



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

LOS SALARIOS EMOCIONALES

Trabajo Fin de Grado presentado por Luisa María Pérez Pérez, siendo el tutor del mismo el profesor Francisco Gómez García.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D.Francisco Gómez García.

Dª.Luisa María Pérez Pérez

Sevilla. Junio de 2020



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2019/2020]**

TÍTULO:

LOS SALARIOS EMOCIONALES.

AUTOR:

LUISA MARÍA PÉREZ PÉREZ.

TUTOR:

DR.D. FRANCISCO GÓMEZ GARÍA.

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA E HISTORIA ECONÓMICA.

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA APLICADA.

RESUMEN:

A lo largo de los últimos años se han realizado estudios sobre el salario emocional, tanto a nivel económico como a nivel social. Vemos una clara relación entre este salario emocional y el rendimiento y satisfacción de los empleados de las empresas. A lo largo del trabajo se expondrán, primero, los determinantes y demás factores que afectan al salario emocional. Y a continuación, hablaremos de la relación entre este salario y el rendimiento to laboral. Por último, trataremos la aplicación práctica que tiene este salario en las empresas, con ejemplos actuales, además de comentar el *Employer Branding*.

PALABRAS CLAVE:

**SALARIO EMOCIONAL; POLÍTICA SALARIAL; RENDIMIENTO; *EMPLOYER
BRANDING*.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL	
1.1. EL SALARIO EMOCIONAL : CONCEPTO	5
1.2. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS EMOCIONALES	8
1.2.1 Pirámide de Maslow	8
1.2.2. Retribución Emocional	10
1.2.2.1. Flexibilidad Laboral	11
1.2.2.2. El salario emocional y las facetas de la calidad del empleo	12
1.3. FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL	13
CAPÍTULO 2: SALARIO EMOCIONAL Y RENDIMIENTO LABORAL.	
2.1.ANTECEDENTES.....	15
2.2.DESARROLLO DE LA POLÍTICA SALARIAL	16
2.2.1. Política Salarial como elemento de la competitividad de las empresas.....	17
2.2.2 Política Salarial de incentivos.....	18
2.3. RENDIMIENTO LABORAL.....	18
CAPÍTULO 3: SALARIO EMOCIONAL Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA.	
3.1. EMPLOYER BRANDING.....	23
3.1.1. Elementos del Employer Branding.....	23
3.1.2. Beneficios de una estrategia de Employer Branding.....	24
3.1.3. Ejemplos de Employer Branding.....	25
3.2. APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS.....	26
3.2.1. El Salario Emocional en las PYMES.....	26
3.2.2. El Salario Emocional en las grandes empresas.....	29
CONCLUSIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores del salario emocional.....	6
Figura 2. Ejemplos de salario emocional.....	10
Figura 3. Características de la política retributiva.....	17
Figura 4. Evaluación del rendimiento.....	20
Figura 5. Retribución trabajador.....	29

INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se pretende hacer un estudio sobre el concepto de salario emocional, un concepto muy innovador pero que cada día se está utilizando más en las empresas. Para ello partiremos de un estudio detallado de sus antecedentes y analizaremos el concepto de salario emocional, con el fin de visualizar un poco de donde partimos, además de cuales son las prácticas que se consideran salario emocional en una empresa y relacionando este salario con la Pirámide de Maslow.

Seguidamente, relacionaremos el salario emocional con el rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa, ya que se ve una clara correlación entre la satisfacción de un trabajador y el aumento de la rentabilidad de una empresa. Y haremos un análisis de la política salarial y más concretamente de la política salarial de incentivos.

Posteriormente, realizaremos una aplicación práctica de este salario emocional, comenzando por un análisis del concepto de *Employer Branding* y su aplicación actual, para continuar con la manera en la que las empresas aplican este salario en la actualidad, trataremos grandes empresas además de pequeñas y medianas empresas, poniendo ejemplos actuales de todo ello.

Finalmente, con este trabajo lo que se pretende es ver como aquellas empresas que llevan a cabo las prácticas de salario emocional, aquellas que se preocupan por sus empleados, no solo en el ámbito económico sino también en el social, tienen mejores resultados que aquellas que no las aplican.

En un mundo donde la formación y por ende la capacitación de la personas es cada vez mayor, es lógico que se preste una mayor atención a aquellos aspectos de la vida extralaboral por parte de los trabajadores. Esos aspectos que llenarían el ámbito personal del trabajador quedarían englobados en el salario emocional. La calidad de vida del asalariado ha sufrido una evolución a lo largo de la historia alcanzando logros que a los primeros les resultarían inimaginables. No quiere esto decir que los logros alcanzados hayan supuesto un ascenso completamente lineal, mas bien, podríamos considerarlo un movimiento en forma de sierra, motivados los pequeños descensos por las crisis económicas.

Al hacer un estudio con perspectiva podemos ver el continuo ascenso de dichos logros. Como se ve a lo largo del trabajo, una vez que están cubiertas las necesidades primarias del individuo, este busca llenar otros aspectos de su vida, que quedan cubiertos con este salario emocional. Dicho esto las empresas cada vez más valorarán a los gestores capaces de retener a sus trabajadores con un salario emocional motivador.

CAPITULO 1 : MARCO CONCEPTUAL

1. EL SALARIO EMOCIONAL : CONCEPTO .

El tema del “Salario Emocional” es un tema poco investigado y del que podemos encontrar poca información al respecto, sobretodo encontramos estudios realizados en Sudamérica, lo cual, es sorprendente debido a la situación económica y social en la que nos encontramos donde para las empresas les es muy difícil aumentar los sueldos y los trabajadores, los cuales son una clave para permanecer en el mercado, necesitan otros incentivos para estar motivados en el trabajo .

En estos tiempos en los que la calidad de los trabajadores es más importante que otros factores, como podrían ser los económicos o tecnológicos,(por haberlos alcanzado en muchos casos), para la competitividad de la empresas, queda palpable la importancia de la satisfacción laboral para lograr un nivel de desempeño óptimo y además conseguir retenerlos en sus puestos .

En el siglo XX se pensaba que lo que movilizaba de manera directa a los trabajadores era el dinero y por ello se pensaba que cuanto más dinero ganaban mejores eran los resultados de su trabajo. No podemos negar la importancia del dinero en cuanto a satisfacer necesidades, excepto cuando estas ya están cubiertas .

Vemos claramente que el poder de satisfacción del dinero es limitado y tenemos que darle importancia a otros factores de compensación no monetarios, pues cuando las necesidades están cubiertas o se ha llegado a un techo de salario, habrá que recurrir a otros medios para motivar a los trabajadores como son los bonus, tiempo libre, vacaciones, viajes pagados, guarderías, bonificaciones en los productos de la empresa....etc. Hay miles formas de recompensar y reconocer un trabajo bien hecho sin necesidad de recurrir al salario económico cuando se ve que éste ya no motiva lo suficiente.

Los empleadores se han dado cuenta que el salario emocional es una clave muy importante para la satisfacción laboral mas allá de lo meramente económico, y han dejado atrás el pensamiento de que el dinero era el único motivo de permanencia en una empresa.

Aunque existen muchas definiciones de lo que es el salario emocional todas convergen en que tiene en cuenta factores que no tiene en cuenta el salario económico que pueden contribuir al aumento de la satisfacción de los empleados y a su permanencia en la empresa. Algunas de las definiciones que podemos encontrar es la de Gay (2006) que lo postula como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. Para Paredes (2006) se refiere “a los intangibles que la empresa puede proporcionar como forma de completar el salario económico, forma de aumentar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral”. Se le define como “salario”, pues se da como contraprestación por un trabajo realizado y es “emocional” porque busca llenar de satisfacción el ámbito emocional de los individuos, que a su vez cambia de unos a otros. Para unos serán más atractivo un viaje, para otros disfrutar de tiempo libre, para otros tener menos tipo de interés en el pago de sus hipotecas ó bonificaciones en los seguros de su empresa y así un largo etcétera de compensaciones no monetarias, pero si que llenan el ámbito emocional del trabajador, llenando huecos, que de no ser por estas compensaciones, puede que no pudieran satisfacer a corto plazo. Es un término muy eficaz si se singulariza, es decir, si se adapta a lo que satisface a cada individuo pues en el ámbito emocional no existen patrones, cada persona se satisface con cosas o motivaciones diferentes que a otros.

