con menos presupuesto”. Juan José, que ha trabajado siempre con un solo cliente grande, reflexiona sobre el trabajo de sus compañeros en clientes pequeños: “las personas que estaban trabajando en clientes pequeños, un día en uno, otro día en otro y así, tenían que responder al fin de la semana por todo, a esa gente si le resultaba muy difícil”.

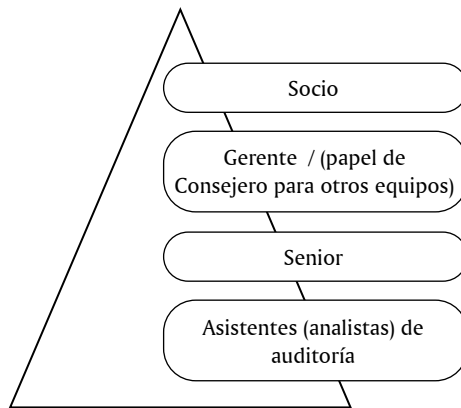


Figura 1. Estructura jerárquica general de las Big4

#### IV.2 La compensación emocional y el placer

La recompensa no económica más valorada, según los participantes, fue el aprendizaje que les da la experiencia. Oliver, por ejemplo, señala que, gracias a su experiencia en la firma, logró dictar clases en la universidad sin tener un posgrado; y homologa la práctica profesional en la firma con los estudios superiores, lo que le resulta muy placentero:

No es salario, no es dinero, es algo emocional. Yo pude dar clase sin experiencia docente en la universidad en revisoría fiscal; llevaba apenas 5 años en la firma. Si uno lleva 6, 7 años en la firma 1 ...es como haber hecho una especialización en revisoría fiscal; si son 15 años es cómo si hubiera hecho una maestría en auditoría y control interno... laboralmente se lo equiparan así.

Por su parte, Ernesto la describe como un “esfuerzo gratificante”, pues, según él, todo el tiempo se está aprendiendo: “la firma brinda algunas capacitaciones ella misma, pero a uno también le toca estudiar mucho por fuera, para aprender la aplicación de cada norma en contexto, dependiendo del cliente, lo cual resulta muy interesante”. En cuanto a Juan José quien trabajaba como analista de auditoría en la firma 3 y renunció para trabajar en la firma 4, explica que el principal motivo de su renuncia fue por razones de experiencia y aprendizaje, pues “solamente tenía una cuenta: cartera; y aunque hablaba con mi jefe indicándole que estaba interesado en aprender otras cuentas, nunca me cambiaron”.

El aprendizaje derivado de la práctica se entiende como compensación emocional, pues está directamente relacionado con las experiencias de placer. Nótese, cómo lo plantea Carolina:

Cuando uno siente que entiende las cosas –pues es algo tan sencillo, como ir donde el cliente y entenderse a nivel técnico–, eso genera satisfacción. (...) pero esta es mayor cuando se tiene la capacidad de saber por qué están haciendo las cosas, cuando se

aprende la lógica y se tienen los sustentos para –si no se está de acuerdo con alguna persona– pueda uno respaldar esas opiniones.

Adicionalmente, las comparaciones en cuanto a la adquisición de conocimiento a partir de la experiencia, con los colegas de la universidad que no trabajan en firmas de auditoría, son premisas comunes entre los relatos de los participantes y puede afirmarse que hace parte de un auto-reconocimiento que le otorgan a su proceso profesional. Según Ricardo, allí se aprende mucho, “tanto que cuando uno se compara con personas que no trabajan en la firma es evidente que uno sabe más que mucha gente”. Oliver sostiene lo mismo, haciendo mención a una posible valoración de la compensación emocional en dinero:

Al año ya había una diferencia abismal entre mis compañeros que salían temprano (...) eso no paga muchas cosas que uno hace, pero, desde lo técnico sí y aprendí a un ritmo que si lo fuese a valorar en dinero... eso valdría mucho... entonces decía: aprendo... y eso va a ser ganancia para mí en un día futuro.

