

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

El salario emocional

"Antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal"

Steven Poelmans

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	6

¿Qué es?

- ✓ El **salario emocional** es el conjunto de retribuciones **no monetarias** que el trabajador recibe de su organización y que complementan el **sueldo tradicional** con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy.
- ✓ Podemos dividir el salario emocional en:
 - **Elementos intrínsecos:** todos los elementos que son percibidos de manera **subjetiva** por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.
 - **Elementos extrínsecos:** elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio **objetivo**. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de

retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc.

- ✓ El **salario emocional** cada vez toma más importancia en un mundo laboral permeable a los **cambios de valores** de la sociedad actual:
 - La revalorización del **ocio**.
 - La resistencia ante los sistemas **rígidos** o tayloristas de organización.
 - La creciente necesidad de **conciliación** de la vida personal y laboral.
 - La puesta en valor de elementos **intangibles** en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores.
 - Las posibilidades que ofrecen las nuevas **Tecnologías de la Información**.

- ✓ La aplicación de políticas de **salario emocional** dentro del modelo de retribución organizativo tiene unos beneficios muy importantes. Beneficios que, por su propia naturaleza, no siempre son cuantificables:
 - Fideliza el talento, el cual suele residir en personas que, por motivos generacionales o de formación, valoran los beneficios intangibles.
 - Refuerza la implicación en los objetivos de la organización.
 - Aumenta el compromiso de los trabajadores.
 - Tiene un impacto muy positivo en el orgullo de pertenencia.
 - Flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a objetivos.

Herramientas

Una política retributiva basada en el **salario emocional** cuenta con un amplio abanico de posibilidades que, lejos de ser excluyentes, pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad:

- ✓ **Retribución variable:** se trata de vincular una parte de la retribución a la consecución de unos objetivos previamente definidos. Este sistema solía ser patrimonio del área de ventas, pero cada vez se está extendiendo más porque crea organizaciones evaluables y trabajadores comprometidos. Hay que tener presente que el *Estatuto de los Trabajadores* limita la parte del salario que puede estar sujeta a retribución variable (30%).

- ✓ **Retribución flexible o a la carta:** se trata de una opción retributiva en la cual el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales. Por ejemplo, un trabajador puede optar por dedicar las tardes del viernes a su vida personal y otro por contratar un seguro de vida. Tiene que dejarse un margen de elección dentro del *menú* que oferta la organización. La flexibilidad de esta fórmula permite adaptar la organización a los diferentes estilos de vida y situaciones familiares de sus trabajadores y les acompaña en su evolución personal, evitando los costes y las insatisfacciones asociadas a los cambios en las situaciones personales.
- ✓ **Beneficios sociales:** seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación, uso de materiales de la organización (coches, teléfonos, ordenadores), etc.
- ✓ **Servicios a dependientes:**
 - Jardines de Infancia en los centros de trabajo.
 - Servicios de atención a gente mayor.
 - Gastos de atención asumidos por la organización.
- ✓ **Servicios de formación y asesoramiento:**
 - Formación: cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima laboral (gestión de estrés, gestión de conflictos, gestión del tiempo, etc.).
 - Asesoramiento: legal, profesional, fiscal, para inmigrantes, trabajadores extranjeros, etc.
- ✓ **Opciones financieras:** *stock options*, *warrants*, préstamos a bajo interés, bonificaciones, etc. Esta opción estuvo de moda, hasta el abuso, hace unos años.
- ✓ **Medidas de conciliación:** jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de jornada, extensiones de bajas, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc.

El dato

Un estudio de la consultora *Mercer HR Consulting*, elaborado con la participación de 368 empresas de 19 países muestra que la mitad de las empresas sólo incluye el salario y los beneficios en su estrategia de retribución. Sin embargo, los trabajadores cada vez valoran más las compensaciones no estrictamente monetarias: el 48% de los ejecutivos preferiría disfrutar de más tiempo libre antes que cobrar más sueldo según las ponencias de las jornadas

sobre *Productividad y personas: el gran reto del siglo XXI*, organizadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección en 2004.

Guía de Trabajo

DEFINICIÓN

- Se escogen qué elementos se adoptarán en la configuración de la parte del salario no monetaria.
- Es importante que se cuantifiquen los salarios totales con la máxima equidad para no crear diferencias entre los mismos puestos de trabajo.
- Tiene que haber opciones flexibles y no monetarias para toda la plantilla, no sólo para los directivos.
- El modelo ha de ser transparente. Tienen que quedar claros los beneficios a que se opta y cómo se evaluarán las partes variables.



