ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA INCENTIVAR EL SALARIO EMOCIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

AUTORA:
PEROZO RIVERO VILMA

RESUMEN

Este ensayo tiene como propósito realizar un análisis crítico reflexivo sobre las posibles estrategias gerenciales que puedan implementarse en las instituciones públicas, que actualmente presentan incertidumbre ante la dinámica de sus funciones laborales como consecuencia de la globalización, que incide en la vanguardia de los recursos tecnológicos y digitales, que en la mayoría de los casos, no se cuenta con estos equipos y herramientas, así como divergencias con la estructura jerárquica de las organizaciones. Por lo que urge la acción gerencial en aras de retener el talento humano requerido para seguir desempañando las funciones sociales y técnicas en atención a las necesidades de las comunidades que representan la prioridad de las instituciones públicas al servicio de ellos.

Esta investigación está amparada bajo los parámetros del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, con tradición epistémica de la hermenéutica, tipo documental, sustentada en la revisión de la etimología y estado del arte del hilo conductor, de donde se sustrajeron aportes de diversos autores como Gay (2006), Rocco (2009), Temple (2007), Montenegro (2007), entre otros.

Para cumplir con este propósito, se hizo una revisión del estado del arte de la conceptualización de salario, salario justo, salario emocional, importancia del salario emocional y su impacto en el desempeño de las organizaciones y bienestar de los empleados, seguido de la descripción de las instituciones públicas y, finalmente, la propuesta de estrategias gerenciales que propicien el disfrute del salario emocional en instituciones públicas.

Palabras clave: salario, salario emocional, instituciones públicas, estrategias

ABSTRACT

The purpose of this essay is to conduct a critical and reflective analysis of possible management strategies that can be implemented in public institutions. These institutions are currently experiencing uncertainty regarding the dynamics of their work functions as a result of globalization, which impacts the cutting-edge of technological and digital resources. In most cases, these tools and equipment are lacking, as well as divergences from the hierarchical structure of organizations. Therefore, managerial action is urgently needed to retain the human talent required to continue performing the social and technical functions that serve the needs of the communities that represent the priority of the public institutions serving them.

This research is protected under the parameters of the interpretive paradigm, qualitative approach, with epistemic tradition of hermeneutics, documentary type, supported by the review of the etymology and state of the art of the common thread, from which contributions were taken from various authors such as Gay (2006), Rocco (2009), Temple (2007), Montenegro (2007), among others.

To accomplish this goal, a review was conducted of the state-of-the-art conceptualization of salary, fair salary, emotional salary, the importance of emotional salary, and its impact on organizational performance and employee well-being. This was followed by a description of public institutions and, finally, a proposal for management strategies that foster the enjoyment of emotional salary in public institutions.

Keywords: salary, emotional salary, public institutions, strategies

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector público cuentan con un potencial talento humano que contribuyen a satisfacer las necesidades sociales y de servicios básicos de las comunidades, por lo que debe ser valorado como ese gran activo humano, el motor que está llamado a transformar cada nación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no devengan sueldos que les permita tener holgura económica, así como la falta de equipos y herramientas tecnológicas para su desempeño, generando desmotivación y ansiedad para emigrar a otras organizaciones o países. Es allí donde juega un papel importante las estrategias gerenciales, donde se emplean herramientas y beneficios para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Es por ello, que los gerentes de estas instituciones públicas, deben buscar estrategias que permitan retener el talento humano de sus instituciones u organizaciones, y garantizar su bienestar ecológico emocional en equilibrio con su entorno. Por lo que, el salario emocional representa un instrumento que se ofrece a los trabajadores fuera del salario, utilizado en la gestión de recursos humanos para incentivar a los trabajadores a fin de estimular la productividad laboral. Sabiendo que el mismo incide en los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebren fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Además, el salario emocional complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores que impactan su bienestar emocional, y por tanto, su rendimiento, productividad y competitividad en la organización. Tomando en cuenta, que el mundo laboral no es estático en el tiempo y va cambiando con la globalización. Por ello, las generaciones al pasar el tiempo van cambiando sus intereses, características y con esto conjuntamente la concepción del trabajo en sí mismo, ya que coexisten varias generaciones que trabajan en una misma coyuntura laboral.

Para el desarrollo de este ensayo se realizó una hermenéutica de textos y artículos

académicos que han analizado el funcionamiento de las instituciones públicas, causas de la emigración de los trabajadores públicos a organizaciones privadas o inclusive a otros países, así como las diferentes estrategias gerenciales que puedan emplearse en estas instituciones para retener el talento humano e incrementar su rendimiento, creatividad y responsabilidad entre el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación.

