

Impacto del salario emocional en la retención del talento humano en las organizaciones

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización En Alta Gerencia

Gloria Del Pilar Salazar Guzman CC 1.094.896.764
Maria Cielo Ortiz Jaramillo CC 42.014.540
Asesor: Oscar Eduardo Duque Restrepo – C.C. 10.007.214
Informe de Seminario en Herramientas de Coaching para la Gerencia
2025

Dedicatoria

A mis padres y a mi esposo,

Gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional. En cada paso de esta especialización, su presencia ha sido mi fuerza. Ustedes han sido mi refugio y motivación, brindándome la tranquilidad para seguir adelante. No hay palabras suficientes para expresar lo agradecida que estoy por tenerlos a mi lado. Esta etapa no hubiera sido posible sin su respaldo y cariño.

Con todo mi corazón y amor Gloria del Pilar Salazar Guzmán

A mi madre y hermanos,

No encuentro las palabras suficientes para expresar la gratitud que siento por ustedes. En cada paso de este camino y en cada logro, su amor y apoyo han sido importante para mí.

Madre, tu fortaleza, dedicación y fe en mí me han enseñado que los sueños se alcanzan con esfuerzo y perseverancia. Gracias por ser mi refugio y mi mayor ejemplo de amor incondicional.

A mis hermanos, compañeros de vida y cómplices de aventuras, gracias por las palabras de aliento, por su compañía y por recordarme siempre que las metas se alcanzan.

Con amor María Cielo Ortiz Jaramillo

Agradecimientos

Con profundo respeto y gratitud, queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a nuestros jefes de trabajo, quienes con su apoyo y comprensión nos permitieron alcanzar este importante logro. Su respaldo fue fundamental para equilibrar nuestras responsabilidades laborales con nuestra formación académica.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los profesores de la especialización, cuya dedicación, conocimientos y enseñanzas fueron clave en este proceso de aprendizaje. Gracias por compartir sus experiencias y por motivarnos a seguir creciendo profesionalmente.

Finalmente, a nuestros compañeros de estudio, gracias por el compañerismo, la colaboración y las experiencias compartidas a lo largo de este camino. Juntos hicimos de este proceso un aprendizaje enriquecedor y significativo.

A todos, nuestros más sinceros agradecimientos.

Gloria Del Pilar Salazar Guzmán y María Cielo Ortiz Jaramillo

Tabla de Contenidos

Contenido

Resumen.	6
Palabras claves	7
Pregunta orientadora de la búsqueda	8
Metodología de búsqueda de información.	9
Sustentacion teorica de la pregunta	10
Tabla.....	¡Error! Marcador no definido.
Estrategias:.....	15
Conclusiones	16
Bibliografía	17

Armenia, febrero 21 de 2025

Nombre de los Alumnos: Gloria del Pilar Salazar Guzmán, Mara Cielo Ortiz Jaramillo

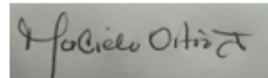
“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, por los autores del presente documento y tampoco por otros autores, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquier otra universidad y que las fuentes bibliográficas fueron citadas de acuerdo a las exigencias requeridas para este tipo de procesos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Corporación Universitaria Remington.”

Firma



Gloria del Pilar Salazar Guzmán

CC 1.094.896.764



Mara Cielo Ortiz Jaramillo

CC 42.014.540

Resumen.

Con este trabajo se busca realizar un comparativo en donde los colaboradores experimentan dos escenarios distintos: uno donde perciben salarios emocionales y otro en el que perciben únicamente salarios convencionales. Algunas empresas implementan estrategias para retener o fidelizar el talento humano utilizando herramientas como el feedback implícito, explícito, feedback 360 y continuo, outsourcing,, la flexibilidad en horarios, ascensos internos entre otros, como lo expresa Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* “Se comprobó que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas gane” (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, existen trabajadores que no cuentan con estos tipos de beneficios y que a pesar de su esfuerzo y compromiso deben cumplir con su labor bajo la consigna de la frase célebre “póngase la camiseta”, sin embargo, este concepto en algunos casos se desvirtúa y se convierte en un mecanismo de abuso y falta de reconocimiento justo, donde las empresas se aprovechan de la necesidad de los trabajadores para alcanzar sus objetivos.