Otro de los aspectos valorados por los participantes y que hace parte de la compensación emocional como factor intrínseco –que de acuerdo con la explicación de Herzberg (2003), puede generar que las personas se sientan motivadas al tener un trabajo interesante y desafiante–, es el hecho de que su rol no sea rutinario y que, desde la manifestación subjetiva de placer, sea retador. “Yo disfruto mucho cuando se le presentan a uno retos de hacer pruebas –afirma Teresita–, o revisar cosas que mucha gente no es capaz de hacer y viene uno y las resuelve con ideas innovadoras”. Esto lo expresa Ricardo con euforia: “hay que saber qué es lo que se quiere hacer. ¡Hay gente que se mueve por plata, yo me muevo por cosas raras! Tiene que ser algo que me apasione... que sea algo muy raro”.

Otro de los aspectos nombrados como parte de la compensación emocional es el hecho de ascender, de que, gracias al reconocimiento por el buen desempeño y la confianza otorgada por los jefes, se pueda pasar al siguiente nivel de la jerarquía organizacional.

Ernesto, con aire de satisfacción cuenta que luego de 3 años muy difíciles, vino la recompensa que fue pasar al cargo actual: ser gerente. Carolina también expresa placer, al nombrar su experiencia de reconocimiento: “se me dieron oportunidades muy bonitas de mostrarme como profesional y eso me ha ayudado bastante al ascenso que tengo desde hace poco”. Y, Teresita, se mostró muy agradecida por “la oportunidad” que le dio la firma al ascenderla al cargo de asistente: “sin estar graduada valoraron mi desempeño y en vez de contratar a otra persona, me esperaron que terminara la universidad... Internamente hay reconocimiento y externamente también, por el prestigio de la firma”. Piedad, por su parte, relató su ascenso con asombro por el reconocimiento social que recibió de parte de sus colegas: “las personas que saben qué es una firma de auditoría, expresan admiración; ahora que ascendí tenía un montón de gente felicitándome”.



### *IV.3 La compensación emocional y el sufrimiento*

La característica “trabajo no rutinario, interesante y desafiante” definida arriba como una de las recompensas que hacen parte de la compensación emocional y que tiene asociadas manifestaciones de placer, también genera sufrimiento en los participantes por cuestiones de exceso y sobrecarga en las actividades. Amelie, que antes trabajaba como auxiliar contable lo relata así:

Cuando llegué a la firma me pareció muy duro el cambio porque era un manejo de una información de una manera agigantada, había que tener la capacidad de estar en varios escenarios al mismo tiempo, (...) ¡No! Yo como a los dos meses ya estaba que tiraba la toalla (...) ¡no me alcanzaba el tiempo! entonces eso lo logra cargar a uno de mucho estrés, y depresión: ¡he llorado mucho en este empleo!

Amelie también cuenta que la cantidad de actividades que tiene que cumplir la han obligado a trabajar en la casa después de la jornada laboral:

Uno tiene que empezar a cambiar su estilo de vida. Había que llevarse un computador como una cruz a cuestas, llegar de trabajar a seguir trabajando. Tenía tantos compromisos que había que llegar a trabajar, y yo me rehusaba: ¿Por qué tengo que llegar a trabajar?, ¡yo no puedo con esto no! ¡No! dejar de ir a hacer ejercicio (que me encanta), verme una película, una novela, cualquier cosa, sin tiempo ni de chatear, etc.

Oliver, sostiene esto mismo con tono de certeza. Según él “todos tendemos a tener una adicción al trabajo y lastimosamente baja autoestima”. Y esto lo explica por “el trabajo excesivo hasta altas horas de la noche, los fines de semana... con desapego a su familia, a sus gustos, a su deporte, a lo que fuera... y termina haciéndolo como validador de sus conocimientos técnicos”. Adicionalmente narra la historia de su renuncia, que coincide con un episodio en el cual se dio cuenta que su sufrimiento se podía convertir en patológico:

