



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Trabajo de Fin de Grado**

### **Grado en Administración y Dirección de Empresas**

## **La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado.**

Presentado por:

***Irene Ibáñez González***

Tutelado por:

***Isabel M, Prieto Pastor***

*Valladolid, 17 de Julio de 2019.*

## **RESUMEN.**

Este trabajo se centra en un estudio de la retribución emocional, enfocada como una tendencia actual que es clave en la compensación del empleado.

La retribución emocional incluye todos aquellos aspectos de carácter no económico que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es influir de manera positiva sobre el ambiente laboral, motivar a los empleados e intentar satisfacer sus necesidades personales, así como familiares o profesionales. Su alcance es tal que permite atraer, fidelizar e incluso desarrollar el talento de los empleados.

En el siguiente documento se parte de un análisis de un modelo de gestión del talento, ubicando en él un aspecto fundamental, la compensación total del empleado, que incluye el concepto de retribución emocional y a partir del cuál hablaremos de sus elementos y de las medidas que lo componen.

**Palabras claves:** retribución emocional, compensación total, gestión del talento.

## **SUMMARY.**

This project focuses on a study of emotional retribution, focused as a current trend that is key in the compensation of the employee.

The emotional compensation includes all aspects of non-economic nature that the worker can obtain from the company and whose objective is to positively influence the work environment, motivate employees and try to meet their personal needs, as well as family or professionals. Its scope is such that it allows to attract, retain and even develop the talent of the employees.

The following document is based on an analysis of a talent management model, placing in it a fundamental aspect, the total compensation of the employee, which includes the concept of emotional retribution and from which we will discuss its elements and the measures that it's made of.

**Key words:** emotional retribution, total reward, talent management.

**Códigos clasificación JEL** (*Journal of Economic Literature*): M12, M52, M54.

## ÍNDICE DE CONTENIDO PAGINADO.

Introducción.....	5.
1. LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	6.
1.1 Evolución en la dirección de personas: de los costes al talento.....	6.
1.2 Concepto de talento.....	8.
1.3 Modelos de gestión del talento.....	9.
2. COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN DEL EMPLEADO.....	11.
2.1 Definición de compensación.....	11.
2.2 Decisiones sobre compensación en la empresa.....	11.
2.3 Componentes de la compensación de personas.....	13.
2.4 La estrategia de compensación total.....	14.
2.4.1 Concepto.....	14.
2.4.2 Objetivos.....	15.
2.4.3 El valor de la estrategia de compensación total.....	15.
2.4.4 Modelos de retribución para una estrategia de compensación total.....	17.
2.5 La retribución emocional.....	19.
2.5.1 Concepto de retribución emocional.....	19.
2.5.2 Elementos de la retribución emocional.....	21.
- Medidas de conciliación.....	22.
- Medidas organizacionales.....	24.
- Medidas enfocadas a mejora el clima laboral.....	26.
- Medidas de liderazgo.....	27.
3. UN ESTUDIO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA ACTUALIDAD.....	28.
4. CONCLUSIONES.....	40.
5. ANEXOS.....	43.
6. BIBLIOGRAFÍA.....	46.

## **ÍNDICE DE FIGURAS.**

Figura 1. Evolución de los enfoques en la dirección de personas.....	6.
Figura 2. Componentes del talento.....	8.
Figura 3. Modelo de gestión del talento de Luna Arocas (2018) .....	9.
Figura 4. Clasificación de la compensación total.....	13.
Figura 5. Modelo de Armstrong (2001) .....	17.
Figura 6. Modelo de WorldatWork (2006) .....	18.
Figura 7. Modelo de Zingheim y Schuster (2002) .....	18.
Figura 8. Medidas que componen el salario emocional.....	22.
Figura 9. Conciliación de la vida laboral y familiar.....	24.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	29.
Gráfico 2. Variedad de tareas.....	30.
Gráfico 3. Planes de formación.....	30.
Gráfico 4. Compañeros competentes.....	31.
Gráfico 5. Buenas condiciones de trabajo.....	32.
Gráfico 6. Objetivos del puesto bien definidos.....	32.
Gráfico 7. Espacios de ocio dentro de la empresa.....	33.
Gráfico 8. Compañeros agradables.....	34.
Gráfico 9. Horario flexible.....	34.
Gráfico 10. Días libres.....	35.
Gráfico 11. Trabajo a tiempo parcial.....	36.
Gráfico 12. Aumento de la motivación.....	37.
Gráfico 13. Mejora del rendimiento y la productividad.....	37.
Gráfico 14. Aumento del sentimiento de pertenencia.....	38.
Gráfico 15. Mejora del clima laboral.....	38.
Gráfico 16. Disminución del absentismo laboral.....	39.
Gráfico 17. Mejora del estrés laboral.....	40.
Gráfico 18. Valoración de la afirmación “las personas trabajarán donde desarrollen su trabajo con más pasión, no dónde ganen más dinero”.....	41.

## **INTRODUCCIÓN.**

En este trabajo, se pretende analizar el concepto innovador de retribución emocional, conocido también como salario emocional. Para ello partiremos de un modelo de gestión del talento que utiliza como elemento transversal la compensación total, enfocándolo como un aspecto clave en la retribución del empleado, que va a influir de forma notable sobre los elementos estratégicos del modelo de gestión.

Para introducir el tema, es de interés analizar la evolución de los recursos humanos, con el fin de visualizar el cambio que han experimentado las relaciones de trabajo dentro de la organización, atribuyendo más importancia a la figura del trabajador, y considerando aspectos de carácter no económico.

Con todo ello, nos centraremos en un modelo de gestión basado en la compensación total, con el fin de entender por qué actualmente las organizaciones tienen interés en implantar tal modelo en su estrategia de negocio, haciendo énfasis sobre sus objetivos y los beneficios que proporciona tal modelo a la empresa y a los trabajadores.

Seguidamente, para tener una visión más clara de la retribución emocional, hemos analizado su concepto, así como los elementos que lo componen, desarrollando cada uno de los bloques en los que se agrupan dichos elementos.

Finalmente, se pretende obtener una valoración de la retribución emocional en la actualidad, realizando un pequeño estudio, basado en una fuente primaria como es la encuesta, con el fin de obtener datos claros sobre el conocimiento de dicho concepto, así como su valoración por los individuos dentro de la organización.

# 1.GESTIÓN DEL TALENTO

## 1.1 Evolución en la dirección de personas: de los costes al talento.

En un entorno tan cambiante como el actual, la sociedad ha ido evolucionando hasta convertirse en un conjunto complejo. Por ello las empresas han tenido que ir adaptándose a estos cambios, planteando una nueva dirección de personas que de mayor protagonismo al factor humano y a las relaciones humanas, centrándose en nuevas variables que nos den información sobre sus expectativas, emociones y sentimientos que tienen hacia la organización.

Por tanto, los cambios en el entorno y la nueva forma de gestionar a las personas dentro de la organización nos llevan a hablar de una evolución en la dirección de personas, la cual deja de lado los enfoques que se centraban en los aspectos meramente económicos y comienzan a tener más importancia los aspectos no económicos.

Considerando la empresa como un sistema, en el que todos sus elementos están interrelacionados y necesitan una coordinación para poder llegar a alcanzar unos objetivos que beneficien a todos los grupos de interés que forman parte de la organización, es importante poner de manifiesto la necesidad de actualizar las políticas basadas en la dirección de personas, con el fin de que nos den mejores resultados a la hora de gestionar el talento de los participantes de dicha organización.

**Figura 1: Evolución de los enfoques en la dirección de personas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Roberto Luna Arocas (2018)

La andadura de los recursos humanos en la empresa comienza después de la Revolución industrial (S.XVIII), lo que supuso un gran cambio en los modos de trabajo y fue el precedente de varios años de transformación. A partir del S.XIX surgió el primer enfoque de “Administración de Personal”, y fue Frederick Winston Taylor el pionero en intentar comprender las relaciones de trabajo dentro de la organización. Taylor se basaba en una estrategia de reducción de costes, en la cual el factor humano no era importante, tan solo se centraba en aspectos económicos y tecnológicos, lo que hacía que el recurso humano fuese considerado una mera máquina.

Más adelante, debido a los cambios en el entorno y la evolución en la formación de las personas, se comienza a hablar de Relaciones humanas o Dirección de Recursos Humanos (RRHH). Con esta nueva orientación, el factor humano comienza a cobrar protagonismo, se pasa de un enfoque administrativo a un enfoque más flexible, que se corresponde con la estrategia seguida por cada organización. De esta manera, las personas comienzan a tener un mayor significado en la empresa, ya que se tienen en cuenta sus creencias y emociones acerca de la organización. Y aunque esto supuso un gran avance, el camino por recorrer aún era largo, ya que factores como la aparición de la dirección estratégica o el grado de desarrollo de un país, aún hacían complicada la situación.

A pesar de todo lo anterior, la función de recursos humanos logra subir un escalón más y se convierte en lo denominado “Dirección estratégica de recursos humanos”. En este nuevo enfoque las prácticas que se desarrollan comienzan a tener sintonía con los objetivos de la empresa, así como con su enfoque estratégico. El factor humano es apreciado como un recurso competitivo y como causa de ello, las políticas utilizadas para la gestión de los recursos humanos son cada vez más complejas, los sistemas de retribución cada vez tienen en cuenta más aspectos y las estructuras organizacionales van evolucionando debido al aumento de protagonismo de las personas que trabajan en la empresa.

Es a finales del siglo XX y a principios del XXI, cuando se presta más atención a la función de recursos humanos, y ésta experimenta un nuevo cambio notable,



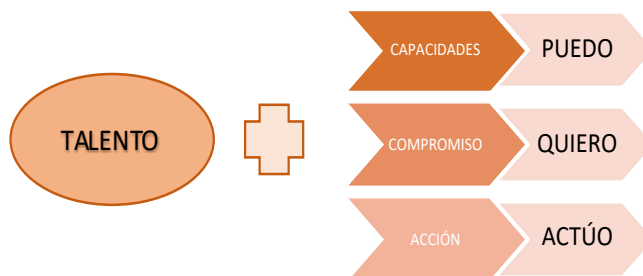
ya que surge un nuevo planteamiento que pone de manifiesto la dirección de personas basada en el talento, la cual considera al empleado como una ventaja competitiva para la empresa, e intenta sacar lo mejor de cada trabajador, haciendo que se sientan parte de la organización y, por tanto, tengan compromiso y fidelidad hacia ella. (Luna Arocas, 2018).

