

UNITAT DE CONEIXEMENT

El salari emocional

"Abans es tenia un alt concepte d'algú que dedicava tota la seva vida a l'empresa. Ara, possiblement molts el creurien digne de compassió per no tenir vida personal"

Steven Poelmans

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	3
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	6
Bibliografia bàsica _____	6
Materials en línia _____	6

Què és?

- ✓ El **salari emocional** és el conjunt de retribucions **no monetàries** que el treballador rep de la seva organització i que complementen el **sou tradicional** amb noves fórmules creatives que s'adapten a les necessitats de les persones d'avui.
- ✓ Podem dividir el salari emocional en:
 - **Elements intrínsecs:** tots els elements que són percebuts de manera **subjectiva** pel treballador com una recompensa. Per exemple, la satisfacció en el treball, la delegació de responsabilitat, el reconeixement de la feina, etc.
 - **Elements extrínsecs:** elements amb un cost quantificable per a l'organització que el treballador percep com un benefici **objectiu**. En aquesta categoria hi tenen cabuda les noves fórmules de

retribució flexible o a la carta, les mesures de conciliació vida personal/laboral, els serveis complementaris, etc.

- ✓ El **salari emocional** cada cop pren més importància en un món laboral permeable als **canvis de valors** de la societat actual:
 - La revalorització de l'**oci**.
 - La resistència davant els sistemes **rígid**s o tayloristes d'organització.
 - La creixent necessitat de **conciliació** de la vida personal i laboral.
 - La posada en valor d'elements **intangibles** en la valoració de les organitzacions i la seva relació amb els treballadors.
 - Les possibilitats que ofereixen les noves **Tecnologies de la Informació**.

- ✓ L'aplicació de polítiques de **salari emocional** dins el model de retribució organitzatiu té uns beneficis molt importants. Beneficis que, per la seva pròpia natura, no sempre són quantificables:
 - Fidelitza el talent, el qual sol residir en persones que, per motius generacionals o de formació, valoren els beneficis intangibles.
 - Reforça la implicació en els objectius de l'organització.
 - Augmenta el compromís dels treballadors.
 - Té un impacte molt positiu en l'orgull de pertinença.
 - Flexibilitza l'organització fent-la més competitiva i més orientada a objectius.

Eines

Una política retributiva basada en el **salari emocional** compta amb un ampli ventall de possibilitats que, lluny de ser excloents, poden combinar-se per oferir una major flexibilitat:

- ✓ **Retribució variable:** es tracta de vincular una part de la retribució a l'assoliment d'uns objectius prèviament definits. Aquest sistema solia ser patrimoni de l'àrea de vendes, però cada vegada s'està estenent més perquè crea organitzacions avaluable i treballadors compromesos. Cal tenir present que l'*Estatut dels Treballadors* limita la part del salari que pot estar subjecta a retribució variable (30%).

- ✓ **Retribució flexible o a la carta:** es tracta d'una opció retributiva en la qual el treballador configura la composició de la seva retribució anual

escollint entre una llista d'opcions tant monetàries com no monetàries de manera que els serveis i beneficis que rebi s'ajustin a les seves necessitats personals. Per exemple, un treballador pot optar per dedicar les tardes de divendres a la seva vida personal i un altre per contractar una assegurança de vida. Ha de deixar-se un marge de tria dins el *menú* que oferta l'organització. La flexibilitat d'aquesta fórmula permet adaptar l'organització als diferents estils de vida i situacions familiars dels seus treballadors i els acompanya en la seva evolució personal, evitant els costos i les insatisfaccions associades als canvis en les situacions personals.

- ✓ **Beneficis socials:** assegurances, plans de jubilació, ajudes a l'educació dels fills, abonament dels costos de transport i alimentació, ús de materials de l'organització (cotxes, telèfons, ordinadors), etc.
- ✓ **Serveis a dependents:**
 - Escoles bressol als centres de treball.
 - Serveis d'atenció a gent gran.
 - Despeses d'atenció assumides per l'organització.
- ✓ **Serveis de formació i assessorament:**
 - Formació: cursos d'interès per al treballador, ajudes a l'estudi, cursos que milloren el clima laboral: gestió d'estrès, gestió de conflictes, gestió del temps, etc.
 - Assessorament: legal, professional, fiscal, per a immigrants, treballadors estrangers, etc.
- ✓ **Opcions financeres:** *stock options*, *warrants*, préstecs a baix interès, bonus, etc. Aquesta opció va estar de moda, fins a l'abús, fa uns anys.
- ✓ **Mesures de conciliació:** jornades a temps parcial, horaris flexibles, reduccions de jornada, extensions de baixes, temps per assumptes propis, permisos, teletreball, etc.

La dada

Un estudi de la consultora *Mercer HR Consulting*, elaborat amb la participació de 368 empreses de 19 països mostra que la meitat de les empreses només inclou el salari i els beneficis en la seva estratègia de retribució. Tanmateix, els treballadors cada vegada valoren més les compensacions no estrictament monetàries: el 48% dels executius preferiria gaudir de més temps lliure a cobrar més sou segons les ponències de les jornades sobre *Productivitat i persones: el gran repte del segle XXI* organitzades per la *Asociación para el Progreso de la Dirección*, el 2004.

