

# EL SALARIO EMOCIONAL: CLAVE PARA REDUCIR EL ESTRÉS\*

**Francisco Gay Puyal**  
Profesor del IESE  
Universidad de Navarra

\* De *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. Nº 33, diciembre 2006. Editorial Especial Directivos, Grupo Wolters Kluwer.

## RESUMEN

El creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas. Para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación, pero esos cambios afectan también a las personas y muchas veces derivan en estrés. Para hacer frente a este riesgo, una buena herramienta es el salario emocional, que contribuye a la salud de los empleados, además de mejorar la productividad e incrementar la innovación, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización.

¿Cómo motivar a las personas y compensarlas más allá de lo económico? ¿Es posible lograr el equilibrio entre el bienestar personal y laboral de los empleados, y, al mismo tiempo, incrementar la competitividad de la empresa? El salario emocional, en forma de instrumentos facilitadores para la conciliación entre el trabajo y la familia, tiene las respuestas.

## INTRODUCCIÓN

Los tiempos que vivimos en las sociedades y en las organizaciones plantean el permanente reto de la competitividad. Las empresas han de ser, para sobrevivir como tales, competitivas en los mercados en los que

operan y esa capacidad de competir se alcanza, cada día más, a partir de la mejora de la productividad y de la capacidad de innovación. Por otra parte, los cambios que siempre han sido permanentes ahora son acelerados y afectan a los mercados, a los usos sociales, a las familias y, en definitiva, a las personas en todas sus facetas: personal, familiar, social, laboral...

Se ha producido, además, un considerable cambio en los factores que aportan seguridad a las personas: no hay que olvidar que la seguridad es el segundo escalón de la *Pirámide de Maslow*. Antes, las personas estaban situadas en contextos y entornos que ofrecían seguridad y estabilidad emocional, pero estos mismos entornos y contextos en la actualidad se están convirtiendo en ámbitos de incertidumbre y generadores de alteraciones emocionales. De este modo, ahora la seguridad debe radicar en la propia persona y deber ser ésta la que aporte definición y calma emocional a los entornos y contextos en los que está inmersa. Aunque está bastante claro que esta evolución es bastante más fácil de describir que de realizar.

Si se contempla la descripción del estrés como "*el conjunto de reacciones fisiológicas que se producen en la persona cuando ésta debe adaptarse a una situación nueva*", queda claro que es una realidad cada vez más frecuente en nuestra vida. En realidad, el estrés no es un fenómeno exclusivamente humano, sino que está presente en todas las especies animales -algunos dirán que también en los vegetales- y, tal como sucede con la ansiedad, en principio no sólo no es malo sino que es necesario para

reaccionar ante cambios y contingencias del entorno.

Lo que sucede, como con tantas otras cosas, es que lo malo son los excesos o las carencias de ansiedad y de estrés. La situación hoy día es que los excesos son cada vez más habituales y sostenidos en el tiempo y que, cada vez más, acaban por generar crecientes (en número, pero también en intensidad) casos de *burnout*. Se trata de personas *quemadas*, término que, coloquialmente, se refiere de manera genérica a los individuos difícilmente recuperables en su motivación, con carencias para generar ansiedad y estrés en grado suficiente como para ponerlos en movimiento.

Un adagio de conducta humana en la organización advierte de que el máximo rendimiento, la máxima creatividad, la máxima atención... se obtienen en el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación. Más estrés o más relajación llevan al mismo lugar: la caída del rendimiento, la dificultad para la creatividad y la pérdida de atención. También se sabe que la insatisfacción, que debe abordarse desde la doble perspectiva de la estructura motivacional del individuo y desde los motivos asociados al esfuerzo que éste realiza para lograr los satisfactores, es una causa común del estrés.

