

# SALARIO EMOCIONAL, BIENESTAR Y MOTIVACIÓN

Hugo Urdaneta Fonseca

Hablar de salario y de emociones por separado ya de por sí es un tema complejo, si los unimos en un único término, de salario emocional, la cosa se complejiza. En este artículo hablaré de salario monetario, o simplemente salario, y salario emocional para diferenciarlos.

Su complejidad no viene porque sea un fenómeno que no se haya estudiado suficiente, por el contrario, existen suficientes estudios, y evidencias empíricas que han aclarado su naturaleza.

El problema ocurre es con los tradicionales paradigmas gerenciales que han dado mucho énfasis a elementos de gerencia

tangible como la organización del trabajo, el diseño de procesos, la tecnología, los salarios y beneficios entre otros.

Para muchos trabajar con elementos intangibles en la gerencia genera incomodidades, falta de credibilidad, demasiado apego a modelos racionales y escasos conocimientos de la emocionalidad humana, son la causa.



No es extraño conseguir en altos niveles gerenciales ejecutivos y gerentes que piensan, actúan, aunque no lo dicen abiertamente, que esto del salario emocional es uno de esos términos “esotéricos” propios de la intelectualidad, de las academias y de la gente de recursos humanos. Mi experiencia práctica tanto en posiciones gerenciales y luego como consultor me llevan a afirmar tres conclusiones sobre el salario emocional.

- 1.- El salario emocional es condición necesaria para que el salario monetario sea apreciado y valorado en términos de su equidad y competitividad
- 2.- El salario emocional tiene un efecto mayor en el clima laboral que el salario monetario
- 3.- El salario emocional está relacionado con el bienestar de la persona, y éste tiene relación con la productividad.

## NUNCA VOLVIÓ A SER LO MISMO

Después de los famosos estudios llevados a cabo entre los años 1924 y 1932 y coordinados por Elton Mayo, en la fábrica Hawthorne de la Western Electric, a las afueras de Chicago, la gerencia de la gestión humana no volvió nunca a ser la misma.

Los estudios consistieron en comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de los trabajadores aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental. La productividad de los trabajadores

pareció aumentar en el momento en el que se instauraron los cambios, y no sólo se produjo en los casos en los que los niveles de iluminación eran aumentados, sino también en aquellos casos en los que la iluminación se reducía.

Esto desconcertó al principio a los investigadores. La ex-

plicación sugerida fue que la mejora en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de iluminación, sino al efecto motivador que supuso entre los obreros el saber que estaban siendo objeto de estudio. Al final el Efecto Hawthorne, fue quizás la primera demostración por un método científico, que la persona por el simple, pero poderoso motivo de ser atendida, tomada en cuenta, tratada con dignidad y respeto, puede mejorar su rendimiento, independientemente de factores técnicos, materiales y físicos, incluso cuando estos son desmejorados.

## DRIVE, QUÉ MUEVE O MOTIVA A LA GENTE

En las últimas décadas se han escrito millones de libros sobre la motivación.

“La sorprendente verdad sobre qué nos motiva” (1), cuya versión en inglés lleva por título “Drive” (motivación interna) es definitivamente diferente. Su autor Daniel Pink cuestiona el planteamiento tradicional de las relaciones en la em-



presa, tal como generalmente se piensa hoy en día, en donde: el empresario paga, y el empleado, acorde a su salario cumple, y si se le ofrece incentivos materiales, éste último se esforzará adicionalmente.

Daniel H. Pink demostrándonos con ejemplos, casos reales, y estudios sobre la motivación, llega a la conclusión que lo que realmente funciona es la motivación intrínseca. El palo y la zanahoria son unos pésimos motivadores, y sirven únicamente para tareas muy rudimentarias.

Tanto el palo (amenazas, normas disciplinarias, el miedo etc.) como la zanahoria (incentivos, bonos, premios etc.) son elementos externos.

“El aprendizaje significativo y el desempeño eficiente se logran sin incentivos especiales ni extrínsecos”, y “cuando se usa el dinero como incentivo externo las personas pierden interés intrínseco por la actividad”.

Entonces ¿esto quiere decir que el dinero no es un motivador? Daniel Pink lo deja muy claro: por supuesto que sí motiva, pero no de la forma que pensamos, la gente necesita un salario que sea percibido como justo para hacer su trabajo, pero si no existe la motivación interna, ningún incentivo generará una mayor motivación.

A pesar de la importancia y de los avances en el estudio de esta motivación intrínseca, el mundo de los negocios se ha enfocado en la segunda motivación, la de los premios y castigos.

Muchísimas veces detrás de la queja contra el salario, está una queja sobre la justicia en su administración, en un tema de equidad interna, que, si no es manejada bien, se genera un malestar relacionado con un tema de justicia, y cuando se percibe que no hay justicia se genera una

emoción de rabia, de frustración, de desinterés, lo que tiene más que ver con la parte emocional del trabajo, que con su capacidad de compra.

## BUEN SALARIO MONETARIO POBRE SALARIO EMOCIONAL

Hace un par de años me tocó realizar un diagnóstico laboral en una empresa multinacional, líder en su sector, no solo en Venezuela, sino en toda Latinoamérica, en donde su gerente de operaciones no podía entender el mal clima laboral. Esta empresa tenía todo según él para que sus trabajadores fueran felices, lo primero era su po-

sición competitiva salarial, que se ubicaba en el percentil más alto de pago del mercado, unas instalaciones excelentemente mantenidas, un comedor que, para mí, que he visitado muchos, era de una calidad gourmet en términos de la calidad de la comida y de las instalaciones, igualmente los beneficios estaban en el top. Entonces caía la pregunta, ¿qué pasaba entonces?

Me dediqué a conversar con cada uno de los operarios en entrevistas individuales, también a los supervisores. Los resultados fueron increíbles, pero era esperable, los operadores sentían que la gerencia era distante, es más expresiones como “nos miran por encima del hombro”, eran signo que no había integración, había muchas actividades deportivas, pero se quejaban que nunca ningún gerente o supervisor participaba en las actividades deportivas de los operadores, esto ellos lo percibían como una afrenta, la negociación de la contratación colectiva duraba más de un año, lo cual para ese momento era demasiado tiempo, todo por la desconfianza que existía entre las partes, en pocas palabras el problema era que tenían muchos beneficios materiales, pero de salario emocional muy poco.

La conclusión era que mientras no se trabajara la parte emocional, como el trato, las relaciones, la comunicación asertiva, mientras los trabajadores no se sintieran tratados con dignidad, respeto, empoderados, valorados, todos los beneficios económicos no eran apreciados como reconocimientos de la empresa, sino como derechos y conquistas por sus luchas.

## LA FALTA DE SALARIO EMOCIONAL Y LA FORMACIÓN DE UN SINDICATO

Otro caso de consultoría que me marcó fue el de un diagnóstico que lleve a cabo en una empresa de consumo masivo, igualmente una multinacional líder mundial en su ramo, en donde sus vendedores se habían sindicalizado, cosa que en nuestro país es extrañísimo, porque por lo regular los sindicatos son de operadores (obreros) o personal administrativo, pero los vendedores por lo general

son una especie diferente en términos de expectativas y naturaleza del trabajo del resto de la organización.

Realicé una dinámica de focus group con los miembros del sindicato para conocer qué los había motivado a sindicalizarse.

Me manifestaron lo siguiente: “Éramos muy maltratados”, “Nuestros problemas nunca fueron económicos”, “Los supervisores eran autoritarios, radicales”, “Antes de existir el sindicato no nos escuchaban”, “Soy jefe y aquí se hace lo que yo digo” “No éramos tratados como humanos” “El sindicato nació por un tema de trato, no fue razón económica” No había actividades sociales, ni recreativas” Los supervisores no están en la calle, no salen con los vendedores”, “En 4 años mi supervisor nunca me ha acompañado en mi ruta”, “Son supervisores de escritorio”, “Piensan que ser jefe es gritar y mandar”, “Había muy poca motivación y reconocimiento”.

Esas frases textuales obtenidas de los miembros del sindicato, son una evidencia clara que, el conflicto no se generó por un tema monetario, ni de beneficios, por el contrario, reconocen que sus salarios siempre han sido buenos, es un tema de supervisión, de liderazgo, de salario emocional.

(Este artículo fue inicialmente escrito para la revista de la Asociación Venezolana de Gestión Humana AVGH)

(1) La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Daniel H. Pink. Gestión 2000. Barcelona, España. 2010.

## Hugo Urdaneta Fonseca

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales. [www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net) [hugo@huconsulting.net](mailto:hugo@huconsulting.net)