

CONCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS CON FINES DE LUCRO

Ing. Guido Poveda Burgos, MBA¹
Docente Titular Universidad de Guayaquil, Ecuador
guido.povedabu@ug.edu.ec

Ing. Marco Suraty Molestina, MBA²
Docente Titular Universidad de Guayaquil, Ecuador
marco.suratymo@ug.edu.ec

Ing. Rubén Mackay Castro, MBA³
Docente Titular Universidad de Guayaquil, Ecuador
ruben.mackayc@ug.edu.ec

Resumen:

En el presente trabajo investigativo se aborda la importancia en una organización y los principales requerimientos para el manejo del salario emocional, a sus trabajadores y colaboradores que pertenezcan en la institución privada, esta debe dar una imagen de provecho ya que es idónea para el personal debido que el incentivo como factor humano crea en sus miembros una mayor competitividad con un manejo óptimo de productividad beneficiosa en el desenvolvimiento de sus funciones sea cual sea a la que estos pertenezcan en los diferentes niveles de la organización.

Mediante la investigación científica demostramos diferentes maneras de implementar el rendimiento y desempeño laboral con igualdad y el reconocimiento de acciones para sus miembros actores del cambio en la actividad empresarial, demostrando así que es un motivo que impulsa a cualquier persona que trabaje en cualquier área de una empresa de manera que explota cualquier ámbito y motiva el área profesional de cualquier individuo para que este otorgue el mejor de sus resultados posibles.

¹ Docente Titular de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas, y Doctorando en Administración Gerencial

² Docente Titular de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas

³ Docente Titular de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración de Empresas, Aspirante a Doctorado

En la institución privada en rendimiento es fundamental y la producción de be dar sus mejores resultados posibles pues en el salario emocional se puede alcanzar las metas proyectadas por la empresa puesto que sus trabajadores se verían impulsados por si mismos a la obtención de resultados eficientes.

Palabras clave: Incentivos, Motivación, Competitividad, Desempeño

Abstract:

In the present research work is addressed the importance in an organization and the main requirements for the management of emotional salary, its employees and collaborators who belong to the private institution, this must give an image of profit as it is suitable for the personnel because the incentive as a human factor creates in its members a greater competitiveness with an optimal management of beneficial productivity in the development of its functions whatever they may belong to at different levels of the organization.

Through scientific research we demonstrate different ways of implementing performance and work performance with equality and the recognition of actions for its member's actors of change in business activity, demonstrating that it is a motive that drives any person working in any area of a business. Company in a way that exploits any field and motivates the professional area of any individual so that this gives the best possible results.

In the private institution in performance is essential and the production of be give their best possible results because the emotional salary can achieve the goals projected by the company since their workers would be driven by themselves to obtain efficient results.

Keywords: Incentives, Motivation, Competitiveness, Performance

1-. Introducción

El reto que actualmente se enfrenta la organización privada es claramente objetivo, ya que cada institución en especial las privadas su meta es conseguir resultados tangibles y apreciables en el tiempo, hay muchos factores que son relevantes para su fundamental desempeño uno de estos es el factor humano, este se motiva con sentimientos y emociones ya que un salario emocional es totalmente pertinente para sus colaboradores.

El salario emocional es toda aquella retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía o empresa, para que su objetivo sea incrementar de manera positiva un mejor ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Las nuevas generaciones de trabajadores, los millennials son un ejemplo paradigmático, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional, son las empresas preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en las mejores plazas de trabajo.

Podemos dividir el salario emocional en: Elementos intrínsecos: todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo.

Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo.

En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios

complementarios. El salario emocional cada vez toma más importancia en un mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad actual: La revalorización del ocio. La resistencia ante los sistemas rígidos o de organización.

La creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral. La puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores. Las posibilidades que ofrecen las nuevas Tecnologías de la Información. La aplicación de políticas de salario emocional dentro del modelo de retribución organizativo tiene unos beneficios muy importantes. Beneficios que, por su propia naturaleza, no siempre son cuantificables: Fideliza el talento, el cual suele residir en personas que, por motivos generacionales o de formación, valoran los beneficios intangibles.

Refuerza la implicación en los objetivos de la organización. Aumenta el compromiso de los trabajadores. Tiene un impacto muy positivo en el orgullo de pertenencia. Flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a objetivos. (Polo, 2005)

2-. Una política basada en el trabajador

Una política retributiva basada en el salario emocional cuenta con un amplio abanico de posibilidades que, lejos de ser excluyentes, pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad: Retribución variable: se trata de vincular una parte de la retribución a la consecución de unos objetivos previamente definidos. (Casos, 2003)

Este sistema solía ser patrimonio del área de ventas, pero cada vez se está extendiendo más porque crea organizaciones evaluables y trabajadores comprometidos. Hay que tener presente que el Estatuto de los Trabajadores limita la parte del salario que puede estar sujeta a retribución variable (30%).

