



# Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional

## Emotional Salary: beyond traditional compensation

Yader Aviles-Peralta<sup>1</sup>

### RESUMEN

El salario emocional es un concepto esencial en la gestión de recursos humanos que va más allá de la compensación financiera tradicional, centrándose en satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en el ámbito laboral. Su importancia radica en la capacidad para mejorar la satisfacción, retención y compromiso de los empleados, que a su vez influye en el desempeño organizacional. A lo largo de los años, diversas teorías han sustentado la relevancia del salario emocional de forma indirecta. Estas incluyen la jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría de los Factores de Motivación e Higiene de Herzberg y el Modelo Situacional de Motivación de Vroom, entre otras. Estas teorías han proporcionado un marco conceptual para comprender cómo las dimensiones emocionales, como el reconocimiento y el desarrollo personal, pueden afectar la motivación y la satisfacción de los empleados. Este artículo presenta una revisión de la literatura existente sobre el salario emocional y su relación con el entorno laboral. La metodología utilizada para esta revisión se basó en la recopilación y análisis de estudios e investigaciones previas sobre el tema. Se identificaron diversas dimensiones clave del salario emocional, como las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre trabajo y vida personal, el bienestar psicológico, el entorno laboral y la cultura organizacional. Los resultados destacan que, a pesar de su creciente reconocimiento, la literatura en torno al salario emocional todavía es limitada en comparación con otras variables organizacionales más tradicionales.

**Palabras clave:** compensación no monetaria, revisión de literatura, salario, salario emocional

**Clasificación JEL:** E24; J24; J52

**Recibido:** 04-09-2023

**Revisado:** 27-11-2023

**Aceptado:** 20-12-2023

**Publicado:** 15-01-2024

**Editor:** Carlos Alberto Gómez Cano

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. León, Nicaragua.

**Citar como:** Aviles-Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. Región Científica, 5(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>

### ABSTRACT

Emotional salary is an essential concept in human resources management that goes beyond traditional financial compensation, focusing on meeting employees' emotional and psychological needs in the workplace. Its importance is enhancing employee satisfaction, retention, and engagement, which influences organizational performance. Over the years, various theories have indirectly substantiated the relevance of emotional salary. These include Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory, among others. These theories have provided a conceptual framework for understanding how emotional dimensions, such as recognition and personal development, can impact employee motivation and satisfaction. This article provides a literature review on emotional salary and its relationship with the work environment. The methodology used for this review was based on the collection and analysis of previous studies and research on the subject. Several key dimensions of emotional salary were identified, including development opportunities, work-life balance, psychological well-being, the work environment, and organizational culture. The results highlight that, despite its growing recognition, the literature on emotional salary still needs to be expanded compared to more traditional organizational variables. Additionally, the need for further research into emotional salary and the formulation of more accurate and accessible measurement methods is emphasized. Emotional salary is an emerging trend expected to rapidly expand the academic literature in human resources and organizational management.

**Keywords:** emotional salary, literature review, non-monetary compensation, salary

**JEL Classification:** E24; J24; J52

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial contemporáneo, el concepto de "Salario Emocional" ha emergido como un componente esencial en la estrategia de recursos humanos y en la gestión de talento (Olmedo, 2018) debido a la contribución positiva



y saludable que tiene en los entornos organizaciones (Rubio *et al.*, 2020) y en el rendimiento laboral (Espinoza y Toscano, 2020; Intriago y Zambrano, 2023). A medida que las organizaciones reconocen la importancia de remunerar a sus empleados con salarios competitivos y de satisfacer sus necesidades emocionales y psicológicas (Mitchell y Pattison, 2010), el salario emocional se ha convertido en un tema de interés creciente. Como lo afirmó Adams en su influyente trabajo de 1963 sobre la teoría de la equidad, la satisfacción y la motivación laboral de los empleados no puede reducirse simplemente a la compensación monetaria, sino que tiene un sentido más amplio sobre la percepción de la justicia que tienen estos (Adams, 1963, 1965).

Este concepto 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). Incluye aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida (Greenhaus y Allen, 2011); el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional (Kraimer *et al.*, 2011); el ambiente de trabajo, y la calidad de las relaciones interpersonales en la empresa (Dychtwald *et al.*, 2014). Además, el salario emocional se ha asociado con la satisfacción laboral, la lealtad a la organización (Reis *et al.* 2018) y el compromiso de los empleados (Dávila *et al.*, 2022).

