

# **BENEFICIOS EMOCIONALES**

**Yineth Evelyn Albanez Andrade**



**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de ciencias económicas**

**Especialización en Alta Gerencia**

**Bogotá**

**2012**

**BENEFICIOS EMOCIONALES**

**Yineth Evelyn Albanez Andrade**

**Proyecto de Grado**

**Directora**

**FANETH SERRANO LEDESMA**

**Docente académico**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de ciencias económicas**

**Especialización en Alta Gerencia**

**Bogotá**

**2012**

## **INTRODUCCION**

En los últimos años y dentro de las organizaciones se esta evidenciando un cambio que involucra aspectos económicos, sociales y culturales.

Dichos aspectos influyen en el desarrollo del ser humano y como este se relaciona al interior de la organización para la cual labora, se suma a esto los acelerados procesos de cambio que sufren las economías, la influencia de la tecnología y la modernización no solo de los equipos si no de los procesos.

El desarrollo debe ir de la mano con los objetivos y estrategias de las organizaciones y como esta se integra para conformar un completo balance que consiga la retención del talento humano, el desarrollo de las habilidades y la satisfacción de las necesidades propias de cada persona.

Son las personas las que con el desempeño de sus labores o funciones de una forma alineada con la organización dan origen a la correcta ejecución de los proceso y que permitirán a la organización alcanzar los objetivos propuestos y la realización de sus estrategias competitivas.

Es entonces cuando gracias a la interacción constante que se da entre las personas y la organización que se establece un proceso de beneficios recíprocos, ya que por un lado esta el desempeño de los colaborados y en el otro lado como la organización compensa dicho desempeño.

Es para las organizaciones un desafío el poder incorporar y administrar los recursos de los que dispone, de forma apropiada y a través de los esquemas de compensación propuestos, buscando que los colaboradores se comprometan con la organización mostrando un óptimo desempeño que la lleve al logro de sus objetivos.

Los rumbos por los que las organizaciones pueden optar van desde aquellos que involucren sus valores y cultura organizacional y aquellos donde convergen la estrategia competitiva y los constantes cambios del entorno o del mercado.

Surge entonces como aliado estratégico, el término beneficio emocional, como propuesta al interrogante de cómo compensar a los colaboradores no solo con dinero y cómo estos de acuerdo a su apreciación establecen su propia escala de valoración.

Es necesario que se alineen con sus objetivos personales, de esa manera se marca la diferencia y le da a los colaboradores la oportunidad de escoger la empresa en la que quieren permanecer. Igual que ofrecerán sus mejores habilidades y puesta en práctica de su experiencia y conocimientos.

Si a la pregunta ¿Qué organización no está actualmente atravesando por una etapa de cambio?, la respuesta es la gran mayoría, entonces se percibe que la adecuación no solo involucra sus estrategias si no también sus procesos.

Observemos cómo la implementación de nuevas tecnologías, en cuanto a las personas busca influenciar la motivación y la

innovación y cómo el talento que estas aportan hacen de las organizaciones entes económicos más sostenibles en el tiempo y dentro del mercado.

Los sistemas de compensación deben abarcar todos los propósitos antes descritos adecuándose de forma flexible a los cambios impuestos o proyectados.

Ciertamente el reconocimiento de los beneficios emocionales como forma efectiva de compensación esta siendo aceptada cada días más por un gran número de organizaciones.

Efectivamente estos están encaminados a la consecución de los objetivos por parte de las organizaciones, abarcando temas que van desde los beneficios fiscales hasta llegar al momento en que brinda al colaborador la opción de una compensación, que se puede comparar tanto en términos económicos, como de percepción y que para el asunto a tratar es fundamental.

En este punto se puede observar que uno de los temas mas delicados para el área de Recursos Humanos de cada organización es constituir la forma en que se compensara o retribuirá a los colaboradores por el desarrollo de sus funciones.

Lo cierto es que no todas las personas trabajan por el dinero que reciben. Las políticas de cada empresa al igual que las necesidades de cada ser humano son los factores que determinan que importancia se le da y como se inclina la balanza cuando se habla de reconocimientos.

## **BENEFICIOS EMOCIONALES**

### **Beneficios emocionales una nueva forma de compensación no monetaria**

Los cambios generacionales y la evolución de las empresas hacen necesario que estas últimas involucren a sus colaboradores de forma más integral y menos cuantitativa.

En la búsqueda e implementación de los beneficios emocionales se debe encontrar la forma en que estos aporten un balance adecuado, en la relación que establece entre la empresa y la vida personal de los empleados y que a la vez que apoyan la estrategia organizacional.

El ser humano se debe entender como un sistema, es decir esta integrado por aspectos que lo hacen único en su especie, dichos aspectos pueden ser de forma cuantificable o aquellos que son de forma intangible.

