

# Revista de Información Laboral

2018

Número 1 (Enero)

Estudios sobre el mercado de trabajo

1. ¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial (DANIEL PÉREZ DEL PRADO)

## Estudios sobre el mercado de trabajo

### 1 ¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial<sup>\*)</sup>

DANIEL PÉREZ DEL PRADO

Profesor titular acreditado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad Carlos III de Madrid ORCID: 0000-0001-7106-6769

ISSN 2254-3171

Revista de Información Laboral 1

#### Sumario:

- I. Introducción: el papel de la retribución emocional en la recuperación
- II. Los difusos perfiles del salario emocional: una primera aproximación desde la Psicología y la Economía de la empresa
- III. El salario emocional: ¿es salario? ¿es emocional?
  1. Sobre si el salario emocional es salario.
  2. Sobre si el salario emocional es emocional.
- IV. A modo de conclusiones: ventajas e inconvenientes de la retribución emocional
- V. Bibliografía

#### RESUMEN:

En los últimos años, en el ámbito de los recursos humanos, ha adquirido una cierta notoriedad el término «salario emocional», como fórmula novedosa para retener y atraer talento a las empresas. Si el debate en torno a este concepto no ha sido más intenso es debido a que, en buena medida, se ha visto cercenado por la crisis económica y la devaluación salarial. Con la recuperación económica, el salario emocional vuelve a cobrar auge como una herramienta de gestión de los recursos humanos que pretende, a través de la motivación y el incentivo a los trabajadores, mejorar su rendimiento, resultados y productividad y, por ende, del conjunto de la empresa. No se trata, sin embargo, de cualquier fórmula de incentivo, sino que hunde sus raíces en diversas teorías psicológicas entre las que destaca la inteligencia emocional. Es el bienestar personal lo que pretende retribuir el salario emocional, como vía indirecta para mejorar la competitividad y productividad de la empresa. Sin embargo, sus orígenes en el ámbito de la Economía de la empresa, la gestión de los recursos humanos y la Psicología, unido a la escasa atención que le ha prestado el Derecho, hacen que su aplicación práctica no esté exenta de problemas. En efecto, el término salario emocional es tan desconocido como nebuloso. Qué ha de entenderse por tal es algo controvertido, especialmente cuando lo que se pretende es aterrizar el concepto desde la teoría a la realidad de las empresas. En esto el Derecho cumple un papel esencial, pues será a través de instrumentos jurídicos (convenios colectivos, acuerdos de empresa, contrato de trabajo) como se consigue la aplicación práctica del salario emocional. Éste es precisamente el principal objetivo de este trabajo, acercarse en un primer momento a las diversas nociones que desde estas otras ciencias se nos han dado del salario emocional para, posteriormente, analizarlo desde el prisma del Derecho social, con el doble objetivo de intentar avanzar hacia un concepto más acabado de salario emocional y, a su vez, facilitar su aplicación práctica como fórmula avanzada de acción social de las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Salario emocional - Inteligencia emocional - Acción social empresarial - Beneficios accesorios

#### ABSTRACT:

During the last years, the so-called «emotional wage» has raised within human resources management's field as a new formula to attract and retain talented people. If this discussion has not been more intense is owed to the financial crisis and wage devaluation frustrated its development. With the economic recovery, the interest on emotional wage is increasing as a human resources management tool that aims, through motivation of employees, to improve their performance, results and productivity and, therefore, the overall of the company. Nevertheless, it is not any kind of incentive tool, but a sophisticated one which has its roots in various psychological theories, among which emotional intelligence stands out. Emotional salary aims to reward personal well-being, as an indirect way to improve the competitiveness and productivity of the company. However, its origins in the field of Business Economics, Human Resources Management and Psychology, along with the lack of attention paid by Law, make its practical application hardly difficult. In fact, the term «emotional salary» is as unknown as vague. What is to be understood by such is something which is rather controversial, especially when it tries to implement the concept from the theory to the reality of the companies. In this field, Law plays an essential role because the practical application of emotional wage will be achieved by using legal instruments (such as collective agreements, collective contracts or employment contract). This is precisely the main objective of this paper, firstly focusing on the diverse notions of emotional provided by that from these other sciences. After that, we will analyse it from the prism of the Social Law, with the double objective of trying to advance towards a more concrete concept of emotional salary and, at the same time, facilitate its practical application as an advanced formula of corporate social responsibility.

**KEYWORDS:** Emotional wage - Emotional intelligence - Corporate social responsibility - Fringe benefits

## I. INTRODUCCIÓN: EL PAPEL DE LA RETRIBUCIÓN EMOCIONAL EN LA RECUPERACIÓN

Tradicionalmente el salario ha servido tanto de incentivo como para «atraer y retener» talento. A través de complementos específicos o determinados sistemas de remuneración se ha perseguido lograr un mayor rendimiento, alcanzar determinados objetivos o, simplemente, conseguir que el trabajador ingresara en la empresa o permaneciera en ella.

Pero ésta no es la única herramienta en manos de la empresa para alcanzar estas metas. Otra de las que más habitualmente aparecen junto al salario son los llamados «beneficios accesorios» o *fringe benefits* <sup>(1)</sup> que reúnen además algunas virtudes adicionales: permiten flexibilizar el conjunto de la estructura salarial, alcanzar mejores tratamientos fiscales, cuando se trata de servicios o bienes, aprovechar economías de escala, vincular a la empresa con determinados objetivos en el marco de la responsabilidad social empresarial y, por ello, también potenciar un determinado tipo de imagen corporativa tanto en el plano interno como externo <sup>(2)</sup>.

En efecto, empresas como Google, Netflix, Airbus o Cisco han hecho de las condiciones de trabajo de sus empleados una auténtica seña de identidad, hasta el punto de que se identifican con su imagen corporativa. Es lo que se denomina como «marca empleadora» («*Employer Branding*») <sup>(3)</sup>, que tiene como objetivo fundamental no solamente atraer y retener talento, sino la motivación constante de sus empleados. Los efectos de esta estrategia pueden extenderse incluso hasta el ámbito externo, empleando las condiciones de trabajo como un modo de mejorar la imagen de la empresa respecto de los clientes. La estrategia comercial de Balay <sup>(4)</sup>, por citar un ejemplo conocido, se ha encaminado claramente en esa dirección.

En este marco, en los últimos años ha adquirido una cierta notoriedad el concepto de «salario emocional» como fórmula novedosa para atraer y retener talento en las empresas. Si el debate en torno a este concepto no ha sido más intenso es debido a que, en buena medida, se ha visto cercenado por la crisis económica y la devaluación salarial <sup>(5)</sup>. Como veremos, sólo se puede pensar en la retribución emocional si se ha alcanzado una retribución suficiente.

Con la recuperación económica, el salario emocional vuelve a cobrar auge al calor de la preocupación generalizada por los notables efectos que la crisis económica ha tenido sobre los salarios, las condiciones de trabajo y el bienestar de buena parte de la ciudadanía <sup>(6)</sup>. Que la recuperación alcance al conjunto de la sociedad, que descienda de lo macro a lo micro, depende en buena medida de recuperar el terreno perdido en todos estos ámbitos.

A este respecto el salario emocional puede jugar un papel importante, pues se trata de una herramienta novedosa de gestión de los recursos humanos que, mediante la concesión de determinados beneficios a los trabajadores, pretende mejorar su motivación, rendimiento y productividad y, por ende, los resultados del conjunto de la empresa <sup>(7)</sup>. No se trata, sin embargo, de cualquier fórmula de incentivo, sino que hunde sus raíces en diversas teorías psicológicas entre las que destaca la inteligencia emocional. De esta forma, se busca que el trabajador produzca más y mejor, no porque con ello vaya a progresar en la empresa o a cobrar más, sino porque va a ver satisfechas determinadas necesidades personales, propias y como miembro de un grupo o colectivo, lo que le llevará a sentirse mejor y más motivado. Es este bienestar personal lo que pretende retribuir el salario emocional, como vía indirecta para mejorar la competitividad y productividad de la empresa, además de para atraer y retener talento.

