





# La remuneración no monetaria

En la actualidad los empleados valoran más un entorno saludable y matizado con incentivos no monetarios que un salario mensual elevado. Se sienten más cómodos y productivos cuando sienten que su familia, tiempo personal, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el desarrollo profesional son tomados en cuenta. Las empresas están obligadas a pensar en estrategias en donde los beneficios intangibles marquen la diferencia entre los colaboradores.



## 👁️ La estabilidad laboral, más allá del salario

---

Generar orgullo a través de un ambiente de trabajo sano y motivador, a la par de evitar cifras rojas, simplemente escapa de lo que esconde un rol de pago. El reto para las cabezas de la organización está en gestar una estrategia con valores corporativos donde el colaborador siempre sea visto como dinamizador.

**N**o es mentira cuando se afirma que una organización es el hogar de un colaborador. No es una exageración cuando se habla que cada uno de ellos es el motor que desgastará o potencializará a una compañía.

Mucho de ello depende del avance de una fuerte filosofía ligada a la retención y mejora del talento profesional al interior de las empresas de avanzada. Hablamos de una filosofía donde la remuneración económica puede pasar a segundo plano, mientras que los beneficios intangibles hacen la diferencia.

El escenario es claro al igual que la meta, pero cómo se llega hasta ella. Buena parte de la respuesta se ancla en los valores corporativos, los cuales construyen una identidad de empresa que superan y ven más allá del estricto salario de una persona -sea percibido en el mercado como alto o bajo-.

De hecho, los beneficios no monetarios que deben primar en una organización dan vida a una propuesta decisiva de valor con la que los trabajadores se conectan y los empleadores robustecen la permanencia de los mejores.

En esta labor -gestar beneficios no económicos- es prioritario que los directores de Recursos Humanos sean cabezas organizacionales, capaces de esbozar, ejecutar y aplicar decisiones estratégicas y operativas a favor de la plantilla de colaboradores con la que cuenta.

Una noción equilibrada entre el conocimiento del negocio y el dominio en la gestión del personal tendrá un efecto positivo y único: organización y empleados comprometidos con los mismos objetivos. Lo que significa rentabilidad y satisfacción en los colaboradores.





En una sola palabra, las remuneraciones no económicas significan reconocimiento, que no es más que un premio emocional que nace en recompensa por un trabajo bien hecho.

La afamada y reconocida consultora Mercer hace énfasis en que se debe romper el tradicional esquema en pos de obtener un sano equilibrio. Esto significa beneficios (seguros de salud, vida o accidente, beneficios de jubilación, transporte, comida, préstamos, etc.) para toda la plantilla de trabajadores y flexibilización de las remuneraciones.

En efecto, el tema de remunerar y premiar no es sencillo. Sin embargo, es también evidente que la retribución económica es solo un elemento más de los que afectan a las personas y no siempre el definitivo. Los expertos aseguran que la mejor manera de llegar a medidas empresariales retributivas correctas es preguntando a los colaboradores por sus

preferencias. ¿Por qué? Los incentivos son percibidos realmente como valiosos cuando a cambio hay esfuerzos adicionales y mejoras sustanciales en un negocio.

Es inútil hacerlo cuando los directivos los usan para cubrir necesidades no atendidas y por falta de estrategia a la hora de definir cómo motivar a su equipo.

### **‘Lo intangible’, un tesoro organizacional**

El ambiente de trabajo está íntimamente conectado con la gestión de talento. Un entorno multidisciplinario, con ambiciones, objetivos claros y conocimientos variados pero profundos, contagia y deriva en éxitos y logros consecutivos.