Es por esto que a la hora de implementar un esquema de valoración o compensación se deben llevar de la mano los aspectos mencionados, creando entre ellos la forma adecuada a través de la cual las empresas puedan compensar a sus empleados, brindando un balance.

Sin embargo cuando se trata de tocar temas relacionados con el pago o lo que se conoce como salario, no es fácil encontrar la forma correcta de ejecutarla.

En realidad y teniendo en cuenta las actuales tendencias sociales, la forma óptima de compensación se encontrara solo una vez se haya hecho la reflexión adecuada Que involucre a cada directivo de la organización.

De esta manera se lograra obtener una posición en donde le será más sencillo poder enfocar una propuesta de compensación no solo económica y si más emocional, a la vez que está se alinea con las demás decisiones al interior de la organización.

Es entonces cuando hace necesario apoyar la tesis, en los conceptos de los autores que a través de sus teorías han sustentado la relación que existe entre la parte laboral y aquellos aspectos propios del ser humano.

El hombre busca la satisfacción de sus necesidades ya que antes de ser un colaborador o empleado es ser un ser humano, Maslow (1963) nos presenta la categorización de las necesidades, según su predominancia o probabilidad de surgimiento, formuló su teoría con base en la afirmación de que las personas actúan para satisfacer sus necesidades más inmediatas.

El logro de la satisfacción de estas necesidades en forma progresiva, hacen del hombre un ser que busca la autorealización, es decir una vez alcanzado el nivel requerido siempre ira en busca del siguiente nivel que puede estar descrito por su propia pirámide de satisfacciones.

Como resultado se dan a conocer las siguientes necesidades: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de reconocimiento y de

auto-superación pero estas necesidades se ven afectadas por las condiciones de cada individuo ya sea personales, laborales o psicológicas, la empresa para la que labora, la experiencia laboral acumulada y las expectativas.

Igualmente es importante tomar la definición de necesidad (Heller, 1996) La necesidad es una categoría social, los hombres y mujeres “tienen” necesidades en tanto *Zoon Politikon*, en tanto actores y criaturas sociopolíticas. Sin embargo sus necesidades son siempre individuales. Las necesidades pueden situarse entre los deseos por un lado, y las carencias (necesidades sociopolíticas), por otro. Los deseos solo pueden ser personales; incluso pueden permanecer inconscientes; no podemos saber exactamente lo que otras personas desean; tampoco sabemos exactamente lo que deseamos. Al contrario que las necesidades, los deseos no pueden ser verbalizados.

El deseo manifiesta (directa o indirectamente) nuestra relación psicológico-emocional y subjetiva de las necesidades, mientras que las carencias (necesidades sociopolíticas) describen un tipo o clase de necesidad que la sociedad atribuye o asigna a sus miembros en general.

Así mismo entra a formar parte de este conjunto de definiciones previas la motivación que es bien definida por la teoría de Víctor Vroom (1964) y quien nos hace entender por qué actúan las personas.

Lo que es mas importante, es saber cuál es el proceso que lleva a actuar a las personas en la dirección escogida; esta teoría



relaciona tres variables a saber: La expectativa (la posibilidad de éxito proporcional al esfuerzo), la instrumentalidad (consecuencias del éxito) y la valencia (cuánto me importa los resultados a los que llegare) (Ginebra, Bugallo, Pin, Mazo, Jimeno, & Suárez, 2005, pág. 58).

De esta forma la teoría pone a consideración que la fuerza motivacional de las personas en el momento de ejecutar cualquier acción será mayor tanto mayor sea su probabilidad de éxito a través de su esfuerzo.

### **El salario como contraprestación más allá de la remuneración económica.**

En nuestro contexto, la descripción de lo que es salario es de una fuerte tendencia legal y tradicionalmente se ha delimitado a lo definido en el Código Sustantivo del Trabajo así:

ARTICULO 127. ELEMENTOS INTEGRANTES. <Artículo modificado por el artículo 14 del Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Y de igual manera la definición de lo que no es salario

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. <Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El

nuevo texto es el siguiente:> No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Es decir que aquello que el empleador reconozca a sus empleados como beneficios laborales, no necesariamente deben compensarse a través de dinero.

Pero esto no significa que el pago que conocemos como salario sea irrelevante o pase a un segundo plano, lo que hay que poner en claro es que dentro de la relación laboral, se compensan algunas actividades que no están definidas dentro de una descripción de un cargo y sus funciones.

Dichas actividades se pueden ver relacionadas con acciones que ejecuta cada persona, sin esperar que por esto se le vaya a pagar como por ejemplo: Ofrecer información, llevar controles propios de recordación, decir sugerencias de mejora a los procesos o acciones y no por esto son acciones de poca importancia.

Por el contrario el recibir este tipo de beneficios redundan en el mejoramiento de su calidad de vida sin que a la vez esto le signifique al empleador mayor costo.