Para aplicar estos beneficios a los trabajadores, se debe tomar en cuenta que el salario emocional no es algo fijo, cada persona valora y prioriza los elementos en función de sus necesidades y contexto. Pero la autonomía, el liderazgo, la inspiración, la creatividad, el aprendizaje, el propósito, la flexibilidad, el crecimiento personal y profesional son aspectos clave a tener en cuenta por los gerentes de estas organizaciones, para que sus retribuciones sean justas y acordes a las necesidades de cada trabajador.

Salario

El salario puede ser definido "como todo aquello que el empleador debe al trabajador como consecuencia de la relación de trabajo" (Montenegro, 1974), y comprende lo que se abona en dinero como en bienes o en servicios; con carácter actual o diferido; calculado por tiempo, por unidad de producción o de cualquier otra manera. Ya sea que se le denomine remuneración, retribución, sueldo, jornal, honorario, emolumento o de cualquier otro modo.

Asimismo, el mencionado autor sostiene que al salario puede atribuírsele una triple dimensión: social, económica y jurídica. En lo social, es la principal y usualmente única fuente de ingresos del trabajador, la base esencial para su subsistencia y la de su familia. De allí que se asigne al salario un carácter o contenido alimentario. En lo económico, es el valor que se asigna al trabajo, vale decir, su costo. No su precio, porque el trabajo no es mercancía. Jurídicamente es, en lo fundamental, la contraprestación debida por el empleador por la prestación del trabajo. Es esta última dimensión que interesa a los fines del presente estudio, que versa sobre el régimen jurídico del salario, su protección y garantía.

Complementando esta definición, Echendia (1977) alega que el salario involucra varias prestaciones, donde solo una de

ellas es esencial y las otras son complementarias. A la prestación esencial la denomina "salario base", indicando que puede estar constituida por una cantidad de dinero en efectivo y otra en especie, o simplemente por la cantidad de dinero metálico. Y puede hacerse según el tiempo, la obra o la producción, y que es usual abonarla de manera mensual para los empleados y jornal para los obreros. También define las modalidades de las prestaciones complementarias como:

1. *Vinculadas directamente con la prestación del servicio*: primas, pluses, incentivos, premios; donde estos últimos representan una suma fija que se obtiene cuando se alcanza una determinada meta o se cumple una determinada condición.
2. *No vinculados directamente con la prestación del servicio:* gratificaciones y aguinaldos, asignaciones familiares cuando son asumidas y pagadas directamente por el empleador; propinas y porcentajes, y, la compensación por tiempo de servicios, que representa un salario diferido.

Es por ello, que el salario trata de un ingreso o ganancia y no de compensación de un gasto o la reparación de un daño: el ingreso propio del trabajo subordinado. Por lo que, la prestación del trabajo subordinado y la remuneratoria están referidas, una a otra, como prestaciones recíprocas, y por ello se califica a la relación de trabajo como ''sinalagmática'' o ''de cambio'', puesto que su tipicidad consiste, precisamente, en el cambio de trabajo subordinado por una retribución o salario. Y cada una de esas prestaciones funciona, por lo tanto, como contraprestación respecto de la otra.

Salario justo

A partir de que Aristóteles elaboró la teoría de la justicia en los cambios (o conmutativa), como igualdad absoluta (numérica o aritmética) entre las respectivas prestaciones, los teólogos escolásticos se plantearon la cuestión del ''salario justo'', paralelamente a la del precio justo. Se refirieron expresamente a la justicia del salario, Enrique de Langestein (siglo XIV), San Antonio de Florencia (siglo XV), Luis Molina (siglo XVI) y los casuistas del siglo XVII (Rocha).

En esta perspectiva entra la consideración del salario como medio de vida del trabajador: ‘‘Es el hombre mismo, inseparable de su actividad, es su vida, representada por el único medio de ganársela, que es su trabajo, lo que entra en la prestación del obrero. El aporte vital del trabajador constituye la prestación del mismo’’ (Raffo, 1940). Sin embargo, para la inmensa mayoría de los trabajadores subordinados, el salario tiene una muy evidente finalidad de subsistencia: se trabaja para vivir, es decir, para procurarse los bienes y servicios que requiere la vida del trabajador y, si es el caso, su familia.