El concepto de salario emocional, asimismo, se enfoca en la satisfacción de las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en el entorno laboral. Como lo señala Maslach (1993), el salario emocional se refiere a las recompensas intrínsecas y extrínsecas que los individuos reciben en el trabajo y que tienen un impacto significativo en su bienestar emocional y su sentido de realización. Estas recompensas van más allá de la compensación financiera y abarcan aspectos intangibles, como el reconocimiento, la autonomía, la oportunidad de desarrollo personal y profesional, y un ambiente de trabajo saludable. La noción de salario emocional se basa en la premisa de que el bienestar emocional de los empleados tiene un efecto directo en su desempeño laboral y su compromiso con la organización; esta perspectiva está respaldada por la investigación de Diener y Biswas-Diener (2008), quienes destacan que la felicidad en el trabajo se asocia positivamente con la productividad y la creatividad. Por lo tanto, comprender y gestionar adecuadamente el salario emocional se ha convertido en un objetivo fundamental para las empresas que desean atraer, retener y motivar a su talento humano en un mercado laboral competitivo y en constante evolución (Fuchs y Sugano, 2009).

En este artículo se explora el concepto del salario emocional en el entorno laboral, abordando contexto histórico y las prácticas asociadas a este tema. A través de una revisión de la literatura, se examinan las dimensiones del salario emocional como un constructo, su relación con otras variables organizacionales, como: la retención de talento, la satisfacción y el desempeño laboral, así como las estrategias que las organizaciones pueden adoptar para implementarlo de manera efectiva. Además, se discuten las implicaciones del salario emocional en la era digital y en un mundo laboral cada vez más diverso y globalizado.

## METODOLOGÍA

### Revisión de literatura

La metodología empleada en este artículo sobre el salario emocional se basa principalmente en una revisión de literatura académica y profesional relevante. Se realizaron búsquedas sistemáticas en bases de datos académicas, como, Web of Science, Scopus, Scielo, Dialnet y Google Scholar, utilizando palabras clave de tesauros especializados como “salario”, “salario emocional”, “compensación no monetaria”, “estado del arte” y “revisión sistemática”. Los resultados no se vieron afectados por la temporalidad de los estudios publicados, con el fin de asegurar la pertinencia y el contexto histórico del concepto tratado; fueron sistematizados como se muestra en la tabla 1

**Tabla 1.**

*Sistematización de literatura revisada*

No	Título	Autor/es (año)	Metodología	Resumen del contenido
----	--------	----------------	-------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia

### Selección de fuentes

Se seleccionaron y revisaron cuidadosamente los estudios, libros y documentos que ofrecían una contribución significativa al entendimiento del salario emocional. Se prestó especial atención a la calidad metodológica de los estudios, su aplicabilidad a diferentes contextos organizacionales y su capacidad para proporcionar información sólida sobre las dimensiones y efectos del salario emocional.

## Síntesis y análisis

Los hallazgos de la literatura se organizaron y sintetizaron temáticamente para identificar las dimensiones o factores clave del salario emocional, sus beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, así como las implicancias en el contexto laboral actual. Se llevaron a cabo análisis comparativos y se destacaron las tendencias y enfoques emergentes en el campo del salario emocional.

## RESULTADOS

### Historia y evolución del concepto de Salario Emocional

El concepto de salario emocional, en comparación con el concepto tradicional de salario que se remonta a las antiguas civilizaciones (Varela, 2018), es un enfoque relativamente reciente en la teoría organizacional y la gestión de recursos humanos. Mientras que el salario convencional se ha centrado principalmente en la compensación monetaria por el trabajo realizado, el salario emocional ha emergido como una perspectiva más contemporánea que reconoce la importancia de aspectos no monetarios en la satisfacción y la motivación de los empleados. A medida que las organizaciones han reconocido la importancia de comprender y abordar las necesidades emocionales de sus empleados, el salario emocional se ha convertido en un enfoque central en la estrategia de retención y gestión del talento. Para comprender completamente su desarrollo, es esencial trazar una breve línea de tiempo histórica.

A principios del siglo XX, el trabajo de Frederick Taylor en su libro *Principles of Scientific Management* (1911) sentó las bases para la gestión científica y la optimización de la eficiencia en las organizaciones, enfocándose en la estandarización de tareas y procesos para maximizar la productividad, dejando el concepto de salario como una cuestión principalmente monetaria, sin considerar las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en el entorno laboral. Sin embargo, a medida que las organizaciones evolucionaron y se volvieron más conscientes de la importancia de las personas en el entorno laboral, surgieron nuevas perspectivas en la gestión de recursos humanos. En este contexto de cambio, en la década de 1940, Abraham Maslow presentó su influyente teoría de La Jerarquía de Necesidades, según la cual las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer; desde las básicas, como la alimentación y la seguridad, hasta las más elevadas, como la autorrealización y la autoestima. Este enfoque destacó la importancia de abordar las necesidades psicológicas y emocionales de los empleados, y no solo las necesidades materiales (Maslow, 1943; 1954).

