

Módulo 2. Beneficios transaccionales y salario emocional

Beneficios transaccionales

Todas las empresas tienen una política de compensación total. Para entender su funcionamiento, es importante detallar tres elementos que la constituyen:

- **Compensación económica:** lo conocido como salario, la remuneración que se paga a un empleado por el trabajo que realiza en la organización. Suele tener un componente fijo, aunque existen algunos puestos laborales que poseen una parte fija y una variable, por cumplimiento de objetivos (en el caso de los puestos comerciales o de ventas, por ejemplo). Entonces, sueldo fijo y/o variable son los más comunes, aunque también se encuentran, en algunos casos, los bonos por *performance*, suma de dinero entregada por cumplir objetivos anuales, participación en acciones de la compañía, etc.
- **Compensación no económica:** seguro de salud, seguro de vida, el acceso a gimnasio, programa de descuentos, formación adicional, combustible, etc. Es importante cuantificar esta compensación para que el empleado perciba también el dinero que está ingresando de forma indirecta a su economía; o, bien, que no está saliendo de su bolsillo. Estos elementos suelen ser parte de la “lista de beneficios” que tiene la empresa para ofrecer.
- **Salario emocional:** se ampliará este concepto más adelante en este módulo.

La política de beneficios de una organización es una herramienta imprescindible para atraer y retener el talento, es una lista de iniciativas o de acciones que buscan que la vida del colaborador dentro de la empresa sea lo suficientemente satisfactoria. De esta manera, se busca lograr que quienes estén dentro, quieran mantenerse en la institución; y que quienes sean talento externo elijan una organización por sobre la otra.

Los beneficios o programas de beneficios intentan complementar el salario, motivar y generar un elevado compromiso en los colaboradores. Es decir, cuando se habla

de motivar, se hace referencia a intentar que la persona trabaje de forma comprometida con la organización y que, a su vez, sienta que la empresa le premia su tiempo y su dedicación con una retribución que va más allá del salario. Por lo tanto, como se mencionaba anteriormente, la empresa no solo le ofrece una mayor comodidad en términos de beneficios, sino que además logra atraer al talento y retenerlo con estas acciones.

Los programas de incentivos y beneficios para el personal son utilizados por las empresas para reconocer y recompensar a sus empleados con el propósito de motivarlos y lograr una mejora de su productividad.

También, ayuda a reducir los niveles de rotación. Funcionan como beneficios adicionales a los beneficios salariales», comenta Alexandra Bonnemaïson, directora de Fidelity Marketing.

En lo que se refiere específicamente a los esquemas de incentivos, estos permiten a la empresa gestionar resultados positivos en las variables importantes de su negocio, ya que se diseñan, de una manera estructurada y coherente, en función de sus objetivos o necesidades. (Bonnemaïson et al., 2022, <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-beneficios-e-incentivos-como-maximizar-su-impacto-en-la-productividad/>).

Figura 1. Beneficios laborales



Fuente: Buk, 2022, <https://bit.ly/3TtqRUo>

Los programas de beneficios buscan impactar en la vida personal del colaborador o en su familia. Ya sea implementando un paquete de beneficios o de descuentos para que la persona pueda gozar de distintas actividades; o, por ejemplo, una mejora en la medicina prepaga o los seguros médicos, seguros de vida, es decir, etc. La mayoría de estos beneficios se encuentran por fuera del ámbito laboral. ¿Qué quiere decir esto? Los beneficios buscarán el impacto positivo en la empresa y por fuera de la vida laboral de la persona.

Si un equipo de trabajo comercial necesita trasladarse en automóvil para hacer su actividad, justamente porque el rol de esa persona es vender en una región o sector determinado, las empresas, sobre todo multinacionales, toman dos caminos:

- 1) Pagar el combustible y los arreglos del automóvil si el que utiliza la persona es propio.
- 2) Poner a disposición del empleado un automóvil de la organización para que la persona ejecute su tarea.

¿Se trata, en este caso, de beneficios? Es por lo menos debatible. El pago de los gastos o la asignación de un auto se trata de la herramienta que pone a disposición la empresa para que esa persona ejecute su tarea. En cambio, un beneficio sería que el traslado o el auto que brinda la empresa; o el consumo de combustible del auto particular no esté vinculado a su rol permanente, sino que sea para una persona que trabaja en la oficina.

