

Qué es y cómo se paga el salario emocional

● POR FLORENCIA GONZÁLEZ, ANALISTA DE CAPITAL HUMANO DE ADVICE

 @ADVICERRHH

El interés y la preocupación por el bienestar y la felicidad de las personas no es una cuestión reciente. Por su carácter histórico y relevante, esta preocupación no le es ajena al campo de estudios de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, ni a otras disciplinas afines que buscan comprender el complejo mundo laboral.

El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio.

Su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa,

y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal.

En la actualidad, la paga de salario emocional se utiliza en empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y su productividad, y a su vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación.

Se ha observado también su influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que cuando se incorpora como una política de gestión de los recursos humanos, surte su efecto a nivel simbólico, influyendo positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo.

Este efecto simbólico actúa —básicamente— sobre los resortes motivacionales de las personas. Las oportunidades de sentirse útil y desafiado cotidianamente por su labor, las oportunidades de reconocimiento, ascenso y promoción, así como de formación y capacitación, contribuyen a construir la idea bien fundada de que la organización acompaña a la persona en su expectativa de satisfacerse no solo materialmente sino también en

su necesidad de autoestima y autorealización.

Por todo esto es que puede convertirse en una práctica de gestión favorable, que aporte que una empresa sea vista como un buen lugar para trabajar —con su correspondiente efecto fidelizador— no solo para sus empleados si no para aquellos empleados potenciales disponibles en el mercado.

El salario emocional puede clasificarse según las necesidades que busca cubrir en: asistencial, recreativo y supletorio. Como ejemplo mencionaremos algunas prácticas habituales en nuestro medio. Una de ellas es el horario flexible que se implementa en muchas empresas, adaptado a sus necesidades particulares. Puede otorgarse al trabajador flexibilidad total y que administre su horario de trabajo en base al cumplimiento de objetivos, o brindarle la posibilidad de gestionar su horario de entrada y salida en tanto haga cumplimiento de la cantidad de horas pautadas.

Otra variante es brindar una serie predeterminada de horas mensuales que el trabajador puede

utilizar para ausentarse de su lugar de trabajo, sin necesidad de justificarse, con el fin de que emplee ese tiempo en cuestiones personales. En esta línea, algunas empresas brindan días libres en lugar de horas o premian el buen desempeño con días extras de licencia.

Otra práctica es la de otorgar oportunidad de cumplir con el trabajo desde casa, también se observa en nuestro medio con diversas adaptaciones. Otorgando beneficios a trabajadores que quieran estar más en contacto con su vida personal.

Por otro lado, podemos hablar de paga de salario emocional cuando se incentiva el desarrollo profesional brindando *feedback* del desempeño habitualmente, no solo en las instancias pautadas por el sistema de evaluación que haya adoptado la organización.

La retroalimentación positiva es la que menos se paga en nuestro medio y, sin embargo, es la práctica que surte mayor influencia en la productividad y calidad de trabajo de las personas. En esta línea, también se puede mencionar la calidad de la relación con su superior inmediato y el poder expresar sus ideas y sugerencias con respecto al trabajo, para generar modificaciones.

Cuando el reconocimiento viene ligado a una política de formación y capacitación de los recursos humanos, a través de la cual la persona pueda planificar su

carrera profesional, contribuye a una percepción global más positiva del lugar de trabajo.

Otro ejemplo sobre el salario emocional es la integración de áreas de recreación y esparcimiento en el lugar de trabajo, que dan oportunidad a los trabajadores de intercalar lapsos de descanso a lo largo de su jornada laboral. Es altamente beneficioso en aquellas organizaciones en las que el negocio implica el trabajo emocional de las personas, el uso de la creatividad y desarrollo de nuevos conceptos. Estos espacios y la posibilidad de discontinuar la jornada reducen los niveles de estrés, fomentan la socialización entre empleados y generan espacios de intercambio extraoficiales, que en las mejores circunstancias dan lugar a ideas constructivas e innovadoras para el trabajo.

Es importante mencionar que los intentos de incluir estas experiencias de manera aislada han dado resultados ineficaces, ya que es necesario determinar y ordenar las prácticas remuneratorias en dinero, la equidad salarial y la competitividad externa de los salarios, previamente a incluir la paga de salario emocional. Además, hay ciertas prácticas que no aplican de igual manera según la cultura de la empresa y las necesidades del personal.

Para ello, las empresas recurren usualmente a encuestas de remuneraciones generales o es-

pecíficas de su sector, estudios puntuales para determinar el valor salarial de una posición en el mercado y estudios que determinen la competitividad de sus salarios con respecto a los ofrecidos en otras empresas competitivas del mercado.

A modo de síntesis, entendemos que es necesario precisar que solo se puede esperar una consecuencia positiva y sostenida en el tiempo cuando se incluyen estas prácticas como parte de una estrategia planificada de desarrollo de los recursos humanos, que debe estar traducida en una serie de políticas consistentes y coherentes entre sí, alineadas a la estrategia de la organización.