Salario emocional

A finales del siglo XX y en la primera década del siglo XXI debido al crecimiento de la interconectividad y la globalización, los trabajadores se hicieron más exigentes con respecto al goce de los beneficios salariales, y las grandes empresas tuvieron que implementar otros beneficios que les permitiera retener el talento humano, buscando la compensación del salario directo del trabajador con el salario emocional, que son las retribuciones no económicas que el trabajador pueda obtener de una empresa u organización, donde se pretende cubrir moralmente las expectativas del empleado, traducido en horarios flexibles, teletrabajo, planes de formación, guarderías, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, capacitación, voluntariado y reconocimiento.

Por lo que, el salario emocional es un concepto que comenzó a hacerse conocido en las esferas empresariales durante la primera década del siglo XXI, debido a la competencia entre ellas para captar y retener los mejores trabajadores en sus empresas, mediante beneficios adicionales a sus remuneraciones que permitan una mejor calidad de vida.

Al respecto, Gay (2006) lo conceptualiza como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. Este concepto explica que mediante el salario emocional se busca satisfacer las necesidades de cada trabajador y como todo ser humano, tenemos diferentes necesidades, por lo tanto, no existe un salario emocional estándar, sino que este debe ser flexible y adecuarse a las

necesidades particulares de los distintos trabajadores.

Según la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Asimismo, Temple (2007), manifiesta que el salario emocional corresponde a todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento y que es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Identificando que la principal razón a que se hace referencia corresponde al jefe que debe mostrar respeto real y cierto a cada persona cada día. El reconocimiento justo y frecuente a los subordinados, la validación frente a sí mismos y a los demás; la comunicación abierta y frecuente son acciones del jefe que eleva el salario emocional, a costo cero. Así mismo, lo son el trato amable, la justicia y la equidad, en una cultura donde se cumple con lo que se predica, especialmente en los momentos difíciles. Todo ello es vital para que la gente pueda confiar en su jefe y en la empresa.

Elevar el salario emocional se condiciona también a dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer. Más importante aún, quizá es la oportunidad de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables.

De acuerdo a lo expuesto por Gay (2006), este beneficio laboral se denomina salario porque identifica y relaciona la contraprestación y la reciprocidad, para obtener un equilibrio emocional. Y también es llamado emocional porque presta atenciones a las necesidades personales; en otras palabras, se trata de motivos intrínsecos. Y en su informe habla sobre las 4 dimensiones que tiene el salario emocional que son las 4C:

- *Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto*: esta dimensión consiste en la seguridad, limpieza, orden, en poseer equipos en buen estado para el entorno del colaborador que incurre en su bienestar y la salud del mismo

- *Condiciones ambientales del espacio del trabajo*: esta

dimensión hace referencia en tener una infraestructura sólida y amplia de forma que haya espacios para las posturas y desplazamientos del personal.

- *Compañerismo en las relaciones laborales*: la dimensión se direcciona en crear lazos de armonía y solidaridad entre compañeros de trabajo para lograr un buen ambiente laboral

- *Conciliación de trabajo y familia*: Esta última dimensión consiste en los factores externos al trabajo del colaborador que las empresas se enfoca para beneficios del mismo y fidelizar a su personal.

Además explica que existen dos elementos fundamentales: la creatividad y la flexibilidad, los cuales son claves para la comunicación en la organización tanto interna como externa. Es importante la formación para reducir los tiempos de ocio, y vivir según agrupaciones, distribuciones distintas a los que se acostumbra tradicionalmente, formación en la complementariedad del hogar, la utilización eficaz y eficiente de las nuevas tecnologías, los sistemas productivos entre otros.

Es por ello, que las empresas deben reconocer y valorar que el activo más valioso que tienen son las personas, el talento, por lo cual no deben pasar por alto la creciente necesidad de los trabajadores de sentirse no solo bien compensados, sino que sientan que sus esfuerzos son reconocidos, que tengan oportunidades de crecimiento, así como balance vida-trabajo.

Asimismo, Rocco (2009) define a los factores del salario emocional, como:

- *Oportunidades de desarrollo*: las oportunidades que percibe un trabajador al interior de la empresa para acceder a un mejor puesto muchas veces funcionan como un factor decisivo de su permanencia en ella, de su nivel de compromiso, e incluso de su productividad. Cuando un trabajador no percibe posibilidades de crecimiento puede instalarse fácilmente en una zona de confort en la que realice el mínimo esfuerzo, ya que sin importar cuánto haga difícilmente podrá aspirar a una promoción.
- *Cultura laboral*: responsabilidad social, ética, en lugar de trabajo y en relación con los líderes.
- *Entorno laboral*: clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

- *Balance vida-trabajo*: esquemas de trabajos flexibles, beneficios de salud, integración de las familias y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- *Bienestar psicológico*: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y transcendencia en la comunidad (s.p).

