

Artículo de Opinión/ Opinion Article

## Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa

Emotional salary: Care of the work environment and corporate culture

Carlos Rafael Riquelme Benítez 

Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay

Cómo referenciar este artículo/  
How to reference this article

Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72

### RESUMEN

El salario emocional representa una alternativa efectiva cuando se busca implementar estrategias que permitan el mejoramiento y cuidado del entorno empresarial, incluyendo en ambiente de trabajo y la cultura corporativa. Después de analizar parte de la bibliografía existente relacionado a la presente estrategia, y a través de la lectura de ejemplos y casos concretos de aplicaciones realizadas en entornos empresariales reales; se logra una mejor apreciación y consideración de la importancia del delicado trabajo que deber realizarse cuando se habla del cuidado del talento humano de una compañía. Si bien existen diferentes alternativas con potencial para mejorar la experiencia de trabajar en determinado lugar, el salario emocional permite la observación de resultados inmediatos como el aumento considerable de la conexión empleado-empresa, de la motivación y del compromiso por el logro efectivo de metas. Se comienza a apreciar dicho desembolso ya no como un gasto, sino como una inversión en el talento humano. La implementación de esta alternativa logra evidenciar lo relevante y crucial que llegan a ser factores como la motivación y la felicidad dentro de la cotidianidad colaboradores, sobre todo cuando muchos de ellos pasan extensos momentos vitales en el trabajo.

**Palabras clave:** motivación; salario; organización; recursos humanos; gestión del personal; ambiente de trabajo

### ABSTRACT

The emotional salary represents an effective alternative when seeking to implement strategies that allow the improvement and care of the business environment, including the work environment and corporate culture. After analyzing part of the existing bibliography related to this strategy, and through reading examples and specific cases of applications carried out in real business environments; a better appreciation and consideration of the importance of the delicate work that must be done when talking about the care of a company's human talent, is achieved. Although there are different alternatives with the potential to improve the experience of working in a certain place, the emotional salary allows the observation of immediate results such as a considerable increase in the employee-company connection, motivation and commitment to the effective achievement of goals; and all this without, however, representing an imbalance in the budget stipulated for the operation and maintenance of a company. This disbursement begins to be appreciated no longer as an expense, but as an investment with a considerable return. The implementation of this alternative manages to demonstrate how relevant and crucial factors such as motivation and happiness become within the daily life of collaborators, especially when many of them spend extensive vital moments at work.

**Keywords:** motivation; wages; organization; human resources; personnel management; work environment.

Fecha de recepción: 15 de noviembre 2022 - Fecha de aceptación: 15 de marzo 2023

\*Autor correspondiente: Carlos Rafael Riquelme Benítez

email: [rafaelriquelmeb@outlook.com](mailto:rafaelriquelmeb@outlook.com)



## INTRODUCCIÓN

La actividad laboral ha sido históricamente una parte esencial de la vida del ser humano. Con el paso del tiempo se han podido observar cambios tanto en las condiciones como en los ambientes laborales, es decir, se comenzó a entender, asimilar y, finalmente llegar a integrar la idea de mejorar el espacio utilizado para trabajar, así como las condiciones bajo la que se realiza dicha actividad. Cada vez más se logra incrementar la valoración sobre estos puntos, puesto que las personas pasan la mayor parte del tiempo en situaciones laborales. Entender estos primeros puntos comprende una parte del proceso de mejoramiento de la cultura corporativa. Además, resulta importante la implementación de recompensas a incentivos que permanentemente mantengan a los colaboradores motivados, activos y comprometidos con los objetivos organizacionales. No precisamente deben ser monetarios y de ahí es donde se desprende el concepto del salario emocional. El mismo, consiste en brindar beneficios y compensaciones que mejoren la experiencia laboral de manera a mantener la cercanía con los colaboradores mientras se les brinda confianza continua para el logro de objetivos con premios y recompensas, ambientes calmos y organizados, protección integral y liderazgo efectivo; yendo mucho más allá del salario convencional. Se genera un impacto emocional para los empleados sin que exista un gran impacto económico para la empresa. Es importante considerar para el bienestar del trabajador algunos aspectos que tienen que funcionar bien para la obtención de máximo rendimiento laboral, ya que este ítems puede afectar no solo el bienestar laboral sino también la salud física y mental, la autoestima, la satisfacción laboral y salarial, puesto que el individuo va a vincular siempre su estado de ánimo con las posibilidades de rendimiento en su labor y así mismo transmitirá su estado a las personas que se encuentren bajo su cargo (Rodríguez Ortega de Peña, 2020).