COMUNICACIÓN

- Se tiene que informar a los trabajadores de cómo les afectará el nuevo modelo retributivo y de qué opciones disponen mediante guías y simulaciones comparativas con el modelo actual.
- Hay que implicar a los trabajadores en el proyecto. Si se opta por una retribución variable es positivo que los trabajadores colaboren en la definición de objetivos.



IMPLANTACIÓN

- El impacto presupuestario y de gestión del nuevo modelo tiene que estar plenamente previsto. De no ser así se generarán cargas adicionales en RH y problemas de viabilidad.
- Puede optarse por contratar alguna organización externa para gestionar algún estadio del proceso o la prestación de determinados servicios.
- No se tiene que hacer precipitadamente. Una agenda razonable supondría de 6 meses a un año entre el estudio de viabilidad y la implantación efectiva.



EVALUACIÓN

- Cada año fiscal se evaluarán los costes previstos y los reales de los servicios ofertados y se ajustarán posibles desajustes entre las opciones del trabajadores. Se trata de mantener los principios de proporcionalidad y transparencia.
- Los trabajadores tienen que saber desde el principio que el sistema está sujeto a evaluación periódica y que la flexibilidad está en el núcleo mismo de su definición: pueden eliminarse algunas opciones que no hayan tenido buena acogida o relación coste-beneficio e introducirse nuevas opciones; manteniendo, eso sí, el nivel retributivo global del sistema.

La experiencia

En España, la implantación de estos sistemas todavía es escasa. Las organizaciones pioneras son mayoritariamente de sectores que requieren de la captación de talentos altamente cualificados: consultoría, financieras o de investigación punta. Dadas las múltiples posibilidades y configuraciones que puede tomar un salario emocional, presentamos diversas organizaciones que destacan en este aspecto:

- ✓ **Santander-Central Hispano** es el mejor banco español en cuanto a retribución según un informe de JP Morgan. Su sistema de retribución es un menú variado de incentivos que van desde las opciones financieras más clásicas a los beneficios sociales. Se beneficia toda la plantilla.
- ✓ **Sun Microsystems** ha impulsado una iniciativa nombrada *IWork* que permite trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento a 2.300 trabajadores. Ha supuesto un ahorro de 3 horas semanales y un aumento del 54% de la productividad.
- ✓ **Pfizer Espanya**: la farmacéutica revisó sus sistemas retributivos en el 2004 e implantó un modelo basado en el cumplimiento de objetivos.
- ✓ **Roche Farma** optó por un modelo mixto que vinculaba la consecución de los resultados con las competencias, ajustando los incentivos a cada perfil.
- ✓ **Banesto** revisa trimestralmente el cumplimiento de objetivos y su sistema retributivo.
- ✓ **Danone** ha sido reconocido como un entorno óptimo de trabajo por el instituto *Great Place to Work*. En sus fábricas, los operarios pueden iniciar estudios voluntariamente y llegar a ganar un 8% más, aunque no cambien de puesto de trabajo. Dedicar parte de su tiempo a los estudios técnicos con

la ayuda de la organización. Este plan supone contar con personas más cualificadas, polivalentes y con movilidad funcional. Actualmente, el 70% de los operarios se ha acogido al mismo. También ofrece planes de pensiones para toda la plantilla, seguro de vida, ayuda escolar y al estudio, gimnasios y campamentos para los hijos.

Materiales

Bibliografía básica

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.

Materiales en línea

Workshop de la IXª Sesión Plenaria: Compensaciones y beneficios. Fundació per a la motivació dels recursos humans, 23/03/2006

¿Cuáles son las políticas retributivas de futuro? ¿Porqué las compensaciones y beneficios están tomando tanta importancia en la retribución? ¿Qué se entiende por salario emocional??

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

Benchmarking: ¿Por qué Bain & Company y Danone son los mejores lugares de España donde trabajar?, Fundació per a la motivació dels recursos humans, 05/05/2005.

En febrero se publicaron los resultados del 3er estudio Great Place to Work sobre los mejores entornos de trabajo en España. Invitamos a los ganadores del primer y del segundo premio, Bain & Company y Danone, para que nos explicaran su experiencia.

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.

Hay una nueva clase de empleados que no quiere que el único medio de pago por parte de sus empresas sea el dinero. En cuanto a cuáles serán las "nuevas monedas", todo vale: se emplearán las que se acuerden en una especie de retribución a la carta

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