¡Ya me mamá, me harté, me aburrí! Y un día cualquiera se me subieron los latidos del corazón y tuve que irme para urgencias médicas... y allá, cuando me dijeron que no era preinfarto y me mandaron un medicamento para tranquilizarme yo dije: ¡Me voy! Entonces la enfermera me dijo: ¿Cómo así que se va? Y yo dije: ¡me voy a ir a renunciar! Y ella: Señor ¡cálmese! Le acabamos de suministrar un calmante. Y yo: yo soy calmado y estoy consciente... pero vengo madurando esta idea hace mucho tiempo y si no aprovecho este “momento de efervescencia y calor”, vuelvo y caigo en lo mismo de los últimos cuatro años... se pasa el pico laboral me tranquilizo... vuelvo y saco la cabeza y me devuelvo para ese matadero... entonces no.

Otro testimonio sobre el sufrimiento es el de Ricardo, quien argumenta que en este trabajo se es como “psicodependiente de tener unas tareas: usted sabe que tiene que hacer muchas cosas ¿cierto?, pero no sabe cómo priorizar”. Y agrega que en este tipo de firmas “nunca se para, nunca se es capaz de hacer todo lo que hay que hacer”:

La mente está decaída al futuro pues usted siempre está atrasado; usted sabe que el miércoles la debe toda, el jueves la debe toda, el sábado ya la dejé toda... Yo me

enfermé, me subí de peso horrible, porque sólo comía “chatarra”. Me di cuenta de que soy hipoglucémico, se me baja el azúcar muy fácil, entonces me estreso y se me baja más fácil el azúcar; me mantenía incapacitado, me desmayaba.

A pesar del sufrimiento relatado por Oliver y por Ricardo, ambos expresaron un profundo agradecimiento hacia la empresa. El primero, lo expresa así: “esta organización a la cual valoro y quiero mucho le seguiré emocionalmente atado por siempre; mi hoja de vida va a decir con letras muy grandes que trabajé y aprendí allí”. El segundo, indicó que se sentía “totalmente” atado emocionalmente a la firma: “yo le tengo mucho agradecimiento... y a la gente que busca trabajo le mando hoja de vida a esta firma”.

Por otra parte, las participantes del género femenino coincidían en la premisa expresada por Carolina: “siempre se ha hablado... de que si se tiene una proyección familiar (de tener hijos y demás) el mejor lugar para estar trabajando no va a ser la firma...”. Amelie señala que allí no se pueden conservar relaciones amorosas por falta de tiempo: “pierden novios, matrimonios, (risas) eso todo se acaba... ese ritmo de vida no lo acepta cualquier hombre a menos de que trabaje o haya trabajado allá o que él también permanezca muy ocupado”. Esto se evidencia en los relatos de Ricardo, Ernesto y Carolina, que refirieron que sus relaciones afectivas actuales las habían encontrado en la firma.

En cuanto a la característica de los “ascensos rápidos” clasificada arriba como parte de la compensación emocional, se encontraron varios relatos que coincidían en que algunos jefes no sabían cómo dirigir. Piedad reflexiona acerca de un caso cercano:

Una de las chicas hacía las cosas lentamente y eso al senior lo desesperaba, pues no todos tenemos ese don de pensar que primero somos personas; la empezó a tratar mal delante de todos (...). La empresa sí debería tomar una decisión acerca de esas personas. O sea, cuando se hace repetitivo que la gente renuncia porque trabaja con cierto jefe... el problema es de ese jefe ¿no? Pero no ponen mucha atención en eso.

Al respecto, Ernesto señala que “es muy complejo que alguien, de la noche a la mañana pase a ser el jefe de los que antes eran sus mismos compañeros”.

