



CyP

Revista Cambios y Permanencias
Publicación multi e interdisciplinar
orientada a los estudios sociales

Revista Cambios y Permanencias

Grupo de Investigación Historia, Archivística y Redes de Investigación

Vol.11, Núm. 1, pp. 602-624 - ISSN 2027-5528

La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención

**Emotional Salary and Mexican Administrative Regulation NOM-035-STPS-2018.
Psychosocial risk factors at work, identification, analysis and prevention**

Cristina Cázares Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México
orcid.org/0000-0003-4594-5158

Recibido: 16 de marzo de 2020

Corregido: 27 de abril de 2020, **Aceptado:** 28 de abril de 2020

**H
A
R
E
D**
Grupo de
Investigación
Historia
Archivística y
Redes de
Investigación



Universidad
Industrial de
Santander

Universidad Industrial de Santander / cambiosypermanencias@uis.edu.co

La inclusión del salario emocional en México

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención

Cristina Cázares Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de México

Doctora en Derecho.

Profesora Titular B Definitiva adscrita a la Facultad de Derecho, Universidad Nacional Autónoma de México.

Profesora de Administración Jurídica del Personal, División de Estudios de Posgrado, Especialización de Derecho Empresarial.

Correo electrónico: ccaazaress@derecho.unam.mx

ORCID-ID: <https://orcid.org/0000-0003-4594-5158>

Resumen

El presente trabajo muestra una interrelación para el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 que entró en vigor en octubre de 2019, siendo obligatoria para todos los empresarios en México. Existe gran preocupación, ya que el cumplimiento de la norma citada, implica el diseño de una estrategia de salarios emocionales en la que se haga distinción de la exigencia emocional de cada trabajo basada en un estudio, caso por caso, que permita un cumplimiento de la norma según cada actividad económica.

Objetivo

1. Determinar los derechos y deberes de los obligados (trabajadores y empresarios mexicanos) a través de la descripción y análisis de la norma.

2. Señalar la importancia de la distinción de la exigencia emocional para dar correcto cumplimiento a la norma

Metodología

Este artículo inició con una revisión de la literatura sobre el tema de los riesgos psicosociales en el trabajo, con la finalidad de explorar los indicadores de medición de riesgos desde aspectos legales. Al respecto, en el estado del arte, se encontró una vasta investigación sobre el tema; no obstante, se omite la identificación de los riesgos legales asociados al incumplimiento jurídico como la NOM-035-STPS-2018.

Se analizó también el contenido y las propuestas de medición de estos aspectos en la Norma Oficial Mexicana NOM-35-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención. Respecto a esta norma, en la literatura especializada actual en México, se ha realizado una tarea de divulgación.

Se determinó a la exigencia emocional como variable que afecta el desempeño laboral y su vínculo con el diseño de la inclusión de salarios emocionales para dar cumplimiento a lo establecido como obligación del patrón en la NOM-35-STPS-2018; este es el principal aporte de este artículo, como una medida administrativa para cumplir con el instrumento legal ya mencionado.

A través de una revisión de la literatura sobre el tema de las emociones en el trabajo, se proyecta la identificación de los indicadores emocionales que permitan diseñar una adecuada estrategia para la inclusión de salarios emocionales elegidos bajo la metodología del caso por caso, para decidir la medida salarial adecuada a cada empresa.

Se trata de una investigación descriptiva.

Como conclusión principal, se señalaron dos aspectos derivados de la propuesta anterior: 1. la distinción de la exigencia emocional en el desempeño del trabajo haciendo uso de la metodología del caso por caso y, 2. el grado de obligatoriedad relacionado al número de trabajadores con el fin de decidir la medida salarial adecuada a cada empresa.

Palabras clave: Derecho del trabajo, Derecho mexicano, Riesgos psicosociales, Salario emocional.

**Emotional Salary and Mexican Administrative Regulation NOM-035-STPS-2018.
Psychosocial risk factors at work, identification, analysis and prevention**

Abstract

This article showed an interrelation for compliance with the Mexican Administrative Regulation NOM-035-STPS-2018, (October 2019), being mandatory for all entrepreneurs in Mexico; the great concern for compliance, and the inclusion of strategy based on the distinction of the emotional demand according to the nature of the job performed to create an emotional salary design strategy, selected under a case-by-case analysis, that could obtain adequate results to comply with this standard according to the economic activity being carried out.

Objective:

To describe and analyze NOM_035-STPS-2018 to clearly determine the rights and obligations derived from the obliged subjects: employers in México. Pointing out the importance of distinguishing the emotional requirement at work for an adequate inclusion of an emotional salary as one of the administrative measures that can be established to comply with this Mexican Administrative Regulation. (NOM in Spanish)

Methodology:

This article began with a review of the literature on the topic of psychosocial risks at work, in order to explore the indicators of risk measurement legal aspects. In this regard, in the state of the art, a vast investigation was found on the subject, however, the identification of legal risks associated with legal breach such as NOM-035-STPS-2018 is omitted.