A partir de lo anterior, se busca elaborar el cuadro comparativo basado en los libros *Gestión del Talento Humano* de Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2009) y *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ª edición) de Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum (Don Hellriegel, 2009), este análisis permitirá mostrar lo positivo y lo negativo de cada escenario y a partir de allí sugerir estrategias y recomendaciones, incluso considerando experiencias personales.

El objetivo es que las organizaciones reconsideren su concepto de talento humano, valorándolo desde el proceso de reclutamiento de tal forma que no solo cumplan con el perfil

requerido, sino que gracias a sus habilidades puedan desempeñarse en actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos personales, como lo señala Whitmore: “emplear el coaching para desarrollar las cualidades en los equipos o individuos es una manera de asumir positivamente las debilidades, y es algo mucho más creativo y eficaz que intentar exorcizarlas.” (Whitmore, 2003, pág. 154). Se pretende entonces que las empresas comprendan que el enfoque ya no debe ser “me interesa los resultados sin importar el proceso”, sino que por el contrario deben desprenderse de prejuicios y jerarquías rígidas. En lugar de ser solo jefes deben convertirse en líderes que, a través de su ejemplo guíen a sus equipos a cumplir los objetivos corporativos

En resumen, este tema es apasionante desde el punto de vista del ser como un todo como un diamante que busca ser pulido para luego brillar junto a su lapidario y donde brillan los dos y así cumplan sus objetivos.

Palabras claves

- Salario emocional
- Retención
- Talento humano
- Organización
- Motivación

Pregunta orientadora de la búsqueda

El concepto de "salario emocional" se refiere a los beneficios no monetarios que una persona recibe de su trabajo, como el reconocimiento, la satisfacción personal, el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Por el contrario, un salario convencional competitivo es importante, pero por sí solo no garantiza la satisfacción ni el compromiso del empleado. Sin incentivos emocionales, los trabajadores pueden sentirse desmotivados y menos comprometidos con la empresa (Chiavenato, 2009).

En el contexto de la retención del talento humano, el salario emocional juega un papel crucial. Cuando los empleados se sienten valorados y satisfechos en su entorno laboral, es más probable que permanezcan en la organización. Esto se debe a que buscan no solo una compensación económica, El salario emocional no solo mejora la vida del trabajador, sino que también impacta positivamente en su familia. Un empleado que se siente valorado y feliz en su trabajo puede disfrutar más de su vida personal, fortalecer sus relaciones familiares y construir un entorno más armonioso en el hogar (Rodríguez-Rojas, 2019).

Las organizaciones que invierten en el salario emocional suelen ver una disminución en la rotación de personal, se evitan reprocesos en la etapa selección, inducción, dotación entre otros, ya que los empleados se sienten más comprometidos y motivados. Además, un ambiente laboral positivo puede atraer a nuevos talentos con la voz a voz de los mismos empleados, ya que las personas buscan lugares donde se sientan bien tratadas y apreciadas y de esta manera pueden divulgar entre su círculo de conocidos el buen trato que dan estas empresas.

En síntesis, el impacto del salario emocional en la retención del talento humano es significativo, ya que contribuye a la satisfacción y lealtad de los empleados, lo que a su vez beneficia a la organización en términos de productividad y cohesión del equipo. Lo cual genera la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del salario emocional en la retención del talento humano en las organizaciones?

Metodología de búsqueda de información.

La metodología que se utilizò para este trabajo fueron libros y trabajos previos, soportados en páginas confiables donde se realizò un cuadro comparativo,. el cual permitiò generar estrategias que se pueden implementar en las empresas. Para un mejoramiento continuo y un clima organizacional más dinámico y productivo. Las fuentes bibliograficas utilizadas fueron Los Autores principales los cuales utilizamos para realizar este trabajo fueron:

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2009): Además de ser un referente de la administración, tuvo mucho que ver en la construcción de los procesos administrativos, sus estudios e investigaciones fueron claves y hoy en día siguen siendo claves para gestionar el capital humano dentro de las organizaciones. Sus libros y publicaciones son considerados base primordial para aquellos que desean conocer sobre este proceso.

Jhon Whitmore (Whitmore, 2003): dentro de la investigación se pudo describir la influencia que tubo en la administración, sobretodo en todo lo relacionado con el coaching, es reconocido por implementar el programa GROW (Metas, Realidad,Opciones y Voluntad). Bastante utilizado en el area del talento humano para la decision, planificación y desarrollo de objetivos en la organización. Logrando así tener metas claras en la empresa.