Se pueden encontrar muchos beneficios que, con el tiempo, han dejado de tener el mismo valor para los colaboradores, por ejemplo, el almuerzo *in company*, la membresía para el gimnasio o el *home office* sobre todo en tiempos de pospandemia.

Los beneficios serán más o menos valorados por las personas a partir de dos variables. Primero, según la cantidad de organizaciones que posean este beneficio, ya que no es lo mismo un beneficio que se ha brindado por la mayoría de las empresas en el mercado laboral, que uno único o diferencial. En segundo lugar, aquellas iniciativas que impacten en la realidad de las personas. Existen beneficios que están vinculados a los momentos de la vida de la persona, orientados a temas relacionados con la identidad de género, la maternidad, la escolaridad de hijos o los estudios superiores, etc.

Se debe comprender que, cuanto más vinculados estén a las necesidades personales, estas prácticas impactarán positivamente en la vida de las personas, generando mayor *engagement* y compromiso. Hay que siempre analizar el alcance de estas políticas y a cuánta población está impactando, ya que se podrán encontrar que los beneficios que se ofrecen tal vez no son atractivos para la mayor cantidad de personas posibles o que no está impactando al talento a atraer o retener.

Es necesario planificar la política de beneficios, analizar cuáles son los que van a ayudar a la motivación, a la productividad y al *engagement* o compromiso de los colaboradores. De esa manera, se podrá elegir y diferenciar los más efectivos y especificar cuál o cuáles son importantes para la empresa. También se debe considerar cuál es la inversión monetaria, cuantificar el costo y además cuantificar cuál es la ganancia para el colaborador, para luego poder trasladarlo a una propuesta salarial o una propuesta de compensación completa como se mencionó al inicio.

Impacto en la calidad de vida

Una política de beneficios debe tener un fundamento, un propósito, un objetivo de mejorar la calidad del empleado durante el tiempo que esté trabajando para una organización. Se sabe a ciencia cierta que las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo. Por lo tanto, tener una buena calidad de vida en el trabajo y también por fuera es algo que está relacionado con el bienestar de las personas.

El área de Recursos Humanos, que es la que se encarga de la parte de beneficios, debe poder generar un entorno laboral que favorezca la productividad. Y también

buscar el impacto positivo por fuera del ámbito laboral, para que la persona desarrolle niveles de motivación y compromiso necesarios. Si logras que la persona comprenda que, por el hecho de trabajar en la empresa, su calidad de vida mejora o por lo menos siente que la organización se preocupa por su bienestar integral y calidad de vida, tendrá un compromiso más fuerte con la organización.

Pero, para lograr esto, como se mencionó anteriormente, los beneficios para las personas deben ser pensados de forma estratégica en función de la necesidad que tienen los empleados. Para que un programa de beneficios sea lo suficientemente impactante, debe planificarse estratégicamente y se debe pensar en cómo una práctica o iniciativa acompañará la vida de las personas mientras sean parte de la empresa.

Cómo se deben comunicar los beneficios

Todas las organizaciones poseen su programa o política de beneficios y tienden a tenerlos en cuenta en sus estrategias de atracción, sobre todo en momentos de entrevistas. Esto no es un problema, mientras que no sea el único elemento de “diferenciación” con otras empresas. Se debe comprender que los programas de beneficios pueden ser similares con otras personas del mercado o rápidamente igualados en una propuesta salarial. Como, por ejemplo, descuento en el gimnasio, el pago del combustible, almuerzo, etc. Cualquier otra empresa puede empatar o igualar fácilmente estos beneficios.

Ante esta posibilidad, a la hora de atraer talento, es importante priorizar la comunicación del propósito, hacerle comprender al talento por qué es importante para la empresa mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

Cuando un programa de beneficios está pensado, diseñado y gestionado para mejorar e impactar positivamente en la calidad de vida de sus colaboradores, la forma de comunicar y hasta de llevar a cabo todos los proyectos vinculados a los beneficios importa. De esta forma, serán mucho más atractivos para los colaboradores y el talento en general.

Por ejemplo, una empresa decide extender la licencia por maternidad 2 meses más que lo correspondiente por la ley laboral. ¿Cuál es el propósito de este beneficio? Se puede leer de una manera táctica, que es extender la licencia por 60 días; o de una forma más profunda, que sería mejorar la vida de las mujeres que deciden tener familia, justo en un momento clave de su vida. Esta segunda forma de abordar el mismo beneficio, desde la gestión y comunicación, permite que el mensaje no solo llegue a las personas beneficiadas (en este caso, mujeres futuras madres), sino a todas las personas de la organización. La comunicación del beneficio o la iniciativa

se centra en acompañar a las personas en momentos clave de su vida, más allá del beneficio en sí. Un impacto mayor.