El salario monetario sigue siendo importante para todos los profesionales, pero también valoran de sus empresas otras acciones o incluso pequeños detalles que les ayuden a superar la rutina laboral y acudir a su puesto de trabajo con ganas (More, 2017). En el presente artículo, se busca exponer el concepto de salario emocional, sus implicancias, beneficios, impacto de su implementación y ejemplificaciones; de manera a que sea considerado de relevancia al momento de establecer las estructuras organizacionales.

## OPINIÓN

En contextos laborales, cuando se menciona la palabra salario o sueldo, normalmente se entiende por: remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional (Real Academia Española, s.f.). Dentro de esa definición, claro está que se hace referencia a una compensación monetaria en base a un trabajo específico. Ahora bien, cuando se habla de salario emocional, el ENAE Business School (2021) lo describe como el facilitar a los empleados beneficios no económicos que los haga sentir cómodos dentro de una empresa. En otras palabras, engloba beneficios, suplementos, compensaciones y ventajas que no implique un pago monetario, pero generan retribución y satisfacen otras necesidades existentes. Indiscutiblemente, es un concepto relativamente nuevo que nace bajo la línea de búsqueda de bienestar progresivo de las personas que conforman el grupo de talento humano de una compañía. Y esto acompaña el nuevo ideal que se hace presente entre profesionales y trabajadores de diferentes áreas, que mayormente consideran que tener una buena remuneración económica y trabajar en un lugar de renombre, no son los únicos elementos a considerar cuando evalúan la satisfacción sobre el lugar de trabajo. Considerando esto, es correcto asumir que resulta clave encontrar un balance correcto entre ambos tipos de salario, que garantice el mantenimiento o aumento del rendimiento de la fuerza laboral. Asimismo, Juliá (2017) menciona que es preciso fomentar organizaciones empresariales modernas, conciliadoras, participativas y motivadoras con su grupo de capital humano, respetuosas y proactivas en la toma de decisiones relativas a la mejora del clima laboral, así como protectoras de los aspectos humanos relativos al bienestar, seguridad y salud del personal.

### Implicancia y puntos clave

El manejo adecuado de la estructura organizacional y del entorno físico donde se desarrolla el trabajo, requiere de un trabajo cuidadoso que no debe ser pasado por alto. Juliá (2017) afirma que

el efecto trágico del malestar psíquico y físico del personal puede acontecer en las organizaciones poco conciliadoras, no igualitarias y emocionalmente nocivas. Estas situaciones indeseables, interferirán en la consecución de la preciosa y tan deseada salud corporativa integral y, por añadidura, aumentarán, entre el personal, los efectos más negativos de los riesgos psicosociales como ser: los índices de abandono, absentismo, alineación, accidentabilidad y enfermedad laboral.

Encaminando los esfuerzos hacia un escenario ideal, tener todas las condiciones o brindar todo lo necesario para tener un ambiente favorable, es solo una parte de todo el esquema. Todos esos recursos de los que se puedan disponer, no cobrarán sentido si no existe una dirección adecuada o incluso mejor, un liderazgo eficiente. Pulver (2021) menciona que la habilidad de un gerente o un líder de manejar y aplicar la empatía para así poder relacionarse y conectarse con sus empleados, resulta crucial. Los empleados responden a los gerentes con los que tienen una conexión, al igual que los clientes con sus vendedores y, los estudiantes con sus profesores, etc. La conexión consiste en crear ese *vínculo* entre sí, a menudo compuesto por niveles de confianza, amor, empatía, amabilidad y cuidado. Cabe mencionar la importancia de tener en cuenta que esta conexión se ve diferente para todos y, una conexión con un empleado no será idéntica a la de otro, ya que tiene en cuenta los límites y las preferencias personales. El espectro de la conexión es verdaderamente amplio, ilimitado y siempre único.