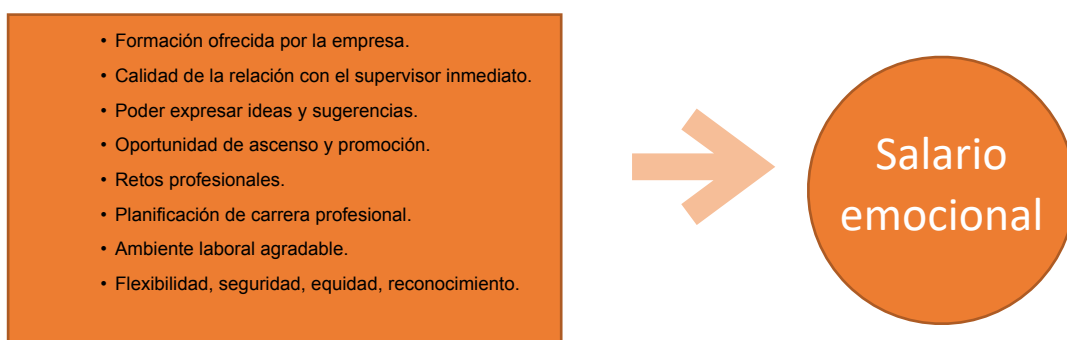
Para satisfacer las necesidades de los empleados debemos saber cuales son estas necesidades y saber cómo podemos satisfacerlas. Debemos conocer los aspectos no profesionales que envuelven la vida de un individuo, para poder acertar a la hora de intentar llenar aspectos que no se llenarían con un mayor salario: familia, salud, aficiones....etc. Si no nos preocupamos de indagar en estos aspectos individuales del individuo, lo más seguro es que estemos condenados al fracaso, pues nunca premiaremos al individuo con aquello que realmente le interesa y no llegaríamos a lograr la motivación que nos habíamos propuesto. Ahora bien, debemos tener en cuenta, que antes de recurrir al salario emocional, la empresa tendrá que haber logrado que el individuo haya conseguido tener sus necesidades económicas cubiertas, pues de no ser así, siempre podrá pedir en su lugar una subida de sueldo para poder cubrir sus necesidades mínimas. Si no se han conseguido unas condiciones económicas mínimas, fracasaremos con el salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de conseguir mayor rentabilidad económica por él. También hay que señalar que no todos los empleados de una organización se postulan por conseguir ese salario emocional, bien porque no hayan conseguido cubrir sus necesidades básicas o bien porque sus responsabilidades económicas o personales no les permiten solicitar este tipo de flexibilidad.

La Asociación Española para la Calidad lo define como “un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales , familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo , fomentando la conciliación laboral “.

Cuando hablamos de salario emocional nos referimos a beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, se podrían expresar los siguientes factores del salario emocional :

- Formación ofrecida por la empresa.
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato.
- Poder expresar ideas y sugerencias.
- Oportunidad de ascenso y promoción.
- Retos profesionales.
- Planificación de carrera profesional.
- Ambiente laboral agradable.
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Figura 1: Factores del salario emocional



Fuente: Elaboración propia

Una forma de trabajo actualmente muy difundida es el teletrabajo, que aunque para algunos no lo entienden dentro del salario emocional, para otros sí cabría señalarlo como motivador, pues les permite a muchas personas desarrollar el mismo desde sus casas, compaginándolo con su vida y permitiéndoles acceder a un trabajo que de no poder ser desarrollado de ese modo, no estaría a su alcance. Destefano (2008), nos señala las ventajas y desventajas de esta nueva modalidad y nos hace ver que las ventajas superan por mucho a las desventajas que pudiera tener:

Ventajas:

- Flexibilidad horaria.
- Ahorro en dinero y tiempo en los desplazamientos laborales.
- Menor estrés.
- Más autonomía.
- Facilidad para combinar trabajo y atención a la familia.
- Elección del lugar de trabajo.
- Mayor calidad de vida.
- Poder conseguir un equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- Más facilidad para poder ser desarrollado por los discapacitados.
- Tener empleados de alto valor aunque estén a miles de kilómetros.
- Reducción de gastos y espacio de oficinas.
- Menos ausentismo laboral.

Desventajas:

- Disminución considerable del contacto personal y por ende, mayor dificultad para el trabajo en equipo.
- Dificultad para el soporte laboral de forma inmediata.
- Complicación de la protección laboral y social.
- Problemas para controlar el tiempo y la calidad del trabajo.
- Mayor problema para controlar la confidencialidad de la información.

Dentro de los factores que más llama la atención a la hora de aceptar un trabajo, está el desarrollo de carrera en el mismo, poder acceder a un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada tener capacidad de control sobre el propio trabajo, entre otras. Como se puede ver, no es la compensación económica un factor primordial a la hora de elegir un empleo. Dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo están la posibilidad de desarrollo y que éste permita una conciliación entre vida laboral y familiar. Como se ve, nuevamente aspectos del salario emocional son los que ocupan los primeros lugares a la hora de elegir trabajo.

Cuando un empleado abandona la empresa que lo ha formado está perdiendo un empleado capaz y se lo está dando a otra empresa que no tendría que formarlos nuevamente. Ya pagar sobre la media no es lo único importante, es necesario potenciar otro tipo de beneficios como conciliar la vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida. Ahora el trabajo no es sitio solo para ganar, sino que el sueldo forma parte de un todo en el que se añaden otros factores importantes para los sujetos. El salario emocional pasa a ser una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y además ayuda a mantener la lealtad de los empleados. Las personas no son leales en sí a una empresa sino que se comprometen con ella según como valoran su trabajo y los beneficios que puede obtener de ella. Hay más probabilidades de que deje la empresa un trabajador que no está a gusto en ella que uno que está comprometido con ella y se siente parte de ella.

Es sabido que una de las principales causas del estrés es la insatisfacción laboral por lo que es muy importante el papel de los salarios emocionales en este aspecto. Cuando no se tiene una insatisfacción laboral, se produce un mayor absentismo, pues se encuentra en continuo estado de insatisfacción e intranquilidad llevando a poder caer en una depresión. Por consiguiente, una empresa en la cual se potencie el salario emocional, conseguirá que sus empleados estén más satisfechos y por consiguiente, hará que éstos rindan al máximo.

Para aclarar aun más lo que sería el salario emocional tenemos la siguiente cita: "Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones". (Congreso de Colombia, 1950, Art 127).

1.2. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS EMOCIONALES

1.2.1. PIRAMIDE DE MASLOW

Las empresas cada vez más se preguntan qué hay que hacer para conseguir que sus trabajadores se comprometan más con la empresa y den más de sí mismos. Al margen de los incentivos económicos fijos o variables, a las empresas les gustaría saber donde tienen que actuar para conseguir una mayor implicación y entrega, sabedores de que es el capital humano el que puede establecer una diferenciación empresarial. Cada vez está más en la mentalidad empresarial la necesidad de satisfacer las necesidades personales de sus trabajadores, las cuales priorizó Maslow en su pirámide.



Fuente: *garcía-Allen, Jonathan. Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. [fotografía].*

Maslow(1943) expuso en su teoría sobre la motivación humana, que las necesidades son el motor que mueve al hombre y que dentro de ellas existe una jerarquía, de forma que cuando se han cubierto unas necesidades, se pasa inmediatamente a necesitar satisfacer otras de un nivel superior, porque va dentro del carácter humano el no llegar a alcanzar una un nivel de satisfacción completo.