It also analyzed the content a proposal form measuring these aspects on NOM-035-STPS-2018, psychosocial risk factors at work: identification, analysis and prevention. Regarding this standard in the current specialized literature in Mexico, a disclosure task has been carried out, analyzing the emotional requirement as a variable that affects job performance and its link with the design of the inclusion of emotional wages to comply with the established obligation.

As a main conclusion, two aspects derived from the previous proposal were pointed out: the distinction of the emotional demand in the performance of work and the use of case-by-case

methodology and the degree of obligation related to the number of workers in the company, to decide the appropriate salary measure of each company.

Keywords: Labor law, Mexican law, psychosocial risks, emotional salary.

Introducción

Según cifras del Gobierno (2019), México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países, 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitados también conocidos como Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) (Secretaría de Economía, 2019).

Se tiene un intercambio comercial global constante, pero también una inversión extranjera directa (De enero a diciembre de 2018, México registró 31,604.3 mdd por este concepto) (Secretaría de Economía, 2019, p. 3), que se traduce en empresas de origen internacional que llegan a México con la intención de establecerse en el territorio, crear vínculos comerciales y, por supuesto, ofrecer empleos.

Entre las consecuencias jurídicas derivadas de ese vínculo empresa-trabajador se encuentran las que señala la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que entró en vigor en octubre de 2019, obligatoria para todos los empresarios en México y más conocida como la norma “antiestrés”. Esta norma pretende la creación de entornos laborables u organizacionales favorables, la detección y prevención de los factores de riesgos psicosociales en los trabajadores y, ante todo, que cada empresa realice una política de prevención y reducción de estos factores. Sin embargo, aún existe una falta de claridad en la determinación de estrategias para la adecuada administración jurídica del personal respecto a la obligación legal derivada de la norma en comento.

Actualmente los diferentes medios empresariales y las autoridades laborales en México se han limitado a difundir y determinar claramente los derechos y obligaciones derivadas en los sujetos obligados, es decir, los empresarios hacia sus trabajadores, pero no se cuenta con una distinción de la nacionalidad de la que provienen los capitales, ni del tamaño de la empresa (micro, pequeñas, mediana, grande o transnacional); solo basta el requisito operacional en México.

Paralelamente, al estudio de los factores de riesgo psicosociales, existe una vasta literatura sobre los salarios emocionales. Sin embargo, ambos temas no están vinculados y para efectos de este artículo se propone que los salarios emocionales sean parte de una política empresarial que permita la reducción y administración de los riesgos legales que puedan sobrevenir de la obligación derivada de la normatividad mexicana en comento.

El trabajo decente en México

En México, jurídicamente todo el trabajo es decente, es decir que en teoría y por estar inserto en el máximo ordenamiento del país, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los trabajadores alcanzan una vida plena a través del ejercicio de su derecho a ejercer la profesión o comercio que más les convenga.

El concepto de trabajo decente es el fundamento teórico de la NOM-35-STPS-2018. Aunque en este ordenamiento no se hace referencia específica, se puede inducir de una lectura a los fines de la referida normativa, donde define al entorno laboral favorable, considerando al entorno sano parte del trabajo decente, como se desprende de lo mencionado por la Organización Internacional del Trabajo, que lo ha definido como:

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (OIT, Temas, Trabajo decente, 1996-2019).

Diversos lineamientos internacionales como la Resolución de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social (1995), el Documento de la Cumbre Mundial (2005), la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible (2011), el Foro Internacional de Alto Nivel para debatir estrategias de trabajo decente para todos, organizado por el Consejo Económico y Social, la Organización Internacional del Trabajo (2015) y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible para las Naciones Unidas (2015), son instrumentos en los cuales se ha demandado la adecuación de marcos legales nacionales.

El artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 1978, incluye el derecho al trabajo digno y socialmente útil (Constitución Política Estados Unidos Mexicanos, 2019, artículo 123: primer párrafo).

La ley federal del trabajo en México, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970 y reformada el 30 de noviembre de 2012, en el artículo 2 define las características del trabajo digno o decente:

- a. Respetar la dignidad humana del trabajador.

- b. No existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil.
- c. Tiene acceso a la seguridad social.
- d. Recibe un salario remunerador.
- e. Recibe capacitación continua.
- f. Los beneficios son compartidos, es decir recíprocos, patrón-empresa-trabajador.
- g. Cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.
- h. Tiene libertad de asociación, autonomía, derecho de huelga y contratación colectiva. (Ley Federal del Trabajo, D.O.F última reforma 02/07/2019: segundo y tercer párrafo).