### **Elementos para la consolidación del Salario Emocional**

Una vez que se ha decidido por la implementación del salario emocional en un determinado entorno laboral, es importante considerar los elementos básicos que permitan que la búsqueda implementación se produzca de manera efectiva. Elizundia y PeopleHum (2022), exponen diez elementos o factores que, tenidos en cuenta, contribuyen a la consolidación del salario emocional. Poner a prueba cómo estos elementos son aplicados en una organización es clave para estar seguros de que el futuro de una organización está en manos de personas que sienten respaldadas por empleados reconocidos y a la altura de los desafíos que emprendan.

1. Propósito: Creer que el trabajo individual y el objetivos personal tiene impacto relevante con los objetivos organizacionales. También el trabajar en lugar cuyos valores son los mismos que los individuales, genera mayor compromiso.
2. Dirección: Las aspiraciones a mediano y largo plazo que tienen los empleados. Visualizar, crear y elegir una dirección profesional.
3. Autonomía: Libertad en el contexto laboral que permita manejar los proyectos y sus tiempos, reconociendo su competencia, para que se sientan respetados y valorados.
4. Disfrute: Generar momentos de placer, risa y diversión para disrupción de la rutina y siempre dentro de espacios positivos y respetuosos.
5. Creatividad: La capacidad de poder dejar una marca personal en cada actividad realizada y crear un diferenciador y resaltar la originalidad.
6. Maestría: Comprende el dominar cada vez más una actividad, logrando mayor comprensión e incremento de conocimiento en el área.
7. Sentimiento de Pertenencia: Sentimiento de valoración y apreciación, junto con la oportunidad de conectar con el equipo, la organización y los compañeros de trabajo.
8. Desarrollo Profesional: Oportunidad del empleado de utilizar talentos y habilidades para mejorar en su puesto de trabajo siempre acompañado de observación y tutorización.
9. Inspiración: Alinear momentos de mucha inspiración para que las ideas fluyan y se generen espacios de mayor conexión con el trabajo
10. Desarrollo Personal: Conciencia sobre el desempeño propio y consciencia sobre los errores para lograr aprendizaje, reflexión y flexibilidad.

### **Beneficios y/o Ventajas**

Un modelo de dirección y de toma de decisiones inteligentes y saludables, orientadas a conseguir y mantener la salud corporativa integral, permite que las empresas se conviertan en

sistemas felices, sanos y seguros que se retroalimentan a sí mismos, fomentando el bienestar y alentando a personas y líderes cada vez más creativos, capaces y motivados (Juliá, 2017). Asimismo, ENEA Business School (2021), afirma que las mejores empresas son aquellas que aplican fórmulas para atraer y retener a los mejores profesionales y, no ven a los trabajadores como meras herramientas u objetos, sino como *socios* del negocio. De esta forma, el contrato no es simplemente monetario, sino que alcanza una categoría que algunos autores lo llaman como contrato psicológico. Implementar este tipo de contratos permite a los empleados reducir su estrés, aumentar su productividad y equilibrar su vida laboral y personal.

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 (Espinoza y Toscano, 2020).

### **Ejemplos y Casos Reales de Implementación**

PeopleHum (2022), menciona algunas de las iniciativas más comunes que fácilmente pueden empezar a ser parte del día a día en una compañía y, empezar a generar cambios positivos sin necesariamente incurrir en adiciones al presupuesto general.