Importancia del salario emocional y su impacto en el desempeño de las organizaciones y bienestar de los empleados

La aplicación del salario emocional dentro de las empresas se consolida como una herramienta con múltiples beneficios, entre los cuales se menciona la reducción de los niveles de estrés entre los empleados de la organización debido al cambio del entorno laboral que busca la seguridad y equilibrio entre los colaboradores, además mejora la calidad de vida por el equilibrio que busca entre el trabajo y la familia, así también actúa como un indicador para incrementar la competitividad de los talentos potenciando sus capacidades (Intriago y Zambrano, 2023).

Asimismo, en tiempos de incertidumbre en las organizaciones, donde los trabajadores sienten que prestan sus servicios en ambientes no confortables, falta de comunicación con los jefes, nulidad del trabajo en equipo, entre otros; se manifiestan los sentimientos negativos que los embargan en su desempeño laboral, muchos de estos empleados cualificados buscan mejores oportunidades de trabajo, ya sea en empresas privadas o fuera del país. Generando altas tasas de rotación en el mercado interno o que terminan emigrando buscando la mejora de sus ingresos. Esta última, ha provocado que las empresas utilicen estrategias de retención que les permita ser atractivos a su personal, ya que actualmente no es suficiente solo mantener al trabajador motivado a través de lo económico sino hacer que el mismo, se mantenga en la compañía y contribuya al funcionamiento y la productividad de la misma (Carazas et al., 2023).

En este contexto, el salario emocional va a ser diferente para cada persona, básicamente porque cada quien le va a dar una importancia disímil. Ya que es un tiempo donde todos estamos tratando de hacer lo mejor posible con las herramientas que tenemos. Y es una valiosa oportunidad para reconocer cuál

es el valor de la organización y qué es lo que los empleados consideran importante de la misma. Por lo que representa un tiempo de muchos retos, tanto personales como profesionales.

De acuerdo a lo señalado por Gay (2006), en momentos de incertidumbre, las organizaciones deben fomentar la implementación del salario emocional que le permita a sus trabajadores atenuar sus ingresos salariales con beneficios no remunerados tales como:

- Autonomía en el manejo de sus tareas. Se hace necesario respetar la autonomía del personal para hacer su trabajo. Que ellos no sientan que la organización no les está dando suficiente guía o liderazgo en lo que se refiere a su trabajo, o sienten que no tienen nada de autonomía porque los líderes no confían en ellos. Por eso es recomendable explicar claramente las expectativas, recalcando cuál es el poder y el valor de la disciplina.
- Fomentar el sentido de pertenencia hacia la institución donde se desempeñan. La pertenencia se refiere a formar parte de algo más grande que nosotros mismos. Uno de los aspectos de las personas autónomas, es que ellos extrañan pertenecer a un equipo, a una organización. Es importante que los empleados sientan que las empresas los reconozcan, y de esa forma, aumenta su compromiso con las organizaciones.
- Creatividad para desarrollar ideas que tengan su propio sello personal. Asegurarse que haya oportunidades regulares para que los equipos compartan experiencias, historia, recursos y nuevos conocimientos que fomenten la creatividad y permitan nuevas perspectivas. No es fácil para las organizaciones tomar riesgos en situaciones de crisis, pero es necesario balancear la situación y permitir que se generen nuevas ideas y soluciones. Es importantes que los empleados que están en primera línea sientan que tienen el apoyo necesario para cambiar los sistemas y procesos que no están funcionando en tiempos de

crisis, por lo tanto, deben ser capaces de producir estas nuevas soluciones.