Un aspecto faltante en las características señaladas anteriormente es el ejercicio de la libertad del trabajador en el desempeño de su labor, que se manifiesta en el grado de libertad ejercida por el trabajador en el desempeño de las funciones requeridas para el puesto al que fue contratado e incluye poder de decisión en los horarios y distribución de cargas de trabajo, entre otros.

En el año 2017, se reforma el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo en México, en lo relativo a actualizar la Tabla de Enfermedades del Trabajo. En el anteproyecto del diputado Javier Bolaños Aguilar (Cámara de Diputados, 14 de febrero de 2017) se incluían diez enfermedades de origen psicosocial; sin embargo, solo se aprueban las enfermedades de neurosis (21 de febrero de 2017) y las enfermedades de riesgo ergonómico o músculo esqueléticas, por trabajar altas horas en una postura corporal determinada.

En el año 2018, se publica en el Diario Oficial de la Federación, Norma Oficial Mexicana NOM-35-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. Este nuevo ordenamiento jurídico entró en vigor a un año de su publicación, es decir, el 23 de octubre de 2019 y a dos años, el 23 de octubre de 2020, dependiendo de las disposiciones establecidas, en apartado posterior se hará referencia a detalle a esta distinción de la vigencia.

Riesgos Psicosociales

Siguiendo a Moreno Jiménez se empezará por diferenciar los factores psicosociales de los factores psicosociales de riesgo.

Los primeros son descriptivos, aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo; factores que, como tales, pueden ser

positivos o negativos, los segundos son predictivos, se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, cuando son elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral (Moreno, 2011, p. 7).

Entonces, los factores psicosociales se refieren al entorno del trabajo y sus efectos podrán ser positivos o negativos hacia el trabajador; los factores psicosociales de riesgo o riesgos psicosociales se refieren a variables que afectan negativamente al trabajador. Son, estos últimos, objetos de las regulaciones de prevención de riesgos como lo es la Norma Oficial Mexicana NOM-35-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- identificación, análisis y prevención.

Uno de los primeros documentos internacionales que reconocieron los factores psicosociales fue el informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo (Ginebra, 1984), que define a los factores psicosociales en el trabajo como:

[...] interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte; y, por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (OIT-OMS, 1984, p. 12).

Los factores psicosociales de riesgo pueden referirse a aquellos que existen en el contexto de trabajo -estos pueden o no afectar al trabajador- y los aspectos de riesgo psicosocial que afectan negativamente la salud del trabajador. (Moreno y Báez, 2010, p. 18).

Las características de los factores psicosociales de riesgo las han distinguido Moreno y Báez (2010). Para una mejor comprensión y distinción de los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales se elabora la siguiente tabla a manera de síntesis.

Tabla 1. Diferencias entre las características de los factores psicosociales de riesgo y los riesgos psicosociales

Factores psicosociales de riesgo	Riesgos psicosociales
Potencialidad de causar un daño.	Siempre ocasionan un daño.
Se extienden en el espacio y el tiempo.	Se extienden en el espacio y tiempo.
Dificultad de objetivización o medición.	Dificultad de objetivización o medición.

Afectan a otros riesgos.	Afectan siempre a los derechos fundamentales del trabajador y la salud global del trabajador.
Escasa cobertura legal.	Tienen formas de cobertura legal.
Están moderados por otros factores, vivencias, experiencias, resiliencias.	Afectan a la salud mental de los trabajadores.
Dificultad de intervención.	Mecanismos y protocolos de actuación para intervención.

Fuente: Moreno, J. B. y Báez León, C. (2010). Elaboración: Propia.

Dado que los factores psicosociales de riesgos, al ser de difícil intervención y con la potencialidad de actualizarse en daños o perjuicios a los trabajadores, la legislación mexicana se ha enfocado a los riesgos psicosociales que sí afectan a la salud mental de los trabajadores de forma negativa y que, indudablemente, redundan en la productividad empresarial.

Norma Oficial Mexicana NOM-35-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención

El 26 de octubre de 2016, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México, elaboró en ejercicio de sus facultades de normalización: el proyecto de la Norma Oficial Mexicana denominado PROY-NOM-035-STPS-2016. Los Factores de riesgo psicosocial-identificación y prevención, publicado en el Diario Oficial de la Federación, con esa misma fecha, se sometió a consulta por un periodo de cuando menos 60 días naturales, antes de la expedición (Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 2009, artículo 51 A, Fracción III).