Pues bien, he aquí un amplio abanico de ámbitos en los que contemplar las posibles líneas de trabajo para contraatacar al estrés, sin la pretensión de exhaustividad que es recomendable evitar ante fenómenos de la conducta originados multifactorialmente. Sin embargo, en este artículo se abordará sólo -y nada menos- el salario emocional: una vía de traba-

<sup>1</sup> El psicólogo **Abraham Maslow** desarrolló la **Teoría de la Motivación**, según la cual existe una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, partiendo de las necesidades fisiológicas básicas hasta llegar a la auto-realización.

jo en las organizaciones, para reducir el nivel de estrés de los colaboradores. Con ello, al tiempo que se contribuye a su salud y la de toda la población, se pueden obtener mejoras de productividad e incremento de la innovación, es decir, que realmente aumenta la capacidad competitiva de la organización.

### EL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL

Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Es, evidentemente, una definición genérica que se irá concretando y especificando a lo largo de este artículo, aunque no sea nada fácil dada la complejidad -por número y a veces dificultad de aplicación- de alternativas que ofrece y, también, dada la especificidad y singularidad que, en cada organización, alcanza el concepto de salario emocional.

Antes de entrar en detalle, quizás sea oportuno quedarse un momento más en la definición genérica. Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral) se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos (la motivación del artista, en términos coloquiales) y, muy especialmente, a los motivos



trascendentes, es decir, la motivación del buen samaritano, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo.

Así, lo que se le pide a todo satisfactor es que aporte, en cantidad y calidad, satisfacción suficiente a las necesidades personales; pero no siempre somos conscientes de que estas necesidades son singulares, propias, y, también, cambiantes. Dicho de otro modo, pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos satisfactores, no solo es utópico, además de insostenible, sino que tiene alta probabilidad de ineficacia en el tiempo.

De ahí que, como debería ser con todo tipo de contraprestación pero aquí mucho más, el salario emocional es poco generalizable y, por el contrario, altamente eficaz y eficiente si se singulariza, flexibiliza y adecua. ¿A quién? al asalariado, cuyos motivos son singulares y cambiantes. El *café para todos*, suponiendo que, como fórmula, sea útil en cualquier tipo de compensación salarial, es especialmente contraindicado para el salario emocional.

Para concretar, es preciso dar con una taxonomía que ayude a diferenciar y, de entre las disponibles, me inclino por la *Teoría de las 4 C's* del salario emocional:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

En general, se ha trabajado mucho en torno a las tres primeras C's - lo que no debe interpretarse como que considero innecesario adentrarse unan vez más en ellas. Sin embargo, este artículo se centra en la cuarta: la Conciliación de trabajo y familiar.

### CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

Hace ya varios años que algunas instituciones están trabajando sobre

este tema, pero sólo muy recientemente se ha producido la eclosión de la necesidad de conciliación, también de armonización, entre las personas, los agentes sociales, empresas, entes locales, administraciones públicas..., aunque no siempre en el modo que se puede considerar adecuado.

Hoy día, está de moda el tema de la conciliación y más si se relaciona con la futura *Ley de Igualdad* (previs-



ta que entre en vigor a comienzos del próximo año) o se inscribe en el contexto de la Responsabilidad Social de las empresas.

También en lo que se ha dado en denominar la *problemática del talento* se encuentra la conciliación como herramienta para atraer, retener y rentabilizar talento en las organizaciones.

Se han aprobado leyes de conciliación en el entorno laboral de los funcionarios, existen ciudades conciliadoras, certificación para la conciliación y, cómo no, errores de bulto ya cometidos en cuestiones de conciliación junto con aciertos relevantes en la misma cuestión. Pero este artículo se centra en priorizar el tema de la conciliación como componente del salario emocional para después ir hacia un enfoque (en síntesis, pero más general) de la organización facilitadora de la conciliación.