- Inspiración para aprovechar los pequeños indicadores que la generan, puede ser a través de una charla, una sesión de trabajo, persona que los motive. La inspiración se refiere a aquellos momentos que nos da una sensación de posibilidad, y en estos momentos de crisis, puede ser difícil encontrar momentos de inspiración. La razón de esto es porque tenemos el sentimiento psicológico del sesgo de la negatividad, es decir, vamos a ver las cosas negativas mucho más grande que lo positivo. Por lo tanto cuesta ver las posibilidades que existen en ciertas situaciones o ver las cosas bajo un lente positivo. Entre mayor sea la crisis es mucho más importante los pequeños detalles.
- Oportunidad de poder disfrutar y reír, es decir, disfrutar de la compañía de los compañeros, mientras realizan su jornada laboral.
- Maestría para realizar un trabajo excelente, afilando sus habilidades y talentos para hacerlo cada vez más perfectos. Asegurarse que los líderes de los equipos apoyen, animen y reconozcan cada vez que ven a una persona esforzarse por la excelencia, aun cuando se cometan errores. Porque no se refiere solo a lo perfecto, sino que la maestría es un juego a largo plazo y que la búsqueda de la perfección es lo que se busca en las organizaciones. Por eso deben darle a los empleados el tiempo y el espacio para realizar sus actividades, sobre todo en trabajos nuevos donde puede tardar más tiempo. Y cuando se logren los objetivos se le debe hacer reconocimiento al equipo o a la persona que contribuyó a ello.
- Crecimiento profesional en todos aquellos retos, cursos, momentos que les permita progresar en su carrera, mejorar su desempeño laboral con la aplicación de nuevas técnicas y herramientas tecnológicas; así como la ampliación de sus conocimientos y habilidades que les permita colaborar en proyectos

innovadores. Por ello, las organizaciones deben garantizar que sus empleados aprovechen las oportunidades de formación que están promoviendo para mejorar sus destrezas y desempeño en sus funciones. Es importante que sean multiplicadores de los aprendizajes obtenidos con sus compañeros.

- Crecimiento personal a través de la colaboración entre los compañeros. Recordar a los líderes de los equipos a ser un ejemplo para su equipo teniendo más compasión y generando una cultura que apoye el desarrollo de la autoconsciencia y las fortalezas dentro del equipo en estos momentos. Estos tiempos son una gran oportunidad para el crecimiento personal, porque aprendemos mucho de nosotros mismos, trabajando fuera de nuestra zona de confort. Hay personas que no pueden ver las oportunidades que tienen para su crecimiento personal, porque estos tiempos de incertidumbre o crisis ocasionan miedos y desconfianzas, representando los dos elementos que no sacan lo mejor de nosotros mismos.
- Se deben tener claros los propósitos que persigue la institución, y estos deben ser informados a los empleados; y de esa forma, contribuir de manera positiva al logro de metas y objetivos organizacionales. Haciéndole sentir al trabajador que están contribuyendo de manera positiva a través de su trabajo.
- Los líderes o gerentes de la organización deben explicarle a los trabajadores cuál será el impacto en sus carreras y distinguir cuales son los posibles lideres potenciales con los que cuentan; así cómo cuales son aquellas personas que necesiten más apoyo para su desarrollo; deben estar abiertos a transferir a los empleados a otros departamentos.
- Establecer desafíos, juegos o competiciones para que los equipos de la organización compitan entre sí en remoto, porque si hay algo que nos puede ayudar en tiempos difíciles

> es el humor, es por eso, que podemos observar que en estos tiempos de crisis hay mucha cantidad de memes y videos que se publican para tratar de convertir momentos de crisis en humor, todos necesitamos reírnos de vez en cuando, porque eso nos permite sentir más energía, motivación, y también a tener más conexión con nuestros colegas. Disfrutar el logro de haber realizado un trabajo exitoso a pesar de las adversidades, tomar fotografías y compartirlas con sus compañeros, de cómo realizaron sus actividades.

Tal como lo señala Intriago y Zambrano (2023), el salario emocional mantiene una relación directa con el rendimiento laboral porque es el principal motivador de los trabajadores, considerándose como un medio para realizar el trabajo de forma confortable que reduce el estrés y aumenta el cumplimiento de los objetivos institucionales y la rentabilidad de las organizaciones, ya que la motivación es un referente de eficacia y calidad que se refleja en su crecimiento empresarial y en la gestión adecuada del talento humano.

Es por ello, que la aplicación del salario emocional se manifiesta a través del desarrollo de estrategias y actividades que permiten fortalecer principalmente el entorno laboral, balance de vida y cultura laboral del talento humano, fomentando el cumplimiento adecuado de las actividades y funciones asignadas, cuya eficiencia se mide en el rendimiento laboral y en los resultados alcanzados por la institución según su planificación.

Instituciones públicas

Las instituciones públicas son las empresas que representan al sector público de cada país. Se puede decir que son el conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado. Comprende el gobierno en sí, con su estructura centralizada de poder, los gobiernos locales, y las empresas públicas que proveen bienes y servicios para los ciudadanos.

