



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

# **Análisis de la Retribución Emocional y su implantación en CIDUT, S.L.U.**

Presentado por Irene Rey Delgado

Tutelado por Marta Martínez

Soria, Junio de 2019

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. LA RETRIBUCIÓN EMOCIONAL</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Concepto y origen de la retribución</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Evolución social del concepto de trabajo y retribución .....	4
1.1.2. Los componentes de la retribución.....	5
<b>1.2. Qué es la retribución emocional</b> .....	<b>8</b>
1.2.1. Modalidades de retribución emocional no económica.....	9
<b>1.3. Implantación en la empresa de la retribución emocional</b> .....	<b>14</b>
1.3.1. Proceso de implantación .....	14
1.3.2. ¿Por qué optar por retribución emocional?.....	16
<b>CAPÍTULO II. EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN CIDUT</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1. CIDUT</b> .....	<b>17</b>
2.1.1. Introducción a CIDUT .....	17
2.1.2. Análisis previo (la encuesta).....	18
<b>2.1. Análisis de los resultados obtenidos y discusión</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO III. CONCLUSIONES</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1. Conclusiones extraídas del estudio</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2. Sugerencias personales</b> .....	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>31</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>33</b>

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual en la que vivimos destaca por la vertiginosa y constante velocidad con la que se producen los cambios sociales, económicos y tecnológicos, lo que hace que las organizaciones tengan que enfrentarse a nuevos retos en término de Recursos Humanos para mantener su posición en el mercado. Todas las áreas de la empresa deben “despertar” y darse cuenta de que no podrán conseguir éxitos a largo plazo si no cuentan con una cultura centrada en las personas como eje principal.

La retribución es un aspecto clave en la definición de las políticas de RRHH y esto es así por dos motivos principalmente. En primer lugar, por el impacto que tiene en la motivación y compromiso de los individuos. En segundo lugar, por la repercusión que tiene sobre la cuenta de resultados de la empresa. A pesar de ello, hoy en día todavía existen muchas organizaciones con lagunas en este sentido, retribuyendo a parte de su personal muy por encima de su rendimiento y dejando a otros por debajo del suyo, sin tener en cuenta que existen multitud de medidas para conseguir que el empleado mejore su retribución.

Las empresas deben analizar minuciosamente lo que impacta emocionalmente en sus trabajadores, los motivos por los que están o no satisfechos y cómo se podría mejorar esa cuestión, teniendo en cuenta aspectos como su salud, familia o aficiones. Además, la organización debe trabajar para hacerles sentir seguros, desarrollados y valorados, brindarles consejos profesionales, enseñarles a cumplir sus objetivos, animarles cuando las cosas se complican, suavizarles incomodidades que puedan surgir por causas laborales, escuchar sus inquietudes y ensalzar sus éxitos cuidando su autoestima. Todas estas acciones hacen referencia a la retribución emocional, cuya finalidad es completar la satisfacción de los empleados que el salario económico no logra cumplir.

La retribución emocional puede establecerse como una alternativa a una subida de salario o como complemento a un salario digno, ya que muchas propuestas tienen coste cero y suponen un esfuerzo ínfimo respecto a los beneficios que generan en los empleados y en los ratios de la compañía.

El presente trabajo pretende ofrecer más información acerca de dicha retribución emocional y concienciar sobre las ventajas de su utilidad. Para tener un conocimiento exhaustivo de este concepto se fijan los siguientes objetivos:

- ✓ Dar a conocer la retribución emocional en su perspectiva no económica, a partir de la evolución de la concepción del trabajo vinculado a la retribución.
- ✓ Definir y analizar una serie de medidas de retribución emocional no económica.
- ✓ Comprender la importancia de dicho tipo de retribución y cuál debe ser el proceso de implantación en la empresa.
- ✓ Realizar un caso práctico en el que se simule la implementación de las medidas de retribución emocional no económica escogidas por la empresa.

Para cumplir los objetivos establecidos, la metodología utilizada para la elaboración del marco teórico ha sido la búsqueda de información, a través de plataformas online y manuales de gestión de RRHH. Además, el estudio se completa con un caso práctico en el que se aplican los conceptos teóricos a la realidad de una empresa real, CIDUT. Para ello nos hemos servido de la encuesta como forma de recogida de información (Véase anexo I). Posteriormente hemos sometido los datos a un análisis cuantitativo descriptivo a través del programa SPSS y a la técnica de ponderación por puntos en el caso de las preguntas ranking.

Las condiciones laborales de los empleados y en concreto su retribución, han sido un tema que despertaba mucho interés en mí. Sin embargo, tenía claro que no se podía limitaba a una cantidad monetaria sino que había mucho más. Por ese motivo me puse a investigar y descubrí la retribución emocional.

El resultado de la investigación desarrollada se recoge en esta memoria cuya estructura se divide en tres capítulos. El primero trata de explicar de forma teórica la retribución emocional no económica y su encuadre dentro de los conceptos salariales existentes. También contiene las seis modalidades propuestas y su proceso de implantación, finalizando con la importancia que tiene a nivel empresarial. En el segundo capítulo, se desarrolla el caso práctico, en el que se siguen los pasos para la puesta en marcha de las medidas de retribución emocional en CIDUT. Para terminar, el tercer y último capítulo se destina a las conclusiones extraídas con el estudio y sugerencias personales.

## CAPÍTULO I. LA RETRIBUCIÓN EMOCIONAL

*<< Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo y su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar>>*

*C.H. Besseure Des Hort*

El primer capítulo define lo que se entiende por retribución en el ámbito económico y empresarial y trata de dar una visión general de la evolución del concepto de trabajo vinculado a una retribución, desde la época romana hasta la actualidad. Asimismo, se exponen los distintos componentes que conforman la retribución de un empleado, haciendo especial hincapié en la retribución emocional, cuyo concepto se define y menciona sus modalidades no económicas más utilizadas. El capítulo finaliza con el proceso de implantación de la retribución emocional en la empresa y las razones por las que se debe llevar a cabo.

La retribución emocional es un elemento intangible que tiene un doble efecto positivo: por un lado, hace que los empleados se sientan más motivados e integrados con la organización y por otro, la empresa goza de un trabajador más comprometido, dispuesto a asumir nuevos retos y oportunidades. Que este tándem funcione es la clave para lograr el éxito empresarial.

### **1.1. Concepto y origen de la retribución**

La retribución es el conjunto de recompensas cuantificables que percibe un empleado por el desempeño de su trabajo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2004). Es entregada por el empleador (el estado o una empresa privada) y, en caso de ser injusta origina una situación de desasosiego e incertidumbre en el empleado.

La relación entre empleador y empleado está regulada por el contrato de trabajo y las leyes laborales, lo que significa que lo que se acuerde en el contrato está sometido a una regulación legislativa. La Constitución española, en su artículo 35.1, recoge que “todos los españoles tienen derecho a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”.

### 1.1.1. Evolución social del concepto de trabajo y retribución

El mundo laboral y la concepción de retribución han sufrido una profunda transformación en la que se ha pasado de considerar el intercambio trabajo por bienes o dinero, a una relación mucho más compleja que supera el plano económico y se ve afectada por cuestiones sociales, legales e incluso psicológicas de los individuos (Vértice, 2011).

Resulta complicado conocer con exactitud cómo fueron las primeras remuneraciones de la historia. Si nos remitimos a la época romana, se trabajaba a cambio de comida o ropa y, en algún caso, pagos en moneda. No obstante, no todos los trabajos estaban reconocidos ya que existía el esclavismo. Los esclavos estaban sometidos a su dueño y no tenían derechos.

A partir de la I Revolución Industrial, comenzó a pagarse por horas o días trabajados. Este pago por horas recibía el nombre de jornal. Sin embargo, se trabajaban largas jornadas, en condiciones insalubres y mal retribuidas, sin tener en cuenta habilidades o capacidades de los trabajadores (Rodrik, 2015).

Más adelante, con la II Revolución Industrial (1870), surgieron los primeros trabajos de oficina, lo que obligó a estipular sueldos, puesto que no se podía cuantificar como el trabajo directo de fabricación o montaje.

En el S. XX, con el avance tecnológico se reduce la mano de obra directa pasando muchos de los obreros al sector servicios (educación, sanidad, finanzas, administración pública...). Lo más importante de esta época fue la mejora de las condiciones de empleo a través de la negociación de convenios; se redujo la jornada laboral, se establecieron beneficios sanitarios y familiares... Todo esto provocó que la actitud de los trabajadores hacia la empresa fuera más positiva.

La idea de satisfacción en el trabajo surgió en los años 30 ligada a *Hoppock* (1935) ya que presentó la fatiga, la monotonía, las condiciones de trabajo y la supervisión como factores que determinaban la satisfacción laboral.

Inmerso en este contexto se desarrollan las teorías de *Maslow* y *Herzberg*. La primera (1943) alude a la jerarquía de las necesidades, afirma que cuando el ser humano tiene cubiertas las necesidades económicas, éstas quedan en segundo plano y pasan al primer plano otros deseos como trabajo atractivo, prestigio profesional, desarrollo de la actividad en un clima laboral agradable, etc. (Porret, 2012). La teoría de *Herzberg* (1959) revela que “a partir de un salario adecuado, más dinero no motiva”. Con ella demostró que hay que entender al trabajador en términos de satisfacción y no debe analizarse sólo bajo parámetros de rentabilidad (Jiménez, Vértice y otros).

En el S.XXI surge una nueva teoría económica del comportamiento que considera al trabajador como una de las inversiones clave de la empresa. A partir de ahí las organizaciones comienzan a tener en cuenta la formación, conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes de los trabajadores para añadir valor a los productos y servicios. Por este motivo, surgen nuevos términos como “capital humano” o “capital intelectual” para referirse a ellos.

Esta nueva realidad socioeconómica ha servido para complementar el concepto que se tenía de retribución indirecta. Todo ello, unido al creciente interés de las empresas por extender una cultura más participativa que implique a los empleados en la obtención de resultados, así como una mayor preocupación por conocer sus necesidades y preferencias vitales, nos llevan a la *retribución emocional* (concepto sobre el que versa este Trabajo Fin de Grado)

### **1.1.2. Componentes de la Retribución**

A continuación se pretende analizar a grandes rasgos los elementos que conforman la retribución total de un empleado.

Con el fin de situar la retribución emocional, es preciso señalar que el desglose de los componentes retributivos que se van a mencionar tiene carácter general y orientativo ya que hay contraprestaciones que podrían encuadrarse en varios grupos. Debe analizarse en profundidad para saber dónde encajarlas: su finalidad, qué se recompensa, si se da a todos por igual, a un grupo o a nivel individual, si es parte del total de la retribución o no...

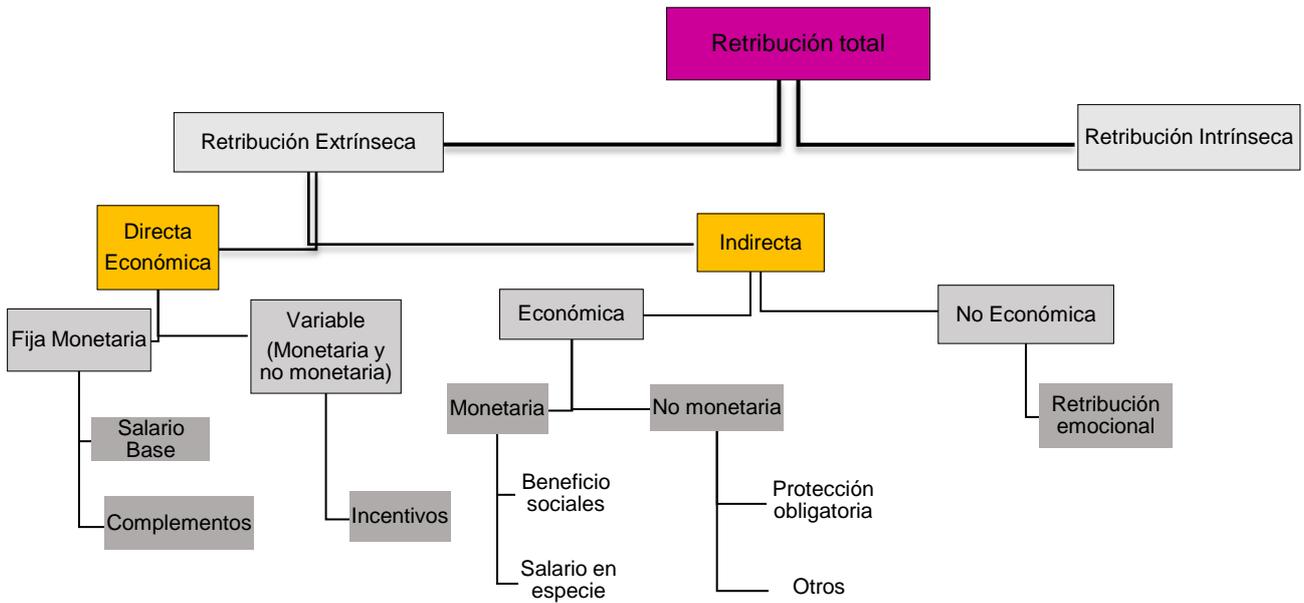
La *retribución total* son todas las percepciones que obtiene el trabajador a cambio de su trabajo. *Martocchio* (1998) divide la compensación en dos grandes bloques: *retribución extrínseca*<sup>1</sup> e *intrínseca*<sup>2</sup> (véase figura 1). A su vez, la extrínseca en directa e indirecta.

---

<sup>1</sup> La *retribución extrínseca* abarca elementos tangibles, externos al individuo que la empresa o los compañeros le proporcionan (dinero en efectivo, bonos de transporte, comedor...) y puede ser directa o indirecta.

<sup>2</sup> La *retribución intrínseca* hace referencia a la dimensión psicológica del trabajador, es decir, a la forma subjetiva en la que percibe los elementos (variedad de tareas, identidad del trabajo, sensación de éxito...). La *retribución emocional* también podría entenderse incluida en este grupo puesto que afecta directamente a los sentimientos internos del empleado.

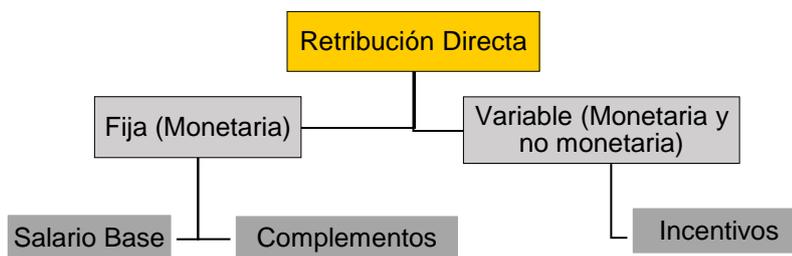
**Figura 1. Componentes de la retribución**



Fuente: Elaboración propia a partir de García- Tenorio (2005)

La *retribución directa* es siempre económica y se proporciona al trabajador en forma de dinero, ya sea metálico o bienes susceptibles de valoración económica. Además, se puede descomponer en parte fija y variable, tal y como se puede apreciar en la figura 2.

**Figura 2. Componentes de la Retribución Directa**



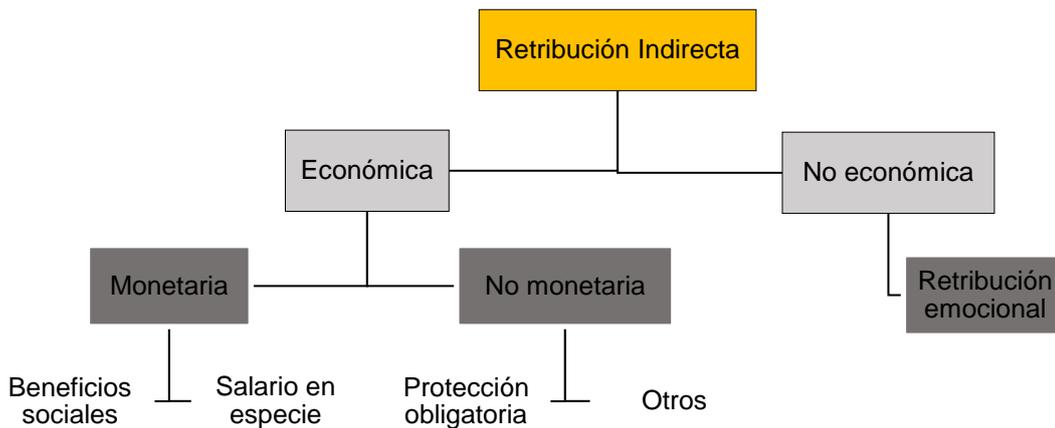
Fuente: Elaboración propia a partir de García- Tenorio (2005)

La parte *fija* viene establecida por Convenio Colectivo y está garantizada mensualmente. Está formada por el salario base y los complementos salariales, que se determinan según las condiciones personales del trabajador (antigüedad, idiomas...) o su puesto de trabajo (peligrosidad, nocturnidad, toxicidad...).

La parte *variable* de la retribución está vinculada a los objetivos alcanzados por el empleado, es decir, se premia a éste por un mayor rendimiento, destreza, o creatividad en relación con la consecución de los objetivos de la organización (primas por producción, comisiones sobre ventas,...)

La *retribución indirecta*, según Dolan, Valle y López (2014) son aquellas gratificaciones que no están vinculadas a un puesto de trabajo ni al rendimiento del trabajador sino que las concede la empresa a sus empleados por formar parte de ella. En la figura 3 se expresa de forma esquemática su desglose.

**Figura 3. Componentes de la retribución indirecta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Garcia- Tenorio, (2005)

La *retribución indirecta económica* se efectúa en bienes susceptibles de valoración económica. En función del sistema utilizado, se puede distinguir entre retribución monetaria y no monetaria. La *monetaria* está compuesta por elementos que tienen carácter financiero, sin embargo el empleado los recibe vía bienes o servicios y no su equivalente en dinero: beneficios sociales<sup>3</sup> y salario en especie<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> En relación con los *beneficios sociales*, normalmente la empresa financia sólo una parte de ellos y lo que reste se descuenta de la nómina. En cualquier caso, el empleado obtendrá un producto a un precio inferior al de mercado. Entre los beneficios sociales más utilizados, cabe destacar: cheques guardería, economatos (comedores de empresa), planes de pensiones, seguro médico y acciones de la empresa (*stock options*), entre otros.

<sup>4</sup> Se califica como *retribución en especie* todo bien distinto del dinero percibido por el trabajador como contraprestación a su trabajo que tiene como objetivo mejorar su calidad de vida. Entre las modalidades más habituales se encuentran: tickets restaurante o transporte, la utilización de vehículos propiedad de la empresa o tarjetas de repuesto de gasolina, cuotas de gimnasio o descuentos en clínicas dentales y oftalmológicas. Según la legislación vigente, el límite máximo de las percepciones en especie no puede superar el 30% de la remuneración total y deben ser apropiadas al uso y disfrute personal del trabajador y de su familia.

Dentro de las *no monetarias* se encuentran programas de protección obligatoria por ley y otros programas voluntarios para la empresa cuya finalidad es proporcionar beneficios al empleado y a su familia. En este sentido, el empresario está obligado a cotizar a la Seguridad Social con el objetivo de proteger al trabajador frente a situaciones de necesidad que puedan surgir como la jubilación. Incluye también el derecho a asistencia sanitaria, prestaciones farmacéuticas y cubre las situaciones de maternidad, paternidad y riesgo durante el embarazo, así como las cotizaciones para el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)<sup>5</sup>, el desempleo y la formación profesional.

En la vertiente no económica, la *retribución indirecta no económica* es aquella que no se puede traducir en dinero pero, en muchas ocasiones, representa un valor superior para el empleado que lo que le reporta las retribuciones de carácter económico. En este tipo de retribución, encuadramos la *retribución emocional*.

## 1.2. Qué es la retribución emocional

Retribución emocional, salario emocional, compensación emocional, retribución psicológica, sueldo intangible, son acepciones que pareciendo dispares apelan a una misma realidad. Si bien es cierto, es un concepto que se caracteriza por su indefinición ya que a lo largo del tiempo ha sido entendida desde varias perspectivas por diversos autores.

Para Polo (2005) “la retribución emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy en día”.

Temple (2007) considera que son “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan comprometidas y bien alineadas en su trabajo”.

Siguiendo a éstos autores y a muchos otros como Hsieh y Chen (2011); Chinchilla, Poelmans, León, y Tarrés (2011); Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, (2006), la retribución emocional hace referencia a “todas aquellas retribuciones no económicas que percibe un empleado de la empresa, cuyo fin es satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima laboral”, concepto definido por la Asociación Española para la Calidad (AEC).

Para que la retribución emocional sea efectiva, debe ser complementaria a la dineraria y no dineraria, nunca sustitutiva; esto es, la retribución económica debe cumplir unas condiciones mínimas porque de no ser así, la emocional no surtiría ningún efecto.

---

<sup>5</sup> El Fondo de Garantía Salarial organismo autónomo que permite que el empleado pueda percibir su salario, así como las indemnizaciones que se generen por despido, en el caso de que el empresario se encuentre en una situación de insolvencia económica (FOGASA).

Históricamente se creía que el único elemento capaz de satisfacer a los empleados y alimentar su motivación era el salario económico. Sin embargo, el trabajo en sí mismo no se limita al desempeño de unas tareas para alcanzar un fin sino que engloba otros aspectos (relaciones entre compañeros y mandos, el cumplimiento de normas...) que no tienen su equivalente en dinero. A lo que se le suma el cambio de preferencias de las nuevas generaciones, los *millennials* ya no buscan vivir para trabajar sino trabajar para poder vivir. Hoy se prioriza más el tiempo libre a cobrar más dinero, los sistemas de trabajo flexible frente a los rígidos, la preocupación de las empresas por sus trabajadores, la necesidad de conciliar la vida laboral con la personal, un creciente valor de los elementos intangibles en el trabajo y las nuevas posibilidades de trabajo que permiten las tecnologías de la información (teletrabajo, entre otras).

La retribución emocional no económica constituye una excelente herramienta para las organizaciones que hacen un uso adecuado de ella, y más en un mundo en el que la sociedad está abierta a continuos cambios de valores, como el auge del ocio (viajes, cultura) o la lucha por una mayor autonomía o porque los proyectos de la organización sean cada vez más excitantes y les aporten valor a los empleados (Elías, 2006). Todas “esas tendencias tienen en común que buscan fortalecer la conexión emocional con los empleados y potenciar su implicación” (Ibañez, 2018)

### 1.2.1. Modalidades de retribución emocional no económicas

Toda empresa que quiera que sus empleados, además de la presencia física en el lugar de trabajo, presten su ilusión, entrega personal y entusiasmo, debe integrar los objetivos empresariales con los individuales de cada trabajador (Puchol, 2007). En la figura 4 se presentan posibles acciones o medidas a poner en práctica para conseguirlo que serán desarrolladas a continuación.

**Figura 4. Modalidades de retribución emocional no económicas**



Fuente: Elaboración propia

### *Cultura y valores de la empresa acordes a los del trabajador*

La cultura empresarial es un concepto que ha sido interpretado de forma muy diferente por autores y organizaciones. Toda empresa tiene una cultura visible que atrae a personas con ideas afines a ella y es el rasgo que le diferencia de la competencia, aunque pertenezca al mismo sector.

Para autores como Manene (2010) es entendida como “el conjunto de formas de pensar, sentir y actuar que comparten los miembros de la organización: sus normas, sus valores, sus hábitos”.

Las organizaciones deben procurar establecer condiciones que permitan a los empleados desempeñar sus tareas cómodamente, expresando sus ideas y fomentando la innovación en su día a día. Es importante que sientan que forman parte de algo en lo que creen y sobre todo, con lo que estén de acuerdo.

La empresa tiene que proponer un esquema cultural que sea la médula de la organización y refleje las creencias y los valores que quiere transmitir ya que es uno de los factores determinantes en los que se van a fijar los empleados a la hora de decantarse por un empleo o sentirse integrados en la organización. En este sentido, están creando tendencia las actividades de voluntariado y responsabilidad social corporativa (RSC) ya que enorgullecen a los empleados que participan en ellas. Cada vez son más las empresas que promueven e impulsan este tipo de actividades concediendo horas o días libres a sus empleados para que puedan realizarlas, así como facilitar colaboraciones con ONG o ayudas a los más desfavorecidos.

Estas medidas pretenden demostrar a los empleados que cuentan con el apoyo de la empresa a la hora de llevar a cabo labores humanitarias que les hagan sentirse realizados como personas, al tiempo que contribuye a mejorar su reputación en la comunidad que opera, potenciando su *employer branding*<sup>6</sup>.

### *Buen entorno o ambiente laboral*

Garantizar la seguridad, salud e integridad física y psíquica de los empleados en su lugar de trabajo es fundamental para que éstos quieran permanecer en la organización; una baja siniestralidad favorecerá un buen clima laboral.

Los puestos de trabajo deben ser ergonómicos y estar bien equipados con las herramientas adecuadas para realizar el trabajo de la mejor manera posible. En este sentido, es importante que la empresa cuente con zonas de descanso para que los trabajadores puedan desconectar y se les haga más amena la jornada laboral. Pequeños detalles como publicar mensajes motivacionales o poner música en la zona de descanso, hace que los empleados disfruten estando en la oficina.

<sup>6</sup> “*Employer branding*” o marca del empleador, es la imagen que tiene una compañía hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben posibles candidatos a trabajar en ella. (Mosley, 2007; Kimpakorn y Tocquer, 2009; Maxwell y Knox, 2009).

Con el fin de garantizar la salud psíquica de los empleados, la empresa tiene que estar capacitada para detectar y prevenir casos de acoso laboral por razón de género femenino o acoso sexual. También debe saber detectar y prevenir situaciones de hostigamiento psicológico (*mobbing*), que incapacite a la persona para realizar la actividad laboral correctamente debido al trato vejatorio y degradante que recibe (Porret, 2012).

La empresa debe mostrar a sus empleados apoyo y comprensión cuando atraviesen momentos personales complicados (pérdida de familiares, divorcios, enfermedades, etc.) En estas circunstancias se encontrarán vulnerables y valorarán mucho sentirse arropados por su empresa. También estimarán que sus responsables se preocupen por ellos y sepan detectar la señales que emiten cuando están sufriendo un bache personal (Gasalla, 2017).

A nivel organizacional es muy importante cuidar la forma en la que los directivos se relacionan con sus colaboradores o éstos con sus superiores ya que si la relación es buena los empleados estarán más motivados, rendirán más y harán esfuerzos extra sin que se les solicite. En este sentido, es recomendable potenciar las relaciones interprofesionales, mediante actividades deportivas y/o culturales (encuentros, competiciones, marchas de senderismo...).

El *feedback* a todos los niveles de la organización es clave para garantizar una buena comunicación, así como fomentar el trabajo en equipo. Según las investigaciones de Thomas (2019), el trabajo en equipo cohesiona a los empleados y crea vínculos entre ellos pero para que el equipo sea efectivo debe ser asertivo y cooperativo. Normalmente cuando se trabaja en equipo predomina la cooperación, es decir, los empleados acomodan sus decisiones a las de la mayoría para evitar conflictos pero no expresan sus ideas y necesidades propias (asertividad). Ahora bien, esto no es lo ideal. Para que un verdadero equipo prospere, necesita que sus miembros colaboren en conjunto, respetándose y sintiéndose comprometidos para expresar sus opiniones.

En definitiva, si una empresa quiere triunfar debe cuidar su capital humano y para ello debe empatizar con su plantilla y tener en cuenta que toda persona tiene unas necesidades básicas que cubrir “ser aceptada, querida y cuidada”.

#### *Fomento de la participación y la autonomía*

La implicación de los empleados en todos los niveles de la organización hace que las ideas fluyan y se obtengan los resultados deseados. Cuando la organización ofrece a sus empleados la oportunidad de expresar su opinión, hace que se sientan parte de los proyectos empresariales u objetivos organizacionales en los que ellos son elementos clave. Es importante incitarles a compartir propuestas e iniciativas y dejar que expresen su creatividad, hacerles ver que su voz es escuchada e importa en las decisiones de la empresa.

La empresa debe tener en cuenta las propuestas de sus empleados a la hora de diseñar su futuro con buenas prácticas como la creación de grupos de agentes de cambio (empleados que lideran la transformación de la empresa) o encuestas rápidas para detectar sugerencias de mejora. Cobran especial relevancia las iniciativas para fomentar la diversidad, con el objetivo de garantizar que todos los puntos de vista son tenidos en cuenta.

Además, es fundamental dar a los empleados un margen de autonomía y permitir que tomen la iniciativa en su puesto de trabajo. Ellos son expertos en su posición, por lo que pueden demostrar que son capaces de priorizar sus tareas y cumplir sus objetivos. Como consecuencia de ello, se sentirán impulsados hacia el logro, la competencia y la mejora (Jeffery y Johnson, 2018).

### *Desarrollo y crecimiento dentro de la empresa*

En un mundo en el que reina la incertidumbre y no se sabe que conocimientos se requerirán en el futuro, lo más valorado por las empresas es la voluntad de evolución de los empleados. Aquellas organizaciones que quieran reclutar y retener a los mejores talentos, deben invertir en el potencial de sus empleados, ofreciéndoles la oportunidad de ampliar sus conocimientos y de adquirir nuevas habilidades, perspectivas y juicios. También ofrecerles planes de carrera<sup>7</sup> que les permitan tener conciencia de su recorrido futuro en la empresa, de su crecimiento y expectativas a largo plazo. Debe existir una coherencia entre la experiencia que tiene el empleado en la empresa y sus expectativas ya que si estas expectativas son superiores a la realidad que experimenta, se producirá frustración laboral (García, 2018).

Las nuevas generaciones buscan una compañía donde se les brinde capacitaciones y actualizaciones constantes y se les ofrezca la posibilidad de poder promocionar, incluso de cambiar de funciones o rotar de puestos dentro de la organización. La Corporación de Servicios Corporativos de IBM, ha demostrado que este tipo de aprendizaje “experiencial”, produce una tasa de retención más alta que con enfoques tradicionales ya que crea vínculos emocionales que solidifican las percepciones y el aprendizaje.

### *Planes de reconocimiento*

Este tipo de remuneración es cada vez más utilizada en las organizaciones y abarca a todos los empleados. Suelen ser los propios compañeros los que nominan al empleado a ser merecedor del reconocimiento.

En relación con esta cuestión, es preciso distinguir entre reconocimiento y valoración, teniendo en cuenta que en cualquier caso la recompensa debe ser proporcional al comportamiento.

---

<sup>7</sup> Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador o de varios cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Implica, principalmente conocer qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requiere para que un empleado progrese laboralmente.

El reconocimiento pretende hacer ver al empleado que se tiene conciencia de que ha desempeñado correctamente sus tareas. Para ello son suficientes gestos como enviar una nota escrita de agradecimiento por el esfuerzo, un correo de reconocimiento o incluso palabras sencillas como “bien hecho”, “confío en ti” o “enhorabuena”.

La valoración va más allá y consiste en apreciar y agradecer a una persona lo que ha hecho cuando su esfuerzo, comportamiento o actitud ha sido excepcional de forma puntual. En este caso no está determinado a priori lo que hay que hacer para ser merecedor de ello ya que se considera que pueden surgir entre los empleados aspectos en los cuales la empresa no había pensado y que pueden tener un gran impacto. Se incluyen desde ideas que aporten valor a la compañía, hasta iniciativas para mejorar los procesos existentes, logros excepcionales, reacciones concretas en situaciones límite, comportamientos específicos ante clientes... En estos casos si procede aplaudir y felicitar al empleado, suele hacerse en actos públicos en los que se hace partícipe a toda la organización del hecho que ha acontecido, siendo lo más habitual la publicación del acontecimiento en revistas internas, convertir al empleado en gestor de la implantación de su propia idea, cartas de reconocimiento...

Como conclusión, ambas, reconocimiento y valoración, deben ponerse en práctica en el ámbito empresarial puesto que se trata de aspectos que para la empresa no tienen ningún coste a nivel económico o, en todo caso muy pequeño, siendo fuertemente valorados por los empleados.

#### *Conciliación de vida personal, familiar y profesional*

La cultura laboral ha sufrido una transformación, las empresas de hoy se centran más en la productividad y la validez del empleado que en las horas que pasa en su puesto de trabajo. En este sentido surge el *flexiworking*, una nueva forma de trabajar que permite al empleado adaptar su jornada profesional a su vida cotidiana. A continuación se mencionarán las medidas más conocidas y utilizadas por las empresas.

#### *Flexibilidad en el tiempo*

- Flexibilidad horaria, consiste en conceder un margen de tiempo de entrada al trabajo, de descanso, comida y de salida.
- Elección de turno de trabajo, los empleados tienen preferencia para elegir turno o posibilidad de cambiárselo a sus compañeros, en ciertas situaciones que deben ser acordadas previamente con la empresa.
- Facilitar la elección del calendario de vacaciones, posibilitar vacaciones fraccionadas y/o comunicar el calendario vacacional con suficiente antelación para que los empleados puedan hacer planes.
- Semana laboral reducida, posibilidad de comprimir las horas de trabajo de la semana laboral en un menor tiempo semanal, por ejemplo hacer una hora más al día para tener el viernes libre y trabajar de lunes a jueves. Muy frecuente en época estival.

- Banco de horas, permite al trabajador, a través del fichaje, acumular horas extra, de tal manera que con ellas podrá ausentarse ciertas horas o días del trabajo por asuntos propios, de manera puntual.

### *Flexibilidad en el lugar de trabajo*

Los espacios de trabajo flexible están en auge porque numerosos estudios demuestran que reducen el agotamiento y el estrés de los trabajadores (Fernández, 2019).

- Teletrabajo, posibilidad de que el empleado desempeñe sus tareas en una localización geográfica distinta a la de su empresa. En esta modalidad se produce una comunicación telemática a tiempo real entre la empresa y el empleado.
- Videoconferencias, permite la participación en conferencias online cuando se tengan que realizar reuniones o impartir/recibir formaciones, evitando al empleado tener que desplazarse.
- *E-learning*, facilita al empleado el acceso a plataformas formativas y educativas vía internet. El empleado puede elegir el horario que más le convenga puesto que los horarios no están fijados con anterioridad y le permite comunicarse con su tutor de manera sincronizada.

### *Permisos y excedencias*

Se incluyen los aumentos o mejoras voluntarias por parte de las empresas de los permisos y excedencias existentes por ley de maternidad, paternidad o lactancia, así como comprometerse de forma voluntaria a mantener el puesto de trabajo de la madre durante el embarazo o permitir el abandono del lugar de trabajo sin justificación previa (en casos de emergencia), o conceder una excedencia estival (por ejemplo, de un mes de duración en los meses de julio o agosto), etc.

## **1.3. Implantación en la empresa de retribución emocional**

### **1.3.1. Proceso de implantación**

Para poner en marcha cualquiera de las medidas mencionadas en el apartado anterior, es preciso que el sistema de retribución emocional se instaure como parte de la política retributiva de la empresa y para ello, es necesario tener en cuenta unas pautas (véase figura 5.)

**Figura 5. Proceso de implantación de la retribución emocional**

Fuente: Elaboración propia

### *Fase 1. Toda empresa es capaz de implantarla*

Existe un error generalizado en el ámbito empresarial que consiste en pensar que este tipo de prácticas sólo son viables en grandes multinacionales con departamentos de RRHH muy desarrollados. La realidad es que cualquier organización, grande o pequeña, está capacitada para tomar medidas que mejoren la situación emocional de sus empleados.

### *Fase 2. Análisis previo*

Antes de tomar cualquier decisión que pretenda retribuir emocionalmente a los empleados, se debe realizar un análisis pormenorizado de la plantilla, conociendo sus necesidades y expectativas. Las herramientas más utilizadas suelen ser encuestas o reuniones con el personal para recabar información sobre su nivel de satisfacción y sobre cuáles son los aspectos más valorados para posteriormente decidir de manera consensuada las medidas más apropiadas en cada caso.

### *Fase 3. Selección de las medidas más convenientes a aplicar*

Las medidas que se decidan adoptar deben ser estudiadas, conociendo la repercusión que puedan tener a nivel empresarial, los resultados que se esperan obtener y cómo será la reacción de los empleados ante ellas. Es fundamental que los empleados participen en su elección porque de lo contrario se podrían adoptar medidas que fueran indiferentes para ellos y por tanto, no surtirían ningún efecto (Jiménez, 2011)

### *Fase 4. Definir un plan de acción*

Tras decidir cuáles son las mejoras que se quieren implantar, es preciso establecer un plan de acción (recursos necesarios, calendario de implantación, responsables de la implantación de las acciones...)

### *Fase 5. Evaluación de los resultados*

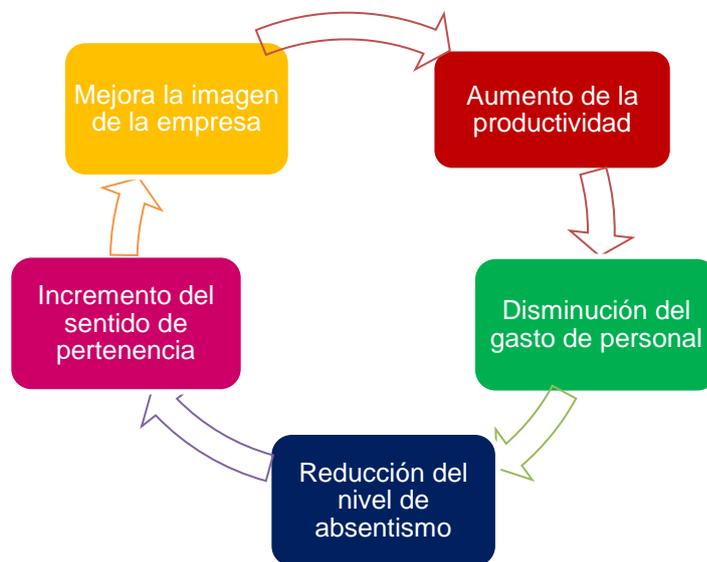
Una vez que se introducen las nuevas medidas, es fundamental hacerles un seguimiento para conocer cuáles de ellas funcionan, pulir aquellas que no cumplan las expectativas que tenía la empresa y eliminar las que no funcionan.

### 1.3.2. ¿Por qué optar por retribución emocional?

Aquellas organizaciones que se sitúan en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados retribución emocional, son las preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en las “*best places to work*” (*mejores empresas para trabajar*).

Siguiendo a Bonache y Cabrera (2002), autores del manual “Dirección Estratégica de Personas”, el factor humano es una herramienta estratégica para la empresa puesto que el comportamiento y la actitud de los empleados inciden enormemente en su capacidad para generar ventajas competitivas. Por ello, se debe analizar cómo afecta la implantación efectiva de la retribución emocional en el comportamiento de los empleados y por ende, en la organización (figura 6).

**Figura 6. Beneficios de implantar medidas de retribución emocional**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, *aumentará la productividad* ya que si los empleados están satisfechos con su vida laboral y pueden compaginarla con la personal, se implicarán más con la empresa y trabajarán de forma más diligente y eficiente.

En segundo lugar, disminuirá el *gasto de personal* ya que el bienestar de los empleados reducirá los índices de rotación, incrementando su fidelidad a la empresa y reteniendo a los mejores talentos. En definitiva, los costes de reclutamiento y selección serán menores.

En tercer lugar, se *reducirá el nivel de absentismo*. Gran parte de las enfermedades y trastornos que producen bajas laborales o ausencias del puesto de trabajo tienen un trasfondo emocional: conflictos laborales, estrés, depresión, acoso, ansiedad... Una retribución emocional adecuada genera estabilidad física y mental del empleado, lo cual redundará en beneficios psicológicos y una minoración de bajas y retrasos.

En cuarto lugar, el *sentido de pertenencia* se disparará. A través de estímulos monetarios no se logra la identificación corporativa (ej. que “vistan con orgullo la camiseta” de la empresa). Sin embargo, si un trabajador recibe salario emocional, lo hace con agrado y comparte la experiencia con su círculo cercano (familiares y amigos). Normalmente el hecho de que los trabajadores se sientan identificados con su organización y la causa a la que sirven es un incentivo muy grande para ellos, lo que se traduce en mayor competitividad.

Como consecuencia del uso de estas prácticas *mejora la imagen de la empresa; se atrae a nueva clientela, se capta a trabajadores* que valoran que la empresa esté comprometida con la satisfacción de sus colaboradores. Por tanto, la empresa aumentará su prestigio y con él, el de sus productos o servicios. Además, mejora sus relaciones tanto con empresas públicas como privadas lo que puede generar beneficios o ventajas fiscales por una correcta responsabilidad social corporativa, etc.

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN CIDUT**

El presente capítulo pretende simular la implantación de las seis medidas planteadas en el capítulo I de esta memoria sobre retribución emocional no económica en una empresa real.

El capítulo comienza con una introducción sobre la empresa para conocer sus características principales y garantizar la posibilidad de ejecución. A continuación, se realiza un análisis previo a través de una encuesta descriptiva para conocer las preferencias de los encuestados. Para ello hemos seleccionado una muestra de trabajadores a la que suministramos un cuestionario.

Una vez realizada la encuesta, se analizan los resultados obtenidos para descubrir qué medidas de las propuestas son más valoradas por los encuestados y se mencionan los pasos que habría que seguir si se llevase a cabo la implantación real en la empresa.

### **2.1. CIDUT**

#### **2.1.1. Introducción a CIDUT**

Centro de I+D para utillajes técnicos (CIDUT) es la empresa objeto de estudio escogida para analizar el impacto de la retribución emocional no económica en sus trabajadores. Se dedica al diseño, desarrollo y fabricación de utillajes técnicos para el automóvil (moldes, maquetas y cunas) de aluminio e inyección de plástico y, modificaciones y repuestos de los mismos. Es una empresa pequeña que hoy en día cuenta con 36 empleados en plantilla, 2 trabajadores contratados a través de ETT y 4 en prácticas.

La organización se encuentra en estado de crecimiento ya que ha sido adquirida recientemente por Grupo Antolin, una multinacional burgalesa que tiene gran repercusión a nivel nacional e internacional en el sector del automóvil. Este hecho ha supuesto una transformación para CIDUT en muchos aspectos. Por una parte, ha pasado de ser una empresa familiar en fase de madurez a una empresa en fase de crecimiento ya que el Grupo pretende maximizar la rentabilidad de sus plantas. Por otra parte, se suma un cambio de liderazgo y la creación de una nueva cultura organizativa ya que formar parte de Grupo Antolin le otorga un gran soporte a la empresa pero, a su vez, le obliga a cumplir los requerimientos del Grupo.

La empresa cuenta con mano de obra indirecta (MOI) y mano de obra directa (MOD), de tal manera que queda dividida en cinco departamentos; dos departamentos de diseño y programación (CAD y CAM), dos productivos (MÁQUINAS y TALLER) y ESTRUCTURA que se encarga de dar soporte a la empresa, formado por departamento de administración, recursos humanos, calidad-compras y gerencia.

La jornada laboral es de 8h, que puede ser partida o continua, con excepción de los viernes y días previos a festivos cuya jornada laboral tendrá una duración de 7h. La MOI tiene jornada partida y la MOD jornada continua. En la siguiente tabla se pueden ver los horarios.

**Tabla 1. Horarios de CIDUT**

	MAÑANA	TARDE
TALLER/MÁQUINAS	6:30 – 14:30h	14:30 – 22:30h
OFICINA	8:00 – 13:00h	15:00 – 18:00h

Fuente: Elaboración propia

Tras mencionar a grandes rasgos las características de la empresa, podemos decir que pese a ser una empresa pequeña, no se encuentra ningún impedimento para poder poner en marcha medidas de retribución emocional no económicas (fase 1).

### 2.1.2. Análisis previo (la encuesta)

La segunda fase de la implantación nos habla de la necesidad de llevar a cabo un análisis (fase 2) para saber cuáles son las medidas más valoradas. La herramienta elegida para el estudio ha sido la encuesta debido a su bajo coste, a la exactitud de la información recogida y a su rapidez en la obtención de resultados (véase anexo I).

Se trata de una encuesta analítica de 27 preguntas que se ha realizado a una muestra de 28 trabajadores de forma física ya que muchos de ellos no tienen acceso a plataformas online. Dicha encuesta pretende averiguar el impacto que tendría sobre los empleados la aplicación de cualquiera de las seis modalidades de retribución emocional escogidas.

La encuesta está estructurada en siete bloques, uno inicial de toma de contacto con el encuestado para conocer su situación personal y profesional y los otros seis bloques se corresponden con diferentes modalidades de retribución emocional no económica. El cuestionario, está formado por preguntas de diferentes características donde podemos encontrar preguntas más complejas como tres preguntas ranking, trece graduales con distintas valoraciones, o la pregunta abierta y preguntas más sencillas como las cerradas dicotómicas de sí o no y las de toma de contacto.

## 2.2. Análisis de los resultados obtenidos y discusión

En este punto procedemos a analizar los resultados obtenidos (fase 3) en las preguntas de los seis bloques identificados: cultura y valores de la empresa, buen clima laboral, participación y autonomía, desarrollo y crecimiento personal, reconocimiento y conciliación personal y profesional.

### *Introducción y toma de contacto*

Estas preguntas iniciales pretenden dar información sobre las características de los encuestados. En concreto, el 82% son hombres y el 18% mujeres. Con respecto a la edad, la tabla 2 muestra la distribución de los resultados por tramos. Según se observa en dicha tabla, casi un 80% de los trabajadores tienen menos de 40 años. La plantilla de CIDUT tiene a día de hoy una media de 33,6 años y más del 50% no tiene hijos.

**Tabla 2. Distribución de frecuencias por edad**

EDAD	PORCENTAJE
Menos de 25	14,29%
Entre 25-40	64,28%
Entre 41-50	14,29%
Más de 50	7,14%

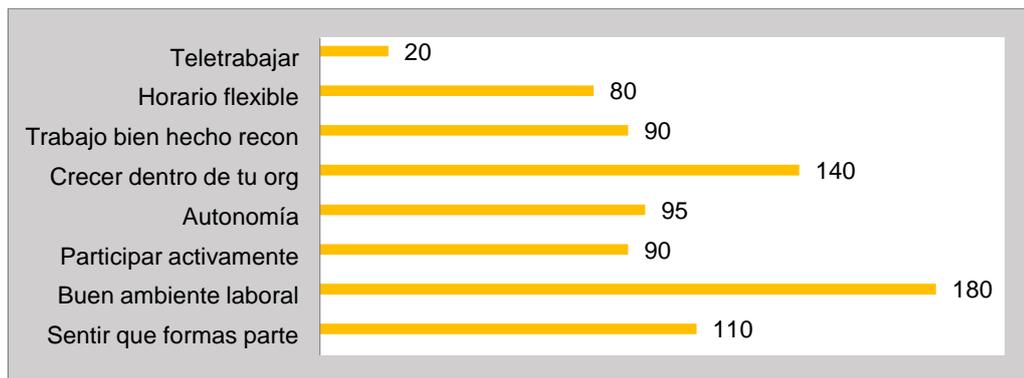
Fuente: Elaboración Propia

Referente a sus estudios, la mayoría han estudiado grado superior 39,28%, un 35,72% tienen título universitario y el resto cursaron hasta bachillerato o grado medio.

### *Aproximación a las medidas de retribución emocional*

Inicialmente, hemos querido plantear una pregunta ranking con la que se pretende entrar en contacto con las distintas modalidades de retribución emocional para conocer a grandes rasgos las preferencias de los encuestados. En la Imagen 1 aparecen reflejados los resultados obtenidos.

### **Imagen 1. Ranking de puntos con las preferencias de los empleados**



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de los encuestados

A priori se puede deducir que tener un buen clima laboral es lo más valorado por la mayoría de los encuestados, seguido de crecer personal y profesionalmente dentro de la compañía y sentir que forman parte de la empresa. Sin embargo, otros aspectos como el horario flexible, el reconocimiento del trabajo bien hecho y el nivel de autonomía y participación pueden pasar a un segundo plano, quedando el teletrabajo como el factor menos valorado.

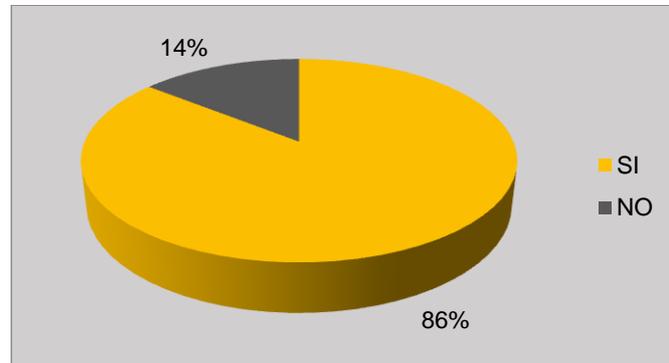
A continuación, vamos a profundizar más en cada una de las medidas propuestas para tener más información y poder extraer conclusiones.

### *Bloque 1: Cultura empresarial*

Como se ha comentado anteriormente, CIDUT se encuentra en una etapa de transformación cultural. El cambio de dirección y el hecho de que la mayoría de la plantilla sea joven y lleve poco tiempo en la empresa puede favorecer este cambio ya que no tienen los valores muy arraigados. No obstante, debe existir el compromiso de la gerencia para que los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, el 86% de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en CIDUT, lo que indica que podrían estar predispuestos a colaborar con el cambio.

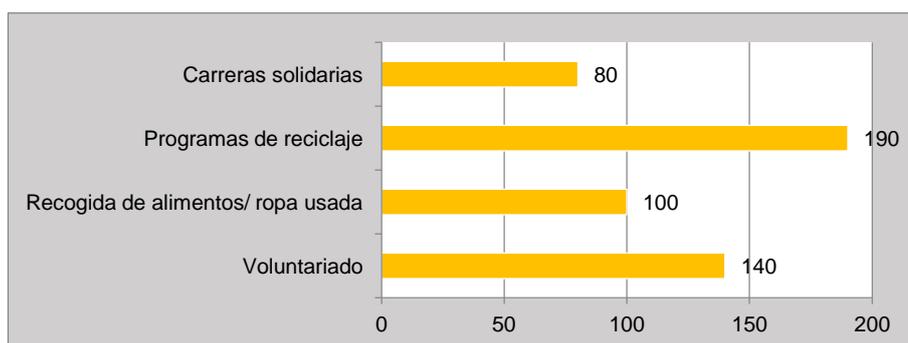
**Gráfico 1. Nivel de orgullo de pertenencia**



Fuente: Elaboración Propia

Hoy en día se está poniendo de moda en muchas empresas impulsar prácticas solidarias y por este motivo hemos querido preguntar a los empleados de CIDUT cuál era su opinión al respecto. En primer lugar, si estarían dispuestos a participar en dichas actividades y en caso afirmativo, establecer un orden de preferencia de cuatro acciones que se podrían llevar a cabo. El 68% de los encuestados tienen interés en participar en actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el 33% muestra indiferencia hacia las mismas. Con respecto a las prácticas que despiertan más interés en los encuestados destacan: poner en marcha programas de reciclaje 190 puntos, apoyar actividades de voluntariado con fines sociales 140 puntos, como se puede ver en la imagen 2. Otras actividades que se plantearon fueron las de recogida de alimentos y ropa usada 100 puntos y participar en carreras solidarias 80 puntos.

**Imagen 2. Ranking de preferencias de acciones solidarias**

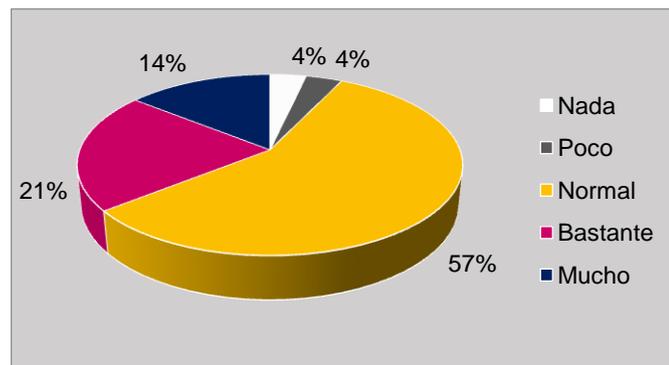


Fuente: Elaboración propia

## Bloque 2: Clima laboral

Todo empresario tiene la obligación de velar por la seguridad y salud de sus empleados pero además se cree conveniente que la empresa vaya más allá y muestre preocupación por su salud mental y su estado de ánimo, pero si los trabajadores no lo sienten así, no tendría ningún sentido. Por este motivo, hemos querido averiguarlo. A la vista de los resultados obtenidos, un 35% siente que la empresa se preocupa por su salud y tan sólo un 8% considera escasa la seguridad y salud recibida, el resto de los encuestados lo califica como normal.

**Gráfico 2. Grado de interés de la empresa por seguridad y salud**



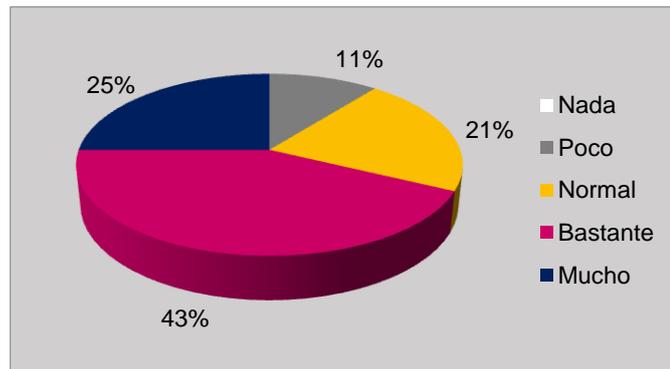
Fuente: Elaboración propia

También se les preguntó si les gustaría que la empresa se interesase por su bienestar cuando atravesarán un momento delicado, a lo que casi el 90% respondió que sí frente a un 10,72% que lo consideraban un aspecto indiferente. Como podemos ver, la mayoría aprecian la protección, cuidado y cariño que les brinda su empresa, lo cual les hará trabajar con más entusiasmo y motivación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son las relaciones interprofesionales entre compañeros. Es fundamental que haya canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como una correcta retroalimentación. Por tanto, es conveniente saber si los empleados consideran que hay suficiente comunicación en sus equipos, a lo que casi el 65% han respondido (bastante, mucho), el 32% (normal) y el 3% lo considera (escaso).

La confianza entre los miembros de la organización y sobre todo la confianza en su superior es necesaria ya que si no confían en su líder, se crearán situaciones de estrés e inseguridad y eso provocará una minoración de su rendimiento. Según refleja el Gráfico 3, el 68% de los encuestados confía (bastante, mucho) y el 32% (normal, poco).

**Gráfico 3. Nivel de confianza en tu superior**



Fuente: Elaboración propia

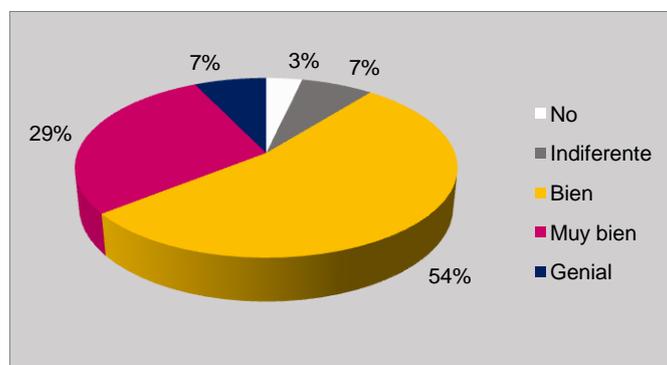
Con el objetivo de mejorar la comunicación y crear un vínculo más estrecho entre empleados, se considera oportuno organizar actividades externas culturales o deportivas ya que son valoradas positivamente por casi el 97% de los encuestados (bien, muy bien, genial).

*Bloque 3: Participación y autonomía*

El hecho de que los trabajadores sientan que su voz es escuchada y que son consultados porque a la empresa le interesa conocer su punto de vista o sus sugerencias, les hará sentirse valorados. Según nuestra encuesta, menos del 14% siente que su opinión no se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones en su trabajo pero sin embargo a un 82% de la muestra le gustaría participar más.

En lo que al grado de autonomía se refiere, como se puede ver en el Gráfico 4, no es un aspecto muy valorado por la plantilla de CIDUT, ya que al 90% de los empleados les gusta que les ayuden y/o supervisen en el desempeño de sus funciones.

**Gráfico 4. Valoración de ser supervisado en el puesto**



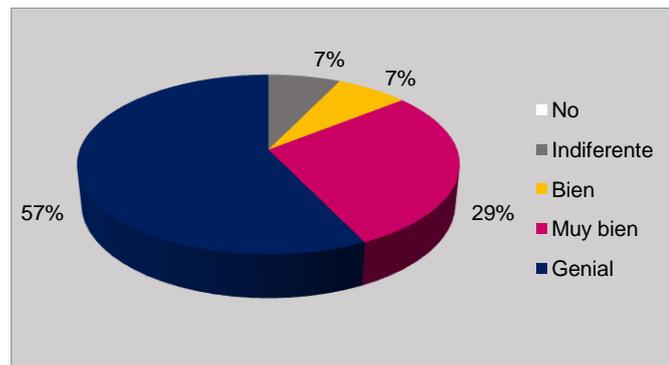
Fuente: Elaboración propia

#### Bloque 4: Desarrollo y crecimiento en la empresa

Toda empresa que quiera tener éxito con sus empleados debe revisar el contrato psicológico<sup>8</sup> que tiene con ellos porque sus necesidades van cambiando a lo largo de su experiencia en la organización. Actualmente, en torno al 65% de los encuestados les gustaría cambiar sus funciones en la empresa, mientras que el 35% están satisfechos en su puesto de trabajo. Por tanto ese 65% debería ser estudiado para saber cuáles son sus motivos ya que pueden deberse a un cambio de preferencias por distintos factores como pueden ser la edad, un cambio de situación personal, etc.

A lo que se le suma que el 96,43% de la muestra considera su evolución personal y profesional en la empresa como un aspecto fundamental en su vida y como se puede apreciar en el Gráfico 5, casi el 93% de los encuestados consideran que recibir y/o impartir formación interna es la vía adecuada para alimentar su crecimiento en la empresa.

**Gráfico 5. Apreciación de la formación interna**



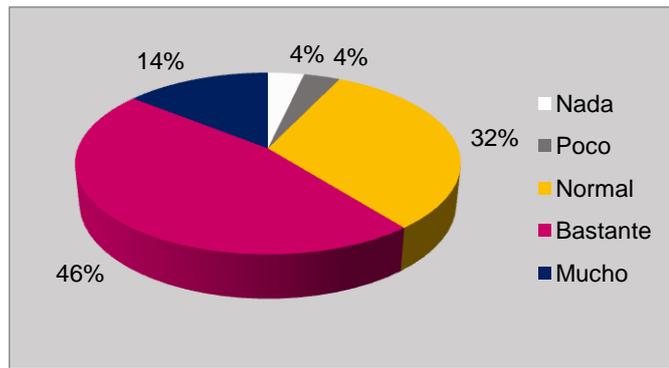
Fuente: Elaboración propia

#### Bloque 5: Planes de reconocimiento

Es preciso recordar que a la hora de establecer planes de reconocimiento en una empresa se debe hacer distinción entre el mero reconocimiento del trabajo bien hecho y la valoración. En el cuestionario entregado, más del 60% de los encuestados han reconocido que sería muy gratificante para ellos que su trabajo, cuando sea excepcional, sea reconocido como tal públicamente (bastante, mucho). A continuación se pueden observar los resultados en el Gráfico 6.

<sup>8</sup> El contrato psicológico es un acuerdo no escrito entre empleado y empresa donde se generan unas expectativas que el empleado desea ver cumplidas en su progreso profesional dentro de la compañía (Tena, 2002).

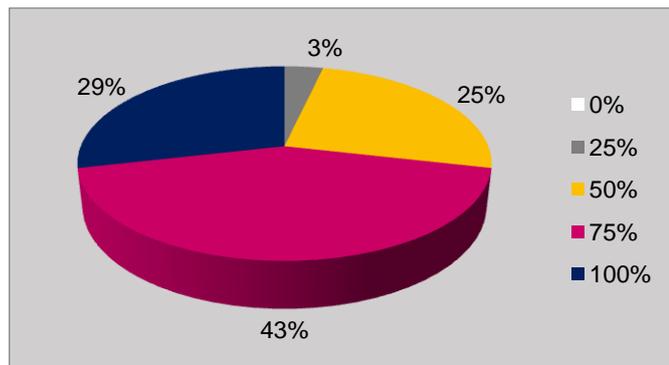
**Gráfico 6. Valoración del reconocimiento público**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la empresa no sólo debe valorar los grandes hechos por parte de los empleados sino que su trabajo diario debe ser, cuanto menos reconocido, es decir, que el empleado no sienta que trabaja en vano sino que es un engranaje más de la cadena y que su trabajo bien hecho repercute positivamente en sus compañeros y por tanto en el resto de la organización. Basta con palabras o gestos de agradecimiento por parte de su superior ya que los empleados son primero que todo, personas y como tales nos gusta sentirnos valorados y queridos.

**Gráfico 7. Influencia de la actitud empleado-responsable**



Fuente: Elaboración propia

De hecho, las respuestas extraídas de la encuesta han constatado que en la mayoría de los casos, la actitud de los empleados se ve influida entre un 50% y un 100% por el trato directo que reciben de sus responsables, lo cual indica que la forma en que éstos se dirijan a sus subordinados van a repercutir enormemente en su comportamiento y actitud hacia la empresa.

### *Bloque 6: Conciliación de vida personal, profesional y familiar*

La demanda de flexibilidad laboral es una realidad en nuestros días y cada vez más departamentos de RRHH se están dando cuenta de que la productividad y la eficiencia no están directamente relacionadas con el horario del trabajo.

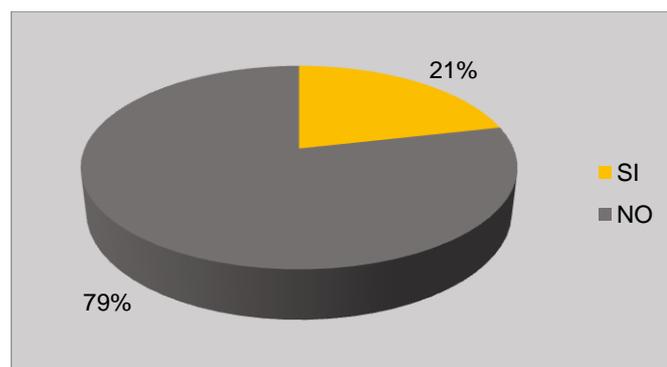
Hemos querido hacer hincapié en esta cuestión en nuestra encuesta y hemos observado que el 100% de los encuestados valora positivamente (bien, muy bien, genial) la implantación de medidas de conciliación ya que la tendencia de la sociedad del S. XXI es conceder un mayor porcentaje del tiempo a la vida personal frente a la concepción que se tenía anteriormente del trabajo.

Las medidas de flexibilidad horaria más valoradas por los empleados de CIDUT han sido: la acumulación de horas trabajadas y poder disfrutarlas a posteriori, establecer horario de verano (7:00 a 15:00h) y flexibilidad horaria de entrada y salida al trabajo.

En lo que a la flexibilidad del lugar de trabajo se refiere, los resultados obtenidos nos han revelado que no es un aspecto apreciado por los trabajadores de CIDUT ya que el 94,73% coincide en que no acudir a la empresa no le haría más feliz por lo que promover el teletrabajo no se contempla para este colectivo. Asimismo, el 60,71% apuesta por la asistencia a formaciones presenciales en lugar de hacerlas vía online.

Quisimos plantear también a los empleados qué era más importante para ellos: conciliar su vida personal y profesional o un aumento de salario. Como se puede ver en el Gráfico 8, el 78,57% de los empleados prefiere que su empresa le permita conciliar.

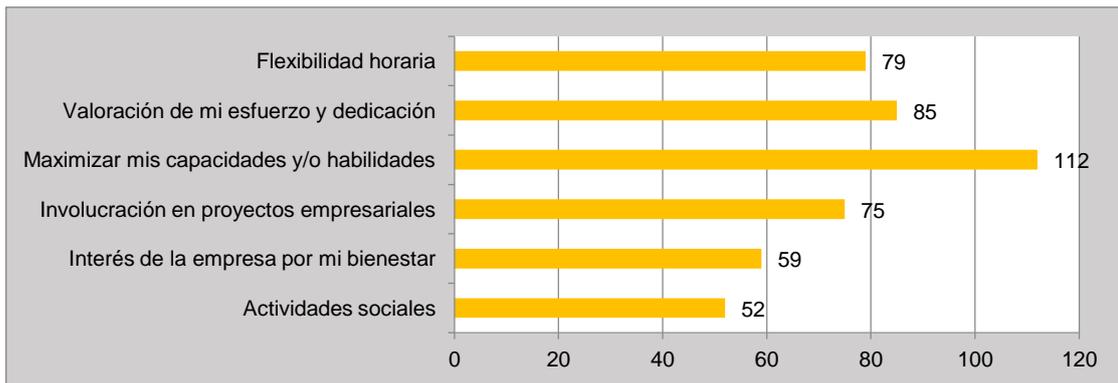
**Gráfico 8. ¿Priorizarías ganar más dinero a que tu empresa te permitiese conciliar?**



Fuente: Elaboración propia

Para concluir la encuesta, utilizamos una pregunta ranking en la que los empleados tenían que ordenar según preferencia las distintas medidas de retribución emocional no económicas propuestas. A la vista de la Imagen 3, cabe destacar que la medida más valorada por los trabajadores de CIDUT es su desarrollo personal y profesional en la empresa, a lo que le siguen el reconocimiento y la valoración de su trabajo así como la flexibilidad laboral. Sin embargo, otros aspectos como la participación en actividades con fines humanitarios o proyectos empresariales son menos relevantes para ellos.

### Imagen 3. Ranking de preferencias por puntos



Fuente: Elaboración propia según los resultados obtenidos en la encuesta

Tras analizar los resultados de las respuestas extraídas en la encuesta, deberán plantearse en el Comité de Dirección donde estudiarán la repercusión y consecuencias que podría tener su implantación y decidirán la aprobación o suspensión de las mismas (fase 4).

Una vez aprobadas las medidas, habría que desarrollar un plan de acción (fase 5) en el que se especificará (cómo, cuándo y dónde) se establecerán. Posteriormente sería necesario hacerles un seguimiento (fase 6) para comprobar su nivel de eficacia.

## CAPÍTULO III. CONCLUSIONES

Dedicamos estas últimas líneas a repasar las principales conclusiones que arroja la investigación realizada, así como a proponer ciertas ideas que pueden contribuir a completar este trabajo y que podrían ser tenidas en cuenta como sugerencias para el futuro de CIUDT.

### 3.1. Conclusiones

Tras concluir el presente trabajo se puede comprobar que efectivamente se han producido grandes cambios en nuestra sociedad en lo que a retribución se refiere. A comienzos del S.XX se pensaba que lo único que movilizaba a los trabajadores era el dinero, es decir, más salario, mayor motivación. Actualmente se piensa que aunque el dinero es importante y valioso por los bienes que permite adquirir, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas.

Hoy en día, la competitividad de las empresas está determinada por la calidad de sus trabajadores, por lo que es importante averiguar cómo potenciar su satisfacción laboral, el modo de retenerlos en sus puestos de trabajo y lograr de éstos un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograrlo todo ello, se cree conveniente aplicar medidas de retribución emocional.

La retribución emocional es el conjunto de beneficios y disposiciones no monetarias que hacen que las personas estén satisfechas y sientan un vínculo emocional con la empresa, dedicándole lealtad y alejándose de conductas reivindicativas.

En el presente trabajo se han planteado distintas medidas que se podrían aplicar, entre las que se encuentran: que el empresario vele porque sus miembros se sientan integrados en la empresa y, la creación de un clima laboral en el que prime la buena comunicación porque el libre flujo de la información favorecerá además, la participación y confianza de los empleados.

Asimismo, se apuesta por un estilo de liderazgo centrado en el empleado, mostrando interés por el desarrollo de sus trabajadores. Todo ello hace que la organización se entienda como un sistema donde todas sus partes están interrelacionadas ya que, una comunicación clara facilita las relaciones entre las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

Este tipo de retribución se presenta como una política retributiva de carácter humanista ya que la empresa debe implicarse en mejorar las sensaciones positivas del empleado, demostrándole que valora y reconoce su esfuerzo y dedicación, así como fomentará el equilibrio de su vida personal y profesional.

Esta política retributiva orientada a las personas genera beneficios para ambas partes (trabajadores y empresa). Conlleva, entre otras, una mejora del rendimiento de las personas y por tanto un aumento de la producción, una reducción de la ausencia laboral y un incremento del sentido de pertenencia. También una mejora de la imagen y prestigio de la empresa, captando así a potenciales clientes y atrayendo a los mejores talentos. Por otra parte, el compromiso de los empleados actuales aumenta ya que se mostrarán más entusiasmados con lo que hacen y encontrarán formas de mejorar y sobresalir, lo que repercutirá en una mayor creatividad e innovación en la organización.

Como ha quedado reflejado en el trabajo, a la hora de poner en práctica este tipo de retribución es muy importante seguir un proceso de implantación en la empresa, teniendo en cuenta la opinión de los empleados y analizando su viabilidad y eficacia, ya que de lo contrario no se conseguirían los resultados esperados.

Para una empresa pequeña como es el caso de CIDUT, es fundamental hacer un análisis exhaustivo de las medidas de retribución emocional más convenientes a aplicar. Tras conocer a través de la encuesta cuáles son las más apreciadas (buen clima laboral dotado de gran comunicación y transparencia, incremento de la participación, desarrollo personal y profesional de la plantilla y flexibilidad horaria), se debe realizar un estudio pormenorizado ya que todas las medidas de retribución emocional comportan consecuencias, aunque no sean económicas, sí organizativas.

### **3.2. Sugerencias personales**

Tras analizar con profundidad la posible aplicación de las medidas de retribución emocional no económica en CIDUT, se ha considerado conveniente enriquecer el presente Trabajo Fin de Grado con unas aportaciones personales en relación a ellas.

Referente a la cultura de CIDUT, nos gustaría animar a la gerencia a concienciarse de la importancia que tienen los valores de una empresa y la forma en la que éstos se quieran transmitir. Para ello, nos valemos de la siguiente cita “La gente se siente orgullosa de su padre –o de su empresa– cuando constituye una referencia digna, noble y memorable y cuando hace cosas que a uno le gustaría haber hecho o hacer algún día. Eso es lo que produce identificación, orgullo y sentido de pertenencia” (Villafañe, 2013). Consideramos que es fundamental que exista una armonía entre el empleado y la empresa para la que se trabaja.

En este sentido, a la vista de los resultados obtenidos en la encuesta, las propuestas de participación en actividades con fines sociales no son la medida que más interés suscite a la mayoría, pero podría resultar interesante desarrollar programas de desarrollo sostenible (iniciativa de voluntariado para concienciar a la plantilla sobre el uso correcto de la energía eléctrica o el agua).

En cuanto al clima laboral, es importante que los trabajadores se sientan protegidos y seguros cuando acudan a su puesto de trabajo y desarrollen sus funciones. Para ello, recomendamos la publicación interna de planes de protección e información de los niveles de siniestralidad laboral, etc. Así como mostrar una mayor preocupación por su bienestar personal y profesional (un nivel de energía inferior al habitual o la pérdida de concentración pueden indicar que a esa persona le está sucediendo algo).