Como sucede en todos los demás casos, en los de las otras tres C's en un enfoque salarial de cada una de



2 El Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF), del IESE, lleva varios años potenciando la investigación en este ámbito con la difusión de sus resultados y contribuyendo a aplicar diferentes iniciativas. Más información. [www.iese.edu/ICWF](http://www.iese.edu/ICWF).

ellas, se trata de encontrar herramientas que aporten satisfacción a las necesidades de los colaboradores. Por tanto, es preciso, en primer lugar, conocer esas necesidades. Con esta premisa, no sirve aportar factores a necesidades inexistentes, o no identificadas como tales, o aquellas que lo fueron pero que ya no lo son. Como ejemplo, una empresa que mantiene una dotación para becas de estudio para los hijos de empleados con una plantilla cuya necesidad más bien se polariza hacia la atención de personas mayores dependientes.

### DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS FACILITADORES DE LA CONCILIACIÓN

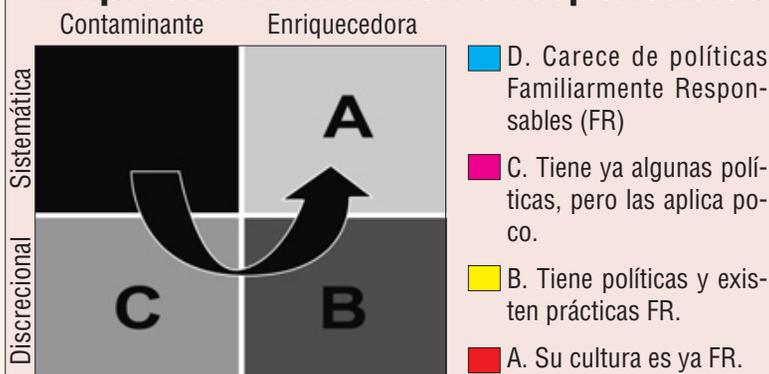
Es conveniente, como siempre que se afrontan procesos complejos, seguir una cierta sistemática de adecuación para asegurar un recorrido lógico y de resultados eficaces y, a poder ser, eficientes. Así, una serie de iniciativas puede ser la siguiente, incluyendo en cada paso las recomendaciones de atención más necesarias:

- **Conocer las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores.** En las compañías donde por tamaño convenga, al menos no ser avaros a la hora de segmentar adecuadamente los colectivos homogéneos de las plantillas.

- Tras la identificación de necesidades, la concreción de los costes y la asignación de los recursos, **el primer mandato de la conciliación es la sostenibilidad.** No trabaja bien en conciliación la empresa que no adopta políticas de empleo y de compensación sostenibles.



## Empresas familiarmente responsables



El **Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF)**, del **IESE**, ha desarrollado el modelo de diagnóstico de Empresa Familiarmente Responsable EFR©, que permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas y cultura Familiarmente Responsable. Su objetivo es conocer en qué grado de desarrollo se encuentra la empresa en cuanto a la facilitación de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores.

Un primer diagnóstico puede conseguirse al contestar un breve cuestionario<sup>3</sup>. Después, se tratará de conocer adecuadamente cuáles son las necesidades de conciliación de las personas, o de colectivos concretos, para identificar las políticas más adecuadas en cada caso.

Con esta herramienta, cada empresa puede:

- Identificar las necesidades actuales de conciliación de las personas que conforman la organización y prever su evolución futura.
- Conocer el grado de satisfacción de los empleados con las políticas de conciliación implantadas en la empresa.
- Saber si se obtienen las ventajas esperadas de la puesta en marcha de acciones de conciliación.
- Verificar el funcionamiento de los canales de comunicación interna en la organización en lo relativo a los temas de conciliación.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evolucionar hacia una cultura empresarial flexible y responsable.

En el caso de que la empresa quiera obtener la certificación otorgada a través de la Fundación +familia, apoyada por el **Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**, se deberá proceder a la descripción de los procesos siguiendo la norma que, al efecto, edita dicha Fundación.

