



El impacto del salario emocional en la gestión del talento

Dra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros

Universidad La Salle Cuernavaca

Coordinadora de los posgrados de la Escuela de Negocios

eldaivetteguzman.profesor@lasallecuernavaca.edu.mx

Resumen

El salario emocional se ha vuelto un elemento cada vez más relevante para las organizaciones que enfrentan cambios y retos con respecto a la gestión y retención del talento humano. El cual está cada vez más interesado en una relación laboral que atienda sus necesidades psicológicas y promueva su bienestar integral.

Este ensayo aborda el vínculo entre salario emocional y gestión del talento, así como las ventajas y desafíos de la implementación formal de estrategias en las estructuras organizacionales, con el objetivo de tener empleados saludables, leales y comprometidos con los objetivos de la organización.

Palabras clave: Salario emocional, gestión talento, bienestar, capital humano.

Abstract

Emotional compensation has become an increasingly significant factor for organizations facing changes and challenges in managing and retaining human talent, which is increasingly interested in work relationships that address their psychological needs and promote overall well-being. This essay explores the connection between emotional compensation and talent management, as well as the advantages and challenges of formally implementing strategies within organizational structures, aiming to cultivate healthy, loyal, and committed employees aligned with organizational goals.

Keywords: Emotional compensation, talent management, well-being, human capital.

Introducción

En el entorno laboral actual, en constante cambio y alta competitividad, las organizaciones enfrentan un doble desafío: atraer talento de calidad y mantenerlo en su plantilla; ambos casos en un mercado donde las expectativas de los trabajadores han evolucionado considerablemente, ya no es suficiente ofrecer un salario atractivo o beneficios básicos. Los empleados buscan espacios laborales que promuevan tanto su desarrollo profesional como de otros aspectos que consideran parte de su bienestar físico y emocional que ofrezca o integre un propósito a su vida. En este contexto, el concepto de salario emocional ha cobrado una relevancia significativa.

El salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los empleados, tales como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, las oportunidades de formación y un clima organizacional positivo. Según un informe de Deloitte postpandemia (2021), una parte significativa de los trabajadores consideran que un entorno laboral que priorice su bienestar emocional y tenga un propósito es tan importante como el salario económico.

En este ensayo, se explorarán las características del salario emocional, su vínculo con la gestión del talento, los beneficios y desafíos que implica su implementación.

Salario Emocional

Como se mencionó en las líneas anteriores, el Salario Emocional se define como la suma de todos los beneficios no monetarios que los empleados reciben de sus empleadores y que contribuyen a su bienestar psicológico en el trabajo (Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023).

Desde hace varios años, los autores organizacionales se dieron cuenta de que, más allá de lo económico, los trabajadores apreciaban cada vez más aspectos adicionales de su relación laboral que impactaban de manera positiva en su vida personal, en su bienestar y en la relación con su familia. Fernández y Gómez (2020) explicaron que estos elementos buscan satisfacer necesidades psicológicas como la autoestima, la autorrealización y el sentido de pertenencia, basándose en teorías motivacionales.

No existe un acuerdo definitivo entre los componentes básicos del salario emocional, sin embargo destacan la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el sentido de pertenencia, el crecimiento profesional, una cultura organizacional positiva y aspectos relacionados al equilibrio trabajo-familia, entre los elementos más mencionados; pero ciertamente, cada uno encuentra su base en las necesidades de las personas que laboran en la organización, de tal forma que generaciones más jóvenes, por ejemplo, pueden encontrar mejores incentivos en desarrollar su trabajo en espacios verdes, mejor ergonomía, contar espacios de ocio y periodos vacacionales mientras que otros con mayor antigüedad podrían considerar más importante la flexibilidad, el ambiente y los espacios de conciliación trabajo-familia. Esto hace que el salario emocional, aunque fácil de definir, se complejice al momento de detectar las necesidades auténticas de las personas que laboran en organizaciones y de establecer un plan amplio pero personalizado, que atienda las mismas y contribuya de manera eficaz a su desarrollo personal.