#### *IV.4 Retóricas manageriales y alineación estratégica: haciendo funcionar el sistema*

En la medida en que estos profesionales hacen carrera cuando van avanzando en el escalafón, van igualmente incorporando las retóricas manageriales a sus propios discursos. Una retórica managerial es el “conjunto de dispositivos (comunicacionales) que buscan encauzar los esfuerzos y aspiraciones de los trabajadores a los fines lucrativos de la empresa” (Bustamante, 2018, p. 14). Estas no son prácticas de trabajo sino un ejercicio del lenguaje porque se presentan en el discurso de la dirección de la empresa. Nótese cómo las acepta Juan José:

Mira que todos somos súper jóvenes y algo que nos decían mucho en la firma 3: Si ustedes no aprovechan ahora que están jóvenes para matarse y avanzar rápido en la carrera, ¿Entonces cuándo? Nos lo decían mucho los gerentes: Mátense en este momento, ¡ustedes tienen toda la energía del mundo!

Obsérvese, en este tipo de retóricas que expresiones como “matarse” en el trabajo aparecen naturalizadas y en lugar de ser problematizadas son apreciadas y operan como instrumentos para sublimar posibles episodios displacenteros. Amelie expresaba: “los que llevaban más tiempo que yo me decían: espérese que usted aquí está aprendiendo mucho, usted se está valorizando mucho profesional e intelectualmente, usted va a ser muy atractiva para el mercado entonces tranquilícese, estabilícese”. Oliver al momento de su retiro y al expresar su inconformidad con la estructura al jefe de su jefe, relataba que:

Yo sigo incómodo con las cosas que sé de la estructura, le dije, y cuando le conté cuales, él respondió: Pero es que la mitad son solamente paradigmas, usted puede corroborar con los que están más arriba que usted: ellos ya los vencieron.

“Tranquilizarse y estabilizarse” esperando ser atractivo para el mercado (como le recomiendan a Amelie) o confundir la noción de “paradigmas” con la de “prejuicios” (como en el caso del jefe que se acaba de citar) muestra la pobreza extrema de la capacidad crítica de quienes operan y reproducen este tipo de retóricas. Incluso algunos, esta falta de consciencia la aderezan con fatalidad: Ernesto, que es gerente actualmente comenta: “hay personas que encuentran su felicidad haciendo algo rutinario, hay otras personas que la encuentran en un trabajo como éste; yo pienso igual, que el trabajo perfecto va a ser muy difícil que exista”.

La categoría alineación es relevante aquí, para identificar cómo, a pesar de su sufrimiento, los participantes se resignan gracias a las recompensas de la compensación emocional.

Juan José, argumenta que el sufrimiento en el trabajo de auditoría por su misma razón de ser es por la sobrecarga: “el sufrimiento es por la exageración en el trabajo”; y Carolina explica que en la eficiencia del tiempo está la respuesta para respetar su espacio personal: “Trato de hacer lo más eficiente posible los días para disminuir el tiempo que invierto adicional a mi tiempo familiar”. Aunque Oliver considera que quizá la adicción al trabajo es más personal, y que no es una imposición de la dirección estratégica:

Allá nadie te obliga hacer cosas en esas fechas. Es uno mismo quien se vuelve workaholic pues termina trabajando excesivamente... pero allá no hay un código oculto que le diga: ¡Tiene que trabajar! Uno puede sacar todo el tiempo... ¡simplemente cumpla! ...Ya cuando uno mira si puede cumplir o no, es cuando termina haciendo cosas locas.

En este sentido, Amelie aconseja a sus compañeras a que se resignen:

yo le digo a las niñas con las que estoy ahora (de 23, 24 años): “muchachas, si ustedes no se mentalizan que tienen que hacer un alto en sus vidas por unos años, es mejor que

se vayan porque aquí van a sufrir muchísimo". O sea, a medida que usted se rehúse al sistema, a la forma del negocio, eso se le va a convertir en sufrimiento; si acepta, se resigna y trata de asimilar (porque un negocio de estos de 60 años no va a cambiar por alguien que llega de buenas a primeras).

Y después de cavilar un poco, afirma: "o, sencillamente se retira".

En síntesis, se observaron tres de tipos de "compensación emocional" especialmente valorados por los participantes porque causan gratificación: a) el agrado ante la creación de autocriterio y la movilización de la inteligencia, pues hay recompensa por el aprendizaje; b) cuando se supera lo "prescrito" y se efectúa un trabajo "real" que permite aumentar la estima de sí, pues hay recompensa por el desafío y los retos; y, c) cuando a través del reconocimiento se logra sublimar el sufrimiento y sentir que valió la pena todo el esfuerzo, pues hay recompensa por el prestigio y la promoción interna.