Las respuestas a los comentarios recibidos respecto de este Proyecto se publican el 26 de mayo de 2017 en el Diario Oficial de la Federación. En su mayoría, los comentarios no fueron procedentes y se refieren a lo que se consideran imprecisiones de definición respecto a los riesgos psicosociales. El 23 de octubre de 2018, se publica la versión completa y definitiva de la NOM-35-STPS-2018, que define en México a los factores de riesgo psicosocial:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del

puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite), las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyen turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo (NOM-035-STPS, 2018, 4. Definiciones: 4.7).

Los factores de riesgo psicosocial en México, como se deriva de la definición anterior, tienen afectaciones a la salud mental de los trabajadores que se manifiestan en trastornos de ansiedad, sueño, estrés, falta de control, cansancio y relaciones emocionales negativas en el trabajo y en la familia. La existencia de estos factores de riesgo implica peligros, cargas de trabajo excesivas, falta de control, rotación de turnos sin descanso, liderazgo negativo en la empresa. Todas estas variables implican una metodología de medición, la cual, viene explícita en los anexos de la NOM-35-STPS-2018 y que se diferencian en su aplicación, de acuerdo con el número de trabajadores de la empresa.

Sujetos obligados por la NOM-035-STPS-2018

Son las empresas que desempeñen operaciones en México sin importar la actividad económica, ni las ganancias anuales, basta tener contratado un solo trabajador para ser sujeto obligado de esta norma.

Así la norma tiene 3 obligaciones principales:

1. Identificación de los factores de riesgo psicosocial.
2. Análisis de los factores de riesgo psicosocial.
3. Evaluación del entorno organizacional (NOM-035-STPS-2018, 5. Obligaciones del Patrón al 8. Mediciones de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial, de la violencia laboral y promoción del entorno organizacional favorable).

La norma distingue el grado obligacional de acuerdo con tres divisiones: de 1 a 15 trabajadores, de 16 a 50 trabajadores y, más de 50 trabajadores.

Los centros de trabajo con menos de 15 trabajadores tienen menos obligaciones como la de identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y, la evaluación del entorno organizacional solo es aplicable a las empresas de más de 50 trabajadores.

Ahora se analizará el contenido de las tres obligaciones principales derivadas de la norma:

La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial en México

La Norma comprende la identificación de los siguientes factores de riesgo psicosocial: (NOM-035-STPS-2018, 7). Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional. 7.2.

- a) Las condiciones en el ambiente de trabajo.
- b) Las cargas de trabajo, cuando excedan de forma cuantitativa, cognitiva, mental, emocional o de responsabilidad a la capacidad del trabajador o bien, sean contradictorias o inconsistentes.
- c) La falta de control sobre el trabajo. La jornada de trabajo y rotación de turnos, cuando la duración y el horario de trabajo se traduzcan en extensas jornadas, frecuente rotación de turnos incluyendo nocturnos, sin pausas ni descansos, ni se establezcan medidas de prevención y protección para detectar una posible afectación a la salud del trabajador.
- d) Interferencia en la relación trabajo-familia.
- e) Liderazgo negativo.
- f) Relaciones negativas en el trabajo
- g) La violencia laboral en tres vertientes:
 - Acoso, acoso psicológico. Cabe señalar que expresamente, no se incluye al acoso sexual.
 - Hostigamiento, es el ejercicio de poder en una relación de subordinación real del trabajador frente al agresor expresada en conductas verbales, físicas o ambas (no necesariamente el agresor es el patrón, puede ser otro compañero de trabajo)
 - Malos tratos. Consistente en insultos, burlas, humillaciones y ridiculizaciones al trabajador, de forma continua y persistente (NOM-035-STPS-2018, 7. Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional. 7.2.).

Por supuesto que todos los aspectos enunciados inciden negativamente en las emociones de los trabajadores.

La evaluación del entorno Organizacional favorable

El llamado clima organizacional, es de carácter subjetivo, depende de modos de comportamiento entre trabajadores y patrones que afectan el desempeño laboral. Tiene como característica que puede ser manipulado, considerando que el poder de mando lo tiene el patrón y, por lo tanto, es a este actor a quien le es más fácil dirigir el comportamiento de sus

empleados. El clima organizacional debe tender a crear compromiso organizacional definido como:

Un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular con una disposición a realizar un esfuerzo extraordinario en beneficio de la misma y un reconocimiento firme de los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos (Mowday, Porter y Steers, 1982, citado por Ramírez y Domínguez, 2012, p. 23).

El clima organizacional influye psicológicamente en el trabajador y crea una identidad con la empresa, le motiva a continuar laborando, en particular, a sentirse orgulloso de pertenecer a la planta laboral de ésta.