Nace entonces la relación entre el beneficio o retribución que reciben las personas por el desarrollo de sus labores y como la empresa se favorece de esa ejecución de las labores, es una relación de intercambio que va mas allá de lo monetario y se relaciona con lo emocional y que hace que los empleados se sientan mas motivados en los cargos y con las funciones que desempeñan (Erazo & Nieto, 2011).

Cuando una persona siente que está siendo bien retribuida por su labor puede generar en ella el sentimiento de entrega hacia la compañía y lo hace a través de un mejor desempeño, comparten sus conocimientos y sus capacidades y tienen mayor entrega hacia la misma.

Con este sentimiento de entrega se hace difícil poder encontrar cual es su demarcación, es decir donde las personas empiezan a hacer las cosas en espera de una retribución y donde las hace sin esperar nada a cambio.

Si bien es cierto que las personas trabajan para recibir algo a cambio, la compensación puede verse como la motivación de carácter externo, cuando está es la cantidad de dinero que recibirá una persona por al ejecución de actividades o funciones.

O bien puede ser no material cuando la persona recibe a cambio, reconocimiento, posición dentro de la empresa o algún grado de prestigio.

Como resultado la compensación se reconoce entonces como una consecuencia externa del trabajo.

Sin embargo, no se debe olvidar que el beneficio que reciben las personas se relaciona directamente con los motivadores de permanencia y desempeño de las personas dentro de las empresas.

Ahora sin importar cual sea la teoría de compensación o retribución que se mencione debe tener dos precisiones de las cuales estarán muy atentos los miembros de una empresa y estas son la equidad interna y la equidad externa y son fundamentales para la permanencia en el mercado de una empresa por una sencilla premisa si no las cumple no tendrá vida en el largo plazo (Ginebra, Bugallo, Pin, Mazo, Jimeno, & Suárez, 2005, pág. 52).

Los conceptos de equidad son necesarios para la permanencia de una empresa en el medio por la sencilla razón de que la empresa no puede competir en el largo plazo sino cumple con la puesta en práctica de estos dos conceptos.

La compensación o retribución posee la característica de ofrecer la sensación de justicia, si ésta no cumple con la equidad interna y este aspecto se debe interpretar como lo que a cada persona le corresponde en función de su desempeño y desarrollo dentro de la empresa esto en comparación con los demás.

Es en este momento cuando se debe tener en cuenta que aspectos como la justicia y la equidad, son aspectos de valoración netamente subjetiva.

Dicho de otra forma lo que para una persona puede ser o considera equitativo para otra puede ser lo contrario o que simplemente no lo sea.

Por lo tanto, cuando se haga referencia a los aspectos mencionados no se debe perseguir o exigir que una retribución sea de carácter equitativo, sino lo que se busca es que esta sea percibida como tal como la sensación de equidad que los directivos de las empresas quieren entregar y que al menos sea de forma generalizada.

Para abordar los conceptos de equidad se parte del significado de equidad interna, en donde esta hace referencia a como las personas perciben la manera como están siendo remunerados y como esto puede afectar su rendimiento o desempeño laboral y su motivación (Ginebra, Bugallo, Pin, Mazo, Jimeno, & Suárez, 2005, pág. 53).

Es decir, las personas hacen una comparación entre lo que le aportan a la empresa y lo que a la vez esta le entrega y por otro lado lo que este recibe por sus aportes y lo que reciben los demás empleados; cuando la persona percibe cierto grado de inequidad toma acciones con el fin de disminuir la desigualdad.

Para concluir entonces en lo referente a la equidad interna la sensación de inequidad será evidente si no se implementa un sistema claro de compensación o remuneración.

Pero si la precisión de la equidad interna debe ser respetada y valorada como tal parece indiscutible que la equidad externa también lo es; en este aspecto se deben tomar en cuenta los niveles salariales que ofrecen otras empresas del mercado y cómo esto influye en la retención de los empleados.

Es entonces cuando las empresas corren el riesgo y deben entender que parte del proceso de crecimiento y estabilidad laboral de las personas esta en hacer una comparación con sus pares en el mercado.

El hacer la comparación les permite a las personas ubicar en una escala propia la diferencia, entre la satisfacción de las necesidades básica y de aquellas que son creadas o adquiridas.

Desglosando el proceso de comparación se puede decir que cuando la persona esta en el momento de plantearse un cambio esta tendrá no solo en cuenta el aspecto monetario si no también el aspecto motivacional que va ligado a sus expectativas de vida.

Pero esto no significa que la diferencia que podría cobrar en una nueva empresa alcance un nivel mayor y aun más si esta no cumple con cubrir sus expectativas, la persona termine por pensar que es más importante o que la balanza se incline hacia el factor dinero.

Para un empleado es solo cuestión de toma de la decisión para cambiar hacia la empresa que le ofrecerá una mejor compensación.

Bien sea desempeñando las mismas funciones o un poco más exigentes, pero con la propuesta de recibir una mejor retribución, siendo entonces la motivación el componente fundamental que condicione la toma de decisión del empleado.