Sin embargo, sus orígenes en el ámbito de la Economía de la empresa, la gestión de los recursos humanos y la Psicología, unido a la escasa atención que le ha prestado el Derecho, hacen que su aplicación práctica no esté exenta de problemas. En efecto, el término salario emocional es tan desconocido como nebuloso. Qué ha de entenderse por tal es algo controvertido, especialmente cuando lo que se pretende es aterrizar el concepto desde la teoría a la realidad de las empresas. En esto el Derecho cumple un papel esencial, pues es a través de instrumentos jurídicos (convenios colectivos, acuerdos de empresa, contrato de trabajo) como se consigue la aplicación práctica del salario emocional.

Éste es precisamente el principal objetivo de este trabajo, acercarse en un primer momento a las diversas nociones que desde estas otras ciencias se nos han dado del salario emocional para, posteriormente, analizarlo desde el prisma del Derecho social, con el doble objetivo de intentar alcanzar un concepto más acabado y, por ello, más adecuado en lo que hace a su aplicación práctica en el día a día de las empresas. Concluiremos con unas breves reflexiones acerca de sus ventajas e inconvenientes. A esta tarea dedicaremos las páginas que siguen.

## II. LOS DIFUSOS PERFILES DEL SALARIO EMOCIONAL: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA Y LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Si algo caracteriza a las nociones «salario emocional» o «retribución emocional» <sup>(8)</sup> es que presentan unos perfiles difusos, poco concretos, lo que dificulta su entera comprensión y, lo que es más importante, su desarrollo desde la perspectiva práctica. Entre los motivos que explican esta escasa concreción destacarían los siguientes. En primer lugar, no existe una definición única, lo que no es impedimento, como veremos a continuación, para que puedan vislumbrarse en las diversas aproximaciones existentes algunas características comunes. Ello es debido en parte, en segundo lugar, a que el origen de estas construcciones hunde sus raíces en fuentes diversas, destacando la Psicología y los Recursos humanos fundamentalmente, y quedando al margen el Derecho del trabajo. Por último, tampoco existe consenso acerca de qué concretos elementos integran la retribución emocional en lo que hace a su aplicación práctica.

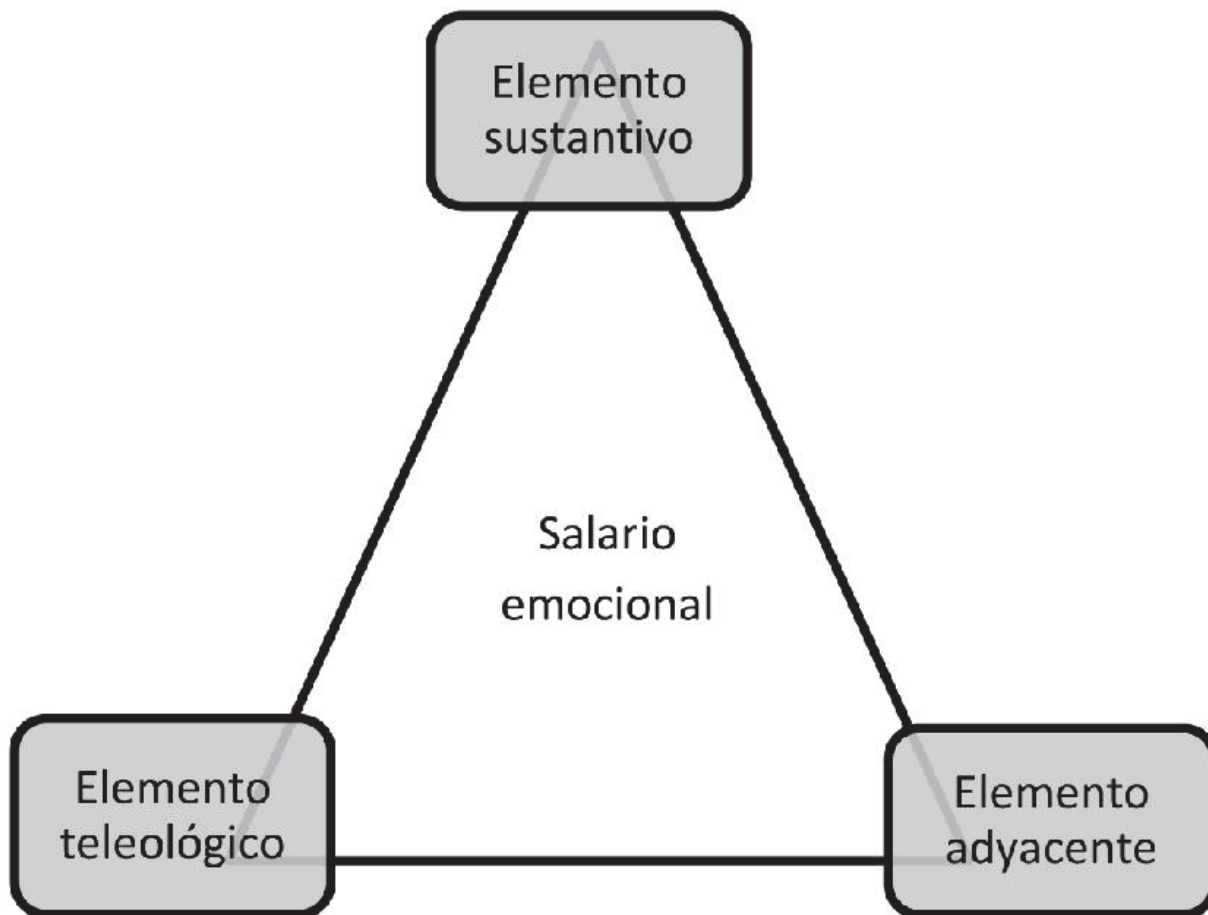
En efecto, el «salario emocional» ha sido definido de muy diversas formas, por lo que no puede decirse que exista una concepción única <sup>(9)</sup>, por más que podamos observar algunos elementos comunes a todas ellas. Así, se ha dicho que el salario emocional es «toda retribución no económica que nos ofrece una empresa y con la que aspiramos a satisfacer parte de nuestras necesidades como individuos» <sup>(10)</sup>. Se denomina salario porque se identifica con la idea de contraprestación y, también, con las reciprocidad, equidad y frecuencia; y emocional porque trata de satisfacer determinadas necesidades individuales y colectivas del sujeto <sup>(11)</sup>.

En concreto, el salario emocional pretendería la retribución de una serie de necesidades intangibles del empleado <sup>(12)</sup> que tienen que ver con el reconocimiento social, la estima y la autorrealización. Otros estudios, sin apartarlo del marco de la retribución, lo perciben como una herramienta de fomento de las políticas de conciliación <sup>(13)</sup>, aunque como un medio para alcanzar un incremento del rendimiento laboral y, consecuentemente, de la productividad de la empresa <sup>(14)</sup>. En este sentido el salario emocional sería también un instrumento de motivación o incentivo de los trabajadores <sup>(15)</sup> que actuaría como complemento al salario tradicional <sup>(16)</sup>.

De lo dicho hasta aquí se desprende que esos caracteres comunes a los que hemos hecho alusión serían tres: el primero de ellos sería lo que podríamos denominar como elemento sustancial, que alude a su carácter no económico, esto es, se trata de una forma de retribución del trabajo de naturaleza no dineraria; el segundo sería el elemento teleológico, pues lo que se persigue con la retribución emocional es satisfacer determinadas necesidades de los individuos como forma de motivación, por lo que el fin último es actuar como

instrumento de mejora del rendimiento; y, por último, el elemento adyacente, pues su finalidad es completar el salario entendido en su forma tradicional y actuar por consiguiente como un complemento de éste, alcanzando aquellos ámbitos, en el terreno de los incentivos, a los que éste no logra acceder.