## 1.2 Concepto de talento.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el concepto de talento proviene del latín “*talentum*” y del griego “*tálanon*”. Y propone cuatro definiciones para el concepto de talento:

1. “*Inteligencia o capacidad de entender*”.
2. “*Aptitud o capacidad para el desempeño de algo*”.
3. “*Persona inteligente o apta para determinada ocupación*”.
4. “*Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos*”.

**Figura 2: Componentes del talento.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guía de jóvenes, talento y perfil emprendedor.

Jericó (2006), define el término de talento como las capacidades que poseen ciertas personas para hacer cosas que tengan un impacto positivo en la organización, y, por tanto, ayuden a mejorar. Así mismo, afirma que los tres ingredientes básicos del talento son: capacidades, compromiso y acción. Es decir, identifica las capacidades como el conjunto de aptitudes o habilidades que el empleado desarrolla dentro de la organización. Y habla del compromiso como el grado en que el empleado se siente comprometido con la organización, lo que influye en el esfuerzo que aporta al realizar su trabajo. Por tanto, podemos concluir que la expresión de talento se identifica principalmente con las

habilidades o destrezas que tiene una persona, así como la constancia o vocación que puede tener un ser humano para poner en acción esas capacidades y desarrollar una tarea concreta. (Guía jóvenes, talento y perfil emprendedor).

### 1.3 Modelos de gestión del talento.

La gestión del talento humano es una filosofía de gestión que se compone de ejercicios o actividades que, coordinados, buscan explotar al máximo el talento que posee cada persona, con el fin de obtener los mejores resultados posibles tanto para la organización, como para los propios empleados.

**Figura 3: Modelo de gestión del talento de Luna Arocas (2018).**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Luna Arocas (2018).*

Según Luna Arocas (2018), la gestión del talento humano dentro de una organización se basa en aspectos claves como son la atracción, el desarrollo, la fidelización y la salida del talento, utilizando también elementos transversales a dichos aspectos como la gestión del talento inteligente, la compensación total y la marca del empleador.

- Hablamos de atracción del talento como una estrategia clave en la cuál se detecta una necesidad de personal y la empresa intenta satisfacerla,

buscando al candidato que mejores habilidades y aptitudes tenga, así como aquella persona que mejor encaje en la organización en cuanto a sus valores, costumbres o cultura.

- En el desarrollo del talento, tanto el empleado como la propia empresa juegan un papel importante, ya que se refiere al desarrollo profesional al que puede optar el trabajador dentro de la organización. Al llevar a cabo esta estrategia, es importante, que el empleado a través de sus cualidades, valores, puntos fuertes y débiles, o mediante su red de contactos, intente estos objetivos de crecimiento. Pero el desarrollo del talento no solo es competencia del propio trabajador, ya que la organización, debe promoverlo a través de incentivos basados en el reconocimiento del trabajo, programas de formación continua o seguimientos de sus empleados.
- Al hablar de fidelización del talento, hacemos referencia al compromiso que poseen los trabajadores hacia la organización, es decir, en la medida en que el trabajador se siente parte de ella y, por tanto, se identifica con sus valores y costumbres, y no sería capaz de sustituirla por otras empresas del sector. Esto supone proporcionar beneficios a los empleados, como puede ser, el diseño de un buen plan de compensación total, centrándose en aspectos no sólo económicos, como favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, generar un buen clima laboral, o como he mencionado anteriormente, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, ya que, si la empresa sabe retener al talento, conseguirá que los mejores empleados formen parte de su plantilla.
- La salida del talento se plantea como la proyección futura del talento en otros proyectos, empresas o nuevas orientaciones profesionales, en el caso de que tuviese que abandonar su empresa.

En cuanto a los elementos transversales que Luna Arocas (2018) plantea en su modelo de gestión del talento, cabe destacar el denominado compensación total o “total reward”, definido como un nuevo concepto de

retribución que influye en la motivación de los empleados, y que actualmente es utilizado en las empresas como base de su estrategia y con el fin de atraer, desarrollar y fidelizar al talento, utilizando elementos económicos y no económicos para recompensar a los trabajadores de una organización, por el trabajo realizado en ella. A partir de ahora nos centraremos en este aspecto de la gestión del talento.

## **2.COMPENSACIÓN Y RETRIBUCIÓN DEL EMPLEADO.**

De forma habitual, estamos acostumbrados a relacionar la compensación y la retribución del empleado con aspectos económicos, pasando por alto aspectos que no tienen que ver con el dinero, como la satisfacción de los trabajadores o el aumento de sus responsabilidades. Todos estos elementos, son mucho más eficaces a la hora de atraer, desarrollar y fidelizar al talento, por lo que cada vez son más utilizados en las empresas, debido a su gran impacto sobre los objetivos estratégicos.

### **2.1. Definición de compensación:**

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado a satisfacer sus necesidades materiales. (Alexandra, 2015).

En concreto, la compensación total es una tendencia actual muy demandada por las empresas ya que incluye todos los modos en los que una organización puede recompensar a un individuo por toda su colaboración en la empresa, incluyendo elementos tanto económicos, como no económicos.

### **2.2. Decisiones sobre compensación en la empresa.**

Diseñar un plan de compensación no solo es decisión de la empresa, sino que también es necesario tener en cuenta la valoración de las personas que trabajan

en ella, así como los costes que supone para la empresa la implantación de dicha estrategia.

Una vez que la empresa decide poner en marcha un plan de compensación, tiene que decidir cuánto va a pagar a sus trabajadores, y, además, cuáles son los elementos primordiales en los que va a basar esa compensación, ya que cada individuo tiene preferencias diferentes que van cambiando con el tiempo.

Para ello es importante tener en cuenta una serie de principios básicos, que van a ayudar a implantar dicha estrategia de compensación de la forma más adecuada posible. Para poder tener una visión más clara, procedemos al análisis de los principios retributivos anteriormente mencionados, tomando como referencia a De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2018):

- La equidad interna: es importante que la empresa disponga de una buena descripción de puestos de trabajo, con el fin de agrupar los puestos de un mismo rango, y conseguir que aquellos puestos que tienen una serie de características en común, y, por tanto, comparten responsabilidades, tengan una retribución equiparable.
- La competitividad externa: como en todo estudio de mercado, a la hora de realizar una estrategia de compensación, es necesario realizar un análisis de la competencia, con la intención de conocer cuál es el rango salarial de las otras empresas que forman parte del mismo sector, para puestos de trabajo equivalentes. Esto es necesario, debido a que es importante a la hora de retener y fidelizar al talento, ya que si la empresa recompensa a sus empleados de una forma más justa que la de la competencia, evitará la “fuga de talentos” hacia otras empresas del sector que tengan planes de compensación con salarios más altos y mejores incentivos no económicos.
- La equidad individual: hace referencia a las diferentes actuaciones de los individuos dentro de una misma empresa, es decir, cuando dos individuos

ocupan el mismo puesto pero sus niveles de desempeño son diferentes, la recompensa para cada uno de ellos será diferente.

- Gestión del sistema retributivo: nivel de transparencia a la hora de administrar la retribución, es decir, en que manera se intenta comprender cuáles son las preferencias de cada uno de los empleados, así como cuáles son los cambios que pueden surgir, y su pertinente adaptación en el tiempo.

Es significativo intentar que se cumpla el equilibrio entre conceptos, ya que supondrá un paso más a la hora de acabar con las brechas salariales, y ayudará a la evolución de las carreras profesionales de los empleados, así como a aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización, y ayudará a la mejora del ambiente laboral.

### 2.3. Componentes de la compensación de personas.

**Figura 4. Clasificación de la compensación total.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como hemos mencionado anteriormente, el concepto de compensación abarca una gran cantidad de factores relevantes.

Basándonos en el manual de Luna Arocas (2018), podemos distinguir dos tipos de compensación, la compensación directa y la compensación indirecta:

- La compensación directa, hace referencia a la parte monetaria, es decir, el valor monetario que percibe el empleado acorde con el puesto que ocupa, objetivos que consigue o beneficios que obtiene por prestar sus servicios a una determinada empresa. Esta categoría incluye lo llamado salario base, incentivos y beneficios sociales.

- La compensación indirecta, formada por aquellos elementos no económicos, dentro de esta clasificación hacemos referencia a los logros del empleado, reconocimientos por parte de la empresa, planes de carrera y desarrollo profesional, buen ambiente laboral, etc.

Por tanto, la empresa va a basar su estrategia de compensación total en una retribución económica compuesta por elementos esencialmente económicos, y en una retribución más emocional, formada por aspectos no monetarios, que se centran más en las características y necesidades propias de cada trabajador.

## **2.4. Estrategia de compensación total.**

Ya hemos mencionado con anterioridad, el interés que actualmente tienen las empresas en llevar a cabo una estrategia de compensación total, basada en conceptos más amplios y centrada en aspectos no financieros. Es por eso, que es oportuno estudiar tal estrategia, para conocer más de cerca sus perspectivas y objetivos, así como la influencia que tiene sobre los distintos objetivos de la empresa.

### **2.4.1. Concepto.**

La estrategia de compensación total es la forma en la que la organización combina recompensas económicas y no económicas, con el fin de atraer, fidelizar y desarrollar al talento, motivándolo y proporcionándole incentivos, que son de interés del empleado y ayudan al crecimiento de la organización.

Todas las estrategias de compensación son diferentes, ya que el paquete de compensación ofrecido por la empresa puede variar dependiendo de la valoración de sus empleados, así como de su demanda. Lo importante es que la organización sepa combinar y crear el mejor paquete de recompensas posible, es decir, la combinación más atractiva, que permita la satisfacción de todos sus trabajadores y la permanencia en la empresa.

#### 2.4.2. Objetivos.

Que una empresa decida implementar una estrategia de compensación total en su modelo de negocio tiene como objetivo generar un resultado positivo dentro de la organización. Para ello, lo normal es que la empresa decida basar su modelo de retribución en sus objetivos empresariales y en sus valores, para evitar contradicciones y seguir siempre la línea de su modelo de negocio, creando así, un modelo de compensación que permita atraer, incentivar y retener al talento.

Este modelo tiene que permitir reclutar personal cualificado, que sea atractivo para la organización y comparta sus valores. A su vez, también tiene que posibilitar la permanencia de los actuales empleados, reconociendo su desempeño y premiándoles según su rendimiento. Otra de las cosas que debe garantizar es la igualdad, acabar con las brechas salariales y no tolerar la discriminación, hacer que todos los trabajadores sean reconocidos de igual forma, para generar el ya mencionado con anterioridad, sentimiento de pertenencia.

Estos son los objetivos más importantes que la organización debe tener en cuenta a la hora de poner en marcha una estrategia de compensación total, ya que, considerando todos estos propósitos, controlando costes y cumpliendo con las disposiciones legales, la empresa logrará llevar a cabo un modelo de gestión basado en la compensación total eficaz.

#### 2.4.3. El valor de la estrategia de compensación total.

A la hora de implantar una estrategia de compensación total en la empresa, existen tres perspectivas a tener en cuenta, la perspectiva de la propia empresa, la perspectiva de los empleados y la perspectiva de los costes en los que la empresa puede incurrir.



Para poder centrarnos un poco más en el tema, tomamos como referencia datos de un estudio realizado por Barrilero (2006), quien analiza dichas perspectivas, teniendo en cuenta las tendencias en estrategias de compensación total.

Desde la empresa, el 55% opina que llevar a cabo una estrategia de compensación total influye de forma positiva a la hora de atraer y retener al talento dentro de la organización, mientras que el porcentaje restante (42%), cree que tiene dominio sobre el comportamiento empresarial.

Observamos como más del 80% de las empresas tanto en España como en Europa, afirman que existen directrices específicas a seguir, a la hora de implantar un plan de compensación, y que lo más utilizado para su formulación ha sido documentación estratégica organizativa, seguido de entrevistas a ejecutivos. Centrándonos en los factores de éxito, el mayor porcentaje (más del 90%) representa la alineación de los objetivos de los empleados con la estrategia de negocio, así como el compromiso de la dirección, seguido de la consideración de diferentes compensaciones para los diversos niveles de desempeño, y por último la comunicación efectiva con los empleados, la cuál supone más del 60%.

En cuanto a los elementos no económicos más utilizados por las empresas actualmente destacan la flexibilidad horaria con el fin de fomentar la conciliación de la vida laboral con la familiar, el clima laboral, los reconocimientos a los empleados por el trabajo bien realizado, el aumento de la toma de decisiones por parte del trabajador, así como la creación de un sentimiento de pertenencia hacia la organización, al hacer que el trabajador conozca más la empresa.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los datos anteriores, podemos decir que diseñar una estrategia basada en la compensación total, desde la perspectiva de la empresa engloba varios factores que hay que tener claros a la hora de administrarlos en cuanto a cada grupo de interés que forma la organización, ya que solo así se logrará crear una estrategia que concuerde con los objetivos de la empresa y que se identifique con los criterios de los empleados.

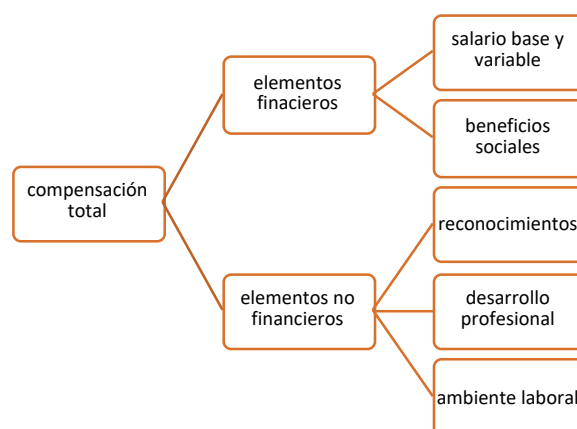
Analizando la visión del empleado, un 63% en Europa y un 55% en España, considera que este tipo de estrategias ayudan a retener y fidelizar talentos, mientras que el resto piensa que tiene más influencia sobre el comportamiento organizativo. Esta perspectiva nos proporciona información sobre cuáles son los aspectos no económicos mejor valorados por los trabajadores dentro de la organización, con el fin de que la empresa pueda implantar dichos elementos de la forma más eficaz posible para evitar la ya mencionada “fuga de talentos” hacia otras organizaciones que ofrezcan mejores paquetes de beneficios. Para recopilar esta información lo más utilizado son las encuestas y las dinámicas de grupo.

Dicha estrategia llega a su fin con la realización de un análisis de coste, con el objetivo de equilibrar los costes variables y los costes fijos. Para ello es necesario tomar datos del mercado, para saber lo que hacen nuestros competidores y así lograr que el programa de retribución flexible creado por la empresa sea lo más eficaz posible.

#### 2.4.4. Modelos de retribución para una estrategia de compensación total.

Para poder tener una perspectiva más completa sobre el tema en cuestión, cabe destacar ciertos ejemplos de modelos de compensación total.

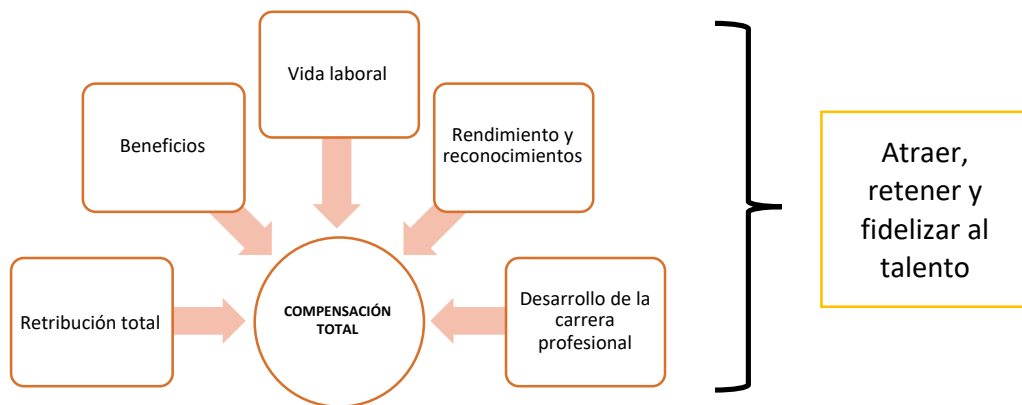
**Figura 5. Modelo de Armstrong (2001).**



Fuente: Elaboración propia.

Una de las formas de conocer más de cerca un sistema de compensación total es el modelo de Armstrong (2001) (Figura 5), quién propone combinar elementos financieros y no financieros, con el objetivo de crear un buen ambiente laboral, ofreciendo a los empleados posibilidades de desarrollo, reconociendo su trabajo y sus logros.

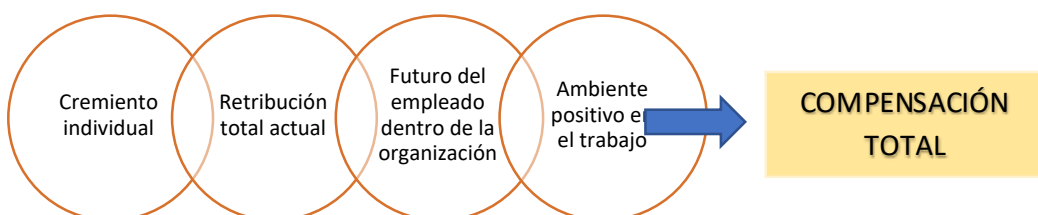
**Figura 6. Modelo WorldatWork (2006).**



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los modelos destacados, es el de WorldatWork (2006) (Figura 6). Dicho modelo se basa en cinco elementos principales, utilizados conjuntamente para atraer, retener y fidelizar al talento dentro de la organización, consiguiendo la satisfacción y el compromiso de los empleados, y obteniendo un impacto positivo sobre los resultados de la organización. Estos elementos son la retribución total, los beneficios, la vida laboral, el rendimiento y reconocimiento, y, por último, el desarrollo de la carrera profesional del trabajador.

**Figura 7. Modelo de Zingheim y Schuster (2002).**



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los modelos que vamos a analizar, es el modelo Zingheim y Schuster (2002) (Figura7), que contempla la compensación total desde un conjunto formado por cuatro elementos que se encuentra relacionados entre sí. Estos cuatro elementos hacen referencia a el crecimiento de cada trabajador. La empresa intenta que el trabajador crezca invirtiendo en él, es decir, a través de formación y gestión del rendimiento. Otro de los elementos es la retribución total actual, el futuro del empleado, como por ejemplo la imagen y la reputación del trabajador dentro de la empresa, o su crecimiento profesional, y, por último, el ambiente positivo del lugar de trabajo, lo que supone una buena comunicación y la implicación en el trabajo, entre otras.

Estos modelos se centran en el empleado como factor humano, buscando recompensas que sean óptimas para ellos y que por tanto cumplan con las fases de cualquier modelo de gestión del talento, como son la atracción, retención y fidelización. Por medio de estos modelos la empresa será capaz de formar su plantilla con profesionales que compartan la visión y valores de la empresa, considerando como factor importante la comunicación, ya que siempre es importante saber cuál es la perspectiva del empleado, para poder ir adaptando la estrategia al desarrollo profesional de los trabajadores y así estar por encima de la competencia, es decir, ser más competitivos. En todos estos modelos puede observarse el peso de elementos no económico-financieros, más emocionales, pero fuertemente vinculados a la atracción, fidelización y desarrollo del empleado. Este componente emocional, denominado retribución emocional, merece ser analizado a continuación por su enorme peso en la compensación total del empleado y por su poder para obtener un mayor compromiso del trabajador.

## **2.5. La retribución emocional.**

### **2.5.2. Concepto.**

Son varias las definiciones existentes de retribución emocional en la actualidad, si bien todas tienen un punto en común, y es que la retribución emocional, también conocida como salario emocional, contiene aquella parte no monetaria,

que se basa principalmente en el aumento de satisfacción de los empleados dentro de la organización, mejorando su bienestar psicológico y brindándoles oportunidades de desarrollo, con el fin de garantizar su permanencia dentro de la organización.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) en el año 2019, define el salario emocional como “un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.”

Autores como Jiménez (2009), afirman que el salario emocional es un incentivo claro y apreciado por todos los trabajadores, que ayuda a mejorar la productividad de las empresas. Otros como Abad (2005), se atreven a mencionar los factores que forman parte del salario emocional, y afirma que algunos de ellos son el desarrollo de la carrera profesional, el reconocimiento del trabajo bien realizado, oportunidades de ascenso y promoción, el aumento de responsabilidades y participación, entre otros.

Las nuevas generaciones han ido evolucionando y aprecian otros aspectos que antes no tenían tanta relevancia, ya que a la hora de buscar trabajo prefieren empresas que cuenten con sistemas retributivos flexibles, que combinen tanto aspectos financieros como no financieros y que tengan en cuenta sus preferencias y estilo de vida, ya que actualmente los trabajadores prefieren tener otro tipo de beneficios no económicos antes que ganar una gran suma de dinero. De ahí viene la importancia actual del salario emocional, las organizaciones deben saber hacer un buen uso de él, ya que es un instrumento competitivo, que bien gestionado, proporciona un aumento de rendimiento y resultados a la organización.

Y así lo expone Polo (2005), quien explica que la utilización del salario emocional con herramienta en la empresa refuerza los objetivos de la organización y genera un impacto positivo en el sentimiento de pertenencia. En concreto, flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a los objetivos.

### 2.5.3. Elementos de la retribución emocional.

Una vez considerado el concepto de retribución emocional, procede hablar de su estructura, es decir, analizar cada uno de los elementos que componen tal concepto.

Según la Fundación Factor Humano (2006), el salario emocional puede descomponerse en dos factores o elementos, que se diferencia entre sí en base a la percepción de cada trabajador. La clasificación es la siguiente:

- Elementos intrínsecos: contiene todos aquellos factores que el trabajador percibe de forma subjetiva. Dentro de aquí se encuentran aquellas recompensas que tienen que ver con los sentimientos del trabajador, es decir, con su bienestar psicológico, como, por ejemplo, los logros o reconocimientos generados por el trabajo bien realizado, la satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral o el aumento de responsabilidades.
  
- Elementos extrínsecos: esta clasificación hace referencia a todas aquellas recompensas que el trabajador percibe de forma objetiva, y que por tanto va a poder cuantificar. Esta parte hace más referencia al balance de vida del empleado, ya que dentro de este título estaría la conciliación de la vida laboral y familiar, opciones financieras, como seguros de vida o planes de jubilación, o servicios de formación, como cursos o ayudas al estudio, entre otras recompensas.

**Figura 8. Medidas que componen el salario emocional.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de información dada por ENAE Business School, 2014.*

Según Carrillo Moreno (2014), en la actualidad son muchos los factores que forman parte del salario emocional. Todos ellos pueden agruparse en cuatro grandes bloques:

- Medidas de conciliación de la vida personal y profesional y de respeto al tiempo privado del trabajador.
- Medidas organizacionales.
- Medidas enfocadas a mejorar el clima laboral.
- Medidas de liderazgo

A continuación, vamos a proceder al análisis de dichas medidas, así como de los elementos que incluyen cada una de ellas con el fin de comprenderlos mejor.

#### *2.5.4.2. Medidas de conciliación laboral y profesional y de respeto al tiempo privado del trabajador.*

Dentro de esta medida hacemos referencia a la conciliación de la vida personal y laboral del trabajador, es decir, dentro de este bloque se encuentran los beneficios relacionados con horarios flexibles, días libres, apoyo a la maternidad y paternidad, entre otros.

El equilibrio entre la vida personal y profesional del trabajador, conocido también por el término de conciliación laboral, hace referencia al balance de vida de cada

uno de los trabajadores que forma parte de la empresa. Aspecto que tiene mucha importancia en la actualidad, ya que es muy demandado por los empleados, debido a que produce una mejora en su calidad de vida, favorece el desempeño y por tanto mejora la productividad.

La Fundación Mujeres (2010), define lo conciliación laboral y familiar como;

“una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.”

La demanda de las nuevas generaciones está produciendo importantes cambios en el ámbito organizativo de las empresas. Éstas se están dando cuenta que sus resultados están directamente relacionados con la satisfacción de sus empleados, por lo que es importante la adopción de medidas que permitan compaginar a sus trabajadores su vida personal con su vida laboral.

“El 55% de los empleados españoles piensan que el equilibrio entre la vida personal y profesional es importante y constituye el segundo factor de mayor relevancia” según el estudio anual *de Randstad Employer Brand Research* de 2018.

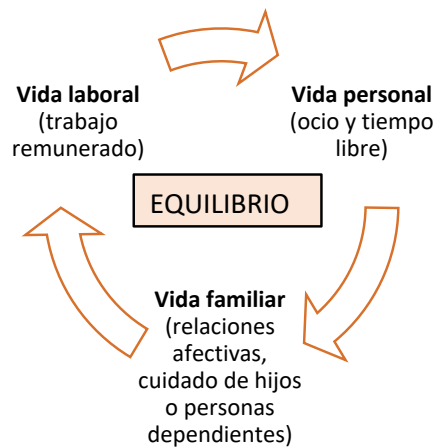
La organización debe contar con medidas relacionadas con la flexibilidad horaria, que permitan un equilibrio entre el ocio y tiempo libre, las relaciones familiares y su actividad laboral, es decir, preceptos que no generen conflictos a la hora de tener un trabajo y compaginarlo con su vida personal.

Por tanto, es importante que la organización sepa responder adecuadamente a este tipo de necesidades demandadas por sus trabajadores, ya que benefician a las dos partes, tanto a trabajadores, como a la propia empresa. Mantiene motivados a sus empleados, y genera en ellos un sentimiento de felicidad, que hace que su estrés disminuya y sean menos productivos. Como consecuencia de esto, la empresa mejora sus resultados, ya que cuenta con trabajadores mucho más productivos.



En resumen, y de acuerdo con la Fundación Mujeres (2010), podemos decir que “la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos ya que permite aprovechar todas las potencialidades de la plantilla, trabajadores y trabajadoras.”

**Figura 9. Conciliación de la vida laboral y familiar.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de "estudio conciliación vida laboral y familiar realizado por AMEDNA, 2011"*

#### 2.5.4.3 Medidas organizacionales.

Dichas medidas son implantadas con el fin de conseguir un trabajo bien organizado, con tareas bien definidas, que eviten problemas a la hora de llevarlas a cabo por cada uno de los empleados. Este apartado incluye elementos como el bienestar psicológico del empleado, que puede conseguirse a través de políticas bien definidas, planes de formación o de desarrollo profesional.

El concepto de bienestar psicológico está estrechamente relacionado con la salud mental, ya que dicho término es un indicador positivo de ésta.

La Organización Mundial de la Salud (2013), define la salud mental como;

“un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad.”

Teniendo en cuenta esta definición y trasladándola al ámbito laboral, podemos decir que un trabajador se sentirá bien consigo mismo cuando se considere capacitado y motivado para hacer frente a su trabajo diario. Para que esto sea así, la empresa va a jugar un importante papel, ya que tiene que ser capaz de poner en marcha un plan de acción basado en el aumento de la participación de sus empleados, dándoles la posibilidad de elegir.

Según el Instituto de Salud y Seguridad en el Trabajo algunos de los ejemplos para adoptar medidas de salud mental en el trabajo son:

- “Promover la participación y la toma de decisiones entre los trabajadores.”
- “Definir claramente las funciones y responsabilidades de los mismos.”
- “Promover el respeto y evitar actitudes despectivas o discriminatorias.”
- “Gestionar adecuadamente la carga de trabajo.”
- “Promover la formación continua.”
- “Disponer de procedimientos para la resolución de conflictos.”
- “Reconocer el trabajo y la contribución de los trabajadores.”

Otra de las medidas que puede ubicarse dentro de este apartado es el desarrollo profesional. El desarrollo profesional es el proceso mediante el cual las personas crecen dentro de una misma organización, es decir, son las etapas que transcurre hasta que el empleado ha logrado unos objetivos concretos dentro de la empresa.

Según Feldman (1998), el desarrollo profesional comprende la toma de conciencia de los intereses, valores, fortalezas y debilidades del empleado, la identificación de objetivos profesionales dentro de la empresa, así como oportunidades laborales dentro de la misma y el diseño de planes de acción para poder alcanzar esos objetivos marcados. Es importante que la empresa ofrezca a sus empleados la posibilidad de mejorar dentro de ella, mediante el ascenso a otros puestos de trabajo que supongan una mayor responsabilidad y participación por parte del empleado, ya que esto ayuda a mejorar su satisfacción. Pero que la empresa brinde oportunidades de desarrollo a sus

trabajadores no es solo un factor positivo para sus empleados, ya que la propia empresa puede beneficiarse de esta herramienta, ya que si la transforma en un factor competitivo, va a ser capaz de mejorar su planificación, respondiendo de una forma mucha más rápida a la necesidad de cubrir un puesto concreto, debido a que va a ahorrar en recursos buscando el talento dentro de la propia organización y permitiendo que sus empleados cumplan sus objetivos de crecimiento.

#### *2.5.4.3 Medidas para mejorar el clima laboral.*

Esta clasificación hace referencia a todas aquellas medidas que pretenden mejorar la comodidad de aquellas personas que forman parte de la empresa, como pueden ser las zonas de ocio, sus instalaciones o zonas de descanso.

El concepto de clima laboral, también conocido como ambiente laboral es “un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones. Son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.” (Forehand Y Von Gilmer, 1964). Taguiri (1968), lo define como “la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.”

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud, expone que “un entorno laboral saludable es aquel donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad”.

Por tanto, en el entorno laboral es un concepto complejo en el que influyen diversos aspectos, que varían dependiendo del tipo de organización en el que nos encontremos, ya que tiene que ver con cuestiones de la propia empresa, así como con aspectos de los empleados. Los elementos que suelen formar parte del entorno laboral son los siguientes:

- La estructura formal de la empresa, es decir, cómo está organizada la compañía, cuántos empleados tiene, que estilo de dirección predomina, entre otros aspectos.

- Cómo es la comunicación en la empresa y las relaciones entre los trabajadores, si existen relaciones formales o informales, si hay conflictos, etc.
- Actitudes del propio empleado, necesidades, motivaciones o expectativas de futuro.
- Comportamiento de la organización, es decir, trabajo en equipo, satisfacción laboral, compromiso y motivación.
- Instalaciones de la organización, existencia de zonas de ocio, de descanso...etc.

Lo importante a la hora de trabajar es generar un ambiente positivo que permita la unión entre trabajadores y directivos, que todos se sientan parte de la organización en la que están trabajando, para poder llevar a cabo un trabajo eficaz.

#### *2.5.4.4. Medidas de liderazgo.*

Estas medidas son susceptibles de aplicar tanto al propio trabajador como al grupo de trabajadores que forman parte de la empresa. Dentro de este bloque incluiríamos todas aquellas medidas que hacen que el líder proporcione más autonomía a sus empleados y por tanto les ayude en su desarrollo profesional.

Las empresas deben optar por un liderazgo participativo, dónde las decisiones no sean tomadas por una sola persona, sino que se tenga en todo momento la opinión del equipo, con el fin de aumentar la autonomía de los trabajadores. De esta forma la motivación de cada empleado aumentará, ya que se sentirán valorados y como consecuencia de ello forjarán un sentimiento de pertenencia hacia la organización, lo que a su vez produce consecuencias positivas sobre el clima laboral.

También es de interés hablar del líder carismático, figura que corresponde a una persona caracterizada por su entusiasmo y positivismo, que intenta generar confianza en cada uno de sus trabajadores, y que nuevamente influye sobre la motivación de los empleados y disminuye el estrés laboral. Por tanto, los jefes

deben ser personas con carisma, que sean agradables y que generen un sentimiento de confianza en sus trabajadores.

“El respeto se gana respetando a los demás, pero también trabajando las relaciones laborales, una buena comunicación, y con honestidad y confianza con tu equipo. Estos aspectos son fundamentales para convertirse en un referente para lo demás y, por lo tanto, en un líder al que seguir” (Caparrós, 2015).

### **3. VALORACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA ACTUALIDAD:**

Con el fin de obtener información sobre el concepto de salario emocional en la actualidad, hemos realizado un pequeño estudio basado en una encuesta realizada a una muestra de conveniencia formada por 90 personas, para saber cual es su opinión sobre dicho concepto y la importancia que le atribuyen a la hora de buscar trabajo dentro de una determinada organización.

En cuanto al perfil de los individuos que forman la muestra, el 36,7% son hombres y el 63,3% mujeres, clasificados por edad según intervalos, suponiendo un 21,1% los comprendidos entre 21-24 años, un 27,8% los que se encuentran entre 25-34, un 17,8% los de 35-44 años, un 27,8% los que están en el intervalo de 45-54, y tan solo un 5,5% lo que tienen más de 54 años.

Teniendo en cuenta la situación laboral de cada encuestado, un 82,2% trabaja actualmente, mientras que un 11,1% está estudiando, y un 6,1% está desempleado.

Al preguntar a cada individuo sobre el conocimiento del concepto de salario emocional, tan solo un 33,3% afirma conocerlo o saber de qué se trata, mientras que el porcentaje restante (66,7%), no lo conoce ni sabe a qué se refiere. Pero los resultados cambian cuando se da una definición de salario emocional a los encuestados que no conocían el concepto con anterioridad, ya que en este caso a un 68,4% le es familiar dicho concepto y afirma haberlo escuchado alguna vez, mientras que un 31,6% sigue sin identificar el concepto de salario emocional.

En cuanto a la valoración que le dan los encuestados al salario emocional a la hora de buscar empleo, obtenemos que un 36,7% considera que la retribución no económica es un factor muy importante a la hora de tomar decisiones sobre una oferta de empleo, mientras que un 52,2% lo consideran bastante importante, siendo un 11,1% los que apenas lo tienen en cuenta, y, por tanto, lo consideran poco relevante.

Para poder saber cuáles son los beneficios no económicos más demandados actualmente por lo individuos, hemos proporcionado a los encuestados 11 ejemplos relacionados con el puesto de trabajo, el ambiente laboral, y la flexibilidad laboral. Para ello les hemos pedido que valoren dichos beneficios en una escala de Likert de 1 a 5, las respuestas obtenidas nos han dado una visión clara sobre ciertos aspectos que actualmente se consideran importantes, y se espera que estén incluidos en un buen plan de compensación total.

- En cuanto a beneficios que influyen en el puesto de trabajo, hemos preguntado sobre los reconocimientos por el trabajo bien hecho, la variedad de tareas y los planes de formación. Las respuestas obtenidas han sido las siguientes:

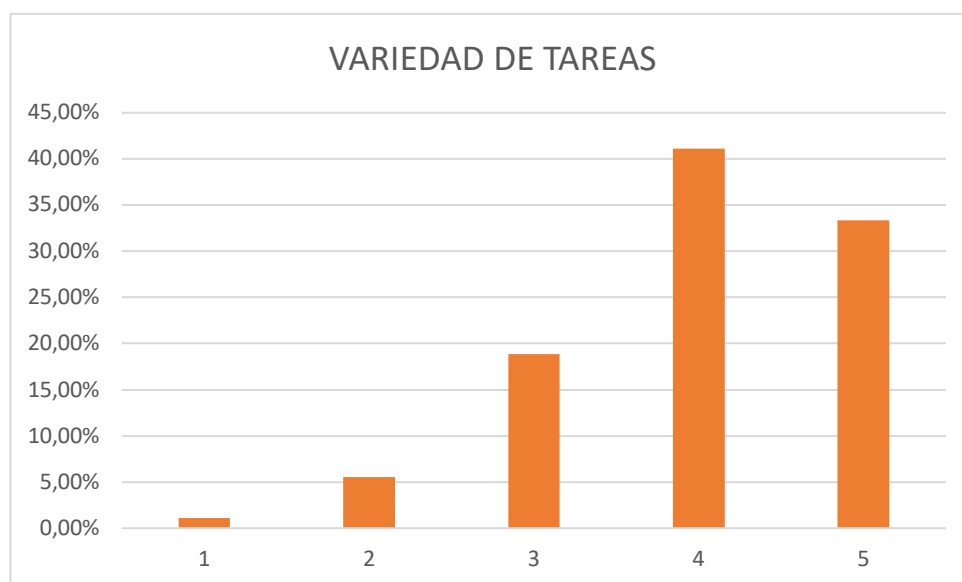
**Gráfico1: Reconocimiento por el trabajo bien hecho.**



Fuente: Elaboración propia.

El 71,11% de los encuestados otorgan una puntuación de 5 a este beneficio, mientras que el 17,77% le otorga un 4, el 10% una puntuación de 3 y el 1,11% una puntuación de 2, ninguno de los encuestados otorga una puntuación de 1 punto a dicho beneficio.

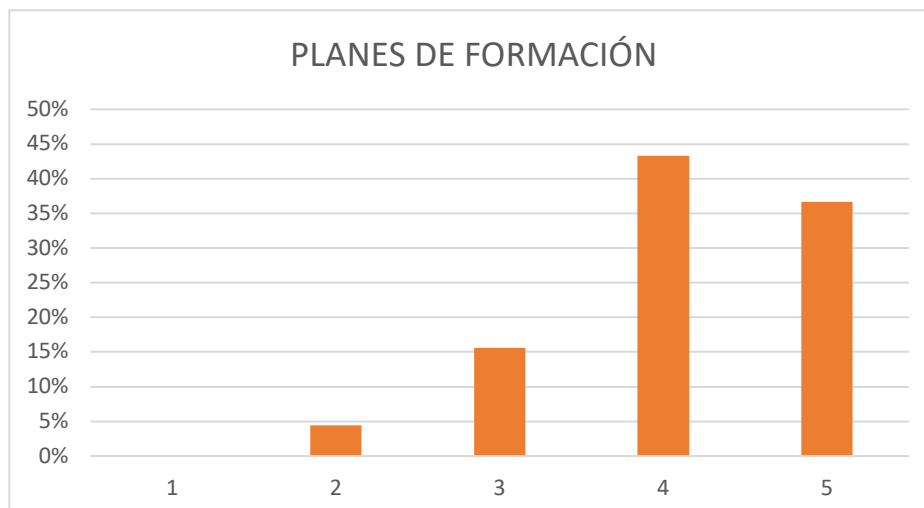
**Gráfico 2. Variedad de tareas.**



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar cómo consideraban de importante la existencia de múltiples tareas dentro del puesto de trabajo, un 33,33% le otorgó una puntuación de 5, mientras que un 41,11% le dio una puntuación de 4, el 18,88% le otorgó un 3, el 5,55% un 2 y el 1,11% una puntuación de 1.

**Gráfico 3. Planes de formación.**



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar por los planes de formación, el 36,66% de los encuestados consideran muy importante este beneficio, y le otorgaron una puntuación de 5, el 43,33% le dio una puntuación de 4, el 15,55% le otorgó un 3, y el 4,44% le dio una puntuación de 2.

- En cuanto a los beneficios relacionados con el ambiente laboral, hemos preguntado por la existencia de compañeros competentes dentro del equipo, objetivos de puesto bien definidos, la existencia de espacios de ocio dentro de la empresa y por los compañeros agradables.

**Gráfico 4. Compañeros competentes.**

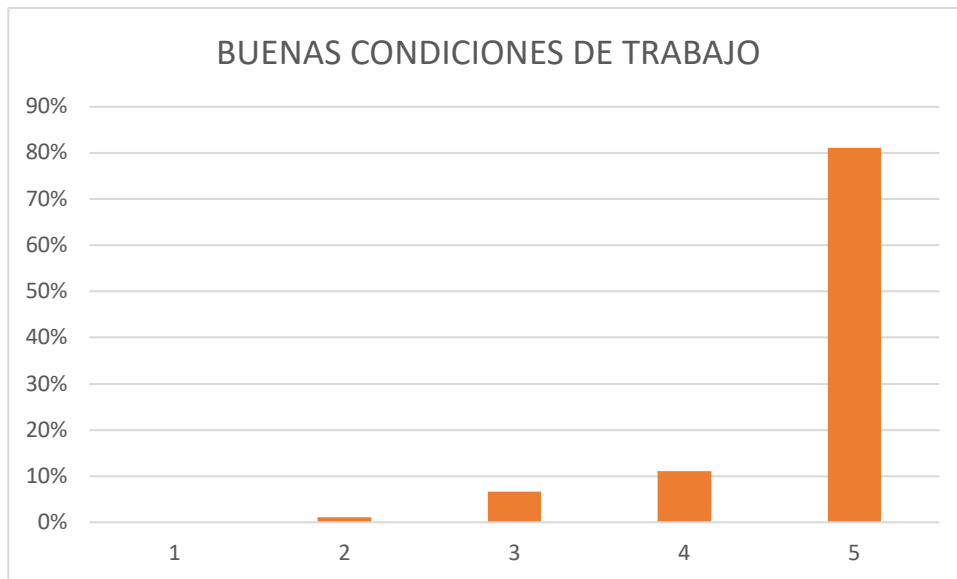


Fuente: Elaboración propia.

El 55,55% de los encuestados consideran muy importante tener compañeros competentes y por ello le otorgan una puntuación de 5, mientras que el 27,77% le otorga una puntuación de 4, el 10% le otorga un 3, el 3,33% le otorga un 2, y el mismo porcentaje (3,33%), le da un 1.



**Gráfico 5. Buenas condiciones de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia.

El 81,11% de los encuestados consideran muy importante tener buenas condiciones en el trabajo, el 11,11% le otorga una puntuación de 4, el 6,66% le otorga un 3, el 1,11% le da un 2, y ninguno de los encuestados otorga una puntuación de 1 a este beneficio.

**Gráfico 6. Objetivos del puesto bien definidos.**

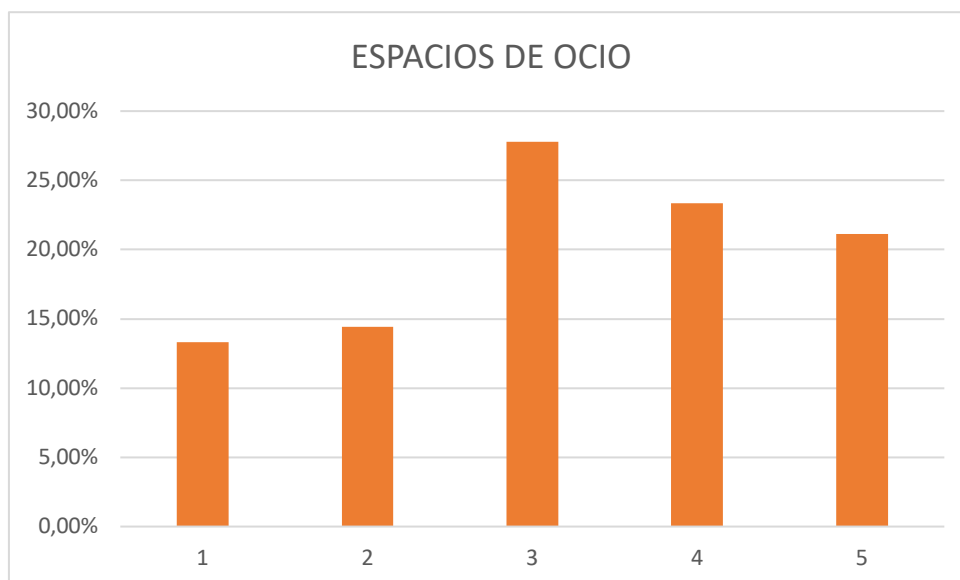


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los objetivos del puesto bien definidos, son el 50% de los encuestados los que le otorgan una puntuación de 5, mientras que el

31,11% le da un 4, el 14,44% un 3, y el 2,22% le da un 2 y un 1, considerándolo menos importante que el resto de las personas encuestadas.

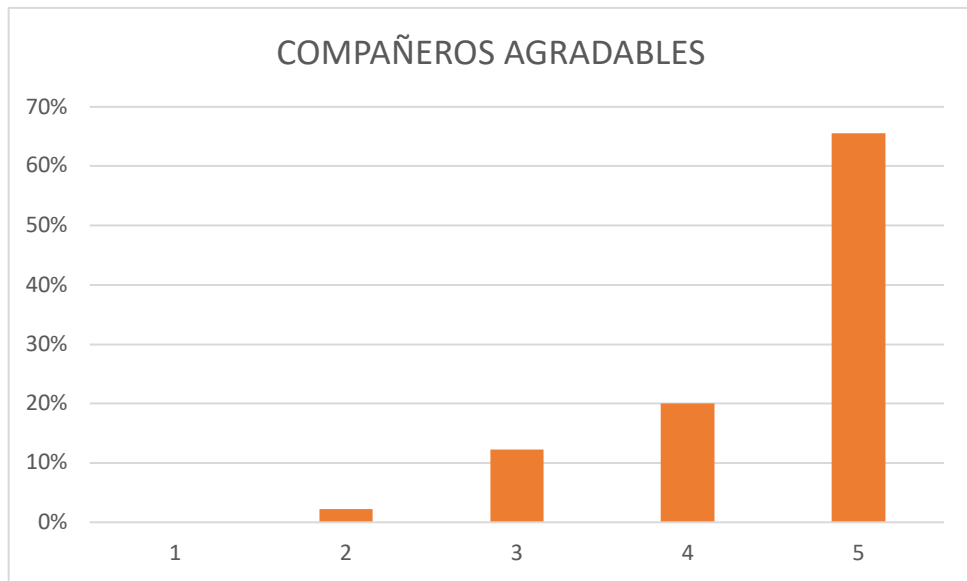
**Gráfico 7. Espacios de ocio dentro de la empresa.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto a la existencia de espacios de ocio dentro de la empresa, el 21,11% le otorga una puntuación de 5, el 23,33% le otorga un 4, el 27,77% un 3, el 14,44% lo valora con un 2 y el 13,33% lo valora con un 1. Por lo que viendo dichos porcentajes podemos decir que los espacios de ocio es uno de los beneficios peor valorados por los encuestados, ya que le consideran menos importante que el resto.

**Gráfico 8. Compañeros agradables.**

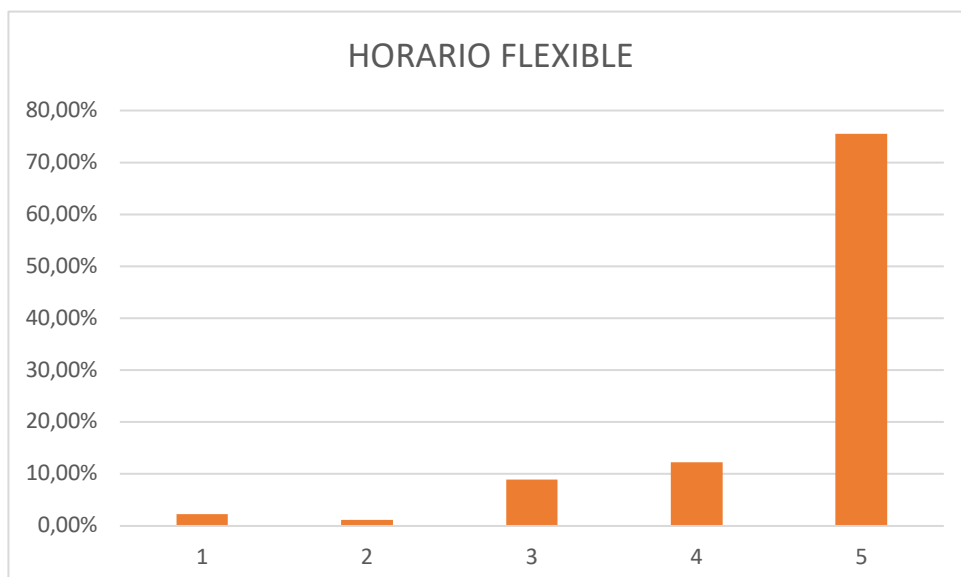


Fuente: Elaboración propia.

La existencia de compañeros agradables en el trabajo es valorada con un 5 por un 65,55%, un 20% de los encuestados le otorga un 4, un 12,22% le otorga un 3 y un 2,22% le otorga un 2, ninguno de los encuestados da una puntuación de 1 a este beneficio.

- Respecto a los beneficios relacionados con la flexibilidad en el trabajo, hemos incluido en la encuesta el horario flexible, días libres y el trabajo a tiempo parcial.

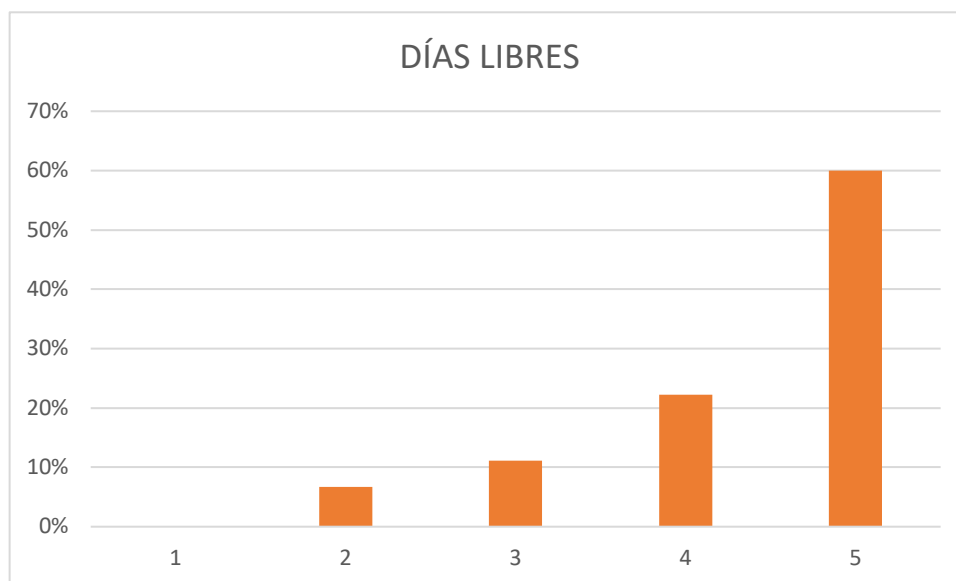
**Gráfico 9. Horario flexible.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al horario flexible, el 75,55% lo considera muy importante, y le otorga una puntuación de 5, el 12,22% le otorga un 4, el 8,88% le da un 3, el 1,11% un 2 y el 2,22% un 1. Por lo que el horario flexible es uno de los beneficios más valorados.

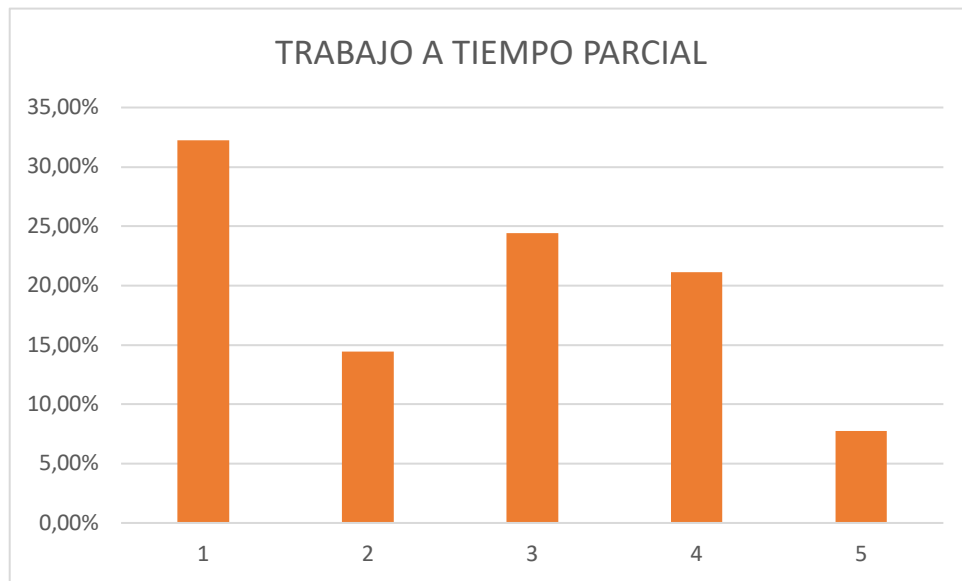
**Gráfico 10. Días libres.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los días libres, el 60% de los encuestados lo considera muy importante, dándole una puntuación de 5, el 2,22% le da un 4, el 11,11% un 3 y el 6,66% le otorga un 2, ninguno de los encuestados lo valora con un 1.

**Gráfico 11. Trabajo a tiempo parcial.**



*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al trabajo a tiempo parcial, podemos observar que es uno de los beneficios peor valorados por los encuestados, ya que tan solo el 7,77% le otorga una puntuación de 5, el 21,11% le da un 4, el 24,44% un 3, el 14,44% le otorga un 2 y un 32,22% le otorga una valoración de 1, por lo que le considera poco relevante.

Para poder obtener información sobre como influye el salario emocional en la empresa, y cuáles son las variables que se ven afectadas, hemos pedido a los individuos que forman parte de la muestra una valoración en una escala de Likert, valorando del 1 al 5 diferentes atributos:

**Gráfico 14. Aumento de la motivación.**



Fuente: Elaboración propia.

Un 70% de los encuestados cree que el salario emocional influye de forma positiva en el aumento de la motivación, y por ello, le otorga una puntuación de 5. En cambio, el 16,66% le otorga un 4, el 12,22% le da un 3 y el 1,11% le otorga un 2.

**Gráfico 13. Mejora del rendimiento y de la productividad.**



Fuente: Elaboración propia.

Un 58,88% de los encuestados considera que el salario emocional mejora el rendimiento y la productividad del trabajador, y le otorga un 5, mientras que un 26,66% le otorga un 4, un 10% un 3, y un 3,33% apenas piensa que el salario emocional influye en este atributo y por ello le otorga un 2.

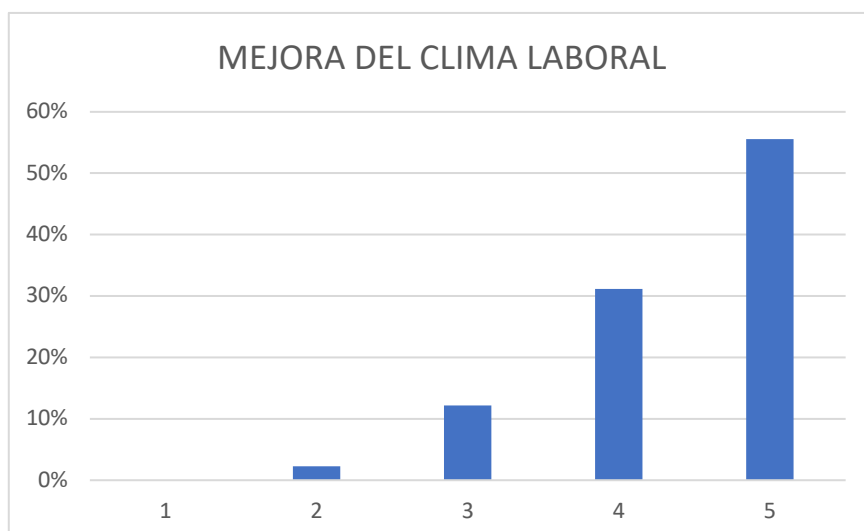
**Gráfico 14. Aumento del sentimiento de pertenencia hacia la organización.**



*Fuente: Elaboración propia.*

El 47,77% de los encuestado considera que el salario emocional aumenta en sentimiento de pertenencia hacia la organización, y como consecuencia de ello los trabajadores se sienten más parte de ella. Mientras que un 34,44% lo considera menos influyente y le otorga un 4, un 12,22% le otorga un 3, un 3,33% le otorga un 2, y apenas un 1,11% le da una valoración de 1, considerando que el salario emocional sí que tiene gran influencia sobre este atributo.

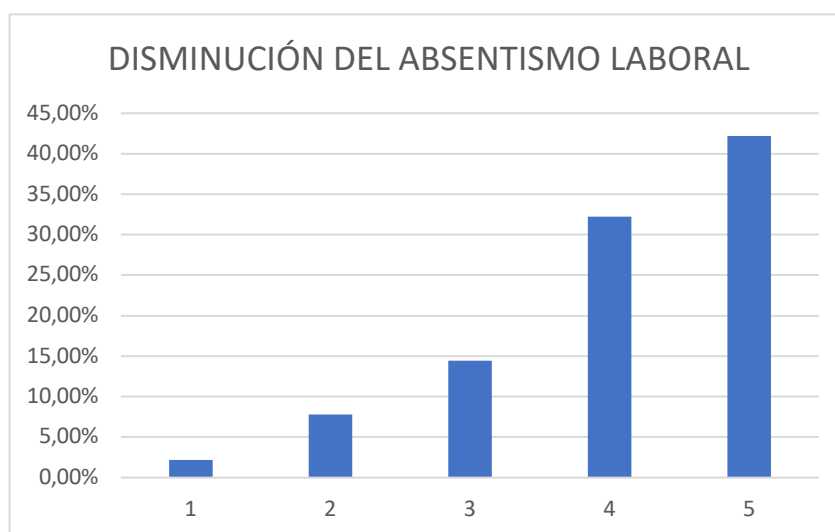
**Gráfico 15. Mejora del clima laboral.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la mejora del clima labora, el 55,55% considera que el salario emocional si influye sobre ello y le da una puntuación de 5, mientras que el resto considera que influye en menor medida y el 31,11% le otorga un 4, el 12,22% un 3 y el 2,22% le otorga un 2.

**Gráfico 16. Disminución del absentismo laboral.**

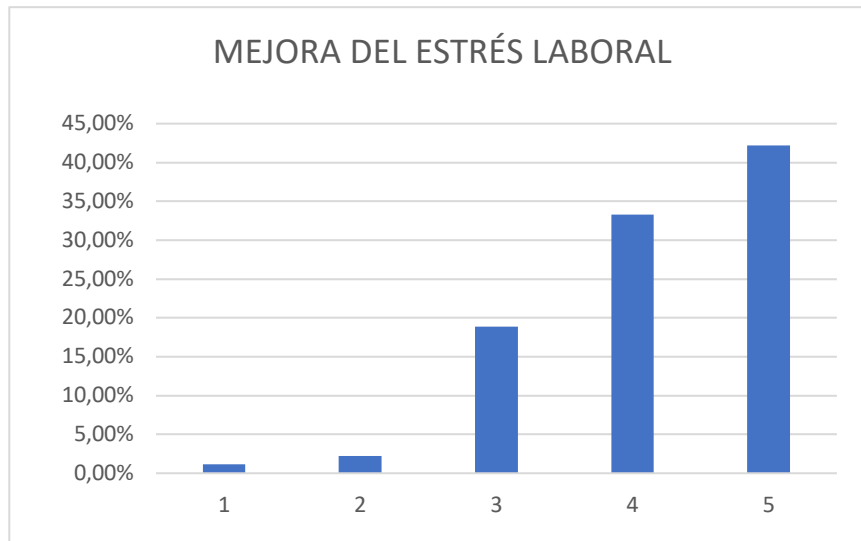


Fuente: Elaboración propia.

El 42,22% de los encuestados consideran que el salario emocional disminuye el absentismo laboral y le otorga un 5, el 32,22% le otorga un 4, el 14,44% un 3, el 7,77% de los encuestados le otorga un 2 y el 2,22% lo valora con un 1, ya que considera que el salario emocional sí que disminuye el absentismo laboral.



**Gráfico 17. Mejora del estrés laboral.**



*Fuente: Elaboración propia.*

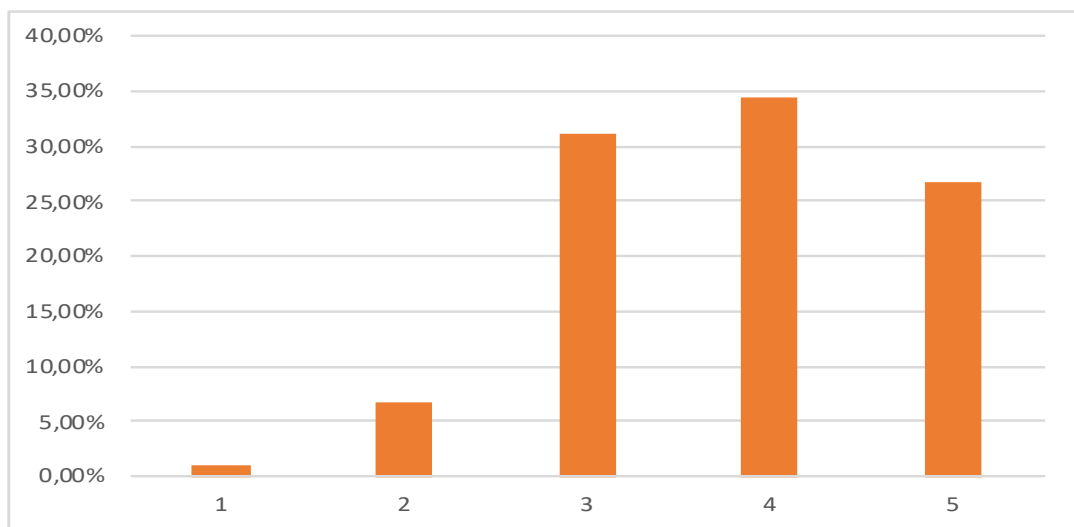
En cuanto a la mejora del estrés laboral, el 42,22% de los encuestados piensa que un buen salario emocional lleva a que el empleado no sufra estrés laboral, y le otorga un 5, mientras que el 33,33% le otorga un 4, el 18,88% le otorga un 3, el 2,22% le otorga un 2 y apenas un 1,11% le otorga un 1 y por tanto piensa que el salario emocional si tiene influencia sobre dicho atributo.

Otra de las preguntas realizadas a los encuestados, nuevamente nos vuelve a proporcionar información sobre la importancia del salario emocional, y dicha importancia es alta, ya que un 68,4% afirma que estaría dispuesto a cambiar de trabajo por un mejor salario emocional, mientras que tan solo un 31,6% se quedaría en su actual empresa, aunque ésta no le proporcione un paquete de compensaciones no económicas tan atractivo como otras del mismo sector.

Para ver si es real que las empresas actualmente incluyen en su estrategia de negocio planes de compensación total, en los que una parte de la retribución está basada en aspectos no económicos, hemos preguntado a nuestros encuestados que con anterioridad se han identificado como trabajadores, sobre la empresa en la que trabajan, y un 45,6% afirma que su empresa les ofrece compensaciones no económicas, mientras que un 37,8% indicia que no reciben dichas compensaciones.

Por último, para hacernos una idea más general sobre la valoración total que dan nuestros encuestados al concepto de salario emocional, hemos pedido que se valore el grado de acuerdo con la siguiente afirmación “*las personas trabajarán dónde puedan desarrollar su trabajo con más pasión, no donde ganen más dinero*”.

**Gráfico 18. Valoración de la siguiente afirmación: “*las personas trabajarán dónde puedan desarrollar su trabajo con más pasión, no donde ganen más dinero*”**



Fuente: Elaboración propia.

Un 26,7% de los encuestados se sienten totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 34,4% está bastante de acuerdo, otorgando una puntuación de 4, un 31,1% le otorga una puntuación de 3, un 6,7% le otorga una puntuación de 2, mientras que tan solo un 1,1% está en total desacuerdo.

#### **4.CONCLUSIONES.**

De toda la información expuesta anteriormente, podemos concluir que el ámbito de los recursos humanos ha ido evolucionando como consecuencia de los cambios producidos en las relaciones de trabajo, y la demanda de las nuevas generaciones que están comenzando a acceder al mercado laboral.

Poco a poco se ha pasado de tener en cuenta aspectos meramente económicos a la hora de recompensar a los empleados dentro de una organización, a sumar a la retribución del empleado aspectos no económicos, que tienen más en cuenta el factor humano, así como sus preferencias o sentimientos hacia la organización.

Con todo esto podemos decir que cada vez son más las empresas que utilizan como elemento clave en la compensación total del empleado la retribución emocional, la cual está basada en aspectos de carácter no económico y produce gran influencia sobre las variables del modelo que siguen las empresas a la hora de gestionar al talento dentro de la organización. Esto es así ya que la retribución emocional ayuda a retener, desarrollar y fidelizar al talento, es decir, influye sobre los elementos clave del modelo.

De la misma manera podemos concluir que la retribución emocional está formada por dos tipos de elementos, los elementos intrínsecos, que tienen que ver con los sentimientos del empleado, y los elementos extrínsecos, que son aquellos que, aún tratándose de factores no económicos, son elementos más “cuantificables”.

Por otro lado, todos esos elementos anteriormente mencionados, que forman la retribución emocional pueden estar incluidos dentro de cuatro grandes bloques, denominados medidas de conciliación de la vida laboral y personal, medidas organizativas, medidas enfocadas a mejorar el clima laboral y medidas de liderazgo.

Sobre la base de nuestro pequeño estudio, podemos concluir que el concepto de retribución emocional, también conocido como salario emocional es un concepto poco conocido, pero tal conclusión cambia cuando se expone de qué se trata, ya que entonces muchos pueden identificarlo.

En la actualidad, dicho concepto es muy tenido en cuenta a la hora de buscar empleado, ya que las personas consideran muy importante que la empresa en la que trabajan ofrezca una parte de la retribución basada en aspectos no económicos.

Los resultados evidencian, que en lo que se refiere a los beneficios no económicos que la empresa puede ofrecer a sus empleados, los más valorados son los reconocimientos por el trabajo bien hecho, tener compañeros competentes y agradables, que las condiciones de trabajo sean buenas, que los objetivos del puesto estén bien definidos, que el horario sea flexible y disponer de días libres. En cambio, los menos valorados, y por tanto menos relevantes para los trabajadores, son el trabajo a tiempo parcial, los espacios de ocio dentro de la empresa, los planes de formación y la variedad de tareas.

Respecto a la influencia que puede tener la retribución emocional sobre el trabajo desarrollado en la empresa, podemos concluir que son muchos los que piensan que provoca un aumento de la motivación del trabajador, que mejora el rendimiento y la productividad, aumenta el sentimiento de pertenencia hacia la organización y mejora el clima laboral. Pero también piensan que en menor medida disminuye el absentismo laboral y reduce el estrés.

Como conclusión general puedo decir que al concepto de retribución emocional todavía tiene un enorme potencial, si bien, cada vez son más las empresas que llevan a cabo estrategias de compensación total en las que incluyen dicho concepto, pero todavía es mucha la gente que reconoce que trabaja en empresas que no les ofrecen este tipo de recompensas. En mi opinión, las empresas deberían empezar a escuchar más las preferencias de sus trabajadores, así como los beneficios que demanda y que pueden ayudarles a hacerles el trabajo más fácil, ya que, de esta manera, las organizaciones podrán

conseguir contar con los mejores talentos y serán mucho más competitivas de cara al mundo laboral, ya que pienso que si los empleados van felices y motivados a trabajar, van a ser capaces de desarrollar un mejor trabajo.

## 5.ANEXOS.

### ENCUESTA SALARIO EMOCIONAL

1. ¿Cuál es su género?
  - Hombre
  - Mujer
  
2. ¿Cuál es su edad actual?
  - 18- 24 años
  - 25- 34 años
  - 35- 44 años
  - 45- 54 años
  - Más de 54 años
  
3. ¿Cuál es su situación laboral actual?
  - Trabajador.
  - Estudiante.
  - Desempleado.
  
4. ¿Conoce usted el concepto de salario emocional? *(si la respuesta es afirmativa pase a la pregunta 6)*
  - Sí
  - No
  
5. Si le indico que el salario emocional se refiere a "todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales", ¿le es familiar dicho concepto?
  - Sí
  - No

6. ¿A la hora de buscar una empresa en la que trabajar, valoras que ésta incluya en su retribución aspectos no económicos?
- Mucho.
  - Bastante.
  - Poco.
7. Valore del 1 al 5, siendo 5 la máxima puntuación y 1 la menor, la importancia que le otorga a los siguientes beneficios:
- Horario flexible.
  - Días libres.
  - Trabajo a tiempo parcial.
  - Reconocimientos por el trabajo bien hecho.
  - Variedad de tareas.
  - Planes de formación.
  - Compañeros competentes.
  - Buenas condiciones de trabajo.
  - Objetivos del puesto bien definidos.
  - Espacios de ocio dentro de la empresa.
  - Compañeros agradables.
8. Si actualmente trabajas, ¿te ofrece tu empresa un paquete de beneficios y compensaciones no económicas?
- Sí
  - No
  - No trabajo actualmente
9. ¿De que manera cree que influye el salario emocional en su trabajo?  
*Valore del 1 al 5, siendo 5 la mayor puntuación otorgada y 1 la menor.*
- Aumento de la motivación.
  - Mejora del rendimiento y la productividad.
  - Aumento del sentimiento de pertenencia hacia la organización.
  - Mejora del clima laboral.

- Disminución del absentismo.
- Reducción del estrés laboral.

10. ¿Cambiarías de trabajo por un mejor salario emocional?

- Sí
- No

11. Valorando con una puntuación del 1 al 5, ¿cómo está de acuerdo con la siguiente afirmación? *Siendo 5 "totalmente de acuerdo", y 1 "total desacuerdo".*

- "Las personas trabajarán donde puedan desarrollar su trabajo con más pasión, no donde ganen más"



## 6.BIBLIOGRAFÍA.

ALEXANDRA, F (2015). “*Recursos humanos/compensación y beneficios*”. Blog EOI, disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/> Fecha último acceso: 23.06.2019.

AMEDNA. Asociación de mujeres empresarias y directivas de Navarra (2011). “*Estudio de la conciliación de la vida laboral y familiar en las comunidades autónomas*”.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD, AEC (2019). “*Salario emocional*”.

BARCELO, J.C (2015). “*10 ejemplos de salario emocional*”. Blog disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/> Fecha última de acceso: 05.06.2019.

BARRILERO YARNEZ, R (2006). “*Tendencias en estrategias de compensación total*”.

CARRILLO MORENO, A (2014). “*Retribución emocional hacia la compensación total*”. Blog disponible en: <https://www.enaee.es/blog/retribucion-emocional-hacia-la-compensacion-total> Fecha último acceso: 07.07.2019

CORRAL, F (2006). “*Recursos humanos: compensación*”. MBA- Edición 2006.

DELGADO, C (2017). “*¿Cómo atraer al talento humano a su compañía de distribución energética?* Blog disponible en: <http://camiladelgadotalentohumano.blogspot.com> Fecha último acceso: 23.06.2019.

DE LA CALLE DURÁN Y ORTIZ DE URBINA (2018). “*Fundamentos de Recursos humanos*”. Pearson editorial.

ESTEFANY, A (2013). *“La guerra por el talento”*. Blog disponible en: <http://adriannaestefany.blogspot.com> Fecha último acceso: 10.05.2019.

FERNANDEZ LOSA, N (2002). *“El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”*. Cuadernos de gestión vol. 2, Nº1.

FUNDACIÓN FACTOR HUMANO (2006). *“El salario emocional”*. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf) Fecha último acceso: 20.06.2019.

FUNDACIÓN MUJERES (2010). *“Conciliación de la vida de la vida laboral, familiar y personal”*. Editado por Ministerio de Igualdad.

INSTITUTO DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. *“Promoción de la salud mental en el trabajo”*, Madrid (2005).

JERICÓ, P (2006). *“No miedo: en la empresa y en la vida”*. Alienta editorial.

LAHOZ, S (2016). *“La atracción y retención del talento con el salario emocional”*. Blog disponible en: <https://superrheroes.sesametime.com/el-salario-emocional/> Fecha última acceso: 23.05.2019.

LUNA AROCAS, R (2018). *“Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)”*. Pirámide editorial.

MONSALVE SERRANO, J.E. *“Guía de jóvenes, talentos y perfil emprendedor. Editada por instituto de la juventud”*.

NIEVA, C (2018). *“Cómo atraer al talento humano a la empresa”*. Blog disponible en: <https://www.emprendepyme.net/como-atraer-al-talento-humano-a-la-empresa.html> Fecha último acceso: 20.06.2019.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2013). *“Salud mental: un estado de bienestar”*.

POLO, J.M (2005). *“Retribución emocional”*. Ediciones Granica.

RANDSTAD RESEARCH (2016). *“Informe de tendencias de Recursos Humanos”*.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). Diccionario de la lengua española (22 ed.). Madrid, España: Autor.

SARACHO, J.M (2011). *“Talento organizacional. Un modelo para la definición del talento”*. RIL editoriales.

TAPIA, R (2015). *“La evolución del departamento de Recursos Humanos”*. RRHH digital, periódico online de recursos humanos. Disponible en: <http://www.rrhddigital.com/editorial/110751/La-evolucion-del-departamento-de-Recursos-Humanos> Fecha último acceso: 23.05.2019.

WORLDARWORK TOTAL REWARDS ASSOCIATION (2006). Disponible en: <https://www.worldatwork.org> Fecha último acceso: 30.05.2019.

ZAVALA ZAMORA, G (2014). *“Los 5 elementos del salario emocional”*. Entorno outsourcing de recursos humanos.