Maslow clasifica las necesidades en cinco niveles, de menor a mayor jerarquía: fisiológicas, de seguridad, sociales o de permanencia, de estima o reconocimiento y de autorrealización.

Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas(comer, dormir...) se pasa a necesitar satisfacer las del siguiente nivel que son las de seguridad(seguridad física, en el trabajo, familiar, protección..) y una vez satisfechas éstas, se pasa a la necesidad de satisfacer las necesidades sociales(afiliación, amor de y para los demás, afectividad, vivir en comunidad...), llevándole esto a una necesidad de reconocimiento (buen imagen y aceptación de sí mismo, tener prestigio, destacar en el grupo,...) y al final llegar a la necesidad de autorrealización(dejar huella en todo, desarrollar su talento,...).

Cabe señalar que las necesidades superiores no motivan hasta no haber alcanzado las inferiores y dentro de este acto, hay que incidir en que las necesidades no se van superando a nivel consciente en muchos casos y que las necesidades llamadas secundarias, sociales, de reconocimiento y autorrealización, se manifiestan en diferente grado dependiendo el individuo y la edad de éste.

El departamento de Recursos Humanos de las empresas, será el encargado de indagar y tener información sobre aquello que motive a sus empleados para conseguir que desarrollen satisfechos sus cometidos, dando lo mejor de si mismos hasta conseguir fidelizarlos a la empresa, no a través de sus salarios, que sin duda llegados a este extremo, no serían motivo de fidelización, sino a través de todas aquellas cosas que para ellos son importantes y que les permitan llenar su vida familiar y personal.

El salario económico, ayuda a conseguir los dos primeros escalones de la pirámide de Maslow, los que se refieren a las necesidades primarias como son las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Cuando alguien se incorpora al mercado laboral, el salario económico es lo que lo mueve, pues necesita cubrir sus necesidades básicas como son comer, comprar casa, coche,.....etc., pero al pasar el tiempo, y una vez se ha conseguido tener cubiertas esas necesidades fisiológicas y de seguridad, el trabajador necesita algo más para levantarse por las mañanas e ir motivado a su trabajo, y es aquí donde entra en juego el salario emocional. En este aspecto, hay que tener en cuenta la individualidad de cada trabajador, pues cada uno se ve motivado con cosas diferentes en función de su carácter, su edad y las circunstancias que lo envuelven.

Un resumen de sus principales planteamientos lo encontramos en su artículo « Una Teoría de la Motivación Humana » (Maslow, Abraham).

1.2.2.RETRIBUCIÓN EMOCIONAL

La función del salario emocional, es conseguir que una vez que se ha llegado a un salario económico según mercado, se obtengan las prestaciones no económicas que puedan tener más valor que la subida de salario económico para motivar a la plantilla.

Algunos ejemplos de salario emocional podrían ser:

- Mejorar las condiciones laborales: respetar los horarios de entrada y salida , ser respetado por los superiores y aumentar la comunicación con los mismos, crear un buen clima de trabajo, conseguir que el entorno laboral sea agradable y cómodo, buzón de sugerencias, tener al alcance del trabajador todos los medios que le faciliten el trabajo, etc.
- Ayudas personales para el transporte, para guarderías o atención de personas dependientes, ayudas para restaurantes, gastos escolares, planes de pensiones, etc.
- Conciliación de vida laboral y personal flexibilizando la jornada laboral mediante flexibilidad en los horarios, teletrabajo, jornadas partidas, etc.
- Planes de carrera que promocionen a sus empleados y el aumento de responsabilidades con el tiempo, igualdad de género, formación en idiomas, competencias y habilidades, etc.
- Consecución de descuentos en servicios adicionales como talleres de coche, peluquería, gimnasio, etc.
- Programas de colaboración con entidades sin ánimo de lucro como el banco de alimentos y otros voluntariados.

Figura 2: Ejemplos de salario emocional



Fuente: elaboración propia

En el momento en que nos encontramos, y debido a la incorporación de la mujer al mercado laboral, adquiere una gran importancia la flexibilidad laboral, como aquello que es capaz de hacer que el individuo pueda hacer frente a un problema sin estar encorsetado en un horario que le impida atender sus necesidades familiares, llevándolo en muchos casos a tener que elegir entre trabajar o cuidar de su familia.

1.2.2.1. Flexibilidad Laboral :

Según la Organización Internacional del Trabajo, “un horario de trabajo digno es aquél que favorece acuerdos que benefician a las familias, promueven la igualdad de género, favorecen la competitividad empresarial y facilitan la influencia de los trabajadores en la determinación de sus jornadas”.

La flexibilidad laboral a la que hace alusión esta definición, está encaminada a lograr mejor calidad de vida, imposible de lograr con jornadas excesivas que impidan al trabajador estar con sus familias o desarrollarse con el entorno extra laboral ya que no cuenta con tiempo suficiente para ello.

Aunque parezca una paradoja, en países desarrollados, la tendencia de las empresas es a contar con personal dedicado plenamente a la empresa y esto se debe a que al vivir en un mundo globalizado y en actividad las 24 horas del día, se pretende que el consumidor, esté atendido en todo momento sin respetar noches, ni fines de semana, etc. El trabajador sabe cuándo entra, pero nunca sabe a qué hora va a salir, con lo que desatiende su faceta familiar y personal. Dentro de este epígrafe, cabría destacar que también está muy difundido premiar a aquel que más horas dedica a su empresa y se ve claramente en los jóvenes, que llevados de su necesidad por afianzar el puesto de trabajo y mejorar sus condiciones laborales, hacen jornadas interminables, para una vez conseguidos sus objetivos de encumbrarse en la empresa, habiendo logrado aquello por lo que se han sacrificado, caer en la insatisfacción y en la desmotivación.

La Organización Mundial de la Salud, establece como factores de estrés laboral los horarios de trabajo estrictos e inflexibles, las jornadas de trabajo muy largas o fuera de horario normal, los horarios de trabajo imprevisibles y los turnos mal concebidos. Así pues, vemos que un trabajo absorbente en el que no se tenga en cuenta al individuo y sus necesidades, puede ser motivo de enfermedades que impidan al trabajador seguir desarrollando su trabajo y por ende a la larga, la empresa se ve perjudicada, pues se aumenta el absentismo, la falta de atención al trabajo, deterioro del rendimiento y la productividad, aumento de accidentes e incidencias en el trabajo y las conductas inapropiadas. Pero a pesar de todas las contraindicaciones que conlleva las jornadas interminables, la tendencia es a mantenerlas e incluso fomentarlas.

La relación entre flexibilidad laboral y salario emocional, es evidente. En el contrato laboral se establecen las condiciones de trabajo aceptadas por empleado y empleador. Pero al mismo tiempo que se firma este contrato, se pone en marcha un contrato psicológico entre ambas partes. La empresa quiere que su empleado sea leal, comprometido, confidencial y difunda la buena imagen de la misma. El empleado espera de la empresa que le dé un buen trabajo, lo trate bien, le dé oportunidad de formarse y crecer dentro de la empresa, y le dé facilidades para resolver sus necesidades.

Una vez firmado el contrato, conseguir que el trabajador se sienta comprometido, muestre entusiasmo y sea leal, dependerá de dos condiciones: que el individuo compagine lo que la empresa es capaz de darle a él y lo que él está dispuesto a darle a la empresa y la naturaleza de lo que se intercambia, que es dinero a

cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad, a cambio de más trabajo y lealtad.

Aquí se puede ver llegado el momento, no es el dinero lo que va a fidelidad y comprometer a un trabajador con la empresa. La oportunidad de formación, los programas de financiación, los beneficios sociales, el reconocimiento, los planes de salud y ocio complementarios y la estrategia para conciliar la vida laboral y familiar, inciden más en la satisfacción que cualquier otro tipo de retribución.