En otras palabras si adicional a que la persona no se siente bien compensada con relación a sus pares del mercado laboral, entenderá que habrá empresas en las que el nivel de trabajo y exigencia sea igual pero en donde la retribución es mayor a la que busca. Entonces la personas se ira de la empresa sin mirar atrás.

La forma en que se remunere o compense al empleado puede lograr que este cumpla con mantener su presencia física dentro de la empresa.

Lo cierto es no lograra que el empleado lleve consigo lealtad, entrega y deseo de permanecía es quizá entones errado pensar que todo beneficio se debe entregar de forma monetaria.

Las políticas en lo referente a como las empresas deben beneficiar o compensar a sus empleados deben ir más allá de las normas rígidas y estáticas y de las normas vigentes que cada empresa adopte.

Se debe tener en cuenta aspectos de la vida profesional y personal de los trabajadores al igual que la cultura laboral que prevalece al interior de la empresa (Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, 2006) y que lleven a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño que se espera.

Esto nos lleva a tener que encontrar la relación que hay entre la forma de retribución, los cambios de la sociedad, la forma de administración al interior de las empresas.

Como se ve todos estos aspectos influyen en la motivación de los empleados y cómo el dinero alcanza el nivel de motivador.

Sin embargo uno de los errores que más frecuentemente cometen las empresas o sus directivos a la hora de establecer esquemas de compensación o de beneficios es pensar que todo se puede cubrir con dinero.

El hecho de adoptar o establecer nuevas políticas a nivel de organización, no creara esa sensación de bienestar, no subirá los niveles de rendimiento laboral y no aumentara la escala de satisfacción en los empleados.

Parece indiscutible que el simple hecho de efectuar la retribución puede obtener de los empleados su presencia dentro de la empresa.

Finalmente esto no consigue por parte de los empleados aspectos importantes para el crecimiento organización como lo son la entrega, la fidelidad, la orientación al detalle y las ganas de trabajar.

Este proceso nos hace pensar que si las personas no perciben o sienten que están siendo involucradas en algo más que un



simple proceso productivo no se generara en ellos el sentido de pertenencia tan buscado por las empresas.

Sin embargo en la época actual por la que estamos atravesando, es una época en la que se destaca el consumismo, cobra importancia los aspectos materiales y los monetarios, es decir entre más poder monetario tenga una persona mayores serán las necesidades que pueda cubrir y los deseos que pueda satisfacer, que van desde lo básico hasta lo banal.

Es una época en la que se ve afectada la escala de valores y que trae a las empresas serias repercusiones a nivel de convivencia, lealtad y trabajo en equipo los cuales son tan necesarios hoy en día dentro de las organizaciones.

También se puede ver como el deseo de las empresas de sobresalir y sobrevivir a la competencia hace que al interior de cada una se vean alterados aspectos como la obediencia y el cumplimiento de las órdenes.

Sea como sea y aunque las órdenes en ocasiones parezcan ilógicas para los empleados, para la organización son sus armas de salvamento contra la competencia.

Pero las armas están siendo llevadas a un nivel que no logra ser manejado por la empresa y que por el contrario la arrastra al camino del fracaso.

El problema esta que en muchas ocasiones por la necesidad de competir y no querer seguir llevando en sus balances costos

fijos, se ha recurrido a medidas relacionadas con el recorte de personal.

Como consecuencia se ve a interior de las organizaciones despidos injustos, retiros forzados y compensados a través de bonificaciones de retiro.

Las actuales generaciones dan una mirada al pasado y se encuentran que estas situaciones que pudieron afectar el medio que los rodeaba (Familia, amigos, conocidos, etc.).

Con todo esto las generaciones actuales llegan a pensar y tomar la decisión de tener que escoger entre una empresa que genere sentido de pertenencia, identificación o integración y aquella que pague mejor o tenga mejores beneficios.

Es así como prevalecerá en su escala aquella que da la oportunidad de ascender laboralmente a través de un mayor beneficio económico y la que ofrece motivación a través de los beneficios no económicos.

La motivación se puede entonces interpretarse como la vara métrica que cuantificara lo que de manera intrínseca es el impulso para que las personas desarrollen su trabajo.

En otras palabras es lo que nos dice el por qué las personas actúan de una u otra forma o hacen lo que hacen.

Cuando se logra conocer y entender los motivadores internos de las personas se da la oportunidad de saber que apasiona a las

personas en sus labores, reforzar su propósito personal y crear un mayor compromiso.

### **Los beneficios emocionales como elemento motivacional y de balance en la relación organización y empleado**

El estudio de la motivación se refiere, básicamente, a las razones por las cuales las personas se comportan de cierta manera (Oliveira, 2001).

La motivación se puede describir como el grupo de factores que impulsa a las personas a hacer lo que hacen; es claro que estos motivadores se ven afectados por los estímulos propios de cada persona que apuntan a la consecución del éxito e irradian las áreas de perfeccionamiento de gran potencial.