Salario emocional y la gestión del talento

La gestión del talento, definida como el conjunto de estrategias para atraer, desarrollar y retener a los empleados clave, encuentra en el salario emocional un aliado estratégico. Diversos autores señalan que el talento humano constituye el recurso más esencial dentro de cualquier organización, sin éste, la sostenibilidad de las organizaciones sería prácticamente imposible (Moletsane, Tefera y Migiro, 2020; Bohórquez et al., 2020). Por ello, resulta fundamental fomentar su desarrollo integral de manera flexible, para adaptarse

Por ello, resulta fundamental fomentar su desarrollo integral de manera flexible, para adaptarse a las expectativas cambiantes, sobre todo en las generaciones que priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional.

a las expectativas cambiantes, sobre todo en las generaciones que priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional. El salario emocional, en este sentido, proporciona elementos clave para ese desarrollo, la literatura es clara y sus ventajas también.

En un estudio realizado por LinkedIn (2021), más de la mitad de los solicitantes indicaron que prefieren trabajar para empresas que promuevan políticas de bienestar. Esto demuestra que el salario emocional no solo es relevante para los empleados actuales, sino también para atraer nuevos talentos. Aspectos como el reconocimiento por un trabajo bien hecho, el acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, un ambiente laboral favorable, conciliación trabajo-familia, y el apoyo de los superiores, contribuyen a aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación de los empleados y por ende, impactan en su desempeño de manera positiva (Moreira et al., 2022).

Por su parte, Chiavenato (2019), señaló, ya hace tiempo, que las organizaciones que invierten en el bienestar de sus

empleados logran reducir significativamente la rotación laboral, lo que se traduce en menores costos asociados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos colaboradores.

Todo esto y mucho más en la literatura, proporciona datos claros para las organizaciones que, en un marco razonable, desean contar con un equipo comprometido y leal, capaces de alcanzar los objetivos planteados y de innovar en los procesos. Sin embargo, entre la teoría y la práctica aún hay largo trecho que recorrer, particularmente en América Latina, cuyo proceso de formalización en las pequeñas y medianas empresas es complejo y más que políticas, en muchos de los casos se depende de la buena voluntad de los jefes inmediatos para recibir “favores” o consideraciones que permitan su implementación, dejando aspectos vulnerables y de inseguridad ante cualquier movimiento estructural.

Retos de implementar el salario emocional

La seriedad en la consideración del Salario Emocional, sin embargo, va ganando espacio y reconocimiento en la teoría organizacional contemporánea, de tal forma que el desarrollar estrategias, procesos y políticas será necesario para las organizaciones que deseen conservar al mejor equipo en los años venideros. Vencer la resistencia al cambio será indispensable para lograr un enfoque donde la persona se vuelva primordial, sobre todo para las organizaciones tradicionales.

Aunque el salario emocional son prestaciones que van más allá de los ingresos económicos, implican costos que deben integrarse en un plan de bienestar y desarrollo sujeto a ser medido y evaluado para realizar los ajustes necesarios. Una implementación eficaz, requiere de una comprensión profunda de las estrategias organizacionales que promuevan

un entorno laboral enriquecedor y un seguimiento adecuado, por parte de la alta dirección y de las áreas de Recursos Humanos.

Avilés-Peralta (2021) menciona algunas estrategias prácticas para formalizar el proceso, sin embargo, ningún manual será suficiente si no se considera primero conocer a las personas y sus necesidades:

a) Diseño de políticas y programas específicos

Las organizaciones pueden desarrollar iniciativas que fomenten el salario emocional, como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar.

b) Comunicación clara y efectiva

Es fundamental que los empleados comprendan y valoren las recompensas emocionales ofrecidas. Las organizaciones deben comunicar de manera transparente las oportunidades de desarrollo, programas de reconocimiento y políticas de equilibrio entre trabajo y vida.

c) Participación activa de los empleados

Involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el salario emocional mejora su relevancia y efectividad. Recibir retroalimentación de los empleados permite ajustar las políticas y programas a sus necesidades y expectativas específicas.