Son estos aspectos al margen de lo estrictamente económico, los que hacen de una empresa un “buen lugar para trabajar”, hasta tal punto, que a través de la organización internacional Great Place se seleccionan las mejores empresas para trabajar según sus empleados. Muchas empresas están interesadas en participar en este ranking y disponen de recursos y esfuerzos para ser valoradas.

Según los estudios realizados, se puede observar que cuanto más joven se es, más se valora en las empresas el que sean capaces de satisfacer a sus empleados con el salario emocional, siendo una variable fundamental a la hora de elegir trabajar en una empresa y permanecer en ella.

Como estamos viendo, todas aquellas contraprestaciones extralegales, son cada vez más y mejor valoradas por los trabajadores, pero sin duda, la que está por encima de todas, es la Flexibilidad laboral, pues es la que permite conciliar la vida familiar y laboral en un mundo globalizado.

La jornada flexible conduce a una mayor motivación y productividad en los trabajadores y ésta se ve favorecida por el teletrabajo, la jornada reducida y la flexibilidad en el horario de entrada y salida al trabajo.

1.2.2.2. El salario emocional y las facetas de la calidad del empleo.

Desde el año 2000, la Unión Europea se muestra preocupada por crear más y mejores empleos. En las épocas de recesión económica, cuando se pierden muchos trabajos, la preocupación se centra más en el más y menos en el mejor, pero la preocupación por ir consiguiendo un empleo de calidad, viene siendo una tónica generalizada. Esto es fácil y entendible cuando vemos que un empleado a jornada completa dedica a su trabajo una cuarta parte de su tiempo y por ello, cómo se desarrolla ese tiempo, tendrá importantes repercusiones en su bienestar. Por otro lado, el trabajo no sólo es una fuente de ingresos, sino que es también un importante medio de desarrollo personal e interacción social.

En este sentido, se debería atender al concepto de flexibilidad y seguridad, que no es lo mismo que precariedad. Hay que dar flexibilidad a las empresas para operar en un entorno cada día más competitivo, sin dañar a la seguridad de los trabajadores.

Para la OIT el trabajo decente significa contar con oportunidades de trabajo que sea productivo y genere un empleo digno, pero no nos podemos quedar ahí, debe ser además: igualitario entre hombres y mujeres, permitir el desarrollo del individuo en el ámbito personal y social, debe dar seguridad y protección a las familias, libertad a la hora de expresar las opiniones, etc.

Una vez cumplidas las premisas que permiten desarrollarse al individuo, darle seguridad, ayudarlo a que se identifique con la empresa, habremos conseguido un empleo de calidad. Hay diferentes factores que nos ayudan a definir un empleo de calidad:

- Retribución suficiente que le permita al individuo llevar una vida aceptable. En este aspecto, cada individuo, tiene unas necesidades y haber alcanzado un determinado nivel de empleo no lleva a la satisfacción de todos por igual porque cada uno se crea unas necesidades que requieren de unos determinados ingresos para satisfacerlas.

- Contar con condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo. Esto es contar con condiciones laborales que reduzcan los riesgos de enfermedad y daños, establecer una edad límite por arriba y por abajo, para aminorar los riesgos.
- Oportunidades para desarrollar sus capacidades humanas. Darle autonomía y permitir desarrollar determinadas habilidades y no encasillarlo en actividades repetitivas.
- Facilitarle oportunidad de crecer y desarrollarse en la empresa, y hacerlo sentir seguro dentro de ella.
- Conciliar trabajo y vida, es decir, respetar el tiempo familiar y que los viajes, congresos, etc., no requieran restar tiempo a su vida fuera de la empresa, así como que para ascender no tenga que haber movilidad geográfica.

Como podemos ver, el salario emocional está fuertemente relacionado con el empleo de calidad, pues un empleo de calidad, permite al individuo contar con recursos económicos que le permitan atender sus necesidades fisiológicas, le da seguridad tanto en su trabajo como también seguridad de pertenecer a una empresa que va a prevalecer y le va a permitir atender toda sus necesidades familiares, de salud, etc. Con esto estarían atendidas las dos primeras escalones de la pirámide de Maslow. Pero avanzando más, el empleo de calidad, le va a permitir desarrollarse y sentirse formando parte del grupo, afiliándose, trabajando en equipo, entablando relaciones de amistad, etc. Un empleo de calidad le va a dar reconocimiento como individuo, se va a sentir respetado y reconocido. Y por último, le va a permitir realizarse como persona, pues ya se han alcanzado todos los objetivos anteriores.

Las empresas tienen un reto de cara al futuro que es conseguir que aquellos que la integran, se sientan parte de ella y para eso tienen que facilitar calidad de empleo a sus trabajadores. Esto será lo que las diferencia de las demás pues el capital humano será el bien máspreciado en un futuro en que las tecnologías serán muy parejas en todas las empresas.

1.3. FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL.

Con respecto a los factores del salario emocional hay dos posiciones claramente diferenciadas.

Por un lado está la postura que se centra en:

- El bienestar psicológico, el cual se relaciona con los reconocimientos profesionales, la autonomía e importancia ante aquellos que se relacionan con él.
- Oportunidades de desarrollo, que se refiere a los planes de carrera, la capacitación y la gestión del talento.
- Sentido de equipo y compañerismo en el entorno laboral .
- La cultura laboral, que entra en juego la relación con los jefes de la empresa, la ética y la responsabilidad con la sociedad. Habrá personas que realicen su trabajo sin relacionarse con la empresa más de lo estrictamente laboral y otras personas que se integren en la empresa y que se preocupen por ella y se sientan que forman parte de un todo.
- Balance de vida, relacionado con el tiempo libre, más tiempo para nosotros mismos , para nuestra recreación y esparcimiento laboral.

Por otro lado está la que se centra en:

- Las oportunidades de ascender en los puestos de trabajo y promoción interna.

- En las relaciones con los superiores o jefes de la empresa.
- Reconocimiento de los logros con respecto al ambiente laboral.
- La motivación, que es un factor clave que los líderes deben tener muy en cuenta ya que un trabajador que no hace su trabajo motivado disminuye en gran medida su eficiencia en el trabajo que realiza.
- Y la conciliación de la vida laboral y familiar, que es uno de los aspectos más importante del salario laboral como llevamos viendo todo el trabajo.

Existe una tercera vía que coincidiendo con la segunda anteriormente expuesta, valora en mayor medida la flexibilidad en un mundo muy dinámico, donde la tecnología permite a los trabajadores realizar algunas tareas desde casa simplificando de este modo las actividades empresariales.

Sin duda hubo un tiempo donde se valoraba a alguien que había dedicado su vida a la empresa, incluso ese alguien estaba orgulloso de ello. Este comportamiento estaba justificado por las circunstancias socioeconómicas que le tocó vivir, al margen de lo acentuado que tuviese su sentido de la responsabilidad. Hoy en día, esas circunstancias han cambiado y se da un mayor valor al desarrollo de la vida personal sobre la laboral, pero pienso que se debe a que las circunstancias sociales y económicas favorecen esa inclinación.

CAPITULO 2: SALARIO EMOCIONAL Y EL RENDIMIENTO LABORAL.

2.1-.ANTECEDENTES

A nivel nacional no se encuentra mucha información sobre antecedentes de salario emocional ya que hay pocos estudios sobre ello, y lo poco que se encuentra es de Sudamerica.

Rocco (2009) en su obra "Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación Teórica", concluye que el salario emocional es un ideal pasajero sólo sostenible para trabajadores que tengan cubiertas sus necesidades económicas y esperan ser reconocidos. Cuando es más importante tener un trabajo y mantenerlo, el salario emocional pasa a ocupar un segundo plano. Por otro lado, cabe señalar, que para poder pedirlo, se requiere tener talento y capacidades altamente demandadas.