Ahora podemos decir que como seres humanos estamos hechos de sentimientos, pasiones y necesidades y a la par estamos desarrollando una serie de labores con ahínco, en busca de alcanzar la satisfacción.

Por consiguiente surge en nosotros la sensación de desempeño óptimo, lo que nos lleva a buscar como desarrollar nuestro máximo potencial y a encontrar la forma de satisfacer nuestras expectativas.

Las expectativas por lo antes mencionado pueden cambiar de acuerdo por el momento personal y laboral por el cual se este atravesando.

Las motivaciones se pueden derivar en dos clases las intrínsecas las cuales estas relacionas con recompensas de tipo psicológico y que están determinadas por las acciones y comportamientos propios de cada persona y las recompensas materiales que generalmente son determinados por las directrices de las empresas. (Oliveira, 2001).

El efecto que generan las motivaciones en cada persona son diferentes y dependen de aspectos como la población a la que pertenece, sus prioridades de vida, los ejes motivacionales de su vida, y su ideal de trabajo.

Esto nos hace pensar que cada persona es un ser único y como ser único es la propia individualidad la que lo hace mas valioso, ya que esta compuesto por una gran variedad de fortalezas y por qué no decirlo debilidades.

Adviértase que, a pesar de estas ultimas sobresalen de primer plano y para lo que se requiere identificar las primeras.

Sin embargo las motivaciones laborales durante mucho tiempo han estado evaluadas y puestas en marcha por las empresas de una manera autoritaria, donde se involucran las decisiones y las políticas de las empresas para el manejo de los beneficios que serán entregados a los empleados.

Esta forma de actuar de las empresas disminuye el entusiasmo de lo que realmente se quiere compensar, es decir que se ha centrado la atención en agentes externos.

Esto nos lleva a la comparación entre los agentes que van más relacionados con el entorno y los que solo soportan a las motivaciones desde el punto de vista cuantitativo.

En representación se las motivaciones cuantitativas tenemos como por ejemplo: compensaciones económicas, el estilo de supervisión, condiciones físicas, políticas y procedimientos y reglamentos internos entre otros y que son más cercanas a lo que rodea a la persona.

Más lo que realmente se busca resaltar con los beneficios emocionales es el centro del ser, de ese ser que se destaca por encima de las cosas y que tiene pasión por el hacer combinado con el ser.

De ahí lo que se logra es una verdadera identificación de la persona con las razones, políticas y procesos que se aplican en las empresas.

La compensación es un proceso sistémico y que se encuentra fuertemente limitado por las orientaciones y actuaciones que se desarrollen en otras áreas de la empresa, y que a la vez las decisiones que se apoyan en las políticas y los sistemas de remuneración establecidos repercuten de forma directa en el Recurso Humano.

De manera que se afianza entonces el enfoque en donde los factores motivacionales están ligados con el sentimiento, con la creatividad y la oportunidad de reto que se ofrece a las personas.

Esto es así, por que si las personas trabajan en un lugar donde los factores motivadores son desarrollados y elevados a estados superiores, se sentirá por parte de las personas y hacia las empresas un mayor compromiso.

Como consecuencia se observara una mayor efectividad en el desarrollo de las funciones, alcanzando estados insuperables de desempeño, una mayor permanencia y los aportes al logro de los objetivos y cumplimiento de las estrategias de la empresa.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de la participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmas sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. (Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, 2006).

### **Los beneficios emocionales ejes de apoyo en la estrategia competitiva de las empresas.**

La forma en como se compensa a los empleados por diversas razones no ha sido del total interés de las diferentes empresas hasta hace unos pocos años.

El interés se veía más relacionado con temas como presentación de estados financieros o su peso en los presupuestos anuales de las empresas, quizá siendo lo más cercano a las personas, pero los tiempos han cambiado.

Las empresas están atravesando por unos procesos de cambio que abarcan desde la modernización de sus instalaciones, la diversificación de sus productos, las inversiones o participaciones de capitales extranjero.

Y toda vez que el uso de sistemas de información más robustos y confiables han fortalecido sus estrategias competitivas para llegar a otros países del mundo.

Concretamente las organizaciones han entendido y aceptado que los temas referentes a la compensación o retribuciones a los empleados no pueden quedar en los últimos niveles,

Las organizaciones se han preparado para competir con otras empresas y a todo nivel y es en este momento que se han dado cuenta que lo relevante de la compensación es encontrar los mejores aliados para su estrategia competitiva.

En la última década las organizaciones han puesto en marcha sus sistemas de compensación y beneficios, a nivel interno las organizaciones han hecho de sus áreas o departamentos unos brazos organizacionales más especializados en el tema y a nivel externo han formado profesionales en el tema dando origen a un nuevo campo de interés de estudio.