Figura 1. Triángulo conceptual de la retribución emocional



Fuente: elaboración propia.

Pero, las dificultades para alcanzar un concepto claro de salario emocional se explican también en parte por sus diferentes orígenes teóricos. Algunos autores los sitúan en Maslow y su pirámide de preferencias (por orden, necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidades sociales o de pertenencia, necesidad de estima o reconocimiento y necesidad de autorrealización) <sup>(17)</sup>. Desde esta perspectiva, el salario económico únicamente nos permite alcanzar los dos primeros niveles de la pirámide, ya que con él sólo podemos satisfacer las necesidades fisiológicas y las de seguridad, por lo que el salario emocional vendría a cubrir las insuficiencias de éste, pues permite satisfacer el resto de necesidades <sup>(18)</sup>.

Otros, sin embargo, apuntan hacia teorías más modernas en el ámbito de la motivación y los incentivos <sup>(19)</sup>. De una parte, si nos centramos en el factor «salario», tradicionalmente se le ha concebido como una herramienta idónea para el incentivo del trabajador en relación con determinados objetivos empresariales. Esto es lo que se ha venido a denominar como «motivación extrínseca». Sin embargo, es posible observar otros motivos que llevan al trabajador a alinearse con los intereses de la empresa. Dicho de otra forma, existen otros elementos además del salario que llevan al trabajador a optar por una determinada empresa, permanecer en ella y/o contribuir a su buena marcha. Entre ellos cabría destacar los que tienen que ver con la «motivación intrínseca» o aquella que consigue que el individuo actúe por las consecuencias que su acción puede reportarle a él mismo. El ofrecimiento de incentivos económicos encaja mal con este tipo de necesidades, pues únicamente sirven para mejorar la calidad de vida fuera del trabajo, pero no la calidad del trabajo <sup>(20)</sup>. En otras palabras, la motivación intrínseca tiene que ver con la imagen personal y autorrealización en el seno de la propia empresa, lo que conecta con la política de formación, de conciliación o de promoción profesional. Pero los factores externos y personales no son los únicos motivos por los cuales actúan los trabajadores. Al contrario, existe un tercero que tiene que ver con el impacto que su trabajo tiene sobre los demás y, en particular, como parte integrante de un grupo, colectivo u organización. Ésta es la denominada «motivación trascendente» <sup>(21)</sup> o «comportamiento prosocial» <sup>(22)</sup> y se refiere a la implicación e identificación del salario del sujeto con la empresa en la que trabaja y sus miembros. La retribución emocional perseguiría ir más allá del primero para adentrarse plenamente en el segundo y el tercero con el objetivo último de atraer y retener talento en la empresa.

Estas últimas reflexiones nos llevan, de otra parte, a otra teoría reciente con la que el salario emocional guarda una clara conexión, que es la inteligencia emocional <sup>(23)</sup>. Si con la retribución emocional se busca satisfacer determinadas necesidades del trabajador, como forma de motivarle, que el dinero no alcanza a cubrir, entonces es posible enmarcarlo en una teoría que se centra precisamente en las motivaciones personales y sociales o grupales del sujeto. Más adelante tendremos ocasión de detenernos en esta conexión teórica y

preguntarnos cuán «emocional» es el salario emocional. Por ahora, nos basta con decir que ésta es otra de las diversas perspectivas de análisis desde la que se aborda esta particular forma de retribución.

Por último, si hay un elemento que dificulta una correcta comprensión del término salario emocional es sin lugar a dudas el de su contenido desde una perspectiva meramente práctica. Así, si una determinada empresa quisiera implantar un sistema de retribución emocional, ¿qué concretos elementos integrarían el «menú» disponible para llevar a efecto esta decisión?

Lo cierto es que contestar esta pregunta resulta una tarea bastante compleja. De una parte, los estudios que abordan la noción de retribución emocional lo hacen desde una perspectiva muy genérica, lo que hace difícil concretarlo. Así, se ha dicho que el salario emocional estaría integrado por dos elementos: la aplicación de métodos horizontales, flexibles y participativos de gestión de los recursos humanos y el desarrollo de instrumentos de conciliación entre la vida personal y familiar <sup>(24)</sup>.

Lo primero implica una transformación radical de la gestión de los recursos humanos desde una visión clásica, de naturaleza jerárquica, a otra de carácter más horizontal, en la que se potencie la participación de los trabajadores en la empresa, para lo que resulta imprescindible impulsar diversos mecanismos de comunicación e intercambio de información. Para que los empleados se sientan retribuidos es necesario que se identifiquen con la empresa y sus objetivos, que se sientan parte de ella.

Lo segundo supone un tratamiento también diferente de las condiciones de trabajo. En concreto, las políticas de fomento de la conciliación de la vida personal y familiar han de tener un peso fundamental. En este sentido, se ha señalado que la empresa ha de buscar el respeto a la vida familiar del empleado, con su vida personal y la flexibilización de las condiciones de trabajo en el sentido de que las necesidades empresariales sean compatibles con las personales y familiares <sup>(25)</sup>. En el mismo plano, también es preciso adaptar la dirección de los recursos humanos y, en particular, la remuneración, tanto monetaria como no monetaria, tangible e intangible, a la situación y necesidades del individuo. En particular, es preciso ofrecer una remuneración, entendida ésta en sentido amplio, «a la carta» en la que, al menos una parte, del salario y las condiciones de trabajo se establezca de acuerdo con la propia voluntad del sujeto.

Otros estudios ponen también un especial énfasis en las medidas de conciliación <sup>(26)</sup>, si bien sugieren también otras áreas adicionales y próximas, como el tiempo de trabajo <sup>(27)</sup>, mejoras en el lugar de trabajo, la introducción de mejoras en la confortabilidad de la empresa, acuerdos de colaboración o convenios con entidades para un descuento para el trabajador en el pago, contactos que la empresa facilita al trabajador con el apoyo y/o asesoramiento personal y profesional y beneficios sociales.

En un sentido similar caminan otras investigaciones que delimitan el salario emocional bajo las «4 Cs»: condiciones laborales, condiciones ambientales del lugar de trabajo, clima laboral y conciliación <sup>(28)</sup>.

Algún trabajo, si bien de forma testimonial y aislada, ha incluido algún elemento dinerario entre los que integrarían la retribución emocional en la empresa <sup>(29)</sup>. Así, se ha sugerido que podrían aplicarse elementos tales como: a) retribución variable, b) retribución flexible o a la carta, c) 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, etc.), d) servicios a dependientes (jardines de infancia en los centros de trabajo, servicios de atención a personas mayores y dependientes, gastos de atención asumidos por la organización), e) servicios de formación (cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima laboral en materia de gestión de estrés, gestión de conflictos, gestión del tiempo, etc.), f) asesoramiento (legal, profesional, fiscal, etc.), g) opciones financieras (stock options, warrants, préstamos a bajo interés, bonificaciones, etc.), y h) medidas de conciliación (jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de jornada, extensiones de bajas, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc.)

### III. EL SALARIO EMOCIONAL: ¿ES SALARIO? ¿ES EMOCIONAL?

#### 1. SOBRE SI EL SALARIO EMOCIONAL ES SALARIO.

De lo dicho hasta ahora se desprende que el salario emocional es una noción de difícil aprehensión y aplicación práctica. Es más, tomando como referencia los caracteres básicos enunciados en el apartado anterior podemos llevar nuestra reflexión más allá y preguntarnos si esa amalgama de políticas de empresa que viene denominándose como «salario emocional» puede ser en puridad llamado como tal. ¿El «salario emocional» es verdaderamente «salario»?; y ¿es «emocional»?

Por lo que respecta a la primera de las interrogantes, lo cierto es que, como acabamos de ver, la mayor parte de los estudios que han abordado el concepto lo hacen desde la Psicología y la Economía de la empresa o la gestión de los recursos humanos. Aunque en algunos de ellos existe un cierto intento de incorporar la perspectiva legal, lo cierto es que desde el Derecho no se ha prestado atención a esta noción, lo que dificulta, a pesar de los esfuerzos de algunos autores, su encaje jurídico y su aplicación práctica.