En la década de 1950, Frederick Herzberg y sus colegas desarrollaron la Teoría de los Factores de Motivación e Higiene (también conocida como la Teoría de Herzberg), que identificó dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos y los factores motivadores. Los factores higiénicos se asemejaban a las necesidades básicas de Maslow y estaban relacionados con el entorno laboral y las condiciones de trabajo, como el salario, las políticas de la empresa y la relación con los supervisores. Por otro lado, los factores motivadores estaban vinculados a las necesidades psicológicas y emocionales, como el reconocimiento, el desarrollo personal y el logro en el trabajo. La teoría de Herzberg subrayó la importancia de satisfacer tanto las necesidades básicas como las emocionales para promover la satisfacción y la motivación de los empleados (Herzberg *et al.*, 1959; Herzberg, 1968). Aunque estos desarrollos teóricos sentaron las bases para la consideración de factores más allá del salario monetario en la gestión de recursos humanos, diversos factores se siguieron proponiendo como impulsores de la motivación y la productividad en las organizaciones.

Dentro de los enfoques destacados en el campo de la motivación laboral, es esencial mencionar el Modelo Situacional de Motivación propuesto por Víctor Vroom en 1964. Este modelo se caracteriza por su reconocimiento de las diferencias individuales y la influencia de la percepción en la motivación de los empleados. Vroom planteó que la motivación no se limita únicamente al aspecto financiero, sino que se ve influenciada por la percepción de la productividad y el logro personal. Además, destacó la capacidad de cada individuo para influir en su propia productividad, lo que implicaba que el salario se consideraba como un resultado y no como un medio.

No obstante, los enfoques estrictos sobre el papel del dinero como incentivo no dejaron de estar sobre la mesa (Opsahl y Dunette, 1966) y, en 1971, Edward Lawler desarrolló su Teoría de la Expectativa, que otorgaba un papel central al dinero como motivador en el contexto laboral. Lawler argumentó que el dinero puede impulsar no solo el desempeño laboral, sino también otros tipos de comportamientos, como la colaboración entre compañeros y la dedicación a la organización. Lawler también señaló que el poder motivador del dinero ha sido subestimado debido al uso incorrecto que muchas organizaciones hacen de él. Esto sugiere que, si se implementa de manera adecuada y se alinea con las expectativas de los empleados, el dinero puede ser un poderoso impulsor de la motivación en el trabajo. Otro planteamiento importante se dio en la década de 1980, cuando Deci y Ryan (1985) desarrollaron

la Teoría de la Autodeterminación, que enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación en el trabajo para fomentar la motivación intrínseca. Esta teoría se asemeja con la idea de que el salario emocional, que incluye el reconocimiento y el desarrollo personal, puede aumentar la motivación de los empleados

No es hasta la década de 1990 que el término “salario emocional” comenzó a ganar prominencia en el ámbito laboral y fue un cambio de paradigma en la gestión de recursos humanos, que había estado históricamente centrada en la compensación monetaria. Aunque no existen teorías específicas posteriores a esa fecha que se centren exclusivamente en el salario emocional, se han desarrollado varios enfoques en la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional que respaldan este concepto. Entre algunos planteamientos relevantes se encuentra el tema de la inclusión en el lugar de trabajo de Cox y Blake (1991), que aboga por la creación de un entorno laboral en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados, lo que se alinea con la valoración de la diversidad en el salario emocional. Otro planteamiento alude al bienestar en el trabajo, y es desarrollado por Wright y Cropanzano en 2000, quienes consideran aspectos emocionales y psicológicos en el entorno laboral y respaldan la importancia del salario emocional en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

### **Concepto de Salario, Compensación y Salario Emocional**

El concepto de salario y su relación con la compensación son fundamentales en el ámbito de la gestión de recursos humanos, así como para entender al salario emocional. Chiavenato (2011) expone que la compensación se refiere a la remuneración que un individuo recibe a cambio de su contribución y desempeño en tareas organizacionales. Es una relación de intercambio en la que los empleados realizan transacciones con su trabajo para obtener recompensas, que pueden ser de naturaleza financiera y no financiera. Dentro de la compensación, la recompensa financiera es una parte esencial, y puede ser directa o indirecta. La compensación financiera directa incluye los pagos en efectivo que los empleados reciben, como salarios, bonos, premios y comisiones. En cambio, el salario es un componente central de esta recompensa financiera; se define como la remuneración en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que ocupa y los servicios que presta durante un período específico.