Asimismo, la estructura administrativa es muy compleja, lo que dificulta el diseño de sus procedimientos de operación. También la diversidad de atribuciones, y por tanto, de actividades, hace difícil determinar las fuentes de

decisión, y las líneas de comunicación con frecuencia se confunden y son más lentas. Además es frecuente la falta de coordinación entre las diversas partes del organismo cuando estas intervienen en un mismo asunto, situación que se agrava cuando dos o más dependencias de distintos sectores necesitan intervenir en un asunto (Surdez y Aguilar, 2011).

Por otra parte, las decisiones fundamentales que afectan la operación de una empresa pública no se toman dentro de la misma organización como en el sector privado, sino que son derivadas de políticas generales, por tanto, tienen un trasfondo político, es decir, estas decisiones significan órdenes de terceros externos, que normalmente forman un grupo bastante heterogéneo, compuesto de influyentes o grupos de presión, muchas veces con intereses opuestos (Álamo y García, 2007). Por lo que, el administrador público trabaja en un contexto sembrado en todos los aspectos, de problemas que tienen soluciones políticas así como instrumentales y técnicas.

De acuerdo a lo expresado por Intriago y Zambrano (2023), los gerentes de instituciones públicas desempeñan múltiples funciones: *Interorganizacional* (referente a las funciones derivadas del encuentro en organizaciones, más que el trato entre personas), *Intraorganizacional* (funciones inherentes a su posición en el organigrama) y *Organización frente al individuo* (funciones para dirigir, persuadir y tratar con otros individuos entre colaboradores, subordinados y ciudadanos). Por lo que, las instituciones públicas se expresan en la mayoría de las veces, en términos de bienestar público e interés social.

En este contexto, el manejo del talento humano en estas instituciones públicas comprende un colectivo de procedimientos y mecanismos utilizados por una entidad en aras del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, retención y conducción del personal de modo efectivo maximizando las fortalezas, sistematizando las predisposiciones e idoneidades de los trabajadores con los propósitos y realidades del corporativo en la búsqueda de la creación de un contexto de labores favorable para el progreso, así como para el alcance de las metas institucionales (Carazas et al., 2023).

Debido a la realidad actual se proyectan grandes desafíos para las empresas en la medida

que la carencia de recursos, la mundialización, la variedad, los avances vertiginosos, la competitividad, la demanda inminente por el desarrollo de niveles idóneos y la excelsitud en la generación de productos y prestaciones, la accesibilidad a estándares apropiados de comunicación ha obligado el replanteamiento de los métodos laborales de cara a la incorporación de actividades que contribuyan al ofrecimiento de respuestas rápidas y asertivas a lo que la colectividad aguarda de la administración, que debe considerar a las personas como lo más valioso que poseen y en consecuencia modificarse en pro de la adaptación al nuevo contexto demandado desprendiéndose de la ancestral estructuración de los recursos humanos para transitar hacia un nuevo gobierno de los seres humanos que la laboran en las organizaciones públicas.

Es allí, donde juega un papel importante la implementación del salario emocional, porque se busca retener este talento humano, garantizando su bienestar emocional, el cual tiene un efecto directo en su desempeño laboral y en su compromiso con la institución. Porque un trabajador que ejerce sus funciones en un ambiente armónico, donde se tome en cuenta las actividades positivas que realiza en pro de la organización, se visualiza en el aumento de su productividad y creatividad. Por lo tanto, vislumbrar y gestionar adecuadamente el salario emocional se ha convertido en un objetivo fundamental para las empresas que desean atraer, retener y motivar a su talento humano en un mercado laboral competitivo y en constante evolución (Carazas et al., 2023).

Tal es el caso, de la transformación digital en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde han integrado las tecnologías digitales para mejorar la enseñanza, investigación y gestión académica. Incluyendo la implementación de herramientas como la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje en línea, y la gestión de datos, con la finalidad de crear entornos de aprendizaje más dinámicos, colaborativos e innovadores, que faciliten el acceso a la educación y la investigación adaptándose a los cambios tecnológicos y sociales. Por lo que, esta transformación permite a sus trabajadores mantenerse a la vanguardia con la formación, capacitación y uso

de las herramientas de alta tecnología; fomentando así, la motivación y responsabilidad para ejercer sus funciones.

Estrategias gerenciales que propicien el disfrute del salario emocional en instituciones públicas

La gerencia se considera como ciencia social porque se nutre de un conjunto de conocimientos transdisciplinarios que se generan de varios aspectos, donde se persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno. Así pues, al sostenerse de varias ciencias y disciplinas, se sirve del objeto de la economía que trata de resolver el problema económico, administrando los recursos escasos para satisfacer las necesidades de la población y lograr un mayor bienestar colectivo.