Estos estudios no jurídicos parten de una consideración de la retribución amplia o genérica, que va más allá de lo dispuesto en el [art. 26 ET](#). Así, se incluye dentro de la retribución tanto el salario, ya sea monetario como en especie, como otros elementos que nada tienen que ver con éste, como las mejoras de las condiciones de trabajo respecto de los mínimos establecidos en la normativa laboral, de la Seguridad Social o en convenio colectivo o las relacionadas con las mejoras voluntarias, la política social de la empresa etc.

Algunos trabajos <sup>(30)</sup> han clasificado estos estudios en torno a dos categorías, la retribución no tangible o no económica y los beneficios sociales. La primera parece referirse a un conjunto heterogéneo de elementos, entre los que se encontrarían la mejora de las condiciones de trabajo o el impulso de la información, la comunicación y la participación de los trabajadores. «En detalle, la retribución no tangible y no económica desarrolla un estado de predisposición del trabajador hacia su empresa y su puesto de trabajo, que supone una mejora en el ambiente de trabajo. Esta retribución no puede cuantificarse por valor intercambiable por dinero, sino que se trata de aspectos más allá de los monetarios que pretenden aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador. Por ejemplo, la facilidad horaria de entrada y salida del trabajo para organizar la vida personal o, incluso, facilitar zonas de descanso para potenciar la creatividad» <sup>(31)</sup>.

La segunda se identifica con los «beneficios sociales» que, según el autor, «sí puede[n] cuantificarse en un valor económico, aunque no se puede[n] intercambiar por su coste y, por ello, los trabajadores sólo pueden beneficiarse de su utilidad. Se trata de los beneficios sociales que las empresas facilitan a sus trabajadores frente a necesidades temporales que les puedan surgir. Los tickets restaurante, los cheques para la formación de los hijos entre 0 y 3 años, los descuentos en polideportivos o beneficios de los productos o servicios de la propia empresa, son algunos ejemplos de salario emocional» <sup>(32)</sup>.

Pues bien, como ya hemos adelantado, desde un plano estrictamente jurídico, lo cierto es que el salario emocional no puede ser calificado como salario, pues el término desborda los límites del mismo, por más que estos sean bastante flexibles, al menos desde la

perspectiva de la legislación española. No obstante, junto con el salario conviene examinar otros conceptos próximos como el de «remuneración» y el de «retribución», pues también cabe hablar de «remuneración emocional» o «retribución emocional».

En una primera aproximación, si acudimos al DRAE, la segunda acepción de «remunerar» es «retribuir» y, consecuentemente, ambas significan «recompensar» o «pagar». Por consiguiente, la remuneración y la retribución son un pago o compensación. Por su parte, el salario es, según la primera acepción, un pago o remuneración «regular» y, de acuerdo con la segunda, una «cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena». De las tres definiciones parece deducirse una cierta especialidad del salario, que no sería, como los anteriores, cualquier pago o remuneración, sino un pago «regular» y/o en dinero que se entrega a los trabajadores por cuenta ajena.

Desde el plano estrictamente legal, cuando el [art. 26.1 ET](#) define el «salario», señala que se entenderá por tal «la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie <sup>(33)</sup>, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como de trabajo». Más adelante, en el apartado tercero, al regular la estructura salarial, señala «que deberá comprender el salario base, como retribución fijada por unidad de tiempo o de obra».

Por su parte, el [art. 28 ET](#), al referirse al derecho de «igualdad de remuneración», dice que «el empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial».

De la lectura del primero parece deducirse que los tres conceptos son sinónimos, ya se expresen como acción (pagar) o como resultado de ésta (pago). Sin embargo, el [art. 28 ET](#) parece darnos un matiz diferencial, pues sólo remuneración y retribución aparecen como sinónimas y referidas a un pago genérico. Por su parte, el salario también sería un pago, pero de naturaleza particular o concreta, la recogida en el propio [art. 26.1 ET](#). De esta forma, el salario sería siempre una retribución o remuneración, pero la remuneración y la retribución pondrán ser, además, otros pagos distintos del salario, como los incluidos en el [art. 26.2 ET](#) <sup>(34)</sup>. Dicho de otra forma, todos los salarios serían retribuciones y remuneraciones, pero no todas las retribuciones y remuneraciones serían salario. La utilización indistinta de los tres términos por buena parte de la doctrina <sup>(35)</sup>, apuntaría en esta dirección.

Pues bien, cuando los estudios no jurídicos definen el salario emocional como un salario «no económico» parecen referirse, desde el prisma estrictamente jurídico, a todo tipo de remuneración o retribución de carácter no dinerario. Por consiguiente, hablarían de salario en sentido impropio <sup>(36)</sup> pues no solamente se están refiriendo a elementos que integran el salario, como el salario en especie, sino también a otros que tienen una clara naturaleza extrasalarial, como las mejoras voluntarias o determinados tipos de prestaciones o políticas de carácter social. De ahí que quizá fuera preferible hablar de «retribución emocional» o «remuneración emocional».

Es más, incluso estos conceptos encajan con dificultad con alguno de los elementos que se ha dicho integran la retribución emocional. En particular, nos estamos refiriendo a la mejora de determinadas condiciones, como el tiempo de trabajo o el fomento de la participación de los trabajadores de la empresa, para los que no es habitual emplear los términos retribuir o remunerar. Sólo entendiendo que el empresario tiene algún cierto tipo de deber en lo que hace a estas y otras áreas, podríamos utilizar estas nociones, pues con su concesión se satisfaría estos deberes. También podríamos entender que ello se recompensa un más diligente desarrollo de la prestación laboral, lo que encajaría con «retribución» y, por ende, con «remuneración».

Por último, para concluir este primer elemento de análisis, quizá resulte también interesante delimitar los diversos elementos que se han propuesto como integrantes de la retribución emocional desde un prisma legal. En concreto, y a pesar de la gran heterogeneidad de propuestas vistas anteriormente, quizá todas ellas podrían ser reconducidas a tres áreas clave de lo que podríamos denominar como «triángulo prestacional» de la retribución emocional: a) el salario en especie, b) la mejora de las condiciones de trabajo, y c) prestaciones de carácter social.

## Figura 2. Triángulo prestacional de la retribución emocional



Fuente: elaboración propia.

Los tres elementos tienen contornos difusos, si bien el primero podría resultar el más estable de los tres, en el sentido de que su contenido es de más fácil aprehensión, por más que en la puesta en práctica pueda resultar complicado en muchas ocasiones distinguir cuándo una determinada prestación es salario en especie o cuándo por el contrario reviste naturaleza extrasalarial. Dicho con otras palabras, el salario en especie no es extraño a los ojos de iuslaboralista; tampoco lo son lo que hemos venido a denominar como «prestaciones de carácter social». Éstas siempre han estado próximas al salario, pues se trata de atribuciones patrimoniales que se dan en el marco de la relación laboral. Para algunos autores, no está del todo clara su naturaleza extrasalarial o no, por lo que las denominan «retribuciones indirectas»<sup>(37)</sup>. Para otros, aun dándose en el marco de la relación de trabajo, su causa de atribución reside técnicamente fuera del contrato de trabajo<sup>(38)</sup>.

Sea como fuere, estas «prestaciones de carácter social» se han venido a denominar más frecuentemente como «beneficios accesorios» o *fringe benefits*<sup>(39)</sup> y comprenden toda una serie «prestaciones o utilidades, dinerarias o en especie, por la prestación de servicio por cuenta ajena, de carácter indirecto, y al margen de la retribución estricta del trabajo realizado»<sup>(40)</sup>. Por consiguiente, la única diferencia destacable con esta área del salario emocional vendría dada porque la mayor parte de los estudios apuestan por su naturaleza no económica o monetaria, mientras que los *fringe benefits* admiten prestaciones dinerarias.