d) Capacitación y desarrollo de líderes

Los líderes juegan un papel clave en el fomento del salario emocional. Es crucial capacitarlos para reconocer y valorar las contribuciones emocionales del personal.

e) Evaluación y ajuste continuo

Las organizaciones deben evaluar regularmente el impacto de sus estrategias de salario emocional mediante encuestas de

satisfacción, medición del compromiso laboral y recopilación de retroalimentación. Estos datos ayudan a realizar ajustes efectivos.

f) Promover una cultura organizacional positiva

Una cultura organizacional que promueva la diversidad, inclusión y equidad ofrece confianza y apertura para quienes participan de la misma.

g) Flexibilidad y personalización

Reconocer la diversidad de necesidades y preferencias entre los empleados es clave. Las necesidades intergeneracionales y etapas de desarrollo familiar, pueden ser claves para encontrar la opción que más se valore como horarios flexibles o beneficios adaptados a las necesidades.

Estas estrategias requieren el apoyo y la visión de la Alta Dirección para formalizarse y convertirse en un stock disponible del área de RRHH para establecer los planes de crecimiento y negociación con los trabajadores, incrementar su satisfacción y gestionar el talento con mejores recursos.

Perspectivas futuras del salario emocional

A medida que las generaciones más jóvenes, como los millennials y la generación Z, dominan la fuerza laboral, la demanda de políticas de salario emocional seguirá creciendo. Estas generaciones priorizan el propósito, la flexibilidad y el reconocimiento por encima de los beneficios estrictamente económicos.

La creciente digitalización permitirá a las empresas personalizar las estrategias de salario emocional, disminuyendo la complejidad y favoreciendo planes

personalizados con mayor exactitud que podrán actualizarse en periodos específicos.

El salario emocional se vislumbra como un elemento fundamental a considerar para contar con colaboradores comprometidos, leales y dispuestos a contribuir a los objetivos de las organizaciones contemporáneas. Subestimarlos como un elemento adicional y voluntario podría tener grandes costos para la retención del talento y la estructura general

Conclusión

El salario emocional ha dejado de ser un concepto complementario para convertirse en un elemento esencial de la gestión del talento. Tomar en cuenta las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, así como mirar por su bienestar puede construir equipos más comprometidos, productivos y leales. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque estratégico, liderazgo comprometido y la disposición para adaptarse a los cambios culturales.

Una cultura organizacional que pone a la persona en el centro, considerando sus necesidades reales y sus motivaciones para establecer sus estrategias de crecimiento puede tener una devolución benéfica de aquellos que consideran su trabajo un elemento de desarrollo fundamental en su bienestar. Así, el salario emocional representa una inversión en el capital humano, que no solo beneficia a los empleados, sino también a la propia empresa, garantizando su sostenibilidad en un entorno laboral cada vez más exigente y dinámico.

Referencias

- Bravo-Espinoza, M. B. M., VargasRojas, 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>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. & Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: Human capital as a key factor in an organization. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted*. Recuperado de www.deloitte.com
- Fernández, P., & Gómez, L. (2020). *Salario emocional: una herramienta estratégica para la retención del talento*. Editorial Pearson.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace Report*. Recuperado de www.gallup.com
- González, A. (2022). "Retos en la implementación del salario emocional". *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45-59.
- LinkedIn. (2021). *Workplace Trends 2021*. Recuperado de www.linkedin.com
- Martínez, R. (2020). "Clima laboral y salario emocional: un enfoque estratégico". *Estudios en Gestión Empresarial*, 23(3), 78-90.
- Moletsane, M., Tefera, O. & Migiro, S. (2019). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Productivity of Sugar Industry in South Africa: Theemployee's perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1), 113-134. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-149c0fdc06>
- Peralta, Y. A. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 1.
- Ramírez, S. (2021). *Innovación y bienestar: el caso Google*. Editorial Alfa.
- Rojas, E., y Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *Innovaciones De Negocios*, 20(39), 102-121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>