Si empezamos este capítulo con dos aseveraciones tajantes, la tercera es más concluyente, ya que nace como consecuencia de las primeras: los empleados valoran más un entorno saludable y matizado con remuneraciones no moneta-

rias que un salario mensual elevado. Por ejemplo, diversos estudios llegan a cinco puntos de convergencia y de alto interés entre los colaboradores:

- 1. La familia y el tiempo personal:** planes de pensión, servicios accesibles para los empleados, posibilidad de permisos y tiempo para la familia otorgan tranquilidad al empleado.
- 2. Desarrollo profesional:** el bienestar laboral a través de un espacio de buenas relaciones entre pares y superiores.
- 3. Compensaciones psicológicas:** autonomía en el desempeño sumado al sentimiento de utilidad y reconocimiento construyen sentido de pertenencia.
- 4. Valor añadido:** las metas de la empresa, su filosofía, misión y visión suman puntos extra del empleado hacia su empresa.
- 5. Retribución variable y fija:** la retribución en pago por objetivos.



Si una empresa fideliza y compensa los buenos resultados de sus empleados, retiene a los mejores

construye lazos entre empleado y empleador y, por ende, crece el grado de satisfacción.

Es evidente que los encargados en la gestión y administración de recursos humanos han trabajado fuertemente por dar un giro sustancial hacia esta visión de administración.

El logro más evidente es el acercamiento hacia el empleado, visto como colaborador, ser humano y miembro de una familia. Por ello, tampoco es de extrañarse que el trabajador actual valore cada vez menos el sueldo que recibe y comience

a apreciar otros factores que enriquecen su perfil, carrera y crecimiento dentro de la organización. Él busca aspectos que enorgullecen su ego, así como otros tantos que mejoren y hasta faciliten actividades para una calidad de vida personal y familiar satisfactorias.

En la cúspide de esta tendencia laboral, la buena y efectiva comunicación puertas adentro de una empresa, sin importar su cargo, se lleva el primer lugar en la lista de los aspectos más valorados y reconocidos por un empleado.

Se ha comprobado que no basta con una comunicación relacional y bidireccional. Es prioritaria una comunicación efectiva, es decir, de calidad y completa, donde el empleado sea el receptor directo de las informaciones y datos relevantes de su empresa. Muchas organizaciones se toman el tema comunicacional muy

en serio al punto de consultar periódicamente a sus empleados sobre sus intereses, sugerencias, preocupaciones y hasta quejas. El círculo virtuoso se cierra con medidas innovadoras que responden a esas respuestas y, por ende, la retribución de los empleados se da con trabajo eficiente, incentivo y gestión de ideas.

Adicionalmente, los departamentos de Administración de Recursos Humanos tienen el alto desafío de diseñar puestos de contenidos motivacional. Es decir, saber al detalle el puesto que ocupa cada empleado, así como el perfil que lo caracteriza. Esa claridad evitará problemas que por lo general derivan en malos entendidos y confusiones.

Un empleado motivado debe alejarse de rutinas agotadoras. Ahí está el segundo reto para Recurso Humanos. El trabajo de cada colaborador ante todo debe



tener un impacto significativo: utilidad concreta y visible. De ahí que es recomendable que el empleado disfrute de autonomía en su desempeño y retroalimentación. Nunca estará demás escuchar de parte de un jefe estas dos simples palabras: "¡Bien hecho!".

### **La arista más clásica, pero siempre necesaria**

Si queremos indagar en los beneficios no monetarios más concretos debemos hablar de las remuneraciones no monetarias más tradicionales, las que se han convertido en el común denominador de la vida de una empresa.

Sin embargo, hablamos de beneficios que hacen al empleado sentirse cómodo y que en algunas ocasiones pueden

diferenciar a su empresa de las demás y de la cual no quieran desprenderse.

Puede tratarse de servicios concretos como viajes, premios tras superar el cumplimiento de objetivos, beneficios para la familia -seguros médicos, actividades para los hijos, horarios flexibles de entrada y salida, posibilidad de teletrabajar-; beneficios para el colaborador -gimnasio, comedor, cajero, tintorería, bonificación por gastos de transporte, planes de pensión, descuentos en ciertos productos, plaza de aparcamiento, ayuda en el financiamiento para la compra de equipos informáticos, autos, regalos por matrimonio, cumpleaños, etc.

La lista es infinita como la creatividad de quien gerencie Recursos Humanos.

## **Como en casa**

- **Autonomía:** si un empleado ético y eficiente goza de la confianza de sus jefes y pares, ganará autoconfianza y deseos de superación.