La acción social de la empresa, en un sentido clásico, ha venido a identificarse con los *fringe benefits*, si bien también se han sugerido otras clasificaciones que intentan arrojar algo más de precisión en torno a este concepto. En concreto, se ha dicho que la acción social clásica comprendería tanto prestaciones salariales, en dinero o en especie, como extrasalariales, dando lugar a tres modalidades distintas: a) modalidades con fundamento remuneratorio (la mayor parte de ellas integradas por retribuciones en especie, como el uso de la vivienda o vehículo de la empresa, la concesión de préstamos a bajo interés, primas o cuotas de contratos de seguros, etc.), b) modalidades con fundamento en el deber de protección del empresario (que estarían conformadas por las mejoras voluntarias de la Seguridad Social, entrega a precio rebajado de acciones, utilización de bienes destinados a servicios sociales y culturales, etc.), y c) modalidades con otro fundamento o naturaleza (ropa de trabajo, propinas, cesión de terrenos, etc.)<sup>(41)</sup>.

A la luz de estas clasificaciones, lo cierto es que estos dos elementos integrantes del salario emocional encajarían bastante bien con lo que tradicionalmente se ha venido denominando como acción social de la empresa. La principal diferencia residiría en el hecho de que mientras que en aquél no parece incluir las prestaciones dinerarias, sí se admiten en ésta.

Pero es más, también se ha sugerido que la moderna acción social podría ir más allá de esta configuración clásica e incluir otros elementos, como la formación continua, las prestaciones sociales complementarias externas a la Seguridad Social (mejoras voluntarias, mutualismo y planes y fondos de pensiones, contratos de seguro colectivo y ayudas familiares)<sup>(42)</sup> y diversas fórmulas de participación de los trabajadores en la empresa<sup>(43)</sup>. Todos estos elementos, por lo indicado más arriba, también encajarían perfectamente en el

concepto de retribución emocional. Dicho de otra forma, la retribución emocional se identifica casi completamente con las modernas formas de acción social en la empresa.

Así, si tenemos en cuenta que aún resta uno de los vértices del triángulo, el referido a las mejoras de las condiciones de trabajo, entonces podríamos vislumbrar en la retribución emocional un nuevo estadio en la evolución de la acción social empresarial, en cuya virtud se incorporaría un nuevo elemento consistente precisamente en la mejora voluntaria de las condiciones más allá de los límites legal o convencionalmente establecidos. Definido este último elemento de esta forma, esta nueva faz de la acción social podría amenazar con desbordar el concepto y, por ello, con hacerlo inservible. No obstante, si analizamos con detenimiento los estudios en torno a la retribución emocional podemos concluir que la mejora de las condiciones no se refiere a cualesquiera de ellas, sino aquellas más estrechamente conectadas con la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. Ésta es concretamente, la nueva área que se incorporaría a la acción social de la empresa de la mano de la retribución emocional.

En suma, de todo lo dicho hasta aquí se desprenden dos conclusiones importantes. De una parte, que el término «salario» al referirse al emocional no se está empleando de forma propia desde un punto de vista jurídico, pero tal problema puede salvarse empleando el de «retribución» o «remuneración». De otra, que la retribución emocional puede ser vista como el estado más avanzado de lo que tradicionalmente se ha venido a denominar como «acción social» en la empresa. En concreto, no solamente incorporaría las más modernas manifestaciones de ésta, sino también un área que tradicionalmente le ha resultado extraña, la mejora de las condiciones de trabajo relacionadas con la conciliación con la vida personal y familiar.

Pero con el término retribución no cubrimos el conjunto del objeto de nuestro estudio. Al contrario, ésta ha de ser también emocional. A determinar si verdaderamente lo es o no dedicaremos las páginas que siguen.

## 2. SOBRE SI EL SALARIO EMOCIONAL ES EMOCIONAL.

En efecto, también cabe preguntarse si la retribución emocional puede ser llamada como tal. Ya hemos mencionado que el salario emocional ha sido vinculado con las teorías de Maslow sobre las preferencias de los sujetos y otras teorías más recientes acerca de la motivación, especialmente cuando ésta se vincula a la propia realización tanto, desde la perspectiva individual como en lo que hace a la pertenencia a un grupo u organización.

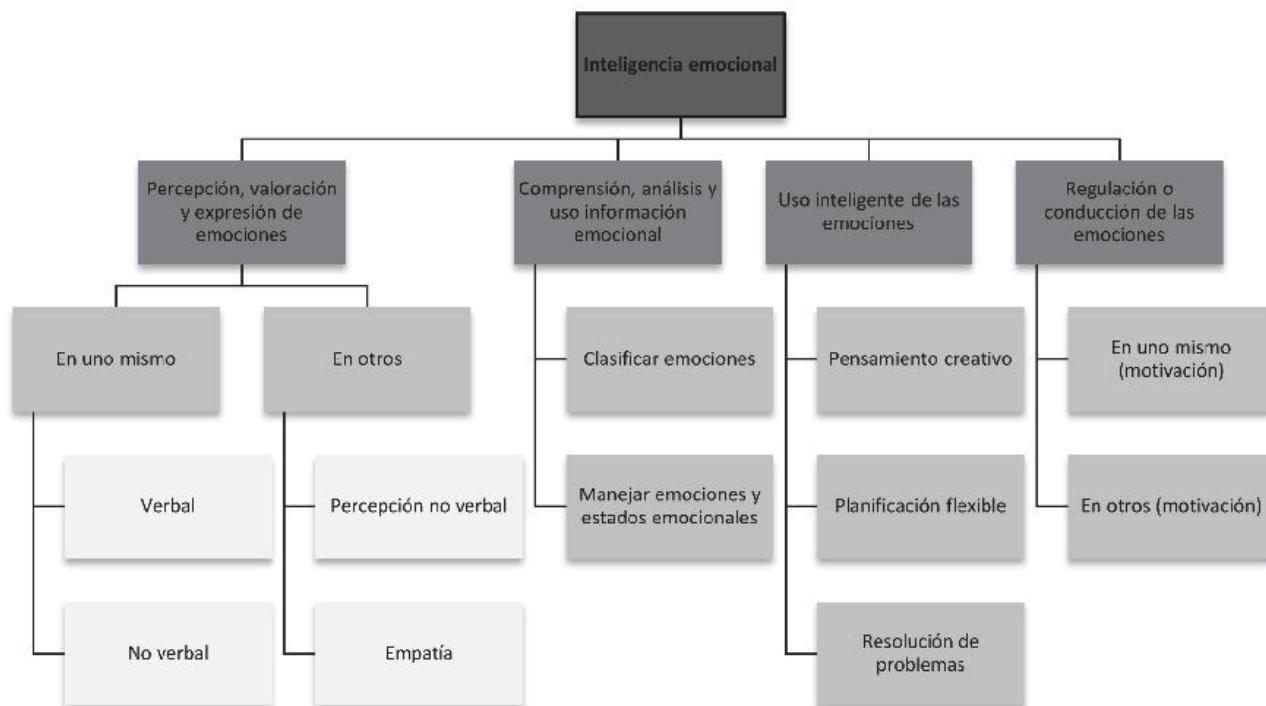
Precisamente este último elemento conecta la retribución emocional con la inteligencia emocional, con la que además guarda una obvia conexión terminológica. Así, entre las diversas nociones que se han dado de la inteligencia emocional podemos destacar aquella que la define como «un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de cada uno» <sup>(44)</sup>. Pero quizá la definición más conocida sea aquella que muestra la inteligencia emocional como la «capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones» <sup>(45)</sup>.

En ambos casos se muestra la inteligencia desde una perspectiva adaptativa. El objetivo fundamental era estimular el debate acerca del papel de las emociones entre las habilidades humanas, en contraposición a otros enfoques que las conciben como una excitación de los sentimientos que pueden alterar la actividad cognoscitiva normal. Así, la inteligencia emocional resulta de la yuxtaposición de dos ideas clave <sup>(46)</sup>. De una parte, del campo de la inteligencia se toma el elemento diferencial de ésta respecto de otras habilidades: la capacidad de razonamiento abstracto. De otra, del ámbito de las emociones se emplea la idea de que éstas constituyen señales para discernir significados en contexto de las relaciones sociales.