Don Hellriegel (Don Hellriegel, 2009): Autor reconocido por la teoría organizacional y la gestión del recurso humano, dentro de sus investigaciones defiende las teorías relacionas con

la motivación de los empleados dentro de las organizaciones, sus trabajos ayudan a entender como la motivación afecta el desempeño de los empleados dentro de la organización. Es reconocido por su aporte en el campo de comportamiento organizacional.

Susan E. Jackson (Don Hellriegel, 2009): Es una académica reconocida en la administración, por hacer contribuciones en el campo del Recurso Humano y Comportamiento Organizacional dentro de las empresas, Además de ser una de las principales investigadoras en el área de estrategias organizacionales y gestión del talento. Se enfoca en el estudio de la Diversidad y la inclusión, y en como esto impacta en el rendimiento de la organización.

John W. Slocum (Don Hellriegel, 2009): Académico reconocido por su investigación en los 3 campos de la Administración, Gestión Estratégica, Comportamiento Organizacional y Cultura Organizacional. Ha sido pionero en la investigación del comportamiento de las personas dentro de la organización y como estas interacciones afectan o no la misma, en su cumplimiento de metas.

Sustentación teórica de la pregunta

En la actualidad, el salario emocional ha cobrado gran relevancia ya que este satisface necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando la calidad de vida y promoviendo la conciliación laboral. “La satisfacción laboral abarca diferentes aspectos como el trabajo, la remuneración, las oportunidades de promoción, la supervisión y las relaciones con los compañeros”. (Granda Solis, 2023), según (Rodríguez Rojas, 2019, pág. 2) “se requiere de un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable, que posibilite el pleno desarrollo de las capacidades, habilidades y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por las dos partes”. En este contexto, “las organizaciones de cualquier índole, ya sean con fines de lucro o no, públicas o

privadas, están compuestas por diferentes activos que les permiten llevar a cabo su actividad. Entre estos se encuentran los recursos humanos, es decir, las personas que trabajan dentro de las mismas, cuyos conocimientos y experiencias son imprescindibles para el correcto funcionamiento de toda organización”. (Romero, 2017, pág. 9)

Como lo expresa (Romero, 2017, pág. 9) en su artículo, “Las organizaciones no son solo edificaciones o activos tangibles”. Hoy en día sin el recurso humano idóneo, las empresas no podrían generar estrategias para avanzar y ser competitivas en un mercado tan global. Con el pasar del tiempo se ha trabajado desde el área del talento humano en potencializar los conocimientos adquiridos y habilidades de los colaboradores, buscando fortalecer los lazos entre empresa y trabajador, de esta manera se busca sacar adelante los objetivos organizacionales”.

Desde el proceso de reclutamiento, las empresas buscan identificar colaboradores con un perfil adecuado que aporte valor a los cargos establecidos dentro de la organización. Al mismo tiempo, se espera que estos empleados se comprometan a dar lo mejor de sí, siendo recompensados con beneficios asociados al salario emocional, como pagos puntuales, flexibilidad horaria, cercanía con altos mandos y la dirección de la empresa, oportunidades de ascenso, bienestar y equilibrio personal.

Sin embargo, esto no significa que la ausencia de un alto desempeño por parte del trabajador implique la eliminación de estos beneficios. Por el contrario, la intención es fomentar la cercanía entre la empresa y sus empleados, así como optimizar los procesos para garantizar un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

En el contexto actual, altamente competitivo, la rotación del talento humano es considerable, lo que genera un desgaste del conocimiento dentro de las empresas, como lo

cita el autor “según ciertos cálculos, la organización típica pierde la mitad de su base de conocimiento cada 5 a 10 años debido a la obsolescencia y a la rotación de empleados y clientes” (Don Hellriegel, 2009, pág. 288). Esto representa un gran reto para las organizaciones, que deben retener a las personas consideradas claves para el desarrollo de su objeto social. Para ello, es fundamental implementar nuevas estrategias de retención como el salario emocional. Este concepto abarca elementos esenciales como: oportunidades de desarrollo profesional, promover el equilibrio entre la vida personal y profesional e impulso al bienestar. Al respecto, se destaca que “Los empleados satisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los insatisfechos. Sin embargo, comprender la satisfacción también es importante por otras razones. Por ejemplo, un empleado insatisfecho podría tener un desempeño que está dentro de un nivel aceptable, pero al mismo tiempo podría estar buscando otro empleo. “ (Don Hellriegel, 2009, pág. 458).