2.1- Retribución de agradecimiento

Se trata de una opción retributiva en la cual el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales. Por ejemplo, un trabajador puede optar por dedicar las tardes del viernes a su vida personal y otro por contratar un seguro de vida.

Tiene que dejarse un margen de elección dentro del menú que oferta la organización. La flexibilidad de esta fórmula permite adaptar la organización a los diferentes estilos de vida y situaciones familiares de sus trabajadores y los acompaña en su evolución personal, evitando los costes y las insatisfacciones asociadas a los cambios en las situaciones personales. (Polo, 2005)

2.2- Beneficios sociales

Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación, uso de materiales de la organización (coches, teléfonos, ordenadores). (Marin, 2012)

2.3- Servicios a dependientes:

- Jardines de Infancia en los centros de trabajo.
- Servicios de atención a gente mayor.
- Gastos de atención asumidos por la organización.

2.4.- Servicios de formación y asesoramiento:

Formación

Cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima laboral (gestión de estrés, gestión de conflictos y gestión del tiempo).

Asesoramiento

Legal, profesional, fiscal, para inmigrantes, trabajadores extranjeros, etc.

Opciones financieras

Stock options, warrants, préstamos a bajo interés, bonificaciones, etc. Esta opción estuvo de moda, hasta el abuso, hace unos años.

Medidas de conciliación

Jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de jornada, extensiones de bajas, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc.

3.- Características del salario emocional

El buen trato, la justicia y la equidad son aspectos vitales para que la gente pueda confiar en la empresa y entregar todo de sí tanto para su crecimiento personal y el de su empresa.

La comunicación abierta y frecuente son tareas que el jefe debe desempeñar para elevar el salario emocional en sus trabajadores, teniendo en cuenta que estas variables son de costo cero por lo que nada le cuesta comunicarse abiertamente con sus colaboradores y viceversa. (Rodolfo, 2005)

Es importante que el jefe predique con su ejemplo, es importante que él cree una cultura donde se cumple con lo que se predica, de esta manera estará contribuyendo a que el empleado tenga confianza en su jefe y por lo tanto en la empresa para la que labora.

El salario emocional invita a que los gerentes traten a sus subordinados como a sus mejores clientes.

Permite que el empleado y empleador conozcan que esperan el uno del otro y de esta manera poder encaminar su esfuerzos a cumplir las expectativas en cada caso.

4-. Ventajas del salario emocional

El hecho de dar más importancia a las relaciones y a la calidad de dirección contribuye a la mejora de la productividad y la competitividad.

El reconocimiento justo y frecuente a los trabajadores, es una variable sumamente significativa, ya que motiva al subordinado haciendo que cada vez mejore más y más su desempeño laboral.

Elevar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas, consideradas y apreciadas en su lugar de trabajo lo que beneficia a la autoestima en los trabajadores.

Incrementa de manera inconsciente el rendimiento laboral de las personas ya que ellos esperan que se les otorgue la oportunidad de crecer, desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de la organización.

El salario emocional crea un compromiso del empleado con la empresa, lo que mejora significativamente la productividad y por ende los resultados que gracias a ello obtiene la organización. Y además retiene a los buenos trabajadores por su voluntad propia. (Rodolfo, 2005)

5-. Limitaciones del salario emocional

El gerente o líder debe tener muy en cuenta de que el impacto de una recompensa se pierde si el plazo entre la acción y la retribución es demasiado largo.

La recompensa debe ser entregada al tiempo correcto del comportamiento que lo hizo merecedor de dicha distinción, no más tarde. (Susana, 2012)

No todos los trabajadores son excelentes en las empresas, por lo que se debe tener muy en cuenta de mantener motivados a los trabajadores rezagados a fin de no crear un ambiente de envidia e insatisfacción.

6-. Modelo de salario emocional según el Great Place to Work Institute

Los servicios ofrecidos por el Great Place to Work Institute están basados en más de veinte años de investigación, la cual fue iniciada por Robert Levering y Milton Moskowitz, y presentada por primera vez en su libro Las 100 Mejores Empresas para trabajar en Estados Unidos, Edición 1984.

La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y, al hacerlo, su imagen y resultado económico. (Levering, 2013)

6.1-. Descripción del modelo

Según lo afirmado por Robert Levering, co-fundador del Great Place to Work Institute, se dice que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. (Levering, 2013)

Además el Great Place to Work Institute indica que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de tres relaciones interconectadas como son:

- Relación entre colaboradores y jefes
- Relación entre los trabajadores, su trabajo y la compañía
- Relación de los colaboradores entre sí.