Salario emocional

Todos estos conceptos obviamente se ven vinculados al salario emocional, que se refiere a todo aquello que está relacionado a beneficios no económicos que la empresa ofrece a los colaboradores, a los empleados, como parte de la de la propuesta valor.

El salario emocional hace referencia al salario no remunerativo y está relacionado con todos los elementos que forman parte de la propuesta valor de la compañía que no se transmiten mediante lo netamente monetario, pero sí con algo que tiene valor. ¿Por qué se mencionó la palabra monetario? Porque también es salario, pero no vinculado al dinero que cobra un empleado.

Figura 2. Salario emocional



Fuente: [Imagen sin título sobre impacto en la calidad de vida]. (s.f.). <https://bit.ly/3VCptkb>

Esencialmente, el salario emocional difiere de los términos que están relacionados a lo monetario, al dinero que se cobra mensualmente por trabajar en una organización. El salario emocional está vinculado directamente al concepto de clima laboral. “El salario emocional es un eje determinante en el mejoramiento del clima organizacional, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones económicas por parte de las directivas” (Rodríguez Díaz y Santofimio Martínez, 2014, <https://docplayer.es/51641136-Modelo-de-gestion-estrategica-del-talento-humano-que-permite-incentivar-el-salario-emocional-para-el-mejoramiento-del-clima-organizacional.html>).

Realizando un pequeño resumen, el salario emocional hace referencia a todas las iniciativas y acciones que generan ambientes de trabajo positivos. Por lo tanto, demuestra, de alguna manera, cuán positivo es el ambiente laboral y el entorno de trabajo de una organización y cómo es percibido por el colaborador.

Se mencionó que este concepto forma parte de la propuesta de valor de la organización, ya que es muy importante implementarla al momento de retención de talentos. Ante una contrapropuesta, para retener a una persona que se quiere mantener en nuestro equipo, es importante hacer hincapié en todos los elementos que forman parte del salario emocional.

Lo mejor que podría suceder, si se cuenta con una estrategia o un plan de retención, es lograr que la prioridad del salario monetario de cada una de las personas que trabajan sea cada vez menor, es decir, que no esté entre los primeros tres motivos de un colaborador a la hora de elegir un lugar para trabajar o elegir quedarse. Idealmente, se debe intentar que los equipos elijan día a día a la misma empresa por su cultura; por el ADN; por lo que la organización realiza; por las facilidades que ofrece; y por todas las acciones e iniciativas que lleva a cabo para lograr un entorno positivo que le permita a la persona desarrollar su potencial.

Figura 3. Salario emocional



Fuente: Cardozo, 2018, <https://bit.ly/3TqGQ5E>

El salario emocional está relacionado también con el plan de formación o las posibilidades de desarrollo y aprendizaje que tenga una persona en su paso por la empresa. En la comunicación de la propuesta de valor, es importante que la empresa destaque experiencias de aprendizaje, programas de voluntariado, programas de beneficios de impacto social, etc. Frente a todas estas iniciativas, el empleado tiene la posibilidad de ver cómo la organización se preocupa por su calidad de vida y su futuro profesional.

Lo que debería buscar toda organización es que sus colaboradores estén felices, contentos y bien predispuestos para trabajar. Cuanto más realizados y felices se encuentran los colaboradores, más aumentará su *performance* y menos errores cometerán. Buscar tener una empresa saludable que cuide a sus equipos en forma integral, no solo impactará en el clima, sino también en el negocio.

La salud de los empleados es un problema estructural para las empresas, ya que su bienestar influye en su rendimiento en el trabajo. Según la

Organización Mundial de la Salud (OMS), los problemas de salud se relacionan con unas pérdidas de entre el 4 y el 6 % del PIB en la cuenta de resultados y, por ello, es necesario promover iniciativas destinadas a mejorar las condiciones de los trabajadores.

Los empleados pasan casi un tercio del tiempo en las instalaciones de la empresa y, por tanto, sus condiciones deben ser las idóneas para asegurar su buen estado de salud. Según la OMS, un incremento de las iniciativas en el lugar de trabajo contribuye en un 27 % a reducir el absentismo por enfermedad. Al mismo tiempo, fomentan un ambiente laboral más sano, relaciones sociales más fluidas y una mejora de la autoestima. (Aguado, 2022, <https://www.eleconomista.es/salud-innovacion/noticias/11721696/04/22/La-concienciacion-de-las-empresas-sobre-salud-mejora-la-productividad.html>).