De las diversas teorías que se han construido en torno a la inteligencia emocional nos centraremos en las dos mencionadas. La primera de ellas, por ser la pionera, origen fundamental de esta aproximación; la segunda por su impacto general y en el terreno concreto recursos humanos y las relaciones laborales.

De acuerdo con el primer enfoque, la inteligencia emocional integraría cuatro dimensiones diferentes (ver Esquema 1) <sup>(47)</sup>. En primer lugar, la habilidad para percibir, valorar y expresar las propias emociones y de otros. Ésta, a su vez, estaría integrada por diversas subhabilidades, entre las que destacarían la identificación de las emociones propias y ajenas, la expresión precisa de emociones o la capacidad para discriminar entre sentimientos y expresiones sincera y no sinceras de los mismos. En segundo lugar, la comprensión, análisis y uso de la información emocional, lo que comprende la clasificación de las emociones, la comprensión del significado no sólo de las emociones sencillas, sino también de otras más complejas, así como la evolución de los estados emocionales propios y de otros. En tercer lugar, el uso inteligente de las emociones como parte del proceso cognitivo, en el que se integrarían la creatividad, la planificación o la resolución de problemas. Así, se entiende que las emociones nos permiten dirigir nuestra atención hacia la información considerada relevante, determinando la forma en que se procesa esa información y facilitando la toma de decisiones. Por último, la conducción de las emociones o la capacidad de estar abierto a estados emocionales tanto positivos como negativos, de tal forma que se sepa cómo actuar al respecto.

### Esquema 1. Las dimensiones de la inteligencia emocional



Fuente: elaboración propia a partir de Mayer, Solvey y Caruso, 2002 y Abascal et al. 2003.

Por su parte, la segunda perspectiva clasifica las habilidades integrantes de la inteligencia emocional en dos grandes bloques. De un lado, lo que denomina como «competencias personales», entre las que destacarían el conocimiento de las propias emociones, la capacidad para controlarlas y para motivarse a sí mismo. De otro, «las competencias sociales», que incluyen el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones o habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Pues bien, la retribución emocional encaja en este esquema como un instrumento que, en manos de la empresa y teniendo en cuenta las diversas dimensiones que integran la inteligencia emocional, procura un mejor fomento de las competencias personales (motivación) no solamente del trabajador individualmente considerado, sino también como parte integrante de un grupo o del conjunto de la población.

De hecho, de las dos grandes áreas en que la inteligencia emocional se habría desarrollado, el liderazgo y la gestión de equipos <sup>(48)</sup>, la retribución emocional actuaría como una especie de puente entre ambos pues, si bien es cierto que es una herramienta básica del segundo por cuanto que procura integrar las emociones de los sujetos y del colectivo con vistas a alcanzar un mejor rendimiento, no lo es menos que en manos de la dirección puede convertirse en una herramienta muy eficaz para el desarrollo de un liderazgo socioemocional o transformacional <sup>(49)</sup>.

#### IV. A MODO DE CONCLUSIONES: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA RETRIBUCIÓN EMOCIONAL

A lo largo de estas páginas hemos tenido ocasión de acercarnos al concepto de retribución emocional, una noción que, a pesar de sus claras conexiones con el Derecho del trabajo y de la Seguridad Social, sin embargo, ha sido muy poco estudiada desde lo jurídico.

En concreto, hemos podido analizar cómo la amplia variedad de medidas que desde otras ciencias se nos dice que lo integran impiden utilizar el término salario. Así, la primera y más elemental conclusión es que el salario emocional no es salario y que todo lo más, al menos desde el ámbito jurídico, sería retribución emocional.

Pero al margen de esta precisión nominativa, lo más importante, desde una perspectiva práctica, es poder concretar su contenido. Para poder saber qué es la retribución emocional, necesitamos conocer qué precisos elementos la integran. A este respecto, nuestro estudio sugiere que la retribución emocional sería una especie de estadio avanzado de acción social empresarial. Así, no solamente estaría integrada por sus elementos clásicos, los llamados *fringe benefits*, sino por otros que se han sugerido como los propios de una acción social empresarial avanzada: la formación, la participación de los trabajadores y las prestaciones sociales complementarias externas a la Seguridad Social. Es más, la retribución emocional tendría la virtualidad de añadir uno más, la posibilidad de mejorar determinadas condiciones de trabajo conectadas con la conciliación de la vida personal y familiar.

Sin embargo, la retribución emocional no solamente se define por su contenido, esto es, ese variado conjunto de medidas que lo integran, sino también por su finalidad. A diferencia de la acción social como ha sido entendida hasta ahora, la retribución emocional va dirigida a integrar las emociones de los sujetos y del colectivo con vistas a alcanzar un mejor rendimiento. Con ello, no sólo se amplía el conjunto de instrumentos para la motivación e incentivo de los trabajadores en manos de la empresa, sino también las causas por las que se motiva. No se trata de incidir en aquellas que afectan de forma más clara o directa en el rendimiento del trabajador, sino también en aquellas otras que lo hacen de un modo indirecto y no solamente por un fin altruista o social, sino porque el bienestar emocional del sujeto en sí mismo considerado y como parte del equipo afecta a su rendimiento y, por ende, a los resultados de la empresa. De acuerdo con estudios recientes, las empresas que favorecen el salario emocional multiplican por cuatro el compromiso de sus empleados, mientras que los entornos laborales contaminantes multiplican por once la intención de sus empleados de dejar la empresa <sup>(50)</sup>.

Por consiguiente, la retribución emocional comporta una serie de ventajas, tanto para el trabajador como para la empresa. Por lo que hace al primero, disfrutará de unas mejores condiciones de trabajo y personales, el clima laboral y el rendimiento, tendrá una



participación más activa en lo que hace a la conformación de su propia retribución y marcha de la empresa, más autonomía en la gestión de su trabajo, mejor conciliación y formación. Por lo que hace a la empresa, la retribución emocional también es una oportunidad para aplicar políticas de retribución flexible o a la carta, lo que implica una serie de mejoras económicas para cada una de las partes, incluyendo ventajas fiscales; fomenta la atracción y retención de talento, mejora la productividad y disminuye el absentismo (<sup>51</sup>). Asimismo, permite una mayor identificación de los trabajadores con los objetivos y estrategias de la empresa.

En el plano negativo, destacan dos tipos de inconvenientes. De una parte, los que tienen una repercusión económica más directa. Así, se ha dicho que la retribución emocional puede suponer un importante coste monetario, tanto directo, fundamentalmente relacionado con los gastos derivados de beneficios sociales, como indirectos, como consecuencia de los cambios necesarios en la organización, cultura organizativa, adaptación de los trabajadores, equipos y del conjunto de la empresa. En concreto, por lo que hace a los primeros, se ha dicho que un incremento de los beneficios sociales puede repercutir en una pérdida de competitividad derivada de unos mayores costes organizativos, si bien esto podría verse compensado por un incremento de la productividad (de hasta un 19%) y una reducción del absentismo (de hasta un 51%) (<sup>52</sup>). La siguiente tabla resume todos estos inconvenientes en función a la propia importancia otorgada por las empresas.

Tabla 2. Consecuencias laborales negativas de la aplicación de beneficios sociales según Pasamar y Valle (2011)

CONSECUENCIA LABORAL	PROMEDIO (de 0 a 7)
Generan un alto coste económico	4.5
Son difíciles de implantar	4.5
Crean sentimiento de injusticia	4.1
No se adaptan al sistema de trabajo de la empresa	3.3
No se adaptan al perfil de los trabajadores	2.8
No son necesarias para la empresa	2.2

Fuente: Pasamar y Valle, 2011.