El salario puede ser tanto directo como indirecto. El salario directo se recibe como contraprestación por el trabajo desempeñado en el cargo ocupado; por ejemplo, en el caso de empleados remunerados por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes, mientras que el caso de trabajadores asalariados, se hace alusión al salario mensual recibido. Por otro lado, la compensación financiera indirecta comprende los beneficios y servicios adicionales proporcionados por la organización; esto puede incluir vacaciones, gratificaciones, propinas, bonificaciones por condiciones de trabajo especiales (inseguridad, insalubridad, trabajo nocturno, entre otros), participación en las utilidades, horas extras y servicios sociales, como alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, entre otros.

La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración total que un empleado recibe por su trabajo. En este contexto, la compensación abarca todos los elementos de la remuneración, tanto directos como indirectos, y se convierte en un sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para motivar, remunerar y recompensar a sus empleados.

Es importante destacar que la compensación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas; también define el nivel de importancia que una persona tiene para la organización. Así, el salario emocional se ha convertido en una parte relevante de este panorama –abordado en la literatura como “compensación no monetaria” o “Valor Percibido por los Empleados” (Arias, Portilla y Castaño, 2008)– ya que considera aspectos más allá del salario monetario, como el reconocimiento, el desarrollo personal y el ambiente de trabajo, para motivar y retener a los empleados en un entorno laboral enriquecedor. Así mismo, incluir el salario emocional como parte directa de la compensación, se convierte en una ventaja competitiva para la organización (Quintero y Betancur, 2018).

El concepto de salario emocional se ha consolidado como un componente esencial en la gestión de recursos humanos y la retención de talento en las organizaciones modernas (Hurtado y Taquez, 2020). En su esencia, el salario emocional se refiere a la suma de todas las recompensas no monetarias que los empleados reciben de sus empleadores y que contribuyen de manera significativa a su bienestar emocional y su satisfacción en el trabajo. A diferencia del salario monetario, que se refleja en la remuneración económica, el salario emocional abarca una amplia gama de aspectos intangibles que influyen en la experiencia laboral de los empleados.

Una definición amplia del salario emocional proviene de González (2017), quien lo describe como “todas

aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p. 80). Además, el autor destaca que está intrínsecamente vinculado a la calidad de vida y la productividad de las personas. Su clasificación se ajusta según las necesidades que aborda y se divide en tres categorías principales: asistencial, recreativa y supletoria.

El salario emocional incluye diversas dimensiones interconectadas, como el equilibrio entre trabajo y vida, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Estas dimensiones se entrelazan para formar un entorno laboral que puede ser percibido como enriquecedor o insatisfactorio por parte de los empleados. Por ejemplo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho puede mejorar la satisfacción de un empleado, mientras que un ambiente de trabajo negativo puede socavar su bienestar emocional (González, 2017). Además de estas dimensiones, el salario emocional también se ha asociado con la motivación intrínseca de los empleados (Eisenbeiss *et al.*, 2014). Cuando los empleados sienten que su trabajo es valorado y que se les proporcionan oportunidades de crecimiento y desarrollo, están más motivados y comprometidos en sus roles.

### Elementos del Salario Emocional

El salario emocional se compone de diversas dimensiones que influyen en la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. Autores como Quintero y Betancur (2018) aducen que todo modelo de salario emocional debe contener dimensiones estratégicas, motivacionales, humanas y de creación de valor. A continuación, se presentan las dimensiones clave del salario emocional junto con sus explicaciones y referencias relevantes

**Tabla 2.**

*Dimensiones del salario emocional*

Dimensión	Explicación	Variables	Referencias
Oportunidades de desarrollo	Incluye la capacitación, la gestión del talento, el coaching, el mentoring y la planificación de carrera, que permiten a los empleados crecer y avanzar en sus roles laborales.	- Programas de capacitación y desarrollo - Gestión del talento - Coaching y mentoring - Plan de carrera	Tannenbaum y Yukl (1992)
Balance de vida	Engloba esquemas de trabajo flexibles, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.	- Flexibilidad en horarios de trabajo - Beneficios de salud - Integración de la familia - Oportunidades de recreación	Guest (2002)
Bienestar psicológico	Se refiere al reconocimiento, la autonomía, los retos profesionales y la sensación de trascendencia en la comunidad laboral, que contribuyen al bienestar emocional y psicológico de los empleados.	- Reconocimiento - Autonomía - Desafíos profesionales - Sentido de trascendencia en la comunidad	Kahn, (1990)
Entorno laboral	Comprende el clima de compañerismo, el sentido de familia y el trabajo en equipo, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.	- Clima de compañerismo - Sentido de familia - Trabajo en equipo	Rousseau (1990)
Cultura laboral	Incluye la responsabilidad social, la ética en el lugar de trabajo y la relación con los líderes de la organización, que definen la cultura y los valores compartidos en el entorno laboral.	- Responsabilidad social - Ética en el lugar de trabajo - Relación con líderes	Denison (1990)

Fuente: Cordero *et al.* (2022), basado en González (2017)

Otra perspectiva que aborda el salario emocional desde distintos factores es el “Barómetro de Salario Emocional” (BSE) propuesto por Marisa Elizundia, en su artículo “¿Qué es el salario emocional? Emotional Salary Barometer” (citado por Basitt, 2022), en el que destaca que el salario emocional se refiere a los aspectos no monetarios de la compensación que los empleados reciben en su trabajo, como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. De igual manera, se plantea cómo el salario emocional puede tener un impacto significativo en la satisfacción y la motivación de los empleados, así como en su retención dentro de una organización. El Barómetro de Salario Emocional identifica 10 motivadores internos que influyen en nuestro bienestar y nos inspiran en el trabajo. Entre estos se encuentran:

1. **Autonomía:** que se refiere a la libertad para gestionar el estilo de trabajo, proyectos y horario de trabajo de manera independiente.
2. **Pertenencia:** que implica sentirse conectado con el equipo, la organización y los compañeros, además de recibir reconocimiento y aprecio por el papel en la empresa.
3. **Creatividad:** es otro elemento esencial que permite explorar y expresar enfoques originales en tus tareas laborales, fomentando la personalización del trabajo.
4. **Dirección:** brinda la oportunidad de elegir una carrera y tomar decisiones que ayuden a alcanzar una satisfactoria trayectoria profesional a largo plazo.
5. **Disfrute:** se refiere a la posibilidad de tener interacciones sociales agradables y auténticas en el trabajo, lo que facilita momentos de espontaneidad, humor adecuado y un ambiente relajado.
6. **Inspiración:** se experimenta a través de momentos en los que, gracias al trabajo, se obtiene una nueva perspectiva y una sensación de posibilidad que antes no se había considerado.
7. **Maestría:** brinda la oportunidad de adquirir un mayor conocimiento en el campo a lo largo del tiempo; lo que permite comprender las sutilezas de la profesión.
8. **Crecimiento personal:** implica aprender y crecer como individuo dentro del entorno laboral, aumentando la autoconciencia y flexibilidad.
9. **Crecimiento profesional:** se refiere al desarrollo de habilidades a través de oportunidades laborales y sociales estimulantes, como el intercambio de conocimientos con colegas, la tutoría, la supervisión y la mejora constante de tus habilidades.
10. **Propósito y significado:** se relaciona con la sensación de que el trabajo contribuye a los propios objetivos y a los de la organización, otorgando significado a los esfuerzos laborales.

El estudio de Pérez (2019) ha validado estas dimensiones para medir el salario emocional, concluyendo en resultados exitosos.

### Importancia del Salario Emocional

El salario emocional se ha convertido en un componente esencial de la relación entre empleadores y empleados en la actualidad. Comprender su importancia implica reconocer cómo influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y en su retención en la empresa. A continuación, se exploran estas dos dimensiones clave: *Satisfacción y retención de empleados*

El salario emocional desempeña un papel esencial en la satisfacción de los empleados. Cuando las organizaciones invierten en el bienestar emocional de su personal estos se sienten más valorados y apreciados; lo cual, a su vez, fomenta un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa. Los trabajadores que perciben que sus necesidades emocionales y profesionales son atendidas, tienden a estar más satisfechos en sus puestos de trabajo. La satisfacción de los empleados no solo conduce a una mayor lealtad hacia la organización, sino que también reduce la rotación de personal. La retención de empleados es un desafío importante en muchas industrias, ya que la contratación y capacitación de nuevos trabajadores pueden ser costosas y llevar tiempo. Cuando los empleados sienten que están recibiendo más que un simple salario económico, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo (Leal, 2021).

La satisfacción laboral se refiere al grado de contentamiento que los empleados experimentan en relación con su trabajo y su entorno laboral. Se ha demostrado que está estrechamente relacionada con el salario emocional, ya que muchas de las dimensiones de este, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo, contribuyen a la satisfacción general en el trabajo (Alegre *et al.*, 2016). Algunas investigaciones respaldan la influencia positiva del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados; por ejemplo, un estudio realizado por Deci y Ryan (2000) en el contexto de la teoría de la autodeterminación, encontró que cuando los empleados se sienten apoyados, valorados y tienen oportunidades para el crecimiento personal y profesional, su satisfacción laboral aumenta significativamente. Además, el reconocimiento y la apreciación por parte de la empresa

son factores clave que impactan la satisfacción laboral. Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo también ha demostrado estar relacionado con niveles más altos de satisfacción laboral (Mediomundo, 2023).

La satisfacción laboral es un predictor importante de la retención de empleados y el compromiso organizacional. Los empleados satisfechos tienden a permanecer en sus puestos de trabajo por más tiempo y a contribuir de manera más productiva a la organización. Por lo tanto, el salario emocional desempeña un papel crucial en la retención de talento y en la creación de un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados y motivados.

### *Desempeño laboral y productividad*

El salario emocional también influye positivamente en el desempeño laboral y la productividad de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten emocionalmente conectados con su trabajo y la cultura organizacional, tienden a esforzarse más y a comprometerse con las metas de la empresa. Esto se traduce en un aumento en la calidad y la eficiencia de su trabajo (Dessler y Varela, 2017). Además, el salario emocional puede mejorar la salud mental y emocional de los empleados. Los trabajadores que se sienten valorados y respaldados emocionalmente por su organización experimentan niveles más bajos de estrés y agotamiento. Esto contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y a una mayor capacidad para enfrentar desafíos laborales (Clodagh, 2021).

### *Compromiso de los empleados*

El compromiso de los empleados es un aspecto crítico de la dinámica laboral, ya que está estrechamente relacionado con la retención y la productividad del personal. El salario emocional juega un papel fundamental en la formación de este compromiso al crear un entorno laboral enriquecedor que va más allá de la mera compensación financiera (Dávila *et al.*, 2022).

El compromiso de los empleados se define como la medida en que los trabajadores se sienten identificados con su trabajo y organización, desde el sentido en que están dispuestos a esforzarse más allá de sus tareas habituales y tienen un sentido de lealtad hacia la empresa (Coronado *et al.*, 2020). Esta conexión emocional y psicológica con la organización es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Algunos estudios han demostrado que el salario emocional desempeña un papel clave en la formación del compromiso de los empleados. Como ya se ha dicho, los empleados sienten que su organización valora sus contribuciones de manera integral, experimentan un mayor compromiso y, en esa medida, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la provisión de oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo son factores que aumentan significativamente el compromiso de los empleados.

El compromiso de los empleados es fundamental para la retención del talento. Los empleados comprometidos son más propensos a permanecer en sus roles y a contribuir de manera consistente al éxito de la organización. Además, un personal comprometido tiende a ser más productivo y a generar un ambiente de trabajo positivo que atrae a otros talentos (Zhang *et al.*, 2017).

### **Estrategias de implementación**

Implementación efectiva del salario emocional requiere una comprensión sólida de las estrategias que las organizaciones pueden utilizar para promover un entorno laboral enriquecedor. Enseguida, se presentan algunas propuestas de estrategias que pueden ser utilizadas por las organizaciones para implementar el salario emocional, incluyendo mejores prácticas

- **Diseño de políticas y programas de salario emocional.** Las organizaciones pueden desarrollar políticas y programas específicos que promuevan el salario emocional. Estos pueden incluir programas de reconocimiento, programas de desarrollo profesional, políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar en el trabajo. Por ejemplo, Google es conocida por su programa de bienestar que incluye gimnasios en el lugar de trabajo y servicios de salud.
- **Comunicación efectiva.** La comunicación transparente y efectiva es esencial para que los empleados comprendan y valoren las recompensas emocionales ofrecidas por la empresa. Las organizaciones deben comunicar claramente las oportunidades de desarrollo, los programas de reconocimiento y las políticas de equilibrio entre trabajo y vida. Un ejemplo de esto es Salesforce; empresa que se destaca en la comunicación de sus iniciativas de salario emocional, a través de canales internos y externos.
- **Participación de los empleados.** Involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas

con el salario emocional puede aumentar su efectividad y relevancia. La retroalimentación de los empleados puede ayudar a adaptar las políticas y programas de salario emocional a las necesidades y expectativas específicas del personal.

- **Formación y desarrollo de líderes.** Los líderes desempeñan un papel crucial en la promoción del salario emocional; capacitar a los líderes para que reconozcan y valoren las contribuciones emocionales de los empleados es esencial. Un ejemplo de esto es Salesforce; una empresa que invierte en el desarrollo de liderazgo centrado en el salario emocional.
- **Evaluación y medición continua.** Las organizaciones deben evaluar regularmente la efectividad de sus estrategias de salario emocional y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede involucrar encuestas de satisfacción laboral, seguimiento del compromiso de los empleados y recopilación de comentarios directos de los trabajadores.
- **Cultura organizacional positiva.** Fomentar una cultura organizacional positiva que valore la diversidad, la inclusión y la equidad es fundamental (Cordero *et al.* 2022). Empresas como Zappos se centran en la creación de una cultura que promueve la felicidad de los empleados como parte integral del salario emocional.
- **Flexibilidad y personalización.** Reconocer que las necesidades y preferencias de los empleados pueden variar ampliamente y permitir opciones personalizadas, como estrategia que puede incluir opciones de horarios flexibles, beneficios a medida y programas de desarrollo adaptados a las metas individuales.

### Salario emocional en la era digital

La era digital ha revolucionado el panorama laboral de manera significativa, y el concepto de salario emocional no ha quedado al margen de esta transformación. En este contexto, el salario emocional se adapta para reflejar las necesidades cambiantes de los empleados y las dinámicas de trabajo; las tecnologías digitales, la flexibilidad laboral y la virtualización de las interacciones laborales juegan un papel crucial en esta evolución (Allen *et al.*, 2015). Las tecnologías digitales han ampliado las oportunidades para el reconocimiento y la conexión emocional en el trabajo. Verbigracia, las redes sociales corporativas y las plataformas de reconocimiento permiten a los empleados expresar aprecio y gratitud de manera pública y rápida; esto contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y reconocimiento, dimensiones importantes del salario emocional (Davenport *et al.*, 2010; Caruso y Salovey, 2004).

La flexibilidad laboral habilitada por la tecnología también ha transformado el equilibrio entre trabajo y vida personal. A partir de eso cambios, los empleados pueden gestionar su tiempo de manera más eficiente y adaptar sus horarios a sus necesidades personales. Esta flexibilidad es vista como una recompensa emocional por muchos trabajadores, ya que les permite mayor autonomía y control sobre su vida laboral y personal (Golden *et al.*, 2008). Sin embargo, la era digital también ha traído desafíos, como la desconexión digital y el agotamiento laboral debido a la constante disponibilidad. Las organizaciones deben establecer límites saludables para garantizar que la flexibilidad digital no se traduzca en una presión constante para estar conectado.

### CONCLUSIONES

A pesar de los beneficios evidentes del salario emocional, su implementación no está exenta de desafíos. Es importante abordarlos y considerar el futuro del salario emocional en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Uno de los desafíos clave radica en la medición y evaluación del salario emocional. Aunque se han desarrollado instrumentos para medirlo, la subjetividad y la percepción individual complican la obtención de métricas precisas. La continua investigación y desarrollo de métodos de medición efectivos es esencial para evaluar el impacto del salario emocional de manera confiable. Adicionalmente, la globalización y la diversidad en el lugar de trabajo presentan desafíos adicionales. Las diferencias culturales y las expectativas de empleados diversos pueden requerir una adaptación cuidadosa de las estrategias de salario emocional. Las organizaciones deben ser sensibles a estas diferencias y promover una cultura inclusiva que atienda a las necesidades de todos los empleados.

La evolución de la tecnología también plantea consideraciones futuras. Aunque las tecnologías digitales han mejorado la comunicación y la flexibilidad laboral, pueden llevar a una mayor desconexión y agotamiento. Las organizaciones deben encontrar un equilibrio que permita a los empleados beneficiarse de la tecnología sin que esta se convierta en una fuente de estrés. En términos de investigaciones futuras, es esencial explorar más a fondo el impacto a largo plazo del salario emocional en la retención, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Además, investigaciones interculturales y transnacionales pueden arrojar luz sobre cómo adaptar el salario emocional a entornos laborales diversos. En el ámbito de las prácticas de recursos humanos, las organizaciones deberán seguir desarrollando estrategias que promuevan el salario emocional de manera efectiva. Esto incluye la

capacitación de líderes, la personalización de programas y el fomento de una cultura organizacional que valore las recompensas emocionales.

## REFERENCIAS

- Adams, J. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1963.tb00805.x>
- Adams, J. (1965). Inequity In Social Exchange. *In Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Alegre, I., Mas, M., y Berbegal, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Allen, T., Golden, T. y Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Arias, L., Portilla, L., y Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265-268. <https://doi.org/10.22517/23447214.3223>
- Basitt, M. (3 de marzo 2022). Salario Emocional. VISMA [blogspot]. <https://latam.visma.com/blog/salario-emocional/>
- Caruso, D., y Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw - Hill.
- Clodagh, B. (28 de junio de 2021). Cómo mejorar la salud mental en el trabajo con el Salario Emocional. [Eotional-salary.com. https://emotional-salary.com/es/blog/la-salud-mental-en-el-trabajo/](https://emotional-salary.com/es/blog/la-salud-mental-en-el-trabajo/)
- Cordero, D., Beltrán, N., y Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., y Alvarado, A., (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Cox, T., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Davenport, T., Harris, J., y Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58. <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>
- Dávila, R., Martín, M., García, E., Alfaro G., y García, E. (2022). Salario emocional y engagement en empleados de una empresa industrial peruana. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), 739-749. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3344>
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Deci, E., y Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G., y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación de México.

- Dychtwald, K., Erickson, T., y Morison, R. (2014). *Retención del talento*. LID Editorial.
- Diener, E., y Biswas, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Wiley.
- Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., y Boerner, S. (2014). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Elizundia, M., y Beaty, C. (2018). ¿Qué es el barómetro de Salario Emocional? Emotional salary barometer. <https://bit.ly/3bAveIX>
- Espinoza, A., y Toscano, J. (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>
- Fuchs, R. y Sugano, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business*, 1(2), 91-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763233>
- Golden, T., Veiga, J., y Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Greenhaus, J., y Allen, T. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. Campbell y L. Tetrick (Eds.) *Handbook of occupational health psychology*. Pp. 165-183. American Psychological Association. [https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature)
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. <http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Pp. 382-394. Oxford University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4551684/mod\\_resource/content/1/1.%20Herzberg\\_One%20More%20Time%20How%20to%20Motivate%20Employees%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4551684/mod_resource/content/1/1.%20Herzberg_One%20More%20Time%20How%20to%20Motivate%20Employees%20%281%29.pdf)
- Hurtado, N., y Taquez, Y. (2020). Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Lumen Gentium*, 24. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>
- Intriago, J., y Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59-75. <http://www.sweetpoison.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kraimer, M., Seibert, S., Wayne, S., Liden, R., y Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Lawler, E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill.
- Leal, J. (2021). *El método del salario emocional. El aumento que no afecta el presupuesto*. Emotional Paycheck

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In (S. Brown), *Topics in Child Psychology*. Psychological Review, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions* (pp. 19-32). Taylor & Francis.
- Mediomundo, C. (2023). Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones. *Gestión I+D*, 8(2), 161-189. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_GID/article/view/26632](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632)
- Mitchell, P., y Pattison, P. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32-59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>
- Olmedo, P. (18 de junio de 2018). El empleo en el Ecuador. Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. Fiedrich Ebert Stittung. <https://acortar.link/wufXAq>
- Opsahl, R., y Dunnette, M. (1966). Role of Financial Compensation in Industrial Compensation. *Psychological Bulletin*, 66, 94-118. <https://doi.org/10.1037/h0023614>
- Pérez, M. (2019). Desarrollo y análisis psicométrico del Barómetro del Salario Emocional. Emotional-sañlary.com. <https://emotional-salary.com/es/analisis-psicometrico-del-esb/>
- Quintero, L., y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 1-6. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Reis, T., Campagnolli, D., da Silva, T., y Cremonesi, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23(1), 74-80. <https://doi.org/10.9790/0837-2301037480>
- 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>
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rubio, S., Aranda, C., González, R. y Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Tannenbaum, S., y Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Varela, R. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wright, T. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. <https://doi.org/10.1002/job.197>
- Wright, T., y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Zhang, Y., Guo, Y., y Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>

#### **FINANCIACIÓN**

El autor no recibió financiación para el desarrollo de la presente investigación

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS**

El autor declara que no existe conflicto de intereses

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

Conceptualización: Yader Aviles-Peralta

Investigación: Yader Aviles-Peralta

Metodología: Yader Aviles-Peralta

Redacción – borrador original: Yader Aviles-Peralta

Redacción – revisión y edición: Yader Aviles-Peralta