Si las empresas no aplican estrategias efectivas de retención, podrían enfrentar una alta rotación de personal, lo que generaría reprocesos en la inducción, atrasos en procesos internos, sobrecarga de trabajo en reclutamiento y selección, desmotivación laboral y una disminución en la credibilidad empresarial.

Con la elaboración del siguiente cuadro comparativo (tabla 1), se muestra las diferencias entre un salario emocional y convencional, es el resumen y la evidencia de todo lo plasmado en el artículo, es una manera de sintetizar lo que se espera de las empresas nuevas y la adaptación de las que vienen funcionando hace años, es importante precisar que los cambios conyeban traumatismos desde la evolución de la jerarquía empresarial han pasado de estructuras rígidas y centralizadas a modelos más flexibles y colaborativos. Hoy en día, muchas empresas combinan diferentes modelos según sus necesidades, buscando un

equilibrio entre control y adaptabilidad. La pandemia llevo a demostrar que el teletrabajo si funciona si da resultados adicional permite que la familias tenga una mejor calidad de vida y de compartir, buscar el bienestar de los colaboradores deberia estar dentro de una de las prioridades de las organizaciones.

Tabla 1. Cuadro Comparativo: Salario Emocional vs. Salario Convencional

Criterio	Salario Emocional	Salario Convencional
Definición	Beneficios no monetarios que mejoran la calidad de vida del trabajador. (Don Hellriegel, 2009)	Remuneración económica que recibe un trabajador por su labor.
Ejemplos	Flexibilidad horaria, ambiente laboral positivo, reconocimiento, oportunidades de crecimiento.	Sueldo, bonificaciones, prestaciones de ley, pago por horas extras.
Impacto en la motivación	Aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa. (Whitmore, 2003)	Es esencial para cubrir necesidades básicas y dar estabilidad financiera.
Enfoque	Busca el bienestar integral del empleado.	Se centra en la compensación económica por el trabajo realizado.

Beneficio para la empresa	Reduce la rotación de personal, mejora la productividad y el clima laboral. (Chiavenato, 2009)	Asegura que los empleados reciban un pago justo, lo que evita problemas legales y de desmotivación.
Ejemplo en la práctica	Un empleado puede ganar lo mismo en dos empresas, pero elegirá aquella que le brinde mejor ambiente y oportunidades de desarrollo.	Un trabajador recibe un salario alto, pero si el ambiente es malo, puede no sentirse satisfecho.

Fuente Propia: Elaborado para el presente informe, basado en (Chiavenato, 2009), (Whitmore, 2003) y (Don Hellriegel, 2009)

Una vez realizado el cuadro comparativo y analizado todo el artículo bajo los autores escogidos, se plantean 3 estrategias que puedan ser implementadas en diferentes empresas y organizaciones, sin importar su tamaño. En este punto, se comparten experiencias personales en diversas empresas donde se han vivido ambos escenarios, lo que permitió que el documento fluyera y facilitó la identificación de las ventajas y desventajas de cada uno. Esto no significa que las empresas que no manejan el salario emocional sean malas; por el contrario, con una buena asesoría y el apoyo de un coach, pueden avanzar gradualmente en la implementación de beneficios para sus trabajadores. Por otro lado, en las empresas que ya aplican buenas prácticas de salario emocional, el enfoque debe estar en que los colaboradores mantengan su rendimiento, compromiso y lealtad ética sin bajar la guardia.

Ahora bien, dado lo anterior, el presente informe propone una serie de estrategias que bien pueden aportar en la construcción de aportes que podrían ayudar a las organizaciones:

Estrategias:

Desarrollo profesional y crecimiento interno: Implementar programas de capacitación y planes de carrera que permitan a los empleados crecer dentro de la organización, promoviendo la retención del talento y la motivación.

Equilibrio entre vida personal y laboral: Fomentar políticas de flexibilidad laboral, como el trabajo híbrido o remoto, horarios flexibles y días libres adicionales, para mejorar la calidad de vida de los empleados.