- **Comunicación efectiva:** diálogos, reuniones, e-mails y hasta llamadas telefónicas entre jefes y subalternos dan seguridad en el trabajo.

- **La familia importa:** si el empleado siente y comprueba que su empresa respeta sus tiempos y horarios, sabe que su familia también gana.

- **Salud y bienestar:** gozar de un buen seguro médico, con cobertura familiar, evita tensiones y hasta estrés en los colaboradores.

- **Valor agregado:** la consecuencia primera de gozar de ventajas únicas, como un día libre en el trabajo o *flex time*, es sentido de pertenencia.





### Entrevista

Roberto Estrada  
Socio de Deloitte Ecuador

#### ¿Cuál es el impacto en el grado de satisfacción de una persona sobre su situación laboral?

Existen muchas teorías al respecto de la motivación de las personas en el trabajo y quizás la más difundida es la de Frederick Herzberg -uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas- quien indicaba que los reales factores de motivación provienen de factores tales como el logro y reconocimiento, más que del dinero.

Esto nos indica entonces que el ambiente laboral donde predominen esos elementos, será decisivo para estimular la motivación y, por consecuencia, el buen desempeño de las personas.

#### ¿Cuáles son los atributos mejor percibidos a nivel internacional?

Siempre dependerá de la etapa de la carrera profesional en que se encuentre el individuo. Un alto directivo, por ejemplo, está pensando más en la trascendencia a través del desarrollo de su empresa y su gente. Mientras que una persona

que inicia desea un ambiente laboral que le permita aprender y desarrollarse.

#### ¿Cuál es la mayor preocupación en el país y en la región?

Si hablamos de niveles operativos las personas siempre desean tener una buena remuneración. Quizás la situación económica que vivimos es el factor clave para que esto se dé y se considere una prioridad para las personas.

#### ¿Cuál es su reflexión sobre los aspectos fundamentales que se deberían trabajar desde los departamentos de Recursos Humanos?

Constantemente las empresas buscan satisfacer, en la medida de sus posibilidades, las necesidades básicas de sus colaboradores y sobre esa base construir un ambiente laboral motivador, donde se dé mayor importancia al reconocimiento por los logros alcanzados. Hoy más que nunca se trabaja por ofrecer al colaborador retos importantes que le permitan sentir logros y crecimiento.

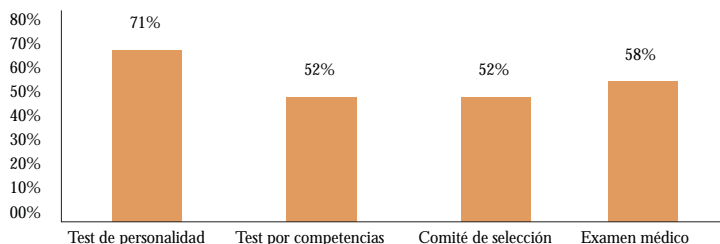
### A modo de conclusión

La consultora Deloitte en su estudio “*El mercado salarial ecuatoriano*”, presentado al cierre del 2010, asegura que en Ecuador se están gestando importantes tendencias en el escenario laboral:

- Conseguir la diferenciación a través de sistemas de beneficios innovadores
- Se apuesta por el desarrollo integral de las personas a través de esquemas de formación. La tendencia más fuerte es a capacitar a los empleados en el desarrollo de sus habilidades directivas
- Identificación de talentos y establecimiento de planes de carrera y sucesión
- Incursión en sistemas de remuneración variable extensivas a toda la organización

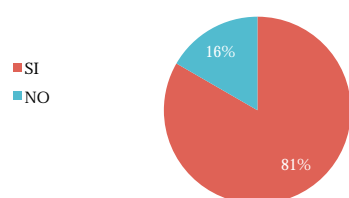
## Encuesta: Estrategias laborales de empresas ecuatorianas