La obtención de la certificación exige la validación, por parte de evaluadores de entidades certificadoras, de la puntuación obtenida por la organización, tanto en lo que se refiere a su situación actual como a los planes de mejora establecidos. En la actualidad, hay ya 12 compañías certificadas, y unas 25 más en proceso, entre grandes, medianas y pequeñas.

3. Es posible cumplimentar el cuestionario en la Web del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE y obtener respuesta online, gratuitamente: [www.iese.edu/icwf](http://www.iese.edu/icwf).

Es conveniente, como siempre que se afrontan procesos complejos, seguir una cierta sistemática de adecuación para asegurar un recorrido lógico y de resultados eficaces y, a poder ser, eficientes.

- Con las dos variables definidas (necesidades y recursos), es preciso llevar a cabo la **asignación por colectivos, funciones y personas** y, en este último caso, buscando la contraprestación singular para el caso de aportación singular.

A la hora de aplicar la sistemática de actuación, son fundamentales dos elementos: la creatividad y la flexibilidad.

- **-Creatividad** para la generación de instrumentos facilitadores de la conciliación ya que, aunque cada vez hay más, no abundan los instrumentos conocidos y de eficacia y calidad probada.

- **-Flexibilidad** por ambas partes (empresa y trabajador) para la aplicación singular. También es preciso que las leyes que definen el marco de relaciones laborales tengan mayor flexibilidad.

Finalmente, el énfasis en el término *medidas o instrumentos facilitadores* de la conciliación se realiza para evitar que se confunda la identificación del sujeto activo en conciliación: conciliar

lo hacen las personas, mientras que la organización y también el liderazgo facilitan o dificultan -si se quiere, se puede decir que premian o castigan la conciliación.

### EL FOCO, EN LAS PERSONAS

Esta cuestión es relevante porque sitúa el foco donde debe estar: en las personas, en los colaboradores, y en cada uno de ellos, con atención a la singularidad y variabilidad de su cuadro de necesidades, a su calidad motivacional, a la identificación de su singular y cambiante cuadro motivacional. Máximo si de lo que se habla es de salario emocional entendido como contraprestación, medido en términos de equidad interna y externa, y aplicado con flexibilidad que facilita la singularización.

La consideración correcta sobre quién es el sujeto activo de la conciliación lleva a contemplar la conveniencia de la *formación* en autogestión y auto liderazgo, y en la gestión del recurso más valioso del que disponen las personas: el tiempo. Es im-

portante la formación en el aprovechamiento de los tiempos de ocio, en vivir según agrupaciones y distribuciones temporales distintas a las tradicionales, formación en la complementariedad en el hogar, en la utilización eficaz y eficiente de las nuevas tecnologías y en los nuevos sistemas productivos, formación en el tele trabajo, etcétera.

Por la misma vía, se puede descubrir que facilitar la conciliación también es aportar información al colaborador: sobre los recursos a su alcance -de la organización, del municipio, del estado, de entidades *non profit* (sin ánimo de lucro), de otras instituciones públicas y privadas, etc. que no necesariamente conoce o conoce pero no lo suficiente.

Pero plantearse la facilitación de la conciliación sólo bajo un enfoque de aportación instrumental, por muy personalizada que pueda llegar a ser, o sólo desde el punto de vista del reconocimiento externo, o sólo para obtener una certificación, es como poder disponer de una viña y quedarse con la botella de vino y, además, medio vacía. Facilitar o no la conciliación es toda una revolución cultural en la organización que se lo plantea con seriedad y no con carácter tan sólo instrumental, o porque toca ya que está de moda.

Tampoco es la utilización instrumental de un conjunto de satisfactores que contribuyen a lograr incrementos de productividad o de innovación y, con ello, de competitividad. Llegar a ser una organización sistemáticamente enriquecedora en términos de ecología humana y con políticas familiarmente responsables es bastante más que plantearse la cuestión en el contexto del salario emocional. ■