Otra fuente para el estudio de estos antecedentes, esta en el trabajo realizado por la Universidad Militar de Nueva Granada en Colombia: "El salario emocional y el mejoramiento de la productividad". En éste, lo que se estudia es la motivación de los trabajadores y su relación con el salario emocional, consiguiendo a través de éste, una mayor vinculación y compromiso de los trabajadores con esa empresa, permitiéndole a ésta llevar a cabo planes de mejora que la lleven a ser más competitiva dentro de su mercado. Busca mejorar la productividad a través del salario emocional y se establecen evaluaciones como medio para medir el grado de satisfacción.

Otro antecedente lo encontramos en Caro (2016) en Colombia, que estudia un acercamiento al concepto de salario emocional a través de la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en empresas afincadas en Colombia y que se caractericen por ser consideradas como las mejores empresas para trabajar. Lo que pretende conseguir es expandir la influencia del salario emocional a otras empresas que no lo ponen en práctica, o sólo lo ponen en práctica de manera parcial.

Suarez(2016) señala la relación entre productividad y sentido de pertenencia y que será a través del salario emocional como se alcance un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores e identificación con su empresa, y por ende, se conseguirá una mayor productividad.

Moreno y Seminario (2016) en su estudio "Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley", centra su estudio en los supervisores sacando como conclusión que eran el escalafón más bajo en cuanto a satisfacción hacia la empresa y llevaron a cabo acciones para lograr de éstos una mayor fidelización y lograron identificar los beneficios a los que daban importancia los supervisores de las tiendas Ripley.

Hernández N. (2010) Estudia la relación entre motivación y rendimiento laboral. Por ello estudia al personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos en Veracruz. Se ratifica en que es muy importante la motivación en cada empresa y cómo ésta se relaciona con sus trabajadores. Concluye que los factores motivadores del personal en esta empresa son: remuneraciones, ambiente físico, capacitación, reconocimientos de aquellos que destacan más en su rendimiento laboral. Cuando no se cuenta con esta motivación se ve influenciado el trabajo y también la consecución de los objetivos y metas marcados.

Pablos-Teijeiro y Biedma(2013) estudiando el sistema de evaluación de personal en las empresas privadas, se muestra partidario de ponerlo en práctica en el sector público, generando los cambios oportunos entre la Administración y sus empleados, utilizando sistemas de evaluación del rendimiento que permitan poner las bases de la nueva gestión.

Duran(2006) estudia los efectos del ambiente interno en el rendimiento laboral y concluye que influye de forma significativa. El nivel de satisfacción de los colaboradores influye en el nivel de motivación de los trabajadores en el Banco Continental, empresa donde se centra este estudio. Los gerentes son los encargados de crear un clima de organización bueno y se le ha dado gran valor al cumplimiento del horario de trabajo así como a los programas de compensación que se han diseñado para retener al capital humano cualificado.

Como podemos ver, son diversos los estudios realizados sobre del salario emocional y su aplicación en las empresas privadas y algunos hasta se atreven a sugerir acciones en la gestión pública, hasta hora tema tabú.

2.2-.DESARROLLO DE LA POLITICA SALARIAL.

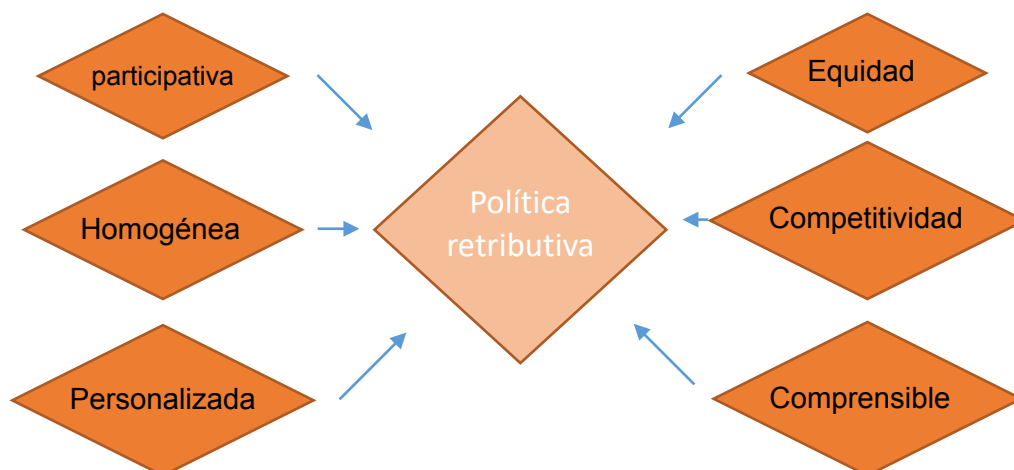
Sin menospreciar la importancia del salario emocional, no cabe duda que el primer paso debe ser un sistema de compensación que atraiga el talento, lo retenga y motive sus trabajadores.

Por otro lado, no debemos perder de vista que las empresas se mueven por los beneficios, y la política retributiva, jugará un importante papel para conseguirlos ya que el coste salarial representa un volumen importante en los costes totales de la empresa.

En España, los salarios están regulados en Convenios Colectivos por sectores, estableciendo salarios mínimos así como diferentes complementos salariales. Lo primero que tienen que hacer las empresas es cumplir lo que le impone el convenio colectivo, y después intentar establecer otras políticas retributivas atractivas para sus trabajadores, que reconozca la dedicación, experiencia, compromiso, iniciativa y formación de sus trabajadores.

Una buena política retributiva debe recoger diferentes aspectos:

- Debe ser participativa, esto es, que debe contar con el consenso de los trabajadores o sus representantes respecto a la política retributiva.
- Homogénea: las personas de una misma categoría o desempeño, debe tener una compensación igualada, sin grandes diferencias, que no harían nada más que crear mal ambiente entre los trabajadores. Debe ser coherente entre lo que una persona desarrolla y lo que percibe por ello.
- Personalizada: se deben tener en cuenta los méritos individuales y los resultados, a la hora del las contraprestaciones económica, así como saber diferenciar el salario fijo del variable.
- Equidad: debe haber analogía entre la valoración de puestos que aporten valores similares.
- Competitividad externa: las retribuciones deben ayudar a atraer y retener a los mejores, evitar la rotación, el absentismo, el absentismo y el mal clima laboral.
- Comprensible: debe ser una política fácilmente entendible por todos y que no genere recelos.

Figura 3: Características de la política retributiva

Fuente: Elaboración propia

Esta política ayudará a crear un equipo cohesionado, motivado, que no recele creando un mal clima laboral que baje su rendimiento y genere fugas a otras empresas.

Debemos de dejar de fijarnos en la retribución como un elemento de coste empresarial, y empezar a fijarnos en él como una herramienta para conseguir unos objetivos.

2.2.1-.Política salarial como elemento de competitividad de la empresa.

Ya hemos visto como cada vez más se valora dentro de un trabajo el que permita conciliar la vida familiar y personal, que se desenvuelva en un buen ambiente laboral, que te permita el desarrollo profesional y que te ponga en contacto con tareas retadoras y adecuadas a las inquietudes personales.

Pero todos estos factores se tienen en cuenta cuando ya se ha conseguido una retribución adecuada.

Hay muchas diferencias en cuanto a la organización de la política salarial, y no todas ellas podemos catalogarlas como correctas, ya que se centran demasiado en variables estáticas como la edad, el sexo, la categoría laboral, etc. e incluso se tienen en cuenta favoritismos. Esto es un error, pues una buena política salarial es la que compensa y reconoce la dedicación, iniciativa, interés, conocimientos, experiencia, colaboración, etc.

Una buena política retributiva permite aumentar la productividad de sus trabajadores a través de la satisfacción que les genera, y aquí se tienen en cuenta tanto el salario económico como el emocional. El salario se debe entender cómo una inversión que atraiga y mantenga a los empleados más eficientes y capacitados, debe compensarles en función al trabajo que se le exige y debe permitirle satisfacer sus necesidades económicas de índole familiar y social.