Lo anterior otorga a las empresas una característica afectiva o emocional, dejando atrás la visión de la empresa enfocada a los objetivos de venta y satisfacción del cliente, volteando a la realización de estrategias donde el bienestar de los trabajadores implique una mejoría en los objetivos prioritarios (venta y satisfacción del cliente).

Se requiere entonces invertir en las personas y en su desarrollo garantizando un crecimiento, tanto de la empresa como de quienes pertenecen a ella. Esto es imposible de lograr desde la mirada taylorista de la administración, la cual se caracteriza porque la organización no posee un compromiso sincero con lo humano y no pretende el acompañamiento a las personas o equipos de trabajo para descubrir las necesidades profesionales y personales de los empleados en su búsqueda de un mayor desempeño y un rendimiento acorde con el rol asignado (Castaño, 2012, p.154).

El escenario empresarial interno o hacia adentro, ha cambiado dando lugar a estrategias de desarrollo del talento humano mediante programas de capacitación y adiestramiento que satisfagan no solo contenidos disciplinarios o técnicos, sino, que también otorguen seguridad emocional a los trabajadores fomentando su autoestima. Estos programas se enfocan en el diseño de medidas de conservación de la planta laboral capacitada y comprometida con la empresa. Es una forma de incorporación de la variable subjetiva: trabajador, no solo al proceso productivo sino al proceso organizacional de decisión y creación del ambiente laboral.

Entre las medidas recomendadas para la promoción del entorno organizacional favorable, las siguientes se pueden asociar directamente al salario emocional: (NOM-035-STPS-2018; 8 Medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo

psicosocial, de la violencia laboral, y promoción del entorno organizacional favorable; 8.1. Incisos a, b y c)

- Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización.
- Capacitación adecuada para desempeñar las tareas encomendadas.
- Participación proactiva y comunicación entre los integrantes.
- Distribución de cargas adecuadas de trabajo.
- Jornadas de acuerdo a la Ley Federal del trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Reconocimiento del desempeño.

Además de mecanismos de prevención y control de riesgos psicosociales, es necesario que se incluyan en la nueva lógica de estrategia organizacional, incentivos que permitan crear un clima organizacional favorable; estos son conocidos como salario emocional.

El control de emociones en las organizaciones y los salarios emocionales como soluciones de cumplimiento a la Norma 035.

Derivado de los factores de riesgo psicosociales, las situaciones estresantes dentro de los centros de trabajo aparecen y pueden considerarse por los trabajadores como una pérdida o un reto (Feldman y Blanco, 2006); bien que en el primer caso va asociado a aspectos negativos o de amenaza, donde emociones como: rabia, ansiedad (Feldman y Blanco, 2006: 104), ira, miedo, entre otras, ocasionan manifestaciones físicas desencadenantes de enfermedades; o bien, en la segunda opción, las emociones son positivas, de esperanza, optimismo, alegría y confianza (Feldman y Blanco, 2006: 104) creando actitudes más amigables en su entorno organizacional.

Ahora bien, la expresión de emociones es propia del ser humano y no escapa a la actividad laboral, en donde se pueden encontrar como:

- a) Emociones dentro del centro de trabajo, se derivan de la convivencia cotidiana con los superiores y compañeros.
- b) Trabajo emocional, donde específicamente se le exige al trabajador la demostración de determinadas emociones, es decir, existen normas sobre las emociones para desempeñar sus funciones para la consecución de los objetivos organizacionales, los

empleados deben manifestarlas, el incumplimiento lleva asociado algún tipo de sanción (Martínez, 2001, p. 143).

En el primer caso, el trabajador aprenderá a controlar sus emociones en la convivencia derivada de las actividades laborales, como la ira, la ansiedad, entre otros; en el segundo caso, aprenderá a expresar emociones que tal vez no siente e incluso a transmitir las obligatoriamente porque el trabajo desempeñado se centra en la respuesta emocional del usuario o cliente, por ejemplo: los instructores de deportes, personal de vuelo, animadores o edecanes de los eventos, incluso los profesores.

Así, es substancialmente diferente la obligación emocional entre ambas clases de trabajo a desempeñar; en el primero existe una regulación o control emocional privado o en el ámbito de la esfera íntima del trabajador, y el segundo, es un acto público, la organización que contrata paga por la ejecución o expresión de esas emociones, además se estandarizan para conseguir los objetivos institucionales y se espera la respuesta como un incremento en el beneficio económico en la organización (Martínez, 2001, p. 134).

La distinción entre control de emociones y trabajo emocional resulta interesante para el cumplimiento de la NOM 035, debido a que tal pareciera que el desgaste emocional o estrés puede generarse en mayor proporción en el trabajo emocional, debido a que el trabajador emocional deberá aprender a desarrollar un proceso psicológico para generar una emoción y obtener una respuesta; en el primero, deber aprender a controlar la emoción.