En cuanto a la recompensa obtenida del aprendizaje ligado a la experiencia, se encontró un agradecimiento profundo que se contrapone a las experiencias de sufrimiento cuasi patológico relatadas. Igualmente, aunque se evidenció la recompensa causada por el desafío y los retos de un rol no rutinario, esto mismo ocasionó sufrimiento en los participantes debido a la sobrecarga y los excesos de tiempo dedicado al trabajo que invade la esfera personal e interfiere con sus relaciones afectivas por fuera de lo laboral.

También, el reconocimiento vía promoción interna se ve afectado por el sufrimiento causado por la alta rotación del personal que sustenta estos ascensos y porque, en algunos casos, los líderes por su falta de experiencia, hacen sufrir al personal a su cargo por malos tratos y la planeación inadecuada de las actividades.

En cuanto a la compensación racional, hay una correspondencia entre los relatos de los participantes y la idea respecto a la importancia de esta categoría como razón de ser de la relación contractual entre empresa y trabajador: Piedra señaló que, gracias a su salario, pudo acceder a su independencia financiera; tanto Carolina como Juan José, renunciaron a la firma 3 porque era mejor el salario de la firma 4. Amelie relató que, gracias a la compensación económica recibida, pudo mejorar su calidad de vida y la de su madre.

## V. Conclusiones

Examinar las manifestaciones de placer y sufrimiento en el trabajo cotidiano expresadas por los participantes al narrar sus propias vivencias permitió mostrar con evidencia empírica, obtenida y examinada a partir de la articulación metodológica del análisis del discurso orientado textualmente y el método indiciario, que la empresa contratante puede influenciar desde la organización del trabajo la compensación emocional y afectar la valoración subjetiva del trabajador para pertenecer y/o permanecer en la organización, incluso para causar

cierta gratificación que contrarreste el displacer ocasionado por el exceso de trabajo y la presión frecuente.

Pero es un hecho que no se puede “pagar” en términos salariales con emociones, porque en un sistema capitalista de intercambio económico, con las emociones no se puede comprar nada. Por esta razón, el uso de la expresión “salario emocional”, es inadecuado, porque desde su base etimológica la palabra salario implica el pago de una recompensa material, lo que no da cabida al componente intrínseco, no económico, que es la esencia de esta nominación.

Futuros estudios deberán profundizar en la dialéctica del placer/sufrimiento consecuente de los mecanismos de compensación privilegiados por la AERH. Como se pudo mostrar, no es aceptable el vacío teórico para explicar la compensación racional y la emocional (esto aparece determinado por el sentido común). Los salarios y prestaciones, etc., no son factor exclusivo de motivación, comodidad anímica y bienestar emocional; y la compensación emocional es de enorme riqueza y complejidad, dista mucho de agotarse en una nominación equivocada como la de “salario emocional”; hay todo un universo simbólico pendiente por comprender. Es justamente aquí, donde emergen oportunidades de investigación.

### Referencias bibliográficas

- Abbagnano, N. (2003). *Diccionario de filosofía*. México: Fondo de cultura económica.
- Armstrong, M. (2005). *Handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Limited.
- Bermúdez, H. L. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad y Empresa*, (18), 174-202.
- Bermúdez, H. L. (2013). Sociología Clínica y Psicodinámica del Trabajo en el estudio del placer y el sufrimiento en el trabajo cotidiano. *Teuken Bidikay*, (04), 153-180. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1079>
- Bussin, M. (2018). Reward solutions to retention questions. En M. Coetzee, I. L. Potgieter & N. Ferreira. (Eds.), *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (pp. 395-413). Springer Nature. DOI: 10.1007/978-3-319-98920-4\_19
- Bustamante, H. (2018). *Retóricas manageriales y lógicas de dominación en la dirección de la empresa de negocios: Una aproximación a los ejemplos del coaching y la gestión humana*. (Tesis de maestría). Universidad EAFIT.
- Caicedo, A. (2012). *¡Que viva la música!* Penguin Random House.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. DOI: 10.1080/09585192.2019.1711442
- Congreso de la República de Colombia (13 de julio, 2009). *Ley 1314 de 2009*. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades

- competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. DO N°47409.
- Cooper, M. L., Knight, M. E., Frazier, M. L., & Law, D. W. (2019). Conflict management style and exhaustion in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 118-141. <https://doi.org/10.1108/MAJ-09-2017-1643>
- Daniel, T. L. & Esser, J. K. (1980). Intrinsic Motivation as Influenced by Rewards, Task Interest, and Task Structure. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 566-573 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.566>
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Mc GrawHill.
- Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Editorial Topia.
- Dejours, C. (2017). La sublimación entre el sufrimiento y el placer en el trabajo. En H. Foladori y P. Guerrero (Eds.), *Malestar en el trabajo, desarrollo e intervención* (pp. 29-44). LOM Ediciones.
- Dilthey, W. (1994). *Teoría de las concepciones del mundo*. Altaya.
- Elmadağ, A. B. & Ellinger, A. E. (2017). Alleviating job stress to improve service employee work affect: the influence of rewarding. *Service Business*, 12(1), 121-141. DOI: 10.1007/s11628-017-0340-y
- Espinoza, A. K.; Toscano, J. A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89. doi:<http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Esthi, R. B. (2021). Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in ud. djaya listrik and material. *Forum Ekonomi*, 23(1), 145-154. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI/article/view/9110/1134>
- Fairclough, N. & Fairclough, I. (2018). A procedural approach to ethical critique in CDA. *Critical Discourse Studies*, 15(2), 169-185. DOI: 10.1080/17405904.2018.1427121
- Fairclough, N. (1985). Critical and descriptive goals in discourse analysis. *Journal of Pragmatics*, 9(6), 739-763. [https://doi.org/10.1016/0378-2166\(85\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0378-2166(85)90002-5)
- Ferrater, J. (1994). *Diccionario de Filosofía*. Editorial Ariel.
- Fischer, C., Malycha, C. P. & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Front. Psychol.* 10(137), 1-15. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00137
- Foladori, H. & Guerrero, P. (2017). *Malestar en el trabajo, desarrollo e intervención*. LOM Ediciones.
- Gaulejac, V. & Guerrero, P. (2017). Gestión paradójica del capitalismo actual: Un sistema que nos está volviendo locos. En H. Foladori y P. Guerrero (Eds.), *Malestar en el trabajo, desarrollo e intervención* (pp. 13-27). LOM Ediciones.
- Gaulejac, V. (2012). *La recherche malade du management*. Versailles: Quae.
- Gay, F. (2006). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (33), 44-47.
- Ginzburg, C. (1999). *El queso y los gusanos*. Barcelona: Muchnik/Atajos.
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Cuadernos de administración CESA*, (47) 5-31. <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

