

## “La retribución emocional, clave a la hora de comprometer a mis empleados”

Recientemente, escuchaba a un directivo decir que estaban definiendo los valores en su empresa y que habían invitado a los empleados a elegir una canción de Spotify, que para ellos representara ese valor. Entre los que eligieran la canción más repetida por valor, se sortearían una serie de premios, incluyendo viajes, invitaciones a espectáculos y cestas con exquisiteces como quesos, embutidos y vinos.

En otras compañías, se eligen a las personas que mejor representan los valores de las mismas en una votación en la que cualquiera puede ser nominado y cuya elección la realiza un comité de expertos.

Las políticas de compensación y beneficios están cambiando y hemos pasado de un sistema tradicional a otro, donde el salario emocional es clave para comprometer y fidelizar a los empleados.

Hoy, las compañías tienen diferentes opciones para generar compromiso en las personas, más allá de la remuneración por el trabajo bien hecho. Históricamente, definir la política de compensación de nuestra organización tenía varios puntos clave:

1. El primero era dónde nos queríamos posicionar retributivamente hablando, con respecto a nuestra competencia o a compañías similares a la nuestra. Elegíamos pagar por encima del resto, en la media o por debajo porque ofrecíamos otros incentivos indirectos, pero igualmente motivadores
2. El segundo punto eran los resultados de nuestro negocio comparados con el mercado, es decir, ¿cómo lo estábamos haciendo con respecto al sector en el que competíamos? Éste era un tema de resultados puros y duros. Si batíamos al mercado, normalmente era porque nuestros empleados estaban haciendo bien su trabajo y se estaban tomando buenas decisiones, que nos llevaban a conseguir nuestros objetivos, por lo que había que remunerarles acorde a dichos comportamientos. De esta evaluación saldrían decisiones sobre subidas, bonos, promociones, etc., que eran la base de nuestra política de compensación.
3. Finalmente, debíamos mirar si estábamos consiguiendo una equidad interna en la que no hubiera personas que estaban siendo remuneradas de manera injusta.

Una vez repasada la retribución tradicional, comprobemos cómo ha cambiado y cuáles son las opciones que tenemos para compensar a nuestros empleados de una manera más global. Seguimos viendo varios elementos principales que continúan siendo parecidos:

- Salario fijo más salario variable, que puede incluir comisiones, incentivos, o bonos de fin de año.



Jose Miguel Sánchez.  
Psicólogo motivacional, experto  
en empresa y deporte.  
Profesor IE Business.  
Coach con más de 3.000 horas  
de coaching ejecutivo.  
[www.jmiguel Sanchez.com](http://www.jmiguel Sanchez.com)

- Por otro lado, una retribución flexible que se instaló hace unos años en grandes empresas y que incluye una serie de beneficios, muchas veces elegidos por los propios empleados: *Tickets* restaurante o guardería, descuentos en gimnasios, seguros médicos, *parking*, alquileres, subvención de transporte colectivo para ir a trabajar o coche de empresa. También encontraríamos aquí el acceso a acciones, reparto de beneficios, el pago por ideas implementadas en la empresa, recompensas por traer a excelentes candidatos para la compañía, planes de pensiones, créditos personales y formación técnica y en habilidades.
- Finalmente, se está imponiendo, cada día más, lo que llamamos retribución emocional. Un tipo de compensación que, aunque pueda parecer menos tangible, incide directamente en la motivación y el compromiso de las personas en el entorno de trabajo. Algunos de los beneficios que incluye este tipo de retribución son:
  - Cultura y valores de empresa con los que los empleados se puedan sentir identificados, porque enriquecen la convivencia.
  - Reputación de la empresa o marca dentro de la comunidad. Esto puede incluir la posibilidad de realizar acciones de voluntariado de varias semanas en países del tercer mundo o jornadas específicas en el propio país.

- Entorno de reconocimiento y *feedback*, que permite al empleado identificar qué necesita para seguir creciendo dentro de la compañía.
- Retos laborales que desafían a los profesionales y les ayudan a crecer dentro de la empresa.
- Oportunidades de dirigir proyectos o incluso de cambiar de país dentro de la organización.
- Flexibilidad en horarios que fomenta la conciliación entre la vida laboral y la personal. Cada día, más empresas permiten el teletrabajo e incluso se empieza a ver el viernes como un día en el que no es tan necesario ir a la oficina, porque se puede resolver desde casa.
- Creación de entornos agradables en la oficina, para trabajar con espacios abiertos y luminosos. Aquí abundan los colores vivos, los sofás, los cojines por el suelo y los espacios informales donde caben incluso columpios.
- Fomento de la diversidad y el cuidado de los derechos de minorías por razones de raza, religión, orientación sexual e incluso transparencia en la equiparación de mujeres y hombres en lo que respecta a la retribución recibida.
- Días de vacaciones a cambio de la participación en proyectos relevantes para la compañía.
- Servicios domésticos, que hacen tu vida más sencilla mientras trabajas, como lavar el coche, encontrar un cuidador para niños o mayores, etc.
- Fisioterapeutas, clases de yoga, pilates, gestión del estrés, *mindfulness* o *healthy corners*, en la empresa. También, escuela de padres subvencionada, ayudas para dejar de fumar, clases de cocina y otros extras que pudieran hacer la experiencia de los empleados más equilibrada con los diferentes ámbitos en los que se mueven; familiar, personal, *hobbies*, amigos, etc.

En definitiva, cuando la empresa se atreve a compensar a sus empleados de una manera adecuada, justa y que les aporte valor a ellos y a la sociedad en la que viven, le será más sencillo como organización atraer, fidelizar y comprometer a profesionales que estén dispuestos a dar ese esfuerzo extra que las compañías de éxito necesitan hoy para salir airoso en la llamada “batalla por el talento”.

Ya no se trata tanto de pagar mejor que el de al lado, sino de conseguir un entorno de trabajo donde las personas quieran ofrecer su mejor versión como profesionales ■