Bastante complejo resulta el manejo del estrés en el trabajo emocional, ya que se le exige ocultar sus emociones, no controlarlas:

Dentro de la actuación superficial. Sutton (1991) distingue entre actuación superficial de buena fe, en la que el individuo considera apropiadas y legítimas las normas de expresión, y la actuación de superficial de mala fe, en la que el individuo no está de acuerdo con la norma, pero mantiene la expresión por cuestiones prácticas (Martínez, 2001, p. 139).

En este caso, el trabajo emocional que realiza el trabajador requiere desempeñar una especie de grado de hipocresía organizacional dirigida al cliente, o expresado en mejores términos: desempeñar una actuación teatral cuando se le exige una actuación profunda:

[...] el individuo emplea distintos métodos para generar una experiencia emocional compatible con la expresión emocional recogida [...] Para ello puede actuar sobre sus cogniciones (p.ej. recordando eventos del pasado), sobre su fisiología (p.ej. consumiendo drogas) o sobre sus conductas manifiestas (p.ej. evitando situaciones que

generen estados emocionales incompatibles con la expresión deseada) (Martínez, 2001, p. 138).

Como se puede observar, la exigencia emocional es mayor en los trabajos emocionales, al punto que incluso se llega a reconocer el uso de drogas para detonar el estado emocional indicado por la organización; un ejemplo de ello es la delgadez, semblante pálido e indiferente de las modelos profesionales que ingieren drogas para inhibir su apetito.

Ahora bien, los salarios emocionales van dirigidos a la reducción de complejidad dentro de los ambientes. Esta estrategia creada para fomentar el vínculo emocional de confianza y auto pertenencia u orgullo, o compromiso institucional del trabajador ¿deberá diferenciarse en su aplicación según la exigencia emocional del trabajo desempeñado?

Jiménez (2009) (como se citó en Minchán, 2017, p. 40), define al salario emocional como toda contraprestación que no es dineraria, y que provee al colaborador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente.

De hecho, queda claro que el dinero no es suficiente para reducir la incertidumbre en los ambientes de trabajo, y menos para aminorar los efectos de un desgaste emocional; se requieren medidas que aporten tranquilidad al trabajador y la sensación de retribución por su actuación emocional en el desempeño de sus labores.

La intervención de un salario emocional debe centrarse en los tres niveles para abordar el manejo de emociones en trabajo:

1. Prevención primaria: modifica o elimina las fuentes de emociones negativas presentes en el ambiente laboral, orientándose hacia el cambio organizacional y se centra en una serie de actividades como rediseño de las tareas, horario de trabajo flexibles, hacer partícipe al trabajador/a de su desarrollo de carrera.
2. Prevención secundaria: se focaliza en el desarrollo de la autoconciencia y entrenamiento en habilidades y destrezas de los trabajadores/as y equipos de trabajo para lograr experimentar emociones más saludables...
3. Prevención terciaria que consiste en programas específicos de tratamiento para recuperar al trabajador/a de los múltiples efectos que causa la experimentación constante de emociones negativas derivadas del entorno laboral (Feldman et Blanco, 2006, p. 106).

Realizar una estrategia para incluir salarios emocionales y cumplir con ello la NOM 035, requiere elegir correctamente la etapa donde se dirigen. Por el contrario, puede acontecer que, en lugar de lograr el efecto buscado, se obtengan críticas por parte de los trabajadores, por ejemplo, ir de jeans los viernes a la oficina (Ylarri, 2019).

Hernández y Osorio realizaron una clasificación de los salarios emocionales con rubros enfocados a la generación del milenio en Colombia, donde destacan, solo por ejemplificar, los siguientes:

1. En el ambiente laboral: Actividades deportivas; relajación de códigos de vestimenta, permitir llevar la mascota a la oficina, alimentación periódica, jugos, batidos saludables, un helado a la semana, entre otros.
2. En el balance de trabajo y vida privada: Flexibilidad de horario, trabajo remoto, incremento en los días de vacaciones, un día al mes libre, auto supervisión, entre otros.
3. En el trabajo y su desempeño: Celular, estímulo por uso de bicicleta como medio de transporte, vehículo, duchas en las oficinas.
4. En prestaciones o dinero a tercero como lo denominan los autores mencionados: Viaje por cumplimiento de metas, subsidio en estudios, primas técnicas, medicina pre-pagada familiar, suscripciones a revistas o Netflix, entre otros.
5. En plan de carrera: asistencia a congresos y actualizaciones, *coaching*, especialización, estudios, cursos en el exterior, entre otros (Hernández y Osorio, 2016, pp. 51-52).