- Horarios flexibles: mantener el horario habitual de trabajo, pero no dentro de itinerarios rígidos que incluso permita algunas veces trabajar remotamente, teniendo en mente que lo importante es que el trabajo se realice correctamente.
- Entrenamiento y educación: tener un sistema de capacitación constante, considerando intereses de los colaboradores y las necesidades organizacionales.
- Guardería y cuidado de niños: proveer la asistencia necesaria para colaborar con el estrés de las situaciones familiares. En proyectos más grandes, tener espacios de guardería en el mismo lugar facilitando situaciones a colaboradores que ejercen la paternidad.
- Espacios de ocio: cuidando siempre el ambiente físico y el espacio, considerar un lugar para facilitar la recreación en ratos libres, para relajarse y desconectarse momentáneamente.
- Voluntariado: ofrecer tiempo libre extra a los empleados que participan voluntariamente en programas de ayuda a diversas causas.
- Retribución flexible: si la empresa ofrece ciertos productos o servicios que son atractivos para los empleados, que los mismos puedan optar por alguno de ellos en concepto de salario.
- Compensaciones sociales: convenios con descuentos para empleados, transporte, vouchers, e incluso seguro social.

Es necesario entender que estos beneficios trascienden a los colaboradores, ya que tiene efectos directos en la organización, logrando sacar lo mejor de todos, disminuyendo problemas como el ausentismo y la rotación. Una vez que los conceptos y técnicas que rodean a la implementación de este tipo de salario han sido interiorizados, es bueno tener presente algunos ejemplos de cómo algunas compañías han puesto en marcha programas que mejoran su cultura empresarial. D´mato (2022) cita los siguientes ejemplos:

#### **Capital One**

El reconocer a un colaborador busca conectar su trabajo diario con las metas de la compañía y proveer la aseveración positiva que los humanos ansían con frecuencia. En Capital One, el *Onederful Recognition Program* utiliza el *Spot Awards* para reconocer a los colaboradores que cumplen con la misión de la compañía, viven sus valores o van más allá del trabajo que realizan. Los colaboradores pueden canjear los puntos obtenidos en este programa por regalos, giftcards, o dinero pagado directamente a través del rol de pago.

#### **Publix Super Markets**

Las nuevas ideas son la base para el crecimiento y el desarrollo de cualquier compañía. Para cultivar una cultura innovadora, las compañías deben inculcar el sentimiento de que todas las

nuevas ideas tienen mérito, a la vez que también deben proveer una retroalimentación honesta sobre las ideas que son tanto exitosas como no exitosas. El programa *Idea Spot* de Publix, busca garantizar que los colaboradores se sientan escuchados y valorados cada vez que envían una idea. El equipo de innovación de Publix los reconoce y les agradece por su esfuerzo, sin importar que la compañía decida implementar la idea o no.

### **Nvidia**

El valor de las tutorías es innegable, y existen numerosas maneras de crear un programa adecuado para tu empresa. En Nvidia, el Black NVIDIA Network Community lanzó el programa *Friend @ NVIDIA*, o *F@N Program*, para ayudar a las nuevas incorporaciones a empaparse rápidamente de la cultura corporativa. Los tutores, o *F@Ns* son embajadores culturales cuyo rol principal es el de ser un amigo. Los *F@Ns* comparten lo que se siente ser un NVIDIA y presentan a las nuevas contrataciones a la comunidad tan única de la empresa. Todas las nuevas contrataciones tienen la posibilidad de solicitar un *F@N* durante el proceso de reclutamiento.