De otra, aquellos que tienen que ver, no con la retribución emocional en sí misma, sino con el modo en que ésta es aplicada en la empresa. Así, por ejemplo, uno de los principales errores suele ser emplear la retribución emocional a los simples efectos de imagen, sin que exista un trasfondo real o intención de desarrollar este tipo de medidas de forma efectiva, imitando del modelo de otras empresas sin adaptarlo a su propia realidad (<sup>53</sup>) o centrándola únicamente en determinados perfiles de trabajadores, como mandos intermedios y directivos (<sup>54</sup>). No obstante, en relación con esto último, no está claro ni mucho menos que se trate de una política aplicable al conjunto de los trabajadores de la empresa y en todos los sectores, o únicamente a aquellos relacionados con altas cualificaciones. Del mismo modo, también está por ver si este tipo de medidas pueden ser aplicadas, atendiendo a las características propias de cada uno, en todos los tipos de empresa o si, por el contrario, nos encontramos ante un tipo de política de recursos humanos propia de la gran empresa.

Sea como fuere, en un contexto en el que existe una preocupación cierta por el fuerte deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores durante la crisis y un propósito de restituirlas en cierta medida de tal forma que la recuperación llegue a todos, no parece descabellado que, junto al necesario debate acerca de la subida de los salarios, se incorpore otro acerca de la restitución y desarrollo de lo que tradicionalmente se ha llamado «acción social» en la empresa y que hoy reviste vistosas modernas formas como la «retribución emocional».

## V. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Olea, M., *Introducción al derecho del trabajo*, 6ª ed., renovada y amp, Civitas, Madrid, 2002.
- Backhaus, K., «Employer Branding Revisited», *Organization Management Journal*, vol. 13, 2016.
- Brief, A. P.; Motowidlo, S. J., «Prosocial Organizational Behaviors», *The Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 4, 1986, pp. 710-725.
- Cañón Rocco, M. T., «Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica», *Repositorio Académico-Universidad de Chile*, 2009.
- Chow Koo, R., «Global added value of flexible benefits», *Benefits Quarterly*, vol. 27, n.º 4, 2011, pp. 17-20.
- Correro, R., «La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa», *Cinco Días*, 2005.
- Crespo, C., «El Storytelling para comunicar mi marca como empleador», *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n.º N.º. 299, 2015.
- Delgado Planás, C.; Pin Arboledas, J. R.; Suárez Ruz, E., *¡Págume como yo quiero!: el uso inteligente de la retribución flexible para directivos*, McGraw-Hill, Interamericana de España, Madrid, 2000.
- Díez-Picazo, L., *Fundamentos del derecho civil patrimonial. Las particulares relaciones obligatorias*, vol. 4, 1. ed, Civitas, Madrid, 2010.
- Drucker, P. F., *La empresa en la sociedad que viene: los seis factores que están transformando al mundo que conocemos*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.
- Fernández Abascal, E. G.; Jiménez Sancho, M. P.; Martín Díaz, M. D., *Emoción y motivación humana: la adaptación humana*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003.
- Fernández Avilés, J. A., *Configuración jurídica del salario*, Comares, Granada, 2001.
- Fundació RH, *El salario emocional*, Fundació per a la motivació dels recursos humans, Barcelona, 2008.

García Arce, M. C.; Prieto Juárez, J. A., *Acción social en la empresa*, Trotta, Madrid, 2004.

García Becedas, G., «La Seguridad Social complementaria en España», en *III Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Tirant lo Blanch, Alicante, 1993, pp. 17-48.

García Campayo, R.; García Roldán, T.; Viejo Huerga, A., *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados*, EAE Business School, 2017.

Gay Puyal, F., «El salario emocional, clave para reducir el estrés», *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, n.º 33, 2006, pp. 44-47.

Goleman, D., *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1998.

Goleman, D., *La práctica de la inteligencia emocional*, 6ª ed, Kairós, Barcelona, 1999.

IFREI-IESE, *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña*, Dirección General de igualdad y oportunidades de trabajo, Generalitat de Cataluña, 2009.

IFREI-IESE; Edenred, *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*, Madrid, 2012.

Llano Restrepo, P., «La flexibilidad laboral y el salario emocional», *Aglala*, vol. 5, n.º 1, 2014, pp. 34-68.

Mariana La Torella, «Beneficios laborales: una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos», 2014, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Martín Valverde, A.; García Murcia, J. (eds.), *Tratado práctico de derecho de la seguridad social*, 1. ed, Thomson/Aranzadi, Cizur Menor, Navarra, 2008.

Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation*, Simon and Schuster, 2013.

Matorras Díaz-Caneja, A., *Las percepciones extrasalariales: (estudio del régimen laboral, fiscal y de Seguridad Social aplicable)*, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1999.

Mayer, J. D; Salovey, P., «Emotional Intelligence», *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, n.º 3, 1990, pp. 185-211.

Mayer, J. D; Salovey, P.; Caruso, D., «Emotional Intelligence», en Sternberg, R. J. (ed.) *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, 2000.

Mayer, J. D; Salovey, P.; Caruso, D., *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User' S Manual*, MHS, 2002.

Mercader Uguina, J. R. (ed.), *Fundaciones laborales: herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2009.

Mercader Uguina, J. R., *Modernas tendencias en la ordenación salarial: la incidencia sobre el salario de la reforma laboral*, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1996.

Mercader Uguina, J. R., *Salario y crisis económica*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2011.

Nicolás, M. A., «El salario emocional», *Agricultura: Revista agropecuaria*, n.º 945, 2011, pp. 692-693.

Pasamar, S.; Valle, R., «Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?», *Universia Business Review*, vol. 1, n.º 29, 2011.

Pérez del Prado, D., «Fundaciones laborales y diálogo social: el caso de la Fundación Laboral de la Construcción del Principado de Asturias», *Trabajo y Derecho. Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*, vol. 26, 2017, pp. 116-130.

Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*, Ediciones Deusto, 1998.

Polo, J. M., *Retribución emocional*, Granica, Barcelona, 2005.

Soler i Blanch, G., «El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)», 2015, Universitat Ramon Llull, Barcelona.

---

## FOOTNOTES

---

1

Mercader Uguina, J. R., *Modernas tendencias en la ordenación salarial: la incidencia sobre el salario de la reforma laboral*, Aranzadi Editorial, Pamplona, 1996, pp. 144-157.

2

En la gestión de éstos y otros beneficios sociales cumplen un papel esencial las poco conocidas fundaciones laborales. Para su estudio puede consultarse J. R. Mercader Uguina (ed.), *Fundaciones laborales: herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2009. Pérez del Prado, D., «Fundaciones laborales y diálogo social: el caso de la Fundación Laboral de la Construcción del

Principado de Asturias», *Trabajo y Derecho. Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*, vol. 26, 2017, pp. 116-130.

---

3

Para una aproximación a este concepto, Backhaus, K., «Employer Branding Revisited», *Organization Management Journal*, vol. 13, 2016, pp. 193-201.

---

4

Crespo, C., «El Storytelling para comunicar mi marca como empleador», *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, Nº. 299, 2015.

---

5

Antes de la crisis no era extraño encontrar referencias como Corroero, R., «La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa», *Cinco Días*, 2005.

---

6

Las importantes subidas del SMI en los dos últimos años y las llamadas del BCE y la Comisión Europea a los interlocutores sociales para que se recupere el terreno perdido por los salarios son buena muestra de ello.

---

7

Drucker, P. F., *La empresa en la sociedad que viene: los seis factores que están transformando al mundo que conocemos*, Empresa Activa, Barcelona, 2003, p. 110.

---

8

También llamado «salario mental». No se ha encontrado en la revisión de la literatura comparada anglosajona el empleo del término «emotional wage» o «mental wage», sino que la mayor parte de los estudios que se dedican a este tema suelen aludir «flexible benefits» (ad. ex. Chow Koo, R., «Global added value of flexible benefits», *Benefits Quarterly*, vol. 27, 4, 2011, pp. 17-20.) o «labor benefits» o «fringe benefits». Como se indicó anteriormente, estos conceptos suelen vincularse a estrategias de *employer branding*.