Así, siguiendo la clasificación anterior, en la etapa de prevención podrían incluirse las actividades deportivas, llevar la mascota al trabajo, flexibilidad de trabajo, trabajo remoto, subsidio en estudios, auto supervisión, entre otros; en la secundaria: trabajo remoto, celular, estímulo por objetivos o metas grupales, *coaching*, por mencionar algunos, y en la tercera, o recuperación, un día libre, vacaciones auto elegidas, viajes por cumplimiento de metas, alimentación periódica, etcétera.

Los incentivos contenidos en la estrategia de salarios emocionales de una empresa, deben considerar la generación a la cual pertenecen sus trabajadores, ya que a los *millennials* no les resulta atractivo un salario bajo como los que predominan en el mercado de trabajo en México para los profesionistas con una buena capacitación, sino que buscan un balance entre el empleo y la mejora en la calidad de vida (Amedirh, 2017); es decir, prefieren tener un empleo que les permita seguir yendo al gimnasio, aunque el salario sea menor al de un empleo de horario incierto donde no se tenga una hora fija para la salida.

Ahora bien, ¿cómo determinar qué tipo de incentivo utilizar? Se debe hacer un análisis utilizando la metodología del caso por caso, donde se considere los siguientes aspectos, sin que sean limitativos:

1. La naturaleza de la actividad desarrollada. La imposibilidad de relajar el código de vestimenta cuando se requiere el uso de trajes especiales para el desempeño de la actividad.
2. El entorno laboral. Por ejemplo, en centros de trabajo donde se manejan productos inflamables, altamente tóxicos, no puede permitirse las visitas familiares o de mascotas.
3. El género. Relajación en los códigos de vestimenta en mujeres frente a una desigualdad numérica salarial respecto a los compañeros hombres.
4. La edad. Un incentivo dirigido a las pensiones frente a una suscripción anual de Netflix para los menores de 30 años.
5. Condiciones familiares. Por ejemplo, el incentivo de guardería no tendría eco alguno entre los solteros sin hijos, pero que si tienen mascotas; el incentivo debe redirigirse.
6. Nivel de escolaridad y condiciones culturales que se pueden traducir en boletos para conciertos o vales para libros.
7. Expectativas de superación, que generalmente pueden valorarse al inicio de la contratación.
8. Las condiciones económicas de la empresa, valoración de costos de reemplazo y capacitación frente a la contribución a los ingresos de la empresa realizada por el trabajador.
9. Las expectativas de crecimiento de la empresa.
10. La situación de competencia económica en la actividad desarrollada por la empresa, obviamente si se trata de un monopolio, fácilmente, se pueden fijar los salarios de los trabajadores en la rama, sin que exista posibilidad de cambiar de centro de trabajo o empresa.

Un ejemplo en México de salario emocional es el programa de becas del 100% en Universidades privadas para hijos de policías estatales en el nivel de educación superior (SIIES, 2019).

Por último, a la par de la creación de incentivos que conformen el salario emocional en una empresa mexicana debe existir un mecanismo de evaluación de los resultados de la

aplicación-de preferencia de forma anual- de tal manera, que permitan la modificación, continuación o eliminación de aquellos que no correspondan con las metas esperadas.

Conclusiones

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 es el primer instrumento en México que obliga, sin limitación por número de trabajadores ni origen de los capitales invertidos, a las empresas que operan en México, a prevenir y realizar acciones de control de los factores de riesgo psicosocial. Esta nueva normativa, es una norma protectora en materia laboral.

Las obligaciones principales de la NOM-035-STPS-2018 son tres: a) identificación y b) prevención de los factores de riesgo psicosocial y c) evaluar el entorno laboral favorable. Depende del número de trabajadores el alcance de los grados de obligatoriedad, siendo solo la evaluación del entorno, de obligatoriedad para las grandes empresas.

En la creación del entorno favorable, el salario emocional puede ser la clave, para que el trabajador se identifique como parte positiva de la organización empresarial, se refleje en una alta calidad de relaciones sociales que redunde en una producción mayor al reducir los costos como los de reemplazo del personal, costos por ausencias del personal debido a enfermedades físicas y psicológicas, así como posibles multas por incumplimiento de la legislación mexicana relativa, reduciendo considerablemente el riesgo legal por demandas laborales.

La identificación de la exigencia emocional del trabajo desempeñado permitirá crear estrategias para la inclusión del salario emocional para alcanzar el cumplimiento de la multicitada NOM 035. Esta propuesta implica una metodología del caso por caso, es decir, cada empresa en México debe reconocer las necesidades de su personal, incluyendo variables como edad, sexo, entorno familiar, social, nivel educativo, expectativas de vida, entre otras, para diseñar o redirigir los incentivos que actualmente puede ofrecer una empresa dentro de su presupuesto. Además de establecer un mecanismo anual de evaluación de los resultados de los salarios emocionales permitirá a la empresa considerar si continua o no con esos incentivos.