### **Retención de talentos diversos**

Lograr conservar profesionales dentro de las empresas, sobre todo aquellas que realizan aportes significativos al desarrollo y progreso empresarial, siempre ha representado un desafío interesante. Slocum (2019) menciona algunos puntos clave para lograr esa tan buscada fidelización y retención del talento humano:

- Comprender quiénes son los empleados a través de evaluaciones de encuestas segmentadas, grupos focales facilitados independientemente o conversaciones individuales. Luego comprenda los obstáculos para apoyar su inclusión a través de cosas como el análisis de barreras y la investigación de la cultura.
- Apoyar y empoderar a los grupos de recursos de los empleados para aprovechar y distribuir oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Por ejemplo, alentándolos a desarrollar libros de jugadas de diversidad e inclusión que incluyan preguntas no tan frecuentes.
- Perseguir la equidad salarial y hacer los esfuerzos, el estado y los resultados transparentes.
- Incorporar objetivos y esfuerzos de diversidad e inclusión en conversaciones estratégicas y operativas generales. Por ejemplo, incluir a los empleados en la toma de decisiones organizacionales, haciendo que esos esfuerzos sean visibles y que se comparta el progreso y los desafíos continuos.

### **CONCLUSIÓN**

Sin importar cuál sea el tipo de empresa ni el rubro en el que la misma se desempeña, un punto clave que siempre deberá ser cuidado, atendido y analizado en todo momento, es el del ambiente laboral y la cultura corporativa. Ambas, comprenden la esencia misma de una compañía y se ve reflejada en sus prácticas diarias y en sus procesos. Si bien no existe un único método o implementación para el mejoramiento de la cultura empresarial. De hecho, es parte de un proceso de mejoramiento constante ya que se van analizando y considerando las necesidades de los colaboradores, ya que las mismas van sufriendo cambios con el paso del tiempo.

Una de las potenciales implementaciones que pueden llegarse a hacer, en el marco de mantener ambientes laborales y cultura corporativa ideales, es el salario emocional. El mismo permite maximizar la fidelización de los empleados en el contexto laboral aumentando la motivación y el compromiso por la realización de labores orientada al logro de objetivos organizacionales.

Como lo menciona More (2017), los salarios emocionales consiguen aumentar la competitividad de la organización y ser consideradas como las grandes compañías más deseadas para trabajar. También evitará la marcha de trabajadores que al no sentirse valorados buscan otros objetivos. Implementar este tipo de 'contratos' permite a los empleados reducir su estrés, aumentar su productividad y equilibrar su vida laboral y personal. Considerando ese principio y con una debida aplicación, el salario emocional atrae resultados significativos, empleados felices

y motivados, trabajos ejecutados efectivamente y como logro mayor, el éxito profesional y personal de la empresa y los colaboradores.

**Declaración del autor:** El autor aprueba la versión final del artículo.

**Conflicto de interés:** El autor declara no tener conflicto de interés.

**Financiación:** Con financiación propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- D'Amato, Z. (2022). *Ejemplos de las mejores empresas para trabajar y su cultura empresarial*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones/blog/ejemplos-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-y-su-cultura-empresarial>
- ENAE Business School (2021). *El salario emocional, algo más que una palmada en la espalda*. <https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?adin=02021864894#gref>
- Elizundia, M. (2022). *Salario emocional: qué es y cómo influye en las personas*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>
- Espinoza Saldívar, A. K. y Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Julià, S. M. À. (2017). *Liderando el ¿bienestar? laboral*. <https://books.google.com.py/books?id=xyxTEAAQBAJ&pg=PA21&dq=bienestar+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi20OmmrMX7AhXgJ7kGHUZXD5cQ6AF6BAGIEAI#v=onepage&q&f=false>
- More, M. (2017). *Por qué son importantes la Retribución Flexible y el Salario Emocional para encontrar talento*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/retribucion-flexible-rrhh-2-0/>
- Pulver, C. (2021). *I Love It Here: How Great Leaders Create Organizations Their People Never Want to Leave*. Page Two Books, Inc.
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Slocum, D. (2019). *The power of difference: How to hire and retain diverse teams in brands and agencies*. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/diversity-and-inclusion/-diversity-in-the-workplace/>
- Real Academia Española (s. f.), *Sueldo - Definición*. 23.a ed. <https://dle.rae.es/sueldo?m=form>
- Peoplehum. (2022). *What is Emotional Salary?*. <https://www.peoplehum.com/glossary/emotional-salary>