Para el desarrollo profesional de los empleados, las empresas más punteras están apostando por formación interna, que involucra a todos los empleados en la creación y transmisión del conocimiento. Además, ha de tenerse en cuenta que esta herramienta ha recibido una valoración muy positiva por los empleados de CIDUT, por lo que puede tener un gran acogimiento.

El fomento del reconocimiento, tanto en el día a día como la valoración debe entenderse como un reto transversal que implique a toda la organización. Es importante diferenciarlos porque según se utilicen los conceptos, se establecerá el listón de la exigencia en el trabajo ya que, si se acostumbra a los trabajadores a recibir felicitaciones cuando hacen bien su trabajo, ¿cómo se les tendrá que recompensar cuando vayan más allá del cumplimiento de sus obligaciones?

Asimismo, conforme a los resultados obtenidos, la flexibilidad horaria es el aspecto más valorado por los empleados de CIDUT en cuanto a conciliación se refiere. Aunque se ha hablado de que son medidas de bajo coste monetario, si tienen su coste a nivel organizativo. Por ejemplo, un horario flexible de entrada y salida al trabajo puede acarrear costes en términos de dificultad de coordinación de los miembros del equipo o la supervisión del trabajo realizado. Por ello, se debe hacer un análisis muy exhaustivo de todas las medidas a implantar antes de ejecutarlas en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

**Bonache, J. y Cabrera, A. (2002):** *Dirección Estratégica de personas.*

**Constitución Española,** artículo 35.1.

**Dolan, S.L., Valle Cabrera, S. y López Cabrales, A. (2014):** *La gestión de personas y del talento.*

**Equipo Vértice, Publicaciones S.L. (2011):** *Retribución de personal.*

**Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (2008):** *Gestión de Recursos humanos.*

**Jiménez, D. P. (2011)** *Manual de recursos humanos, política retributiva y; La retribución (2009).*

**Martocchio, Joseph J. (1998):** *Employee benefits. A primer for human resource professionals.*

**Polo, J. M. (2005):** *Retribución emocional. Otras maneras de premiar la excelencia.*

**Porret Gelabert, M. (2012):** *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.*

**Puchol L. (2007):** *Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (7ª edición). Díaz de Santos.*

### WEBGRAFÍA: INFORMES, NOTICIAS Y PÁGINAS WEB

**Asociación Española para la calidad (AEC). (2019):** *Salario emocional.* Obtenido en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

**Dani Rodrik. (2015):** *La evolución del trabajo.* Obtenido en: <https://www.project-syndicate.org/commentary/workers-rights-developing-economies-by-dani-rodrik-2015-12/spanish?barrier=accesspaylog>

**El economista. (2019):** *El 90% de compañías fijan totalmente el horario de sus empleados.* Obtenido en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/134494/El-90-de-companias-fijan-totalmente-el-horario-de-sus-empleados>

**Julián Pérez y María Merino. (2016):** *Definición de retribución.* Obtenido de: <https://definicion.de/retribucion/>

**La razón. (2019):** *El flexiworking, la formula más eficaz para la conciliación laboral.* Obtenido en: <https://www.larazon.es/familia/el-flexiworking-la-formula-mas-eficaz-para-la-conciliacion-laboral-DE21434326>

**Manene. (2010).** *Cultura empresarial en las organizaciones.* Obtenido de: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/27/la-cultura-en-la-organizacion-empresarial/>

**Pedro Cortés. (2018):** *Salario emocional: ¿Cómo puedo aplicarlo en mi empresa?* Obtenido en: <https://www.123emprende.com/actualidad/salario-emocional>

**Pedro Gioya. (2018):** *¿Tu jefe te odia? No te preocupes. Podría ser peor...* Obtenido en: <https://institutodeliderazgo.com/blog/las-malas-relaciones-con-un-superior-no-es-el-peor-de-los-escenarios>

**Pilar Jericó. (2018):** *Una técnica de alto impacto y bajo coste para motivar a las personas.* Obtenido de: [https://elpais.com/elpais/2018/09/23/laboratorio\\_de\\_felicidad/1537700345\\_767393.html?id\\_externo\\_rsoc=LK\\_CC](https://elpais.com/elpais/2018/09/23/laboratorio_de_felicidad/1537700345_767393.html?id_externo_rsoc=LK_CC)

**Ramón Oliver. (2017):** *Empresas con gestos humanos.* Obtenido de: [https://elpais.com/economia/2017/11/02/actualidad/1509624113\\_345249.html](https://elpais.com/economia/2017/11/02/actualidad/1509624113_345249.html)

**Ron Thomas. (2019):** *Haga de 2019 el año en que el voluntariado se vuelve importante para su fuerza laboral.* Obtenido de: <https://www.tlnt.com/122351-2/>

**Ryan Jeffery y Rich Johnson. (2018):** *3 fuerzas que están forjando el futuro del trabajo.* Obtenido en: [https://www.tlnt.com/3-forces-that-are-shaping-the-future-of-work/?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=SocialWarfare](https://www.tlnt.com/3-forces-that-are-shaping-the-future-of-work/?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=SocialWarfare)

**Steve Browne. (2019):** *¿Qué es la cultura?* Obtenido de: <https://www.tlnt.com/hr-roundtable-what-is-culture/>

**Tino Fernández. (2019):** *Y usted...¿por qué no teletrabaja?.* Obtenido en: <http://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2019/01/31/5c53302a22601d9a498b4580.html>

# ANEXO I.

## ENCUESTA COMPENSACIÓN EMOCIONAL

1. Género
  - a. Mujer
  - b. Hombre
  
2. Edad
  - a. Menos de 25 años
  - b. De 25 a 40
  - c. De 40 a 50
  - d. Más de 50
  
3. ¿Cuántos hijos tienes?
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. Más de 2
  
4. Máxima titulación oficial que cursaste
  - a. Sin estudios
  - b. ESO
  - c. CF Grado Medio
  - d. Bachillerato
  - e. CF Grado Superior
  - f. Diplomado o Grado
  - g. Licenciado o Grado + Máster
  - h. Doctorado
  
5. Ordena del 1 al 8 el nivel de importancia que le das en tu trabajo a los siguientes factores, siendo ■ el más valorado y ■ el menos importante para ti.

	Sentir que formas parte de tu empresa
	Que haya buen ambiente laboral
	Participar de forma activa
	Ser autónomo en el desempeño de tus funciones
	Crecer personal o profesionalmente dentro de tu organización
	Que tu trabajo bien hecho sea reconocido
	Disponer de horarios flexibles
	Posibilidad de trabajar sin tener que acudir a la empresa

6. ¿Te sientes orgulloso/a de trabajar en tu empresa?
  - a. Sí
  - b. No

7. ¿Te gustaría participar en actividades con fines sociales o colaborar con ONGs?

a. Si

b. No

8. Ordena, según tus preferencias, las siguientes acciones que desarrollarías en tu empresa, siendo ■ la más interesante y ■ la que menos interés suscita para ti.

	Apoyar actividades de voluntariado con fines sociales
	Campañas de recogida de alimentos o ropa usada para entregar en ONGs
	Poner en marcha programas de reciclaje
	Organizar carreras solidarias para financiar con la recaudación algún proyecto de apoyo a la comunidad

9. ¿Consideras que tu empresa se interesa por tu seguridad y salud en tu puesto de trabajo?

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

10. ¿Cómo valoras que tu empresa organice actividades externas (culturales, deportivas...) para todos los miembros de la organización?

No	Indiferente	Bien	MuyBien	Genial

11. Señala el nivel de confianza que tienes en tu superior (cumple sus promesas, pone interés, es previsor, se comunica de abiertamente y de forma transparente...)

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

12. ¿Consideras que hay suficiente comunicación entre los miembros de tu equipo?

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucha

13. En situaciones en las que pasas por un momento personal o profesional delicado, ¿te gustaría que tu responsable o cualquier miembro de tu organización se interesase por tu bienestar?

No	Indiferente	Bien	Muy Bien	Genial

14. ¿Sientes que cuentan con tu opinión a la hora de tomar decisiones en tu trabajo?

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

15. ¿Te gustaría que tu empresa te permitiera participar más?

- a) Si  
b) No

16. ¿Te agrada que te ayuden y/o supervisen cuando desempeñas tu trabajo?

No	Indiferente	Bien	Muy Bien	Genial

17. ¿Te gustaría poder rotar de puesto o cambiar tus funciones actuales?

- a) Si  
b) No

18. Indica el nivel de importancia que le das a poder aprender y crecer personal y profesionalmente en tu trabajo

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

19. Según cuál sea tu posición en la empresa, ¿consideras que impartir/recibir formación interna será beneficioso para ti?

No	Indiferente	Bien	Muy Bien	Genial

20. Cómo valorarías que tu empresa te reconociese públicamente algún hecho que sea merecedor de ello.

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

21. ¿En qué porcentaje consideras que tu actitud hacia la empresa se ve directamente influenciada por el trato que recibes de tu responsable?

0%	25%	50%	75%	100%

22. ¿Te agradaría que tu empresa aplicase medidas de flexibilidad laboral?

No	Indiferente	Bien	Muy Bien	Genial

23. Menciona una medida de flexibilidad horaria que mejoraría tu calidad de vida en la empresa.

24. Responde sólo si tu puesto te lo permite, ¿consideras que la posibilidad de teletrabajar te haría más feliz?

Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho

25. ¿Sustituirías las formaciones y/o reuniones presenciales por plataformas online?

- a) Si
- b) No

26. ¿Priorizarías ganar más dinero a que tu empresa te ofreciese facilidades que te permitiesen conciliar tu vida personal y profesional?

- a) Si
- b) No

27. Enumera de mayor a menor importancia para ti acciones que debería ofrecerte tu empresa para mejorar tu estancia en ella, siendo **1** la más valorada y **6** la menos importante.

	Desarrollo de actividades con fines humanitarios
	Grado de implicación e interés de la empresa por mi bienestar
	Mayor nivel de involucración en los proyectos empresariales
	Voluntad de la empresa por maximizar mis capacidades y/o habilidades
	Valoración de la empresa de mi grado de esfuerzo y dedicación
	(Taller/Máquinas) Posibilidad de cambiar el turno a mi compañero puntualmente (Oficina) Posibilidad de flexibilidad horaria en la entrada y salida del trabajo

A continuación puedes indicar algún factor que no se haya mencionado en este Ranking y para ti sea relevante.

.....

Muchas gracias por su colaboración