

Existen dos variables que pueden influir en el humor del trabajador: el salario económico y el salario emocional, que aporta un enfoque humanista a la política retributiva. Manejar con criterio esas variables dará como resultado una baja rotación de personal y trabajadores más comprometidos con la organización.

¿Un buen empleo o un empleo mejor?

Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



En la actualidad un alto porcentaje de empresas reconocen la importancia de un buen proceso de reclutamiento y selección, asignando los recursos necesarios para lograr encontrar al candidato correcto. Sin embargo, si bien este proceso es uno de los principales para que la empresa pueda asegurarse de contar con las personas correctas, consideramos que el mayor desafío reside, actualmente, en qué prácticas de personal adoptar una vez que la persona seleccionada ingresó así como su motivación, para lograr su permanencia dentro de la organización.

En el mercado laboral de estos días es muy común encontrarse con algunas de las situaciones que nombramos a continuación, pero resulta importante destacar que las mismas se dan de manera independiente al tamaño de la empresa, al origen de sus capitales o a la naturaleza de su prestación (servicio o producción):

- Empleados que enferman porque tienen miedo a perder el trabajo.
- Empleados que reniegan de la empresa donde se desempeñan pero caen en el conformismo de que el trabajo que realizan les gusta, sintiéndose cautivos en microclimas de tensión y desánimo.
- Otros que se sienten con agotamiento en su trabajo por la imposibilidad de sostener diariamente relaciones conflictivas y luchas de poder que afectan su salud y sus nervios.
- Por otra parte se encuentran los *workaholic* o "adictos al trabajo", que sufren los efectos que produce la depresión del retiro
- Finalmente, aquellos que constantemente se encuentran indagando en las ofertas de empleo, enviando cu-

rrículum y "escuchando propuestas", esperando una mejor oportunidad laboral.

Lograr la retención y motivación de las personas en esta perspectiva resulta una tarea compleja, la cual en estos últimos años se ha reducido al campo de las políticas salariales y de beneficios. Desde nuestra mirada, entendemos que para las variables de retención y motivación ya no basta sólo con el salario o con los beneficios sociales (una buena prepaga para el grupo familiar, un seguro de vida, viajes y auto), capacitación brindada por la compañía, la relación con los superiores desde una figura de coach, y por último, podríamos mencionar la reciente promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal (como si acaso podríamos hablar de la existencia de una vida laboral, y otra personal, "cosificando" al ser humano en una existencia de dos perspectivas: una relacionada a su utilidad productiva y la otra relacionada al despliegue de sus afectos en el entorno familiar y social).

Si es parte de una empresa... cambie al ritmo del cambio.

En el plano del desarrollo de las políticas salariales, los resultados de los diferentes estudios e investigaciones que se han desarrollado hasta el momento podrían resumirse enumerando los siguientes factores, como los que más influyen en la motivación de un empleado:

- La formación ofrecida por la empresa.
- El conocimiento de lo que se espera de él cada día.
- La calidad de la relación directa con su superior inmediato.
- El poder expresar sus ideas y sugerencias.
- Actuar y contribuir en otras áreas de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción.
- Retos profesionales.

- Ambiente laboral agradable, flexibilidad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros.

- Planificación de la carrera profesional.

- Reconocimiento de sus logros por parte de la dirección y considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Si bien coincidimos con que estos factores son los que logran la motivación en el largo plazo, queremos agregar una mirada que amplía el planteo tradicional:

El pensar en términos de políticas de personal, no puede hacerse sin tener en cuenta el contexto socioeconómico en el que estamos insertos. Hasta aquí podemos decir que muchas empresas incorporan estos aspectos en el desarrollo de sus prácticas de recursos humanos. Pero además de estas variables, debemos considerar el paradigma y la cultura en la cual esta sociedad se está desarrollando.

Las personas que vivimos esta época, estamos pasando por una transmutación acelerada de los valores tradicionales así como el derrumbe de aquellas tradiciones consideradas como sólidas y permanentes.

En el ámbito familiar las relaciones de autoridad han variado y se promueve la igualdad de funciones y responsabilidades entre hombres y mujeres. La educación basada en alguien que enseña (un maestro) y otro que aprende (un estudiante) comenzó a ser reemplazada tímidamente poniendo el centro no sólo en lo que se aprende, sino en quien lo aprende y cómo lo hace.

Y por supuesto, siguiendo con nuestro análisis, el mundo de las relaciones laborales también se está modificando. En este plano, el ser humano ha ido pasando de esclavo a siervo y de siervo a obrero, para aspirar ahora a algo distinto, que consideramos aun está en desarrollo.

Puedo comprar las horas que una

Continúa en página 212

Viene de página 208

persona se dispondrá a trabajar para mí, puedo determinar cuales son las tareas que hará y hasta puedo estipular cuanto vale eso que hace. Pero la pasión, el compromiso y la entrega, son variables que van más allá de la transacción trabajo-remuneración.

Desde esta perspectiva, el trabajo de un directivo o superior será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas. Esto se realiza dialogando, comunicándonos sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada uno a nivel individual y si estas metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal y organizacional.