Sin embargo algunos procesos no están completamente alineados y quedan espacios vacíos al interior de las organizaciones y de una forma visible.

Hemos visto cómo las organizaciones solamente buscan implementar esquemas de retribución siguiendo las tendencias del mercado y dejan de lado la definición clara y concreta de las políticas de beneficios y que se adapten a sus estrategias.

Si bien es cierto que se han identificado a los elementos que pueden componer un sistema de compensación y como estos se pueden utilizar.

No se ha profundizado en los criterios que permiten saber como y cuando se deben utilizar cada uno de ellos y aun menos como estos se relacionan con la estrategia o los objetivos a largo plazo de la organización.

Es importante recordar la definición de empresa, sin que esto implique hacer una disertación en este momento, la empresa se define con una entidad que de la forma mas eficiente posible combina los recursos.

Así mismo dispone parte de esos recursos para producir un entregable llámese bien o servicio, los cuales son recibidos por los clientes.

Todo esto con el fin de crear valor para sus dueños o accionistas, para sus colaboradores y para la sociedad para con la cual se relaciona.

De modo similar definir una estrategia permite conocer el modo en que la organización proyecta obtener ganancias a largo plazo. Por lo tanto la organización debe generar ventajas competitivas



que pueda sostener en el tiempo, es decir aquellas que la harán sobresalir de competencia directa y vigente en el mercado.

Específicamente se debe generar una compatibilidad directa y estrecha entre la estrategia y el sistema de compensación a establecer.

Con el paso del tiempo se han incorporado a nuestro lenguaje palabras como retribución, compensación, entre otros dando origen a un cambio entre la palabras “salario” a un nuevo termino “compensación y beneficios”, quizá lo que ha dado origen a esta transformación de términos es como se permite a las organizaciones y a las mismas personas adecuarse y reunir en un solo termino la mayor cantidad de componentes propios de la compensación.

Pero al momento de entrar a enlistar las formar de compensación o retribución la lista puede ser hasta interminable es por eso que la prestigiosa organización de profesionales “World al Work” las ha clasificado del siguiente modo: Recompensas Financieras Directas, Financieras Indirectas, Contenido del trabajo, Afiliación y Carrera. (Ginebra, Bugallo, Pin, Mazo, Jimeno, & Suárez, 2005).

Al observar la anterior clasificación se puede decir que la forma de compensación o retribución en las organizaciones pasó de un nivel técnico, que era solo administrado por un departamento en específico, a un nivel mas amplio y el cual afecta a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Véase cómo cada una de las personas de forma directa o indirecta tiene cierto grado de responsabilidad en su administración y los aportes al fortalecimiento de la estrategia.

Si volvemos al tema de poner en una balanza que es mas importante en la relación organización y empleados debemos remitirnos a una frase usada por muchos sine que esto signifique que sea totalmente verdad o totalmente mentira: El dinero no es la única razón ni las mas importante dentro de una organización y no la hace el lugar mas atractivo para trabajar, es mas relevante que viene por añadidura.

Sin embargo y aunque con el paso del tiempo se apunta con mayor importancia a los reconocimientos de carácter intrínseco y los que brindan equilibrio en lo persona y laboral.

Nótese que no es del todo conveniente dejar de lado los reconocimientos clásicos como el salario o retribución fija, los beneficios empresariales y el pago variable o adicional.

En toda organización tanto la tendencia clásica como la contemporánea son necesarias, la respuesta al sistema adecuado esta en el balance que se logre entre estas dos propuestas.

Para definir un esquema de beneficios o de compensación, se debe en primera medida conocer las líneas estratégicas de la organización. Tener la capacidad de reconocer el entorno y como mi competencia esta buscando el punto diferenciador del mercado, fortalecerá mi propuesta de compensación.

De igual manera se deben tomar en cuenta aspectos como el ciclo de vida por el cual atraviesa la organización, su estilo de

liderazgo y gestión estratégica, su filosofía organizacional, las políticas de regulación sean estas las internas o las impuestas por entes de vigilancia.

Sin embargo y aunque todos los aspectos mencionados tendrán gran influencia sea en mayor o menor grado en el proceso de implementación del esquema de reconocimientos de los beneficios, se puede fijar que el verdadero objetivo de la propuesta debe responder a tres preguntas claves: ¿Por qué pagar?, ¿Cómo pagar? Y ¿Cuánto Pagar?

Y es cuando las empresas empiezan a sentir la presión por parte del entorno y cae en el error de la comparación, como ya se menciono, y a la vez pensar que el esquema planteado para una puede ser efectivo y eficaz para otra.

Todo lo contrario, el esquema de beneficios más acertado será aquel que más se ajusta a su estrategia como organización, a su cultura y filosofía y a los planes de vida que hayan fijado las directivas de la misma.

Y que mejores aliados en la preparación de su esquema de beneficios que los principios de la innovación y la creatividad, ya que el fracaso se dejara para aquellos que no se arriesgaron a buscar opciones de cambio.