La NOM-035-STPS-2018 es una norma protectora para el trabajador en México, sin importar su nacionalidad; sin embargo, por parte de los empresarios podría considerarse como una medida regulatoria que desaliente la inversión, incluso para reducir costos

promovería una política laboral triangulada favorecedora de contratos como el outsourcing, lo cual, de forma contradictoria, llevaría a un escenario más desfavorable al trabajador.

Bibliografía

- Ahumada Figueroa, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, XI (1). 139-148.
- Alcalá, Paola A. (2013). *Medición del Impacto del salario emocional* (Tesis maestría). Colegio de Estudios Superiores de Administración, Colombia.
- Arias Montoya, L. Et al. (2008). Compensación y beneficios salariales: Atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*, XIV (39) 265-268.
- Bolaños Aguilar, J. (2017). *Proyecto de Decreto por el que se reforma la Ley Federal del Trabajo, 14 de febrero de 2015*. Recuperado de www.sil.gobernación.gob.mx/Archivos/Documentos/201903/asun_3822464_20190305-1551391035.pdf
- Castaño González, E. J. (2012). Entorno Organizacional y desarrollo humano. *Artículos de Reflexión, Revista Lasallista de investigación*, 9(1), 148-159.
- Educación en salud. Para la organización y funcionamiento de residencias médicas, Norma Oficial Mexicana NOM-001-SSA3-2012. DOF, (04 de enero de 2013).
- Factores de Riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, Norma Oficial Mexicana NOM-35-STPS-2018. DOF. (23 de octubre de 2018).
- Gómez, R. C. (2011). El Salario emocional. *Borrador de administración*, (47) 5-31.
- Great Place to Work Mr. México (27/07/2018). *Quiénes Somos*. Recuperado de www.greatplacetowork.com.mx

Hernández Ortiz, R., y Osorio Suárez, L. (2016) *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* (Tesis maestría). Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA, Colombia.

Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión, Ginebra, 18-24. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo. (56), OIT-OMS (1984).

Ley Federal de Metrología y Normalización, Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. última reforma DOF (2009). Recuperado de www.diputados.mx/LeyesBiblio/pdf/130_150618.pdf

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2017). Recuperado de www.diputados.mx/LeyesBiblio/ref/Idcmpme.htm

López Argueta, E. (19 de junio de 2018). Cantar goles en horario de trabajo sin perder productividad. *El Economista 30 aniversario*. Recuperado de www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Cantar-goles-en-horario-de-trabajo-20180619-0052.html

Minchán Rojas, O. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables* (Tesis Maestría). Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo, Perú.

Moreno Jiménez, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, (57). (Suplemento 1) 1-19.

Moreno Jiménez, B., y Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid,

España: Ministerio del Trabajo e Inmigración, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo.

Organización de las Naciones Unidas (18 de abril de 2019). El estrés, los accidentes y las enfermedades laborales matan 7500 personas cada día. *Mirada Global Historias Humanas*. Noticias ONU. Recuperado de www.new.un.org/es/story/2019/04/1454601

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Temas Trabajo Decente*. Recuperado de www.ilo.org/americas/sala-de-prensa-/WCMS_LIM_653_SP/lang--es

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2013). *Plan de acción sobre salud mental 2013-2020*.

Ramírez Campos, A., y Domínguez Aguirre, L. (2012). El Clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30.

Redacción Amedirth (2017). *Millennials prefieren el salario emocional que el económico*. Recuperado de <http://www.amerdirh.com.mx/servicios/actualidad-rh/millennials-prefieren-el-salario-emocional-que-el-economico>

Secretaría de Economía (1 de marzo de 2019). *Inversión Extranjera Directa en México y en el Mundo*. Carpeta de Información Estadística. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/442927/Carpeta_IED_externa.pdf

Secretaría de Economía (2019) *Acciones y Programas, Comercios Exterior/Países con Tratados y Acuerdos Firmados con México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-externo-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico?state=published>

Secretaría de Investigación, Innovación y Educación Superior (SIIES), Yucatán Gobierno Estatal 2018-2024 (2019). *Becas para hijos de policías*. Recuperado de www.siies.yucatan.gob.mx/convocatorias/becas-para-hijos-de-policias/

Ylarri, M. (24 de abril de 2019). Las amenities no alcanzan: la reinversión del salario emocional. *El Cronista*. Recuperado de www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Las-amenities-no-alcanzan-la-reinversion-del-salario-emocional-20190424-0008.html