Figura 4. Salud y productividad



Fuente: Cardozo, 2018, <https://bit.ly/3TqGQ5E>

Cuando se quiere que nuestros colaboradores sean nuestros propios embajadores de marca, se necesita tener un colaborador totalmente comprometido con la organización y con un nivel de satisfacción y felicidad alto, ya que esto hará que la persona lo exprese hacia fuera.

Para ejemplificar los conceptos que se han mencionado, se hará referencia a Mercado Libre (la empresa multinacional más importante de América Latina, de origen argentino, presente en más de 18 países, dedicada al comercio electrónico y pagos digitales). La organización, con menos de 25 años en el mercado, expresa en su propósito la intención de transformar la vida de millones de personas en América Latina. Y esta búsqueda no solo impacta externamente en sus millones de usuarios, sino también en sus equipos, en cada una de las personas que forman parte de la empresa.

Uno de los ejemplos más claros en Mercado Libre es que ve el bienestar de sus equipos de una forma integral, teniendo en cuenta su salud física, mental y emocional, buscando mejorar la calidad de vida de sus colaboradores para acompañarlos en cualquier momento de su vida.

¿Cómo generar iniciativas que acompañen en cualquier momento de la vida al empleado? A partir de esta pregunta nacen iniciativas y beneficios totalmente diferenciales. Esto se ve reflejado en que fue la primera empresa Latinoamericana que asumió el financiamiento del 70 % del total del proceso de congelamientos de óvulos.

En Latinoamérica, Mercado Libre es la primera empresa en ofrecer financiamiento para la preservación de óvulos, un beneficio que se lanzó a mediados del año pasado. Se cubre hasta un 70 % del costo del tratamiento para las trabajadoras mayores de 33 años que lleven más de un año trabajando en la empresa, que necesiten o elijan extender su ciclo de fertilidad, con un tope de US\$ 5000 por tratamiento. La mujer es quien elige el prestador con quien realizarlo.

Este beneficio forma parte de la propuesta de políticas inclusivas de *Family Care* de Mercado Libre. «Queríamos acompañar a quienes eligen o necesitan extender su ciclo fértil. Somos respetuosos de las decisiones

personales de los colaboradores y esto funciona como una nueva alternativa, por la que cada persona puede optar si coincide con sus intereses o necesidades», comentó Delfante. (Comunidad RH, 2019, <https://www.comunidad-rh.com/2019/07/09/firma-financia-la-congelacion-de-ovulos-de-colaboradoras/>).

Los ejemplos que se mencionaron forman parte de una propuesta de valor que va más allá de lo transaccional y que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores en forma integral.

Referencias

- Bonnemaison, A., Aspillaga, J. y De las Casas, A.** (2022). Programas de Beneficios e Incentivos: ¿Cómo maximizar su impacto en la productividad? *Capital Humano*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-beneficios-e-incentivos-como-maximizar-su-impacto-en-la-productividad/>
- Buk.** (2022). ¿Cómo construir un programa de beneficios laborales? *Buk*. <https://www.buk.cl/blog/como-construir-un-programa-de-beneficios-laborales>
- Cardozo, L.** (2018). La salud de la productividad. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-salud-de-productividad-esmeralda-cardoso->
- Comunidad RH.** (2019). Mercado Libre financia la congelación de óvulos de sus colaboradoras. *Comunidad RH*. <https://www.comunidad-rh.com/2019/07/09/firma-financia-la-congelacion-de-ovulos-de-colaboradoras/>
- [Imagen sin título sobre impacto en la calidad de vida]. (s.f.). <https://www.pinterest.com.mx/pin/314759461459103005/>
- Moro Aguado, C.** (2022). La concienciación de las empresas sobre salud mejora la productividad. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/salud-innovacion/noticias/11721696/04/22/La-concienciacion-de-las-empresas-sobre-salud-mejora-la-productividad.html>
- Rodríguez Díaz, L. A. y Santofimio Martínez, A. C.** (2014). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional [Tesis, Universidad Libre de Colombia]. <https://docplayer.es/51641136-Modelo-de-gestion-estrategica-del-talento-humano-que-permite-incentivar-el-salario-emocional-para-el-mejoramiento-del-clima-organizacional.html>