### ¿Cómo es su proceso de selección de personal?



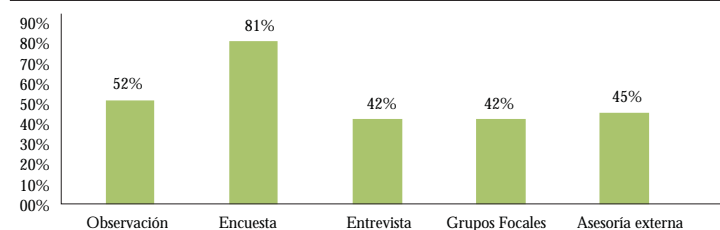
El 71% de los encuestados afirmó que la principal herramienta para elegir talento humano es realizar un Test de Personalidad que muestre los atributos esenciales de la persona, para definir si se alinean o no con la cultura de la compañía. El comité de selección es una herramienta que gana cada vez más adeptos (52%) ya que facilita la toma de decisiones en conjunto.

### ¿Cuenta con planes de mejoramiento del clima laboral?



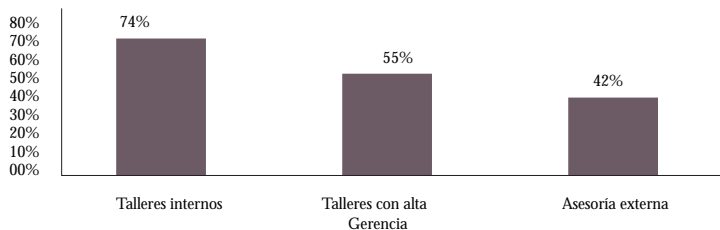
Una vez elegido el personal idóneo para alcanzar las metas de su empresa, el siguiente paso es crear un ambiente laboral adecuado. En este sentido, cerca del 81% de las empresas encuestadas mantiene planes de mejoramiento del clima laboral y es una de las prioridades para asegurar el desempeño del colaborador y para evitar una rotación demasiado elevada.

### ¿Cómo realiza el levantamiento de información del clima laboral?



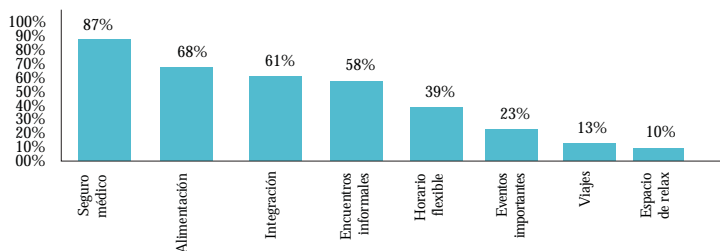
Alrededor del 80% de empresas encuestadas afirmó que las herramientas más usadas para medir el clima laboral es la realización de encuestas a todo el personal. Esto ayuda a realizar un monitoreo general de las principales necesidades del colaborador. A ello le sigue, la observación y la asesoría externa con una aceptación del 51,6% y 45,2% respectivamente.

### ¿Cómo implementa sus planes de mejoramiento?



Las estrategias para el mejoramiento del clima laboral son variadas, sin embargo, las empresas ecuatorianas en su mayoría prefieren el uso de talleres internos en el que se motive al personal a mejorar su rendimiento. Por otro lado, la creación de un vínculo más estrecho entre gerentes y colaboradores se ha consolidado como una estrategia muy efectiva para motivar al personal.

### ¿Con qué beneficios especiales cuenta su empresa?



Además de tener un buen clima laboral, es importante incentivar al colaborador con otro tipo de beneficios, los cuales pueden ser monetarios y no monetarios. En el caso de las empresas ecuatorianas contar con un seguro médico y dental es uno de los beneficios preferidos en el portafolio de las organizaciones. A ello se suma tener descuentos en la alimentación, realizar actividades deportivas y culturales de integración.

Fuente: Corporación Ekos realizó una encuesta para conocer cuál es la percepción de los atributos en la selección del personal y en la propuesta de valor por parte de los empleadores. Para cumplir con este objetivo, se realizó una encuesta a 37 empresas pertenecientes a las 400 empresas más grandes del país. El diseño muestral tiene un nivel de confianza del 95%.