### **Respuesta a tres preguntas claves**

¿Por qué pagar? Se ha escuchado decir a las personas sin importa el rango que ocupan en las organizaciones “me pagan

por lo que hago y eso es lo que obtiene a cambio la organización”, este tipo de sofismas obliga a que las organizaciones deban elegir muy bien los objetivos de sus esquemas de compensación para poder retribuir lo que realmente interesa y lo que se retribuirá.

Pero que ha llevado a que las organizaciones caigan en el error de copiar los diferentes esquemas de compensación, puede ser acaso la falta de profesionales capacitados en este tema, el querer reducir al máximo los costos y efectuar la menor inversión en el proceso o quizá la indecisión de las directivas.

Ahora en cambio las organizaciones reconocen lo valioso e importante de la planificación y el planteamiento de unas buenas reflejadas en sus objetivos de reconcomiendo o compensación.

Y el punto de partida en la fijación adecuada de esos objetivos es mas que el de atraer, motivar y mantener, pueden sonar demasiado genéricos.

Consideremos ahora que al momento de una evaluación, pueden ser más los objetivos que pretenda incluir la organización y esto es lo deseable, a pesar de que algunos puedan estar en contradicción y es cuando la organización tendrá que tomar decisiones de fondo.

Y las decisiones de fondo implica para las organizaciones una inversión específicamente monetaria, ya que si se quiere atraer, motivar y mantener tendrá que pagar de acuerdo a los rangos del mercado.

Concretamente no se debe olvidar que el esquema de beneficios no debe ir en contradicción de los objetivos de la organización ya que estos son su principal razón de ser.

Y que la estrategia es una forma de optar y encontrar el camino que la organización debe seguir y que la opción que tomen debe ayudar a la vez a la realización de otras elecciones o motivaciones para el caso en el ámbito de la retribución o compensación.

¿Cómo Pagar? Para responder a esta pregunta aparecen dos elementos clave al interior de las organizaciones por un lado el incremento de su actividad comercial y por otro la forma como esta busca ahorrar costos.

Se hace necesario entonces tener personas al interior que aporten con su talento o experiencia, ya que a mayor crecimiento mayor será la demanda en este aspecto; no será posible para una empresa emprender el viaje hacia el crecimiento si no fortalece el talento en las personas.

Y en cuanto al tema del ahorro de costos la organización deben ser consiente que esto obligatoriamente hará parte de la estrategia con la cual desea implementar su estrategia para la compensación de sus colaboradores.

La mayoría de las organizaciones basan sus planes de retribución con relación al crecimiento que presenten, es por esto que para la organización se hace necesario valorar cada peso

que ingrese y de la misma manera como este será dado a cada colaborador. Si estos recursos no se invierten de la mejor manera no ayudara ni genera el empuje necesario para que se logre la estrategia competitiva planteada la inicio, entonces la organización habrá perdido la oportunidad de atraer y motivar a quienes laboran.

Los modelos actuales de compensación de beneficios o como en algunas organización se conoce compensación flexible presentan varias opciones para la organización, auxilios, planes de medicina prepagada, tarjetas recargables para gasto en restaurantes o supermercados, etc. De esta manera se el ofrece al colaborador la oportunidad de escoger el que mejor se ajuste a sus necesidades o gustos.

Al aplicar este esquema la organización puede de una u otra forma garantizar que esta ejerciendo el poder de atracción a la vez que se realiza la retención de los colaboradores ya que está en la capacidad de presentar un amplio portafolio o cartilla de beneficios a ofrecer.

De modo similar existen otras opciones que pueden aumentar el portafolio de beneficios a ofrecer: los sistemas de incentivos que se basan en el cumplimiento de objetivos en el corto plazo y que ofrecen la oportunidad de individualizar el beneficio a ofrecer.

Luego y en la medida que cada persona cumple con los objetivos trazados para el cargo o funciones que desempeñe la organización deberá ser más creativa y eficiente en la creación de portafolios de compensación.

El sistema de retribución a través de los beneficios se basa en las competencias y esta estrechamente ligado a las capacidades de cada persona.

Siendo entonces las competencias y habilidades de la persona las que se desarrollarán de acuerdo a los conocimientos adquiridos, ya sea académicamente o a través de su experiencia laboral.

El sistema de retribución por competencias es un sistema que se enfoca más en la persona, por lo tanto se ha de requerir una o varias herramientas de acuerdo a la necesidad para poder gestionar de forma óptima la propuesta de compensación de beneficios.

Y para finalizar están los esquemas de compensación de beneficios que se basan en el reconocimiento, de igual manera son de forma individual dependiendo de la necesidad de las personas.

Es un esquema que se aleja de lo tradicional y cuyo objetivo primordial es buscar que los colaboradores aporten y sean más participativos en el proceso de búsqueda del cumplimiento de la estrategia planteada por la organización.