Guia de Treball

DEFINICIÓ

- S'escullen quins elements s'adoptaran en la configuració de la part del salari no monetària.
- És important que es quantifiquin els salaris totals amb la màxima equitat per no crear diferències entre els mateixos llocs de treball.
- Ha d'haver-hi opcions flexibles i no monetàries per a tota la plantilla, no només pels directius.
- El model ha de ser transparent. Han de quedar clars els beneficis a què s'opta i com s'avaluaran les parts variables.



COMUNICACIÓ

- S'ha d'informar als treballadors de com els afectarà el nou model retributiu i de quines opcions disposen mitjançant guies i simulacions comparatives amb el model actual.
- Cal implicar els treballadors en el projecte. Si s'opta per una retribució variable és positiu que els treballadors col·laborin en la definició d'objectius.



IMPLANTACIÓ

- L'impacte pressupostari i de gestió del nou model ha d'estar plenament previst. De no ser així es generaran càrregues addicionals a RH i problemes de viabilitat.
- Pot optar-se per contractar alguna organització externa per gestionar algun estadi del procés o la prestació de determinats serveis.
- No s'ha de fer precipitadament. Una agenda raonable suposaria de 6 mesos a un any entre l'estudi de viabilitat i la implantació efectiva.



AVALUACIÓ

- Cada any fiscal s'avaluaran els costos previstos i els reals dels serveis ofertats i s'ajustaran possibles desajustos entre les opcions del treballadors. Es tracta de mantenir els principis de proporcionalitat i transparència.
- Els treballadors han de saber de bon principi que el sistema està subjecte a avaluació periòdica i que la flexibilitat està en el nucli mateix de la seva definició: poden eliminar-se algunes opcions que no hagin tingut bona acollida o relació cost-benefici i introduir-se noves opcions; mantenint, això sí, el nivell retributiu global del sistema.

L'experiència

A Espanya, la implantació d'aquests sistemes encara és escassa. Les organitzacions pioneres són majoritàriament de sectors que requereixen de la captació de talents altament qualificats: consultoria, financeres o d'investigació punta. Donades les múltiples possibilitats i configuracions que pot prendre un salari emocional, presentem diverses organitzacions que destaquen en aquest aspecte:

- ✓ **Santander-Central Hispano** és el millor banc espanyol quant a retribució segons un informe de JP Morgan. El seu sistema de retribució és un menú variat d'incentius que van des de les opcions financeres més clàssiques als beneficis socials. Se'n beneficia tota la plantilla.
- ✓ **Sun Microsystems** ha impulsat una iniciativa anomenada *IWork* que permet treballar des de qualsevol lloc i en qualsevol moment a 2.300 treballadors. Ha suposat un estalvi de 3 hores setmanals i un augment del 54% de la productivitat.
- ✓ **Pfizer Espanya**: la farmacèutica va revisar els seus sistemes retributius al 2004 i va implantar un model basat en l'acompliment d'objectius.
- ✓ **Roche Farma** va optar per un model mixt que vinculava l'assoliment dels resultats amb les competències, ajustant els incentius a cada perfil.
- ✓ **Banesto** revisa trimestralment l'acompliment d'objectius i el seu sistema retributiu.
- ✓ **Danone** ha estat reconegut com un entorn òptim de treball per l'institut *Great Place to Work*. A les seves fàbriques, els operaris poden iniciar estudis voluntàriament i arribar a guanyar un 8% més, encara que no canviïn de lloc de treball. Dedicuen part del seu temps als estudis tècnics amb l'ajut de

l'organització. Aquest pla suposa comptar amb persones més qualificades, polivalents i amb mobilitat funcional. Actualment, el 70% dels operaris s'hi ha acollit. També ofereix plans de pensions per a tota la plantilla, assegurança de vida, ajuda escolar i a l'estudi, gimnasos i colònies per als fills.

Materials

Bibliografia bàsica

Polo, José María. *Retribución emocional*. Barcelona: Ediciones Granica, 2005.

Delgado Planás, Carlos; Pin Arboledas, José Ramón. *¡Págueme como yo quiero! El uso inteligente de la retribución flexible para directivos*, Madrid: McGraw-Hill, 2000.

Materials en línia

Workshop de la IX^a Sessió Plenària: Compensacions i beneficis. Fundació per a la motivació dels recursos humans, 23/03/2006.

Quines són les polítiques retributives de futur? Per què les compensacions i beneficis estan prenent tanta importància en la retribució? Què s'entén per salari emocional?

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4845

Benchmarking: Per què Bain & Company i Danone són els millors llocs d'Espanya on treballar?, Fundació per a la motivació dels recursos humans, 05/05/2005.

El febrer es van publicar els resultats del 3er estudi *Great Place to Work* sobre els millors entorns de treball a Espanya. Els guanyadors del primer i del segon premi van ser *Bain & Company* i *Danone*.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3929

Correro, Rosario. "La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa". 5 Días, 19/10/2005.

Hi ha una nova classe d'empleats que no vol que l'únic mitjà de pagament per part de les seves empreses siguin els diners. Pel que fa a quines seran les "noves monedes", tot val: es faran servir les que acordin en una espècie de retribució a la carta.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4401