Bienestar y reconocimiento laboral: Diseñar programas de bienestar emocional, incentivos no monetarios y reconocimiento del desempeño mediante recompensas simbólicas, como menciones especiales, eventos corporativos o beneficios adicionales.

Estas estrategias pretenden demostrar que las personas no solo se mueven por el factor económico representado a través de un ingreso alto, (lo cual sigue siendo importante en una sociedad como la Colombiana, donde se denotan gran cantidad de necesidades básicas insatisfechas), sino también por una serie de elementos que han cobrado importancia en los últimos años, sobre todo en los meses postpandemia, donde se evidenciaron algunos aspectos en la vidas personal, familiar y social que se encontraban descuidados. Lo anterior, ha convertido casi en una obligación para las empresas, la necesidad de involucrar en las escalas salariales, aspectos que contribuyan en la estabilidad de las personas y las familias, no en vano, varias investigaciones han demostrado que una persona emocionalmente estable, es mucho más productiva e incrementa su creatividad, logrando así un mayor aporte en el logro de los objetivos organizacionales.

Conclusiones

Académico:

Se busca analizar como desde la academia salen preparados los profesionales, para afrontar los diferentes retos a los cuales se enfrentarán llegando a compañías con políticas antiguas o rechazo a los cambios y como fortalecerán a las compañías que ya están adaptadas a las nuevas visiones empresariales, es importante que desde la academia se apoyen en fortalezas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas.

Profesional:

Se comparte las diferentes experiencias a nivel personal y modalidades que tienen las empresas para motivar a sus empleados con buenas prácticas de salario emocional y como este tipo de recompensas llevan a tener un equipo motivado y productivo, Por otro lado, está la experiencia de los colaboradores que no reciben ese incentivo por parte de la empresa y de ahí que se dé la rotación de personal y la deserción.

Laboral:

Desde este punto se quiere mirar cómo actúan los climas organizacionales cuando los colaboradores se sienten valorados y premiados, donde buscan desde el área de Talento Humano potencializar más sus conocimientos, experiencias y habilidades dándoles la oportunidad de ascensos esto aunado a un excelente desempeño al realizar sus labores, la contracara al tema es la impotencia que sienten los trabajadores que no tienen esa misma importancia para la alta gerencia.

Social:

En este dominio se busca considerar como interactúan los colaboradores entre sí, partiendo de la empatía colaboración, tipos de comunicación y liderazgo. Cuáles serían las estrategias de

las empresas para motivar, incentivar, premiar y valorar a sus colaboradores en sus actividades diarias y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por las dos partes.

Finalmente:

El salario emocional es clave para la retención del talento, dado el impacto de la rotación en la pérdida de conocimiento dentro de las organizaciones, es fundamental adoptar estrategias de salario emocional para retener a los empleados clave. La satisfacción laboral influye en la productividad debido a que los empleados satisfechos no solo trabajan mejor, sino que también reducen la intención de buscar nuevas oportunidades, lo que beneficia la estabilidad organizacional. Las empresas deben adaptarse a las nuevas expectativas del talento humano pues en un entorno altamente competitivo, las organizaciones deben evolucionar sus modelos de gestión de talento, priorizando el bienestar y el desarrollo profesional para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO - TERCERA EDICION*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- Don Hellriegel, S. E. (2009). *competencias, Administración: Un enfoque basado en*. MEXICO: CENGAGE LEARNING.
- Granda Solis, L. E. (1 de junio de 2023). Salario Emocional En La Satisfacción Laboral De Empleados De PYMES. *Podium*, 2. Obtenido de scielo.senescyt.gob.ec: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000100163&lang=es
- Rodriguez Rojas, Y. V. (2019). *Estrategias De Atracción y Retención Del Talento Humano Para Dismunuir La Rotación Del Personal*. Bogota: Univesidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez-Rojas, Y. L. (2019). *ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL*. 2. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpccajpcglclefindmkaj/https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/a390432b-b3c4-4489-9fef-b517b3e36f8d/content
- Romero, L. E. (2017). Retencion Del Talento Humano en las Organizaciones. *Instituto Universitario Aeronautico*, 9.
- Whitmore, J. (2003). *COACHING EL METODO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE*

LAS PERSONAS. MEXICO: PAIDOX.