De esta manera se genera en las personas fidelidad para con la organización, se enriquecerá los procesos relacionados con el desarrollo de las funciones o puestos de trabajo, trayendo consigo innovación y creatividad.

En esta clase de esquema lo que perciben los colaboradores es mucho más significativo que lo realmente pueden llegar a costarle a la organización.

Efectivamente se abarca lo que va más allá de lo monetario como por ejemplo: Experiencias positivas y motivadoras del trabajo o funciones realizadas, oportunidades de ascenso o desarrollo profesional y la oportunidad de participación en programas de High Potencial.

Todo lo cual conduce a que el colaborador pueda percibir que dentro de la organización se vislumbra un futuro atractivo para su crecimiento, a la vez que se genera un ambiente laboral positivo y enriquecedor.

Nuevamente estos elementos hacen énfasis en como se marcara una diferencia con relación a las demás organizaciones del mercado y como aportan estos al cumplimiento de las ventajas competitivas planteadas, de igual manera se obtiene la atracción y retención del talento humano.

Para destacar se recuerda que el sistema de compensación a través de beneficios puede o no tener aspectos netamente monetarios.

Las bases de sus planteamientos pueden llegar a satisfacer las necesidades básicas o las que están ligadas con aspectos que son un hecho que los seres humanos deben cubrir.

Pero si el sistema de compensación esta planteado en torno al reconocimiento y la motivación que como ya se menciono es lo



que hará que en la organización se hallen personas con desempeños sobresalientes y de permanencia en el tiempo.

¿Cuánto pagar? Para responder a la pregunta se debe entonces partir de los parámetros que nos ofrece el mercado siendo esta la guía más universal y de aceptación que se encuentra vigente y que a la vez es aceptada por las diferentes clases de profesionales.

El mercado ofrece o por lo menos esa es la intención unos parámetros sobre los cuales se basan los niveles de compensación, que de alguna manera reducen los posibles conflictos que se pueden presentar al respecto.

Ciertamente las referencias usadas son atractivas y medibles al nivel de cada organización, lo que traerá consigo satisfacción a las directivas de la organización.

Sin embargo para la organización la decisión se debe mover en tres alternativas: Pagar de acuerdo al mercado, pagar por encima del mercado o pagar por debajo del mercado.

La organización deberá de acuerdo a sus expectativas y logros de objetivos considerar que si hay un equilibrio o mezcla de las tres alternativas conseguirá el esquema adecuado.

Es significativo que dependiendo de la organización y de su estructura empresarial así como de clase de población que hace parte de su organización, se incorporan aspectos como el

crecimiento económico, la velocidad de crecimiento y las expectativas de permanencia en el mercado.

Es de considerar que las organizaciones deben tomar en cuenta variables que influirán en el planteamiento de su esquema como lo son: su actividad económica, el tamaño de la organización, la ubicación geográfica y el planteamiento de sus objetivos en el corto plazo.

Dicho de otra forma las organizaciones deben tener esquemas de compensación de niveles competitivos y que vayan más allá de los niveles individuales que presenta el mercado.

En síntesis las directivas de la organización o los profesionales encargados de la presentación o desarrollo del esquema de compensación deben aportar sabiduría, personalidad, y conocimiento de la organización.

De este modo y con la suficiente claridad estratégica, siendo estos los elementos necesarios para diseñar un esquema de compensación, las empresas encontraran las respuestas a tres las preguntas plateadas.

## **CONCLUSIONES**

El reconocimiento de los beneficios emocionales como esquema de compensación trae consigo la oportunidad para que los colaboradores y las organizaciones formen un vínculo de permanencia o fidelización.

Las organizaciones deben lograr ser diferenciadas no solo por los temas de infraestructura y finanzas, sino también por la inversión que hacen en satisfacer las necesidades de sus empleados, esto se puede lograr a través de ofrecerles beneficios no monetarios.

Este tipo de alternativa para la remuneración, logra en los trabajadores una mayor identificación con la organización, permitiendo no solo su desarrollo personal sino también el de la organización.

Como alternativa de remuneración, la compensación a través de beneficios emocionales, incentiva a los trabajadores mejorando la productividad, hasta lograr potenciar las capacidades de los mismos y evitando la fuga de talento.

## Referencias

- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de orientación Teórica*. Santiago, Chile.
- Erazo, E., & Nieto, P. (2011). *Línea de investigación: El salario emocional*. Bogotá: CESA.
- Ginebra, G., Bugallo, J., Pin, J., Mazo, I., Jimeno, Z., & Suárez, E. (2005). *Pagar bien y no solo con dinero*. Barcelona: Ariel.
- Heller, A. (1996). *Una revisión de la teoría de las necesidades*. Barcelona: Paidós.
- Maslow, A. (1963). *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario S.A.
- Oliveira, R. (2001). *Teorías de la Administración*. México: Thompson Learning.