- Guthrie, J. P. (2007). Remuneration: pay effects at work. En: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 344-363). Oxford University Press.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review América Latina*, 18(1), 67-76.
- Jiménez-Becerra, A. (2012). Carlo Ginzburg: reflexiones sobre el método indiciario. *Esfera*, 2(2), 21-28. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/esfera/article/view/5789>
- Kaës, R. (2005). *Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales: Elementos de la práctica psicoanalítica en institución*. Editorial Paidós.
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12278>
- Komar, I., Brahmasari, I. A., Nugroho, R. (2021). Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(2), 25-34. DOI: <https://doi.org/10.47616/jamrems.v2i2.107>
- Létourneau, J. (2007). *La caja de herramientas del joven investigador. Guía de iniciación al trabajo intelectual*. La Carreta Editores.
- Linhart, D. (2009). *¿Trabajar sin los otros?* Universidad de Valencia.
- Linz, S., Good, L. K. & Busch, M. (2015). Promoting worker loyalty: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 36(2), 169-191. DOI: 10.1108/IJM-06-2013-0129
- Loaiza, E. & Peña, A. (2013). Niveles de estrés y síndrome de Burnout en Contadores Públicos Colombianos. *Actualidad Contable Faces*, 16(26), 27-44.
- Magee, W. (2014). Effects of Gender and Age on Pride in Work, and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1091-1115. DOI: 10.1007/s10902-014-9548-x
- Marwanto, A. E. (April 12, 2021). Effect of Compensation, Work Environment and Employee Performance on PayAccess. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3828481>
- Marx, K. (1993). *Manuscritos: economía y filosofía*. Altaya.
- Morell, A. y Brunet, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers*, (59), 173-194.
- Mussner, T., Strobl, A., Veider, V. & Matzler, K. (2017). The effect of work ethic on employees' individual innovation behavior. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 391-406. DOI: 10.1111/caim.12243
- Nazir, S., Shafi. A., Qun, W., Nazir, N. & Tran. Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619. DOI: 10.1108/ER-12-2014-0150
- Orejuela, J. (2018) *Clínica del trabajo: El malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Editorial San Pablo.
- Orejuela, J., Pérez, M., & Vásquez, A. (2019). Trabajo, subjetividad y clínicas del trabajo: una aproximación al estado de la cuestión del caso colombiano. *Laboreal*, 15(2), 1-24. <https://dx.doi.org/10.4000/laboreal.15522>
- Packer, M. J. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Ediciones Uniandes.

- Pedraza, J. (2016). *Condiciones generadoras de malestar laboral: el caso de los Contadores Públicos en las empresas del sector farmacéutico en Bogotá* [Tesis inédita de maestría]. Maestría en Administración, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional, Sede Bogotá. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58055>
- Pollak, C. & Sirven, N. (2016). Active ageing beyond the labour market: evidence on the role of intrinsic and extrinsic rewards at work. *Review of Social Economy*, 74(3), 248-274. DOI: 10.1080/00346764.2016.1168032
- Presidencia de la República de Colombia (27 de marzo, 1971). *Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio*. DO N°33339.
- Quintero, R. & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 8-13.
- Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal*. México: Mc Graw Hill.
- Rodriguez, A. (2011). *Prazer e Sofrimento no trabalho de Empregados de escritórios de Contabilidade em Belo Horizonte/MG*. [Tesis inédita de maestría]. Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil. [https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2011/dissertacao\\_alcir\\_rodrigues\\_ferreira\\_2011.pdf](https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_alcir_rodrigues_ferreira_2011.pdf)
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&tlng=pt).
- Rubio, S. M.; Aranda, C; González, B. y Gómez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(1), 15-24.
- Smith, K. J, Emerson, D. J, & Everly, G. S. (2017). Stress Arousal and Burnout as Mediators of Role Stress in Public Accounting. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 20, 79-116. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020004>
- Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)*, [tesis inédita de doctorado]. Facultat de Psicologia , Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. <http://hdl.handle.net/10803/348565>
- Stumpf, S. A., Tymon, Jr., W. G., Ehr, R. J., & van Dam, N. H. M. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(4), 467-486. DOI: 10.1108/LODJ-08-2014-0147
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75. DOI: 10.1108/JMD-11-2016-0256
- Teiger, C., & Laville, A. (1972). Nature et variations de l'activité mentale dans des taches répétitives :essai d'évaluation de la charge de travail. *Le Travail Humain*, 35(1), 99-116. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/40659904>



- Torres, D. y Novoa, Y. T. (2021). Características salariales y de compensación en las empresas del sector financiero. Villavicencio-Meta, Colombia. *Económicas CUC*, 40(1), 9-24. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Econ.1>
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Werther, W. B., Davis, K. & Guzman, M. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano*. McGraw Hill.
- Wilson, A. B., Furman, J. & Orozco, J. M. (2019). Associations between professional development benefits and PA career satisfaction. *Journal of the American Academy of Physician Assistants*, 32(2), 36-40. DOI: 10.1097/01.JAA.0000552725.50069.d4