---

9

Cañón Rocco, M. T., «Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica», *Repositorio Académico-Universidad de Chile*, 2009, p. 23.

---

10

Polo, J. M., *Retribución emocional*, Granica, Barcelona, 2005, p. 9.

---

11

Gay Puyal, F., «El salario emocional, clave para reducir el estrés», *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 2006, p. 45.

---

12

Polo, J. M., *Retribución emocional*, cit., pp. 27-61.

---

13

Soler i Blanch, G., «El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)», 2015, Universitat Ramon Llull, Barcelona, pp. 25-26.

---

14

*Ibid.*, p. 33.


---

15

Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*, Ediciones Deusto, 1998.

---

16

Fundació  RH, *El salario emocional*, Fundació per a la motivació dels recursos humans, Barcelona, 2008, p. 1. Cañón Rocco, M. T., «Satisfacción laboral y salario emocional», cit., p. 24.

---

17

Maslow, A. H., *A Theory of Human Motivation*, Simon and Schuster, 2013.

---

18

Nicolás, M. A., «El salario emocional», *Agricultura: Revista agropecuaria*, 945, 2011, pp. 692-693.

---

19

Delgado Planás, C.; Pin Arboledas, J. R.; Suárez Ruz, E., *¡Págueme como yo quiero!: el uso inteligente de la retribución flexible para directivos*, McGraw-Hill, Interamericana de España, Madrid, 2000, pp. 2-28.

---

20

*Ibid.*, p. 18.

---

21

Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, cit., p. 56. Gay Puyal, F., «El salario emocional, clave para reducir el estrés», cit., p. 45.

---

22

Brief, A. P.; Motowidlo, S. J., «Prosocial Organizational Behaviors», *The Academy of Management Review*, vol. 11, 4, 1986, pp. 710-725.

---

23

Mayer, J. D; Salovey, P., «Emotional Intelligence», *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, 3, 1990, pp. 185-211. Posteriormente el término se popularizó con Goleman, D., *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1998.. Más recientemente se han propuesto otras teorías en torno a esta noción. Para un estudio básico de los antecedentes y las diversas perspectivas de análisis de la inteligencia emocional, véase Fernández Abascal, E. G.; Jiménez Sancho, M. P.; Martín Díaz, M. D., *Emoción y motivación humana: la adaptación humana*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003, pp. 397-426.

---

24

Polo, J. M., *Retribución emocional*, cit., pp. 16-25.

---

25

*Ibid.*, pp. 48-49.

---

26

Soler i Blanch, G., «El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)», cit.

---

27

Subrayando la especial relación entre tiempo de trabajo y salario emocional, Llano Restrepo, P., «La flexibilidad laboral y el salario emocional», *Aglala*, vol. 5, 1, 2014, pp. 34-68.

---

28

IFREI-IESE, *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña*, Dirección General de igualdad y oportunidades de trabajo, Generalitat de Cataluña, 2009, p. 57.

---

29

Fundació RH, *El salario emocional*, cit., pp. 2-3.

---

30

Soler i Blanch, G., «El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)», cit., pp. 48-49.

---

31

*Ibid.*, p. 48.

---

32

*Ibid.*, p. 49.

---

33

Lo que le distingue de la acepción no jurídica, que únicamente incluye el pago en metálico.

---

34

Otros autores, sobre la base del mismo análisis, han llegado a la conclusión de que salario y remuneración son sinónimas y se refieren a los pagos que aparecen en el citado [art. 26.1 ET](#), mientras que la retribución sería una categoría más general, que incluiría, además, las cantidades percibidas por el trabajador que no se consideran salario a las que se refiere el [art. 26.2 ET](#). M. Alonso Olea, *Introducción al derecho del trabajo*, 6ª ed., renovada y amp, Civitas, Madrid, 2002, p. 391.

---

35

*Ad. Ex.* Mercader Uguina, J. R., *Salario y crisis económica*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2011, pp. 39-69. También cuando se dice, por citar otro ejemplo, que se hable del «carácter remuneratorio» del salario. Fernández Avilés, J. A., *Configuración jurídica del salario*, Comares, Granada, 2001, p. 96. O se utiliza indistintamente el término «retribución (in)directa» o «remuneración (in)directa». Matorras Díaz-Caneja, A., *Las percepciones extrasalariales: (estudio del régimen laboral, fiscal y de Seguridad Social aplicable)*, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1999, p. 26. En otros ámbitos también se emplea «retribución» y «remuneración» como sinónimos. Véase, por ejemplo, el caso de la donación remuneratoria de los [arts. 619](#) y [622 CC](#) y Díez-Picazo, L., *Fundamentos del derecho civil patrimonial. Las particulares relaciones obligatorias*, vol. 4, 1. ed, Civitas, Madrid, 2010, pp. 208-209.

---

36

M. Alonso Olea, *Introducción al derecho del trabajo*, cit., p. 391.

---

37

Matorras Díaz-Caneja, A., *Las percepciones extrasalariales*, cit., p. 26.

---

38

Fernández Avilés, J. A., *Configuración jurídica del salario*, cit., p. 111.

---

39

Mercader Uguina, J. R., *Modernas tendencias en la ordenación salarial*, cit., pp. 144-157.

---

40

*Ibid.* , p. 145.

---

41

García Arce, M. C.; Prieto Juárez, J. A., *Acción social en la empresa* , Trotta, Madrid, 2004, pp. 283-289.

---

42

También llamada previsión social voluntaria (Martín Valverde, A.; García Murcia, J. (eds.), *Tratado práctico de derecho de la seguridad social* , 1. ed, Thomson/Aranzadi, Cizur Menor, Navarra, 2008, pp. 1451-1587.), como parte externa o privada de la Seguridad Social complementaria (García Becedas, G., «La Seguridad Social complementaria en España», en *III Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* , Tirant lo Blanch, Alicante, 1993, pp. 17-48.).

---

43

García Arce, M. C.; Prieto Juárez, J. A., *Acción social en la empresa* , cit., pp. 25-39.

---

44

Mayer, J. D; Salovey, P., «Emotional Intelligence», cit., p. 189. Traducción propia.

---

45

Goleman, D., *La inteligencia emocional* , cit., p. 89. Más tarde, reformula esta definición de la siguiente manera: «capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales». Goleman, D., *La práctica de la inteligencia emocional* , 6ª ed, Kairós, Barcelona, 1999, p. 98.

---

46

Mayer, J. D; Salovey, P.; Caruso, D., «Emotional Intelligence», en Sternberg, R. J. (ed.) *Handbook of Intelligence* , Cambridge University Press, 2000, pp. 397-399.

---

47

Mayer, J. D; Salovey, P.; Caruso, D., *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User' S Manual* , MHS, 2002.

---

48

Fernández Abascal, E. G. y otros, *Emoción y motivación humana* , cit., pp. 469-476.

---

49

El liderazgo socioemocional de equipos implica intuir el estado emocional de los miembros del grupo, ser empático y saber gestionar tales emociones y situaciones. Por su parte, el liderazgo transformacional o carismático supondría, además de lo anterior, ser eficaz en la gestión de las tareas. *Ibid.* , pp. 470-474.

---

50

IFREI-IESE; Edenred, *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional* , Madrid, 2012, p. 28.

---

51

*Ibid.* , p. 16.

---

52

García Campayo, R.; García Roldán, T.; Viejo Huerga, A., *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados* , EAE Business School, 2017, p. 46.

---

53

Pasamar, S.; Valle, R., «Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?», *Universia Business Review*, vol. 1, 29, 2011, p. 14.

---

54

Mariana La Torella, «Beneficios laborales: una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos», 2014, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

---

Este artículo forma parte del proyecto de investigación «Un derecho del trabajo para la recuperación: competitividad empresarial y cohesión social» (DER2015-64676-C2-2-P).