Es muy, muy importante, que las reglas de compensación estén claras y se estudie su viabilidad por parte de la empresa, pues de no hacer bien los cálculos, ponerlas en práctica nos puede llevar a unos efectos contrapuestos. Antes de plantear una política retributiva, hay que atender a los siguientes principios.

- Uniformidad y coherencia: dentro de una misma categoría profesional, o grupo, no debe haber grandes diferencias.
- Individualización: es muy importante analizar los resultados alcanzados y los comportamientos respecto a la misión.
- Política perdurable: debe ser perdurable en el tiempo, salvo causas extremas como crisis económica o absorción por parte de otra empresa, pues de lo contrario, generaría desconfianza.
- Competitividad eterna: debe ser competitiva en el mercado de trabajo, para no encontrarnos con el tiempo, con mayor absentismo, rotación y conflictividad.
- Equidad interna: cada trabajador debe percibir una remuneración acorde con lo que aporte a la empresa, ya que de lo contrario se pueden generar conflictos por agravio comparativo.
- Entendible: debe ser clara y fácilmente entendible por todos los trabajadores para evitar suspicacias y generar desconfianza.
- Participación de los profesionales en la política retributiva: cuanta mayor implicación de los trabajadores y sus representantes en su diseño, mayor será el grado de aceptación.
- Información: los trabajadores deben saber todos los niveles salariales, la forma de conseguirlos, como se perciben, los conceptos de cada capítulo de sus retribuciones, etc., no queriendo esto decir que tengo por qué saber exactamente lo que perciben cada uno de los componente respecto a los complementos o retribución en especies.

2.2.2-. Política Salarial de incentivos.

Hoy en día está muy extendida la corriente que defiende que la política salarial debe de estar basada más en los incentivos como medio para recuperarse del desplome de los sueldos después de la última crisis. Como el ciclo económico en España es diferente, los laboristas mantienen que hay que subir los salarios, pero en esta subida debe jugar un papel muy importante la productividad.

Pretenden recoger en los convenios colectivos variables como los resultados de la empresa o de una unidad concreta de trabajo, a la hora de regular el salario variable. Alegan que debemos de sacar alguna enseñanza de la situación vivida en la última crisis.

En los nuevos convenios colectivos, se presta mayor atención a la flexibilidad horaria para conciliar vida laboral y familiar, se apoya el teletrabajo, se presta mayor atención a la polivalencia y movilidad de sus plantillas, etc.

Parece ser que ya no hay reducciones de plantilla en masa porque se ha producido ya el reajuste, y que ahora las empresas, a lo que prestan mayor atención es a que sus plantillas sean más eficientes y funcionales.

En las empresas, también se está prestando mucha atención a las políticas de igualdad entre hombres y mujeres sin duda siguiendo la tónica general de la sociedad de ir dejando de lado la discriminación por sexo.

2.3-.EL RENDIMIENTO LABORAL.

Es fundamental para una empresa conocer aquellos aspectos que hacen que el rendimiento de un trabajador, mejore y en este aspecto, habrá que centrarse en la motivación del empleado, la remuneración del mismo y la comunicación entre empresa y trabajador. De este estudio se debe ocupar el Departamento de

Recursos Humanos para desarrollarlo de forma eficiente. En un mundo globalizado que acaba de pasar por una etapa de inestabilidad económica, el estudio y motivación del capital humano de la empresa, será, posiblemente, aquello que la diferencie del resto y la haga más competitiva. Lamentablemente, se pueden ver muchos directivos y políticos con escasa ó nula habilidad y destreza en este cometido y lo que es peor, desgana en conseguir adquirir estas habilidades.

Johnson (2005) mantiene que lo que le da ventaja a una empresa sobre sus competidores y le permite mantener una rentabilidad sostenible a lo largo del tiempo, es la apuesta por las personas que la integran.

Wilson (1994; pp.700) lo define así:” la rentabilidad superior obtenida por grandes compañías se ha atribuido a sus capacidades únicas para dirigir los recursos humanos y ganar ventaja competitiva. Por el contrario, si los sistemas de recursos humanos inhiben la movilización de nuestras competencias y/o destruyen las existentes, podría contribuir a la vulnerabilidad de la organización”. Señala claramente la fuerte ventaja competitiva que suponen las relaciones con los empleados de la compañía.

Algunas de las funciones que tiene el departamento de recursos humanos, serían:

- Inculcar a los empleados aquellos conocimientos específicos relacionados con la empresa.
- Desarrollo de aquellas competencias que ayudan al aprovechamiento de las oportunidades del entorno y aminorar las amenazas.

Estas funciones están relacionadas directamente con el rendimiento laboral de los trabajadores de una compañía. Realizar bien estas funciones ayuda a que el rendimiento de los trabajadores sea de un nivel mayor.

Para aclarar que es el rendimiento Johnson(2005), decía que este rendimiento estaba formado de cuatro requisitos, que son los que permiten que se dé en un trabajador :

1. Conocer la situación de la empresa en la cual trabajan ya que así se dan cuenta de la importancia que tiene su trabajo para el futuro y los resultados de esta. Las empresas que tienen mejores resultados en cuanto a rendimiento laboral son aquellas que han transmitido correctamente esta información a sus trabajadores para que estos puedan aportar mayor valor a la empresa, escapando así de una mentalidad de control.
2. El segundo requisito está relacionado con el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados. Las empresas utilizan métodos de selección relacionados con criterios de rendimiento, para así obtener a las personas más adecuadas para el puesto y además estar continuamente formándolas y poniéndolas al día de los procedimientos de la empresa para que puedan realizar correctamente su labor.
3. Otro requisito a tener en cuenta serían los incentivos económicos. Hay muchas formas de relacionar estos incentivos económicos con los rendimientos de los trabajadores, como bonus, planes de propiedad de acciones, opciones sobre acciones...etc. Estos incentivos tienen una alta relación con los resultados de los trabajadores.
4. Igualdad entre los empleados de la empresa. Aquí se deja ver la importancia que tiene que una empresa se preocupe por sus trabajadores, por su bienestar dentro de ella. Hay diferentes maneras de evitar comportamientos de desigualdad, dentro de una organización, relacionado con diferentes grupos de empleados, como puede ser, las vacaciones, coches de empresa, planes de pensiones...etc.

La clave para llevar a acabo estos requisitos dentro de una organización, es reconocer que hay una serie de aspectos centrales muy relacionados con el rendimiento laboral en una organización y que deberían tener mucha importancia para los cargos relacionados con el liderazgo de la organización.

Puede decirse que medir el rendimiento de un trabajador es cuantificar la labor del trabajador y asignarle un valor a la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento. Es decir, se mide la eficacia de los trabajadores en relación con los *output* y los resultados de estos.

Hay una relación directa entre el rendimiento de un trabajador y su motivación, sentido de pertenencia y reconocimiento por la labor realizada, que ayuda a la consecución de los resultados que desea obtener la empresa. Es por ello, que la organización, debe aportarle al trabajador un ambiente adecuado de trabajo, para que se pueda medir su rendimiento correctamente sabiendo cuando es pertinente llevar a cabo correctivos adecuados.

Una vez que tenemos claro qué es el rendimiento laboral debemos centrarnos en su evaluación.

- Evaluación del rendimiento:

Una empresa que aspire a ser competitiva y alcanzar el éxito en su sector, no puede permitirse tener empleados con un rendimiento mediocre, inferior a la media establecida. Debe aspirar a que el rendimiento de sus trabajadores sea exitoso en todo momento. Dolam (2007) mantenía que “cualquier responsable de la gestión de las organizaciones es consciente de la importancia de la evaluación sistemática de los recursos humanos en el éxito y desarrollo de las mismas, para mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto.”

En la evaluación del desempeño, se estimará el rendimiento global del colaborador. En toda empresa moderna, se debe realizar como medio para analizar si se están empleando las tareas y serán los gerentes que tiene a los trabajadores a su cargos, los encargados de ver el rendimiento individual y ver qué se puede mejorar.