Es por ello, que cuando los trabajadores se sienten amenazados en su ámbito y seguridad laboral representan una debilidad para el buen funcionamiento de las instituciones, reflejándose ello en apatía, poco emprendimiento para realizar las actividades, escasa comunicación, falta de planificación, falta de compromiso, miedo al cambio, falta de acuerdo o consenso, estructuras mecanicistas, gremios aislados, falta de iniciativas individuales y colectivas.

Debido a este contexto, los gerentes de las instituciones deben buscar estrategias que permitan revertir estas debilidades y es allí donde entra en juego a partir de la primera década del siglo XXI, la compensación del salario directo del trabajador con el salario emocional, que son las retribuciones no económicas que el trabajador pueda obtener de una empresa u organización, donde se pretende cubrir moralmente las expectativas del empleado, con el goce de oportunidades de desarrollo, balance de vida y bienestar psicológico.

Como bien es sabido, el salario emocional abarca todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente y el mismo es diferente para cada trabajador, por lo tanto, no existe un salario estándar, sino que este debe ser flexible y adecuarse a las necesidades particulares de los distintos trabajadores. Es por ello, que las empresas ya sean públicas o privadas, deben tener presente que las estructuras sociales

conformadas por los trabajadores dentro de la organización, son una parte fundamental de la misma, por lo que deben usarla y administrarla de forma adecuada para obtener los resultados esperados de acuerdo a las metas y objetivos propuestos por cada año de funcionamiento. Tal como lo expresa Labarca (2007):

> El contexto internacional y sobre todo el proceso de mundialización exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino fuera de las fronteras de sus países de origen (p.159).

Para ello, se propone de acuerdo a la revisión exhaustiva de información referente a las bondades del uso y disfrute del salario emocional, que pueda compensar lo devengado por concepto de salario mensual o jornada laboral, tomando en cuenta lo que expresa Suárez (2016) "empleados satisfechos tienden a ser más productivos y creativos" (p.6). Por lo que, dentro de la responsabilidad que tiene el estado venezolano para lograrlo, se tiene:

- Fomentar la motivación laboral, para ello, el empleador debe crear condiciones de trabajo razonables para el empleado, como amigables, que le permita establecer un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral.
- Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
- Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.
- Implementar políticas de Teletrabajo, como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC- para el

contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Esta política se aplica en el caso que el trabajador cuente con las herramientas tecnológicas que le permita cumplir con las actividades encomendadas.

- Establecer un horario flexible, para aquellos trabajadores que tienen fijada su residencia muy alejada de su sitio de trabajo y por no contar con suficientes recursos económicos para el pago de transporte; así como en el caso, de algunas madres que no cuentan con la posibilidad del cuido de los hijos por terceras personas. Por lo que se puede plantear esta posibilidad, por lo menos de 2 días a la semana. Este horario flexible debe ser asumido por el jefe de cada dependencia a través de una planilla de control de horario y deberá ser evaluado el cumplimiento de las actividades encomendadas en esos días de goce del beneficio.
- Implementar estrategias de disfrute de tiempo libre, que puede ser permitirle al empleado tener libre el día de su cumpleaños, con la finalidad que tenga la oportunidad de disfrutar esa fecha especial en compañía de sus familiares y de sus seres más cercanos.
- Ofrecer momentos de integración, que consiste en reunir al personal de forma mensual o bimensual, en una tarde previo al fin de semana, para celebrar el cumplimiento de las metas y objetivos encomendados.
- Establecer planes de formación profesional, que le permita a sus empleados ir a la par con la vanguardia de las bondades de la globalización y la tecnología, mejorando sus habilidades, conocimientos y manejo profesional de los equipos. Y de esta forma, demostrar que la organización se preocupa por el progreso profesional de sus trabajadores.
- Implementar servicios de guarderías a través del subsidio que cubre parcialmente el costo de los servicios de cuidado y atención infantil.

- Fomentar el uso de la inteligencia artificial (IA) entre los trabajadores con herramientas útiles que les permita mejorar su desempeño laboral, tales como asistentes virtuales (con recordatorios automáticos sobre documentos faltantes y tareas incompletas) y otros sistemas de recomendación para la toma de decisiones, especialmente en momentos disruptivos o de incertidumbre, donde el radio de acción es relativamente corto.
- Para el caso de las universidades con recursos limitados, se pueden implementar estrategias referentes a flexibilidad laboral, programas de desarrollo profesional, reconocimiento simbólico no monetario a su desempeño en investigación, docencia y extensión; así como subsidios para estudios de postgrado, diplomados y cursos de capacitación en mejora de sus áreas de conocimiento. Asimismo, brindar atención primaria de salud y actividades recreativas a bajo costo, que les permita participar y mejorar su satisfacción y bienestar emocional.
- Las estrategias de salario emocional deben ser adaptadas a la realidad de la universidad, sus recursos y las necesidades específicas de su personal; por lo tanto, su implementación depende de la aprobación de su alta gerencia como lo es el consejo universitario.

REFLEXIONES FINALES

- El salario emocional en la actualidad se aplica en las instituciones como un factor indispensable en la gestión del talento humano, cuyo beneficio se refleja en el rendimiento, motivación y productividad laboral de los servidores, quienes al gozar de retribuciones que no necesariamente son monetarias desarrollan su trabajo de manera comprometida y buscan alcanzar metas que garantizan el bienestar de la institución en general, cabe recalcar que un servidor motivado y satisfecho puede generar altos niveles de rendimiento en su trabajo.
- En el sector público venezolano urgen cambios

gerenciales, nuevos ideales para satisfacer las necesidades de los trabajadores y hacer de ellos los grandes empoderados de este sistema de avance para el país.

- Se deben implementar varias herramientas e incentivos contemplados en el salario emocional, tales como teletrabajo, horario flexible y estrategias de disfrute de tiempo libre; a pesar que a corto plazo no sería de gran impacto; pero a mediano y largo plazo pueden llegar a ser efectivos y valorados por los trabajadores.
- Estos incentivos por concepto de salario emocional deben ser otorgados de una forma controlada y objetiva, para no caer en burocracias, es decir, deben seguir otorgándose solo a aquellas personas que sí cumplen con sus obligaciones laborales.
- La evaluación del rendimiento laboral debe ser incorporado por las empresas del sector público, generando los cambios oportunos entre la administración y los empleados, utilizando sistemas de evaluación del rendimiento que permitan asentar las bases de una nueva gestión pública.
- Las mejoras laborales deben ser propuestas por la alta gerencia de estas instituciones públicas y canalizarlas ante el gobierno nacional para que sean implementadas e ir regenerando las condiciones óptimas de funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álamo, F.R. y García, M.G (2007). *Organización del proceso de planificación en el contexto público: un estudio de las universidades españolas*. Trabajo presentado en XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científicas. Logroño, España. Documento en línea. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232592 [Consultado: 2025, febrero 06].

Carazas, José; Alarcon, Orlando; González, Cinthia y Zapata, Miriam (2023). *La gestión del talento humano en las entidades públicas: una revisión literaria.* Revista de

Climatología. Volumen 23. Documento en línea. Disponible en: https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/04/Articulo-RCLIMCS23_Jose-Chavez.pdf. [Consultado: 2025, febrero 04].

Echeandía Sotomayor, José. *El salario y su protección legal en el Perú*. Trabajo Especial de Grado en Derecho (PUC), Lima, pp 29. Documento en línea. Disponible en: https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6257 [Consultado: 2025, febrero 10].

Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. Vol. (33). Documento en línea. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2214536 [Consultado: 2025, enero 22].

Intriago, Jessica y Zambrano, María (2023). *Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador*. Revista Espacios, Ecuador. Documento en línea. Disponible en: https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf. [Consultado: 2025, enero 28].

Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competividad empresarial*. Redalyc Omnia. pp. 158 – 184. Documento en línea. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf . [Consultado: 2025, febrero 18].

Montenegro Baca, José (1974). *Derecho Latinoamericano del Trabajo*. México, tomo II, Pág. 295.

Raffo Magnasco, Benito (1940). *La justicia, comentarios de Santo Tomás de Aquino al libro V de la ética a Nicómaco*. Buenos Aires.

Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis doctoral presentada ante la Universidad de Chile, Santiago de Chile. Documento en línea. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf. [Consultado: 2025, febrero 18].

Surdez, E. y Aguilar, N. (2011). *Gestión estratégica en el sector público y en el sector privado. Diferencias y similitudes*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Documento en línea. Disponible en: https://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1896/1/-483-401-A.pdf. [Consultado: 2025, febrero 21].

Temple, I. (2007). *El salario Emocional*. El Comercio.pe. Documento en línea. Disponible en: http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salarioemocional.html. [Consultado: 2025, febrero 24].