

REMUNERACIONES EMOCIONALES

ENRIQUE LOUFFAT*

Uno de los temas principales y de mayor sensibilidad en la gestión de personas, es el de las remuneraciones que otorgan las empresas a sus colaboradores en mérito a la generación de valor en el cumplimiento de sus funciones y la productividad que aportan.

Para poder estructurar remuneraciones las empresas toman en cuenta cuatro aspectos centrales: a) la evaluación de puestos; b) las competencias del trabajador; c) la productividad del trabajador; d) las leyes y/o convenios colectivos, teniendo como objetivo lograr una equidad interna –comparación de remuneraciones entre los diversos niveles jerárquicos internos de la empresa– y una equidad externa –comparación de remuneraciones que ofrece la empresa en relación al mercado laboral– que permita evitar desigualdades monetarias exageradas e injustificadas que generen insatisfacción laboral en los colaboradores.

Las tendencias clásicas sobre estructuras de remuneraciones se contextualizan primordialmente en el valor de los puestos dentro de una estructura jerárquica, por ejemplo, un puesto de jerarquía gerencial tiene mayor valor que un puesto de supervisión de mando medio, por lo tanto cada ocupante tiene una remuneración fija constante en función del valor del puesto que ocupe, a mayor jerarquía mayor remuneración, a menor jerarquía del puesto, menor remuneración. Las tendencias modernas sobre estructuras de remuneraciones privilegian el valor del colaborador, es decir si un colaborador tiene mayores competencias y mayores rendimientos que otro colaborador que ocupa un puesto jerárquicamente similar o superior, es justo que pueda recibir una remuneración mayor, independientemente de la jerarquía de los puestos.

Otro aspecto importante en el análisis de las remuneraciones es la evolución que va desde un enfoque transaccional –que considera al colaborador como una pieza de producción a la que se le paga por su rendimiento dentro de su horario de trabajo y dentro de los linderos organizacionales–, hacia un enfoque transformacional, que valoriza al colaborador por su condición de ser humano integral,

cuya labor traspasa el horario de trabajo a cumplir y más allá de las instalaciones de trabajo, pues lo que le suceda fuera de la empresa lo afectará en su desempeño dentro de la misma, es decir toma en cuenta la relación *work-life* o calidad de vida a la que tiene derecho.

En ese contexto es que surge el concepto de remuneraciones emocionales, conocidas también con los términos de salario emocional o compensaciones emocionales, como complemento a las remuneraciones monetarias que recibe el colaborador y por extensión a sus familiares directos –esposo(a) e hijos(as)– que les permitan satisfacer no solo sus necesidades materiales, sino también aquellas de orden intrínseco que contribuyan a su realización humana integral.

Las remuneraciones emocionales pueden conceptualizarse como el conjunto de actividades, medidas o acciones diseñadas e implementadas por la empresa, que buscan la realización y satisfacción intrínseca de los colaboradores en concordancia con los de la empresa, en cuatro aspectos cardinales de interés para todo ser humano, a saber: la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica.

La salud espiritual se refiere a los valores, principios y filosofía de vida de los colaboradores. No existe nada más valioso para las personas que sus valores, porque estos rigen sus conductas y comportamiento cotidianos y permiten que actúen con plena conciencia de sus actos y consecuencias. Del mismo modo las empresas también tienen sus valores, los cuales se representan en la cultura organizacional, manifestándose en códigos formales por medio de documentos, reglamentos y normas así como en códigos informales basados en datos anecdóticos e informaciones y convivencia cotidiana.

Estimado suscriptor, continúe leyendo el artículo en la edición impresa.

/* Doctor en Administración. Jefe del área Académica de Administración de ESAN Graduate School of Business.