El salario económico

Determinar la remuneración de las personas es una de las funciones más complejas de la gestión de personal y la cual impacta directamente sobre la sensibilidad de los trabajadores.

La remuneración se otorga de acuerdo con el cargo o con el puesto, se relaciona con los estándares del mercado en forma objetiva o se da en función de las capacidades de la persona.

La remuneración es una de las variables que afecta el comportamiento de las personas y con ella la empresa intenta atraer y retener al personal adecuado en la organización y motivarlo para que logre mejores niveles de desempeño.

Estos propósitos tienen que ver con la percepción del empleado respecto de la valoración de sus habilidades o de su trabajo.

Desde el punto de vista de la empresa este proceso significa una lectura apropiada de las expectativas de sus empleados para el reconocimiento futuro del desempeño deseado.

Actualmente podríamos establecer cuatro tipos de compensaciones:

- En primer lugar, encontramos los sueldos o salarios.
- En el segundo, los pagos de primas o incentivos basados en el rendimiento de cada empleado, de su unidad de negocio o del conjunto de la empresa, comúnmente denominados retribución variable. Su cuantía depende de los resultados y no está garantizada.
- En tercer lugar, la mayoría de las organizaciones ofrecen a sus empleados seguridad financiera o servicios que normalmente deberían pagar por sí mismos, conocidos como prestaciones. Entre estos servicios pueden

estar un seguro médico privado, medios de transporte o planes de pensiones y jubilación.

- Por último, en cuarto lugar, cada vez se extiende más el uso de programas formales de reconocimiento para premiar a sus empleados por objetivos conseguidos y por sus aportaciones especiales. Estos premios adoptan la forma de reconocimiento público, teniendo un valor fundamentalmente simbólico.

Salario Emocional: una mirada más amplia del tema

Junto con todo lo especificado anteriormente, la incentivación de los trabajadores muchas veces se encuentra sujeta por la retribución de lo que vamos a denominar un "salario emocional", que nada tiene que ver con cifras y que pesa en ocasiones más que el dinero u otros tangibles.

El salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del trabajador, con el objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno.

El salario emocional se asocia con un concepto personalizado de retribución no económica, es decir, con un modelo retributivo diseñado de forma individualizada y a medida de las necesidades específicas de cada profesional.

Por supuesto que partimos de la base que cada paquete retributivo ofertado está enmarcado en un puesto de trabajo definido y que determinamos el concepto de tipo económico considerando al mercado, sector, tipo de empresa, experiencia y cualificación profesional específica, equidad interna, etc.

Desde esta perspectiva se consideran no solo las necesidades profesionales sino las extralaborales, de ámbito familiar y personal. En definitiva, relativas a la calidad de vida y bienestar que demande cada trabajador en particular.

Se trata, entre otros fines, de involucrar al empleado en la gestión de la organización al idear un contrato a medida, denominado "contrato psicológico o emocional", que integre a cada trabajador en el proyecto, estrategia, metas y objetivos de la empresa.

Las ventajas para la organización que introduzca la retribución emocional en su política retributiva serán importantes ya que de una nómina que trabaja en forma satisfecha obtendrá unos índices de rotación menos elevados, con la consiguiente reducción en gastos re-

lativos a selección, formación y administración. Igualmente, presentará un nivel de ausentismo, ansiedad, estrés, burnout, depresión y acoso laboral menor. Como consecuencia de ello los colaboradores satisfechos dotarán a la organización de un plus en productividad, competitividad y rentabilidad.

Como vemos, no se trata de percibir más salario sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo o una buena prepaga.

No obstante lo anterior, es importante hacer valer que la retribución por sí misma puede producir "no motivación" cuando no se gestiona correctamente.

Desde esta perspectiva, podemos concluir que el salario emocional es una de las herramientas más poderosas de alineación del capital humano con el proyecto empresarial.

El principal motivo que argumenta un profesional cualificado al abandonar una empresa es la ausencia de salario emocional o la poca adaptación o adecuación del puesto a sus necesidades, por delante de otros factores.

A continuación mostramos algunas políticas en este sentido:

- Políticas de flexibilidad laboral, horarios laborales no coincidentes con horarios escolares, horarios adaptables a primera y última hora, etc.
- Jornada reducida y jornada a tiempo parcial.
- Programas o medidas de "apoyo" a la maternidad.
- Ayudas para hijos.
- Programas de apoyo a familiares dependientes de los empleados.
- Programas sociales, de voluntariado corporativo, solidarios, etc.
- Actuaciones conducentes a no fijar reuniones a partir de una hora prudente (cerca de la hora de almuerzo o salida por ejemplo)

En definitiva, el "modelo emocional" aporta un enfoque humanista de la política retributiva.

En un mundo donde nada alcanza, donde corremos una carrera (lo interesante sería preguntarnos para quién o para qué), creemos que el mayor diferencial que puede ofrecer una empresa es que cada persona, cada trabajador que forma parte de la organización, encuentre un buen empleo o siga, continuamente, buscando uno mejor. ■

Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.