Cuadro No.:

Síntesis y descripción de las dimensiones del Great Place to Work.

| DIMENSIÓN | DEFINICIÓN |
|----------------------|--|
| Credibilidad | Jefes que se comunican regularmente con los colaboradores acerca de los planes y objetivos de la compañía y les piden sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Las palabras deben ser seguidas por la acción. |
| Respeto | Darles a los colaboradores equipamiento, recursos y entrenamiento necesario para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración y crear un ambiente de trabajo saludable y seguro. |
| Imparcialidad | En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y con procesos claros para la apelación y dirimir disputas. |

| | |
|--------------------|--|
| Orgullo | Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía |
| Camaradería | Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre el colaborador y otros colaboradores |

Fuente: (Great Place to Work, 2013)

Elaborado por: los autores

6.2.- Características relevantes del modelo

Según el modelo las necesidades no satisfechas son las que influyen directamente en el comportamiento de las personas, y cuando las necesidades están satisfechas no se genera ningún comportamiento.

Maslow establece que las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso con el tiempo, es decir según como la persona se vaya desarrollando.

Los estudios de Maslow demuestran que a medida que la persona logra satisfacer sus necesidades básicas surgen de manera gradual otras necesidades ubicadas en los peldaños superiores de la pirámide, cabe recalcar que no todas las personas tienen las necesidades de autorrealización, ya que es una meta individual y depende del desarrollo y pensamientos de cada persona. (Levering, 2013)

No es regla que las necesidades más elevadas surgen a medida en que las necesidades básicas van siendo satisfechas. Ya que como se expuso anteriormente depende de cómo se vaya desarrollando la persona, y por ello muchas veces las necesidades pueden ser concomitantes, pero las básicas siempre deben estar satisfechas de manera primordial.

7-. La importancia de la motivación en la empresa.

El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades.

Para la motivación del personal tenga éxito, intereses personales empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. (Laurence, 2007)

El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece.

Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas.

8-. Factores de influencia en la motivación laboral

El comportamiento humano es complejo y este se ve afectado por diferentes factores. Unos de los elementos que tienen más impacto en los factores tanto internos como externos son el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona, influyendo definitivamente.

Los roles y normas: El rol como patrón de conducta o una función desempeñada (por ejemplo: jefe, colega, subordinado, etc.) Los sentimientos, actividades e interacciones: los sentimientos son sensaciones y emociones que afectan el comportamiento del individuo; Las actividades son una manifestación física desempeñada por la persona; las integraciones son una mezcla entre los

sentimientos y las actividades en una relación social. Las tradiciones, usos y costumbres: Son conocimientos, prácticas que se transmiten de una generación a otra, en forma oral o escrita. (Marin, 2012)

Los factores a su vez pueden ser divididos en externos e internos. Externos: Son los procedentes del entorno (la organización, los compañeros, el ambiente laboral, etc.) que influyen al individuo tanto directa como indirectamente. Dentro los actores más importantes se encuentran: La autonomía, la retribución económica, seguridad en el entorno laboral. Internos:

Son los que nacen de su propia personalidad, la cual es la que se ve alterada y esta se manifestó ante los demás. Como pueden ser algunos de los siguientes:

Estado de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés, afán de logro, etc.

9-. Herramientas de motivación.

El dinero como factor motivador, tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador.

El dinero solo cubre las necesidades de orden inferior. Para que in un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. (Marin, 2012)

Si la recompensa económica llega en forma de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de crecimiento salarial al comienzo de labores, el trabajador percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento. La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación

deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios.

10- Conclusión

El ser humano alimenta su intelecto mediante preparación y esfuerzo, todos los días aprendemos cosas nuevas que nos sirven en nuestro diario vivir, día con día las cosas cambian, hay nuevas cosas que aprender, por tal motivo, siempre se debe capacitar a los trabajadores para que ni ellos ni la organización se queden rezagados.

La comunicación y la confianza son esenciales en las relaciones personales, por lo que se debe fomentar su existencia y fortalecimiento, por lo que se debe mejorar los sistemas y unificarlos a fin de no tener fugas de información que ocasionen malos entendidos y perjudiquen el clima laboral. El talento humano es el motor de la organización, de ahí que se convierte en el aspecto más importante, que requiere de atención, mantenimiento y una adecuada gestión a fin de sacarle provecho en pro de la institución.

El salario emocional se convierte en una herramienta de gestión de talento humano, al analizar y potencializar variables intrínsecas en el personal, para que la empresa pueda aprovechar lo mejor de su talento, y además disminuye el índice de rotación de personal y convierte a la organización en un ente estable.

Bibliografía

Casos, A. (2003). *Sistemas de Incentivos a la producción*. Madrid: Cofemental.

Laurence, H. (2007). *La estrategia Humana Funciona*. Bogota: Grupo Norma.

Levering, R. (2013). *Great Place to Work*. Boston.

Marin, M. (2012). *Motivación*. Madrid: Diaz Santos.

Polo, J. M. (2005). *Retribución Emocional*. Barcelona: Ediciones Gracia.

Rodolfo, R. (2005). *Gestión del Cambio*. Buenos Aires: El Cid.

Susana, D. (2012). *Administración para la vida*. Mexico: Paraninfo.