Para Villa y Velazquez (2009) existen 2 formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: es decir, destacando la cantidad de lo producido por el empleado en la jornada laboral. Esta sería una forma de evaluar atendiendo al rendimiento laboral.
- Evaluando su desempeño: la forma de actuar del trabajador, su personalidad en su puesto de trabajo, siempre con objetividad.

Fugar 4: Evaluación del rendimiento



Fuente: Elaboración propia

Las empresas tienen la necesidad de medir el rendimiento de sus trabajadores y el desarrollo de sus habilidades como medio para alcanzar más metas.

Para Muñoz, la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Ver si se han cumplido los objetivos individuales, en cuanto a productividad, calidad y cantidad de trabajo.
- Permite ver cada cierto tiempo el aporte de cada trabajador, individualmente o en grupo.
- Ver el rendimiento de cada trabajador y en base a esto asignar bonificaciones e incentivos.
- Destacar la evaluación como instrumento para la organización de la empresa.
- Mejorar la relación entre los trabajadores y su superior atendiendo al desempeño individual.
- Utilizarla para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Utilizarla como herramienta para promocionar al trabajador a puestos de mayor nivel.
- Movilidad funcional de acuerdo a las habilidades, destrezas y conocimientos del trabajador.

Por último, considera que mediante la evaluación la empresa reconoce los méritos del trabajador y puede alentar a los que no hayan alcanzado las mejores calificaciones, a conseguirlas y de esta forma, elevar la actuación en su conjunto.

Según Badawy(2007), la evaluación va encaminada a facilitar información para actuar en cuanto al salario y promoción de sus trabajadores, y por otro lado analizar aquellas áreas susceptibles de desarrollarse o crecer.

Los beneficios de la evaluación se ven a largo plazo y actúan sobre los tres pilares de la misma :

- Para el empleador supone una herramienta con la que ver el desempeño y comportamiento de sus trabajadores respecto a los planes y objetivos de la organización. Ayuda a poner en marcha medidas y propuestas encaminadas a mejorar el comportamiento de los empleados, y facilita la comunicación entre jefe y empleado encaminada a un desempeño más natural.
- A el empleado le permite saber lo que la empresa evalúa de su desempeño, que busca la empresa y el jefe de tí y esto le permite tener unas expectativas más claras respecto a lo que tiene que mejorar.
- Para la empresa, le permite saber con que potencial humano cuenta con el fin de desarrollarlo a medio y largo plazo, le permite conocer al personal que necesita de apoyo o capacitación en determinadas áreas, pudiendo seleccionar a los merecedores de ascenso o mejora, al mismo tiempo que le permite brindar mejoras al personal, ayudando así a aumentar la productividad y el clima a nivel humano en la emplear.

Son diversos los sistemas de evaluación que van desde los espontáneos en el despacho del jefe donde te dice lo bien ó normalmente mal, que haces tu trabajo , hasta las evaluaciones sistemáticas con más criterios preestablecidos y desarrollados en mayor o menor medida, que analizan más o menos facetas del trabajo del empleado, pero todos tienen como finalidad conseguir un mayor rendimiento del empleado, analizar su capacidad de adaptación para alcanzar más metas.

A lo largo de la historia empresarial la motivación para el trabajador en sus principios, fue el salario monetario. En cambio, hoy en día, una vez conseguida la estabilidad económica, que será valorada de forma diferente por cada individuo, la tendencia es primar el salario emocional como elemento diferenciador en cada

empresa, como aquello que sea capaz de vincular al individuo con los objetivos que ella pretende, haciendo más rentable y aumentando la competitividad de la empresa.

Incluso, muchas son las voces que mantienen que de no tener este tipo de salario, el empleado pierde la tranquilidad, la motivación, la identificación en su empresa, y se siente insatisfecho. Sintiéndose así el trabajador rinde menos y por tanto es menos productivo.

Sobre las consecuencias de una mala ó nula gestión del salario emocional, y sus consecuencias, nos alerta la Organización Mundial de la Salud. Esta organización alerta sobre el aumento de las enfermedades neurológicas y mentales traducidas en cansancio crónico, depresión, estrés y trastornos de pánico.

Por tanto, teniendo claro la importancia del potencial humano y su cuidado, para una empresa, deberá poner en marcha acciones encaminadas a generarles confianza ,responsabilidad y compromiso. Por ello, la empresa deberá invertir en sus empleados para mejorar su rendimiento y debe preocuparse de lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal. Hay que tener presente que el trabajador, aunque desarrolle su trabajo, sus preocupaciones personales las mantendrá presentes.

Señalamos del mismo modo, la labor tan importante de la evaluación del desempeño, como indicador de la evolución del rendimiento de una plantilla, pues si este después de las evaluaciones es bajo, serán excluidos de los planes de promoción y transferencia a otras áreas, todos aquellos trabajadores que no hayan alcanzado el nivel requerido. Como consecuencia de esto habrá deficiencias de personal y la empresa será poco dinámica. La evaluación del desempeño será la que nos permita ver y analizar las condiciones humanas de la organización y será primordial para conseguir aumentos salariales monetarios y emocionales.

Para finalizar, cabe señalar que ambos tipos de salarios se complementan y ninguno por sí solo haría otra cosa que generar un impacto negativo. Por tanto, lo ideal es encontrar un equilibrio entre ambos para conseguir los objetivos a alcanzar. Será la evaluación del desempeño la que nos permita ver de forma precisa y central, cómo está realizando su labor el empleado y si lo está haciendo correctamente. Nos permitirá analizar si se está alcanzando los objetivos y metas marcadas por la organización para su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño permitirá al trabajador informarse sobre su competencia y avance sobre el puesto que desarrolla y le permitirá corregir todo aquello que pueda ayudarle a mejorar su eficiencia laboral.

CAPITULO 3 : EL SALARIO EMOCIONAL Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA.

3.1-.*EMPLOYER BRANDING*

Es un concepto que nace en los Estados Unidos en los años 60, pero se populariza en España en los años 80. Es un concepto que ha empezado a llegar a nuestro conocimiento a partir del año 2000, ya que anteriormente preocupaba más a las grandes empresas.

El Employer Branding es la marca de la empresa como empleador. Es decir, la imagen que tiene la empresa para sus empleados y sus clientes, además de la que tiene para futuros trabajadores de la compañía.

Las empresas tienen cada vez más claro la importancia que tiene su *Employer Branding*, casi tanto como su marca global. Hoy en día te metes en internet y puedes encontrar información de casi cualquier empresa, lo que hace que los posibles candidatos de una empresa tengan mucha información sobre ella y puedan ser críticos a la hora de elegirla o no. La gente acepta cualquier tipo de trabajo, lo que hace que los trabajos tengan condiciones cada vez peores, pero llama la atención como posteriormente las empresas se sorprenden cuando los trabajadores las abandonan cuando la economía mejora.

Es muy importante cuidar la percepción de los candidatos sobre la empresa, no solo la de los clientes. Cuidar todo lo que engloba esta percepción hará que sea un referente para posibles futuros trabajadores.

Con la importancia que tienen hoy en día las redes sociales, la transformación que están soportando los trabajos y además los cambios en las políticas de los Recursos Humanos ayudan a definir lo que es el *Employer Branding*.

Busca ser lo más atractivo posible para esta nueva generación conocida como Millennials, en la que la digitalización es la base. Pretende fidelizar el talento, un talento que muchas veces no se conoce debido a la organización jerárquica de la compañía. Para llevar a cabo esta fidelización, las empresas pretenden ofrecer el teletrabajo flexibilidad horaria para compatibilizar la vida laboral y personal de los empleados. Es por ello que para mantenerse en el mercado y prosperar en el futuro, las empresas deben adaptarse a los cambios para así retener y captar el talento.

3.1.1-. Elementos del *Employer Branding*:

Para llevar a cabo un buen *Employer Branding*, en el que participan numerosos departamentos y *stakeholders* de la empresa, se debe tener muy presente una serie de elementos como son:

- Alta dirección: debe estar de acuerdo con los cambios y medidas que se van a llevar a cabo, ya que si ellos no creen en su éxito no lo transmitirán al resto de empleados, y el *Employer Branding* fracasará.
- Análisis y estudio: es imprescindible conocer la reputación de la compañía no solo entre los clientes sino también entre los trabajadores, ya que la opinión que estos transmitan de la empresa conformará su *Employer Branding*. Se debe saber de dónde se parte y tener muy presente la cultura de los *stakeholders* tanto internos como externos para así llevar a cabo la estrategia de la empresa.

- La transparencia: debe de tener una buena base y no ser solo palabras. Debe mostrar el funcionamiento real de la empresa, cómo trata a sus trabajadores, sus verdaderos valores como empresa.
- Las personas: es lo mas valioso de una empresa, para todo, pero además para el *Employer Branding*. Tiene que tener claro qué es lo que busca el empleado para crear una propuesta de valor atractiva.
- Los empleados: son los que mejor imagen pueden dar de una empresa, saben cómo funciona mejor que nadie, los que mejor pueden transmitir los beneficios de ella.
- Redes Sociales: en esta época las Redes Sociales son algo imprescindible en nuestras vidas, y es por ello que son un gran aliado a la hora de mostrar y dar a conocer los valores de una empresa. Deben de contar con un buen *community manager* que se encargue de la presencia del *Employer Branding* en las redes, para estar actualizado en todo lo relacionado con la captación del talento, el sector y los posibles cambios que se puedan dar.

Debe tener presencia en las siguientes redes:

- o LinkedIn
- o Facebook
- o Twitter
- o Blogs corporativos
- o Web de la empresa

Para mantener la transparencia de la que hablábamos anteriormente, la empresa no debe eliminar los comentarios negativos o críticas que pueda recibir en estas cuentas, es más, debe darle respuesta públicamente para mostrar que la empresa está al tanto de las opiniones de la gente.

- La compañía: para que esta estrategia tenga éxito debe participar la empresa entera, no solo el departamento de RRHH. Debe fidelizar a sus empleados y así ellos atraerán a más profesionales con talento. Debe ser objetivo de la empresa en su conjunto.
- Evaluar: se debe llevar siempre a cabo un estudio y seguimiento del *Employer Branding* que ha diseñado la empresa.

3.1.2.-Beneficios de una estrategia de *Employer Branding*

Llevar a cabo una buena estrategia de *Employer Branding* es esencial para potenciar el atractivo de la compañía para reclutar y fidelizar a los mejores trabajadores.

El reclutamiento sería una de los beneficios que aporta esta estrategia, ya que permite a los posibles candidatos que cumplen con el perfil, a llevar a cabo un *Assessment Online*, que si lo superan podrán optar posteriormente a una entrevista presencial.

Este *Assessment Online* esta formado por test, que miden las aptitudes, competencias y valores, que se realizan online, y que constituyen una manera rápida y y de bajo coste de realizar pruebas de selección a los posibles talentos de la empresa.

Es decir, el *Employer Branding* consigue de esta manera reducir los costes y el tiempo de que conllevan las fases de reclutamiento y selección de los trabajadores, aumentando así la eficiencia y la productividad de esta fase.

Para tener éxito, como hemos dicho anteriormente, la compañía debe ser transparente, debe de mostrar la realidad de los puestos de trabajo que la forman, su cultura, para así aumentar el número de grandes talentos que pueden ocupar los puestos que se pretenden ocupar.

Otra de las ventajas que proporciona esta estrategia será el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, ya que encontrar y fidelizar a los mejores trabajadores hace que la empresa crezca y aumente su capacidad competitiva.

Además aporta a la empresa la ventaja de que los trabajadores quieran trabajar en ella, no solo por el salario que esta les ofrece, sino por el atractivo de la empresa para ellos, ya que les aporta fuerza, aumentando así su competitividad en el mercado. Además le permite llegar a trabajadores que no están buscando empleo en ese momento, pero que al ser una oportunidad atractiva se pueden plantear el cambiar trabajo ya que éste muestra mejores condiciones que el que tenían anteriormente.

La comunicación con sus empleados constituiría otra ventaja, ya que ven el compromiso de la empresa con ellos, con su bienestar, preocupándose de qué es importante para ellos y cuales son sus necesidades, generando así mayor deseo en ellos de permanecer en la empresa y de seguir formando parte de la misma. Será necesario distinguir entre los diferentes puestos de la empresa, para así poder entender mejor cuales son la necesidades y deseos de cada grupo de trabajadores.

Trabajar en un buen *Employer Branding* es esencial para la competitividad, la supervivencia y el futuro de la empresa en el mercado, no solo para las ventas de ésta. Por ello debemos tener presente que un *Employer Branding* negativo afectaría demasiado a la empresa y que ésta debe poner todo su esfuerzo en llevar a cabo la estrategia correcta, conociendo bien todos sus elementos y aplicándolos a su empresa.

3.1.3-. Ejemplos de *Employer Branding*

Son numerosas las empresas que llevan a cabo el *Employer Branding* como medida para llegar de la mejor manera a sus futuros posibles trabajadores, además de a sus clientes.

Las seis más referentes serían:

- Google : son numerosos los beneficios que ofrece esta empresa a sus empleados. Por ello no es de extrañar que cuando hablamos de *Employer Branding* sea la primera que se nos viene a la mente. Tiene un gran potencial para atraer a los mejores trabajadores y, más importante aún, retenerlos.

Son numerosas las medidas que pone en práctica para ello, desde vacaciones pagadas, salas de descanso, viajes, asesoramiento legal, cursos, hasta preocuparse por la alimentación de sus empleados ya que les ofrece desayuno, almuerzo y cena. Estos espacios además favorecen a las relaciones personales entre los trabajadores.

- Netflix : esta empresa tan actual lo que más le aporta a sus empleados es responsabilidad y libertad, ya que confía en ellos. Su lema es "*A Great Workplace Combines Stunning Colleagues and Hard Problems.*" Con esto consigue que sus empleados estén felices y contentos y lo transmitan al resto de personas.

Los numerosos beneficios que aporta esta empresa a sus trabajadores sería por ejemplo vacaciones ilimitadas, asistencia médica, comida, cena y almuerzo,... etc.

- Hubspot : cuyo lema es “*Creating a company we love.*” Pretende construir la empresa que todos queremos. Al ser una empresa bastante actual, muestra el día a día de sus empleados, del funcionamiento de la empresa a través de las redes sociales. Además consideran que sus empleados son los pilares de su compañía y a quien les deben todo su éxito, es por ello que siempre le dan voz en las toma de decisiones de importancia de la empresa.
- Mailchimp : utiliza a sus empleados para que sean ellos mismo los que muestren el día a día de su empresa, y de sus rutinas, a través de sus propias redes sociales. Consideran que ellos son los mejores embajadores de la empresa.
- Typeform : en este caso, la empresa consta de una gran cultura empresarial, con horarios flexibles, comidas saludables, tecnología punta, asistencia sanitaria, vacaciones por cumpleaños,... etc.
- Affinity Petcare : una de las empresas más importante en el sector de nutrición animal, destaca por su gestión de marca empleadora y es un referente muy importante en España. Su lema “*Are you ready to leave your footprint.*” cautiva al talento que quiere formar parte de esta empresa y dejar su huella en ella.

En estos ejemplos podemos ver reflejada la importancia del *Employer Branding* para atraer al talento y hacer que los mejores trabajadores quieran formar parte de una empresa y permanecer en ella. Queda nuevamente plasmado la importancia que tiene el conocer a las personas, sus deseos, el preocuparse por su bienestar, no únicamente centrarnos en lo meramente económico. Puede que el salario económico funcione al principio de la relