



**TRABAJO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**TRABAJO DE GRADO BAJO MODALIDAD SEMINARIO DE GRADO EN:
GERENCIA ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO**

**TÍTULO DEL TRABAJO
IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

REALIZADO POR:

**DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ CÓRDOBA CC 1.060.650.235
FROILAN ALEXANDER FRANCO BEDOYA CC 1.054.921.220**

ASESORA:

CLAUDIA MILENA CASTAÑO ZULUAGA CC 30.396.962

MAYO 2024



1. Introducción.

Cada vez más la rotación de personal se encuentra impactada por los beneficios que las empresas brindan a sus empleados, como estas valoran su personal y reconocen su labor. La creación de un ambiente laboral apto para el desempeño de las funciones, las oportunidades de desarrollo y los beneficios pueden generar un efecto en la satisfacción y al compromiso que estos adquieren con la organización aumentando la retención de personal. Por lo anterior, las empresas se ven obligadas a crear estrategias para la disminución de la rotación del personal, llevándolas a buscar diferentes formas de brindar un salario emocional que ofrezca a sus colaboradores los motivos necesarios para permanecer en la organización y para contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos y logre aplicar las estrategias competitivas.

2. Planteamiento Temático

¿Cómo impacta el salario emocional en la rotación del personal?

Las organizaciones por más implementación de tecnologías o inteligencia artificial que usen, siempre van a necesitar de seres humanos para el desarrollo de algunas actividades, el capital humano con su conjunto de conocimientos, de habilidades y de experiencias aporta valor a las organizaciones y contribuyen al éxito de éstas. La contratación de personas que aporten en los procesos, al cumplimiento de los objetivos y que a la vez se sientan satisfechos con su trabajo, es un reto para estas organizaciones ya que dependiendo de su actividad, reconocimiento, posición y compensación se hacen atractivas para que las personas quieran laborar allí, aunque para las personas lo que más puede interesar es el salario, ya que nadie trabaja sin una compensación económica, en la actualidad se habla también de salario emocional.

El salario emocional busca un equilibrio entre la vida laboral, social y familiar para que los empleados se sientan a gusto con su lugar de trabajo y no estén buscando otras oportunidades laborales en el mercado. Dentro de las organizaciones se deben de implementar políticas de salario emocional que ayuden a la retención de estos talentos y disminuyan la rotación laboral.

3. Metodología de búsqueda de información.

Este apartado está apoyado por el buscador de “Google Académico”, del cual se obtuvieron artículos relacionados con el tema tratado en el presente documento. Se encuentran realizando una búsqueda con frases claves como, por ejemplo: Salario emocional, rotación de personal y preguntas como ¿por qué las personas rotan de su lugar de trabajo?, ¿cuáles son los motivos para renunciar a un trabajo?, entre otras. Con los resultados de la búsqueda se seleccionaron prioritariamente en orden cronológico del más reciente al más antiguo los artículos que cumplieran con el tema a desarrollar. Además, se consultó la “Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg)” y publicaciones de periódicos nacionales.

Desarrollo

La rotación de personal es un proceso en el cual un empleado se retira de su puesto de trabajo, dentro de esta rotación se considera: La salida, el cambio o el ingreso de una persona para ocupar un empleo en una organización. Este indicador puede ser medible, ya que en la mayoría de los casos no debe ser muy alto teniendo en cuenta que los procesos de selección e inducción son costosos para la empresa.

La rotación del personal puede darse de forma voluntaria u obligatoria ya que las organizaciones también pueden tomar la decisión de terminar el contrato sea por bajo rendimiento, baja demanda, u otras causales. Según el Diario La República, en una publicación de abril del 2023, donde la firma PageGroup publica un informe de perspectivas de remuneración salarial y desafíos de contratación y retención del talento, este informó que los cargos de mayor rotación son los de menor experiencia, si entendemos que la definición de experiencia es haber conocido, presenciado, o realizado algo anteriormente, entonces es entendible que al no tener esa experiencia una persona prefiera renunciar a su trabajo o simplemente se haya dado cuenta que no le gusta o no era lo que quería.

Este mismo informe adiciona cifras de las áreas de mayor rotación siendo así el área de operaciones la más significativa, con el 51%; seguido del área de ventas, con un 34%; el área de tecnología, con el 24%; el área administrativa, con el 16%; y finalmente el área financiera con el 12%. Vemos así que el área de operaciones es la de mayor rotación,

esto puede deberse a que, además de tener los salarios más bajos en la organización, se tiene la percepción de ser el área donde mayor esfuerzo físico se realiza y donde menos se valora. Esto desencadena en poca motivación, problemas de rendimiento y genera un ambiente laboral tenso.

¿Será que el tipo de trabajo influye mucho en la decisión de renunciar al empleo o qué factores son los que intervienen en que una persona decida renunciar a su empleo? Según (Solano & Moctezuma, 2024) existen cuatro categorías: Atributos individuales, factores laborales, factores psicológicos y factores sociales. En los atributos individuales se encuentran la edad, el estado civil y el género; en los factores laborales están las prestaciones, sueldo, estrés laboral, sobrecarga laboral y el ambiente que se respira dentro de la empresa. Los factores psicológicos van más enfocados al sentir del empleado dentro de la compañía, motivado, identificado con la empresa y/o reconocido por su desempeño. Por último, se encuentran los factores sociales, en donde se involucran variables como apoyo social o conflictos familiares o con amistades. En estos casos las organizaciones que tienen un alto índice de rotación deben hacer una evaluación interna para encontrar la causa de su porcentaje de rotación usando herramientas como una encuesta al momento del retiro del empleado y así crear estrategias para retener el talento humano; contar con un empleado satisfecho dentro de la organización hace que estos sean más productivos y más eficientes además se desarrolla el sentido de pertenencia por la organización y contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Para que un empleado se sienta satisfecho dentro de una organización debe recibir una retribución económica, aunque actualmente se deben considerar otro tipo factores o componentes de la retribución total, como indica (Saldívar and Moctezuma 2020): El sueldo base, los incentivos salariales y las prestaciones.

- Sueldo base: Cantidad fija que recibe el trabajador de manera regular.
- Incentivos salariales: Programas diseñados para recompensar el buen rendimiento de los empleados.
- Prestaciones: Programas de seguros médicos, el facilitar el uso o adquisición de un bien como un automóvil, entre otros.

Se debe tener muy presente que este tipo de componentes, por ser complemento de la base salarial, debe estar muy bien fundamentado para no caer en sobrecostos en la organización y que, además, a un largo plazo, no generen una dependencia que no permita continuar sin ellos.

Por lo anterior las organizaciones deben crear estrategias para mantener la satisfacción de los empleados, según el estudio de (Saldívar and Moctezuma 2020) concluye que hoy en día el uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales. Esto deja en evidencia que, dentro de la evolución laboral, en la actualidad no solo es importante el factor económico, como lo era años atrás en donde la finalidad era tener un hogar, una estabilidad laboral para sostener una familia y aspirar a unas condiciones mínimas de vivienda digna, educación y salud. Ahora, aparte de buscar suplir estas necesidades básicas, también se tienen en cuenta aspectos emocionales que vallan en pro del bienestar tanto físico como mental, buscando que el empleado se sienta a gusto y satisfecho en su trabajo.

Dentro de las estrategias para la retención del personal, las organizaciones deben contar con una estructura salarial y de compensación donde incluyan un programa de salario emocional, según (Rubio-Ávila 2020) luego de realizar un análisis bibliográfico, definen el salario emocional como: “Los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas” (Rosas, R. I. 2014) confirma que un salario adecuado es imprescindible en las relaciones laborales, y que podrá ser completado con prestaciones sociales que incidirán en la motivación del personal y en un mejor clima laboral. Los anteriores análisis enfatizan sobre la necesidad de complementar el salario económico con incentivos dirigidos al bienestar emocional de la persona y su círculo social. Estos aspectos pueden hacer la diferencia al momento de considerar nuevas ofertas de trabajo, incluso si la remuneración económica es mayor en otra compañía.

Una empresa debe definir y estructurar una política de compensación o salario emocional para brindar beneficios a sus empleados y así tener a su equipo motivado y cohesionado. Sabiendo que el salario emocional es complemento al salario económico base por el que se contrató, éste debe dirigirse al reconocimiento de la labor con beneficios que aumenten el bienestar y la percepción de mejores condiciones personales y laborales, repercutiendo positivamente en el rendimiento laboral.

Enríquez Yépez, S., & López Paredes, H. (2020) evaluaron 16 componentes o variables del salario emocional, encontrando 6 elementos que tienen buena y muy buena relación con la fidelización del personal: Crecimiento y desarrollo profesional, reconocimiento, motivación, compromiso con la empresa y la comunicación. Teniendo en cuenta estos componentes, los ejemplos de salario emocional más encontrados en nuestro entorno son:

BENEFICIO	PROPUESTA DE VALOR
Días libres	Compensación por desempeño y cumplimiento de metas.
Celebraciones	Tiempo para compartir fechas especiales y/o logros familiares (cumpleaños, grados, etc.)
Horario flexible	Posibilidad de teletrabajo, disminución de la jornada laboral.
Integraciones	Voluntariados, celebración de fechas especiales con el equipo de trabajo y de cierre de metas.
Crecimiento profesional	Apoyo para estudios del colaborador o de un familiar.
Préstamos	Apoyo para la compra de bienes como vehículos, vivienda con tasas de interés preferencial.
Campañas de salud	Brigadas de salud para prevención de enfermedades y apoyo para tratamientos o adquisición de elementos como gafas, audífonos, etc.
Planes de acenso	Posibilidad de crecer en la organización.
Espacios de esparcimiento	Salas de descanso y cafetería.

Apoyo emocional	Acompañamiento psicológico para el manejo del estrés y de enfermedades relacionadas.
-----------------	--

Sin embargo, estas estrategias de implementación del salario emocional deben estar muy bien fundamentadas con los factores financieros y económicos de las compañías para no caer en sobrecostos, que, en últimas, no se vean reflejados en aumentos de productividad, competitividad o rentabilidad para la empresa. De igual manera es importante realizar una muy buena difusión del mensaje que se quiere dar, para que el empleado no lo tome como una obligación de la empresa.

4. Conclusiones y/o Resultados.

El salario emocional cada día cobra mayor importancia para lograr conservar el talento humano de una organización, para fidelizar el cliente interno obteniendo el mayor potencial de cada persona, ayudando a generar un ambiente laboral ameno y agradable; todo esto se debe traducir en resultados positivos para la empresa como crecimiento, aumento de valor, productividad y rentabilidad.

La ejecución de una política de salario emocional puede influir de manera positiva en la fidelización del talento humano, cuando se implementa de buena manera y se mantiene en el tiempo. Éste puede ser un motivo de peso en el momento que un empleado considere la posibilidad de buscar oportunidades en otras organizaciones.

Se debe tener cuidado al momento de comunicar estos beneficios para que no jueguen en contra cuando las condiciones puedan cambiar, por ejemplo, en momentos de crisis, para evitar desmotivación de los equipos de trabajo lo que se puede ver reflejado en disminución de la productividad.

Para lograr desempeñar exitosamente un cargo de alta gerencia es de vital importancia contar con un excelente equipo de trabajo enfocado al logro. Para la retención o conservación de este talento humano es necesario conocer y manejar estas estrategias de salario emocional. Teniendo en cuenta los pros y los contras para evitar traspies en estos procesos que pueden ayudar al crecimiento de la organización o en el caso contrario a tener problemas financieros por no saber manejar adecuadamente los incentivos o conservar el talento humano requerido para ejecutar los distintos procesos de la organización.

Bibliografía.

- Banca, consumo masivo y retail, con los mejores sueldos según estudio de PageGroup. (2023, marzo 15). Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/asi-estan-los-salarios-en-colombia-en-2023-segun-estudio-de-pagegroup-3569247>
- Solano, R. D. R., & Moctezuma, J. A. T. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. Revista Torreón Universitario, 13(36).
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Factores+e+impactos+de+la+rotaci%C3%B3n+de+personal+en+la+industria+de+latinoam%C3%A9rica&btnG=
- Rubio-Ávila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R. y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. Retos de la Ciencia. 4(8), pp. 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. NovaRua, 12(20), 72-89. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Rosas, R. I. (2014). Factores determinantes en las relaciones laborales partiendo desde sus antecedentes históricos: clima, motivación, satisfacción y retribuciones. Revista Crítica de la Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social, (9), 161-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5180400>
- Enríquez Yépez, S., & López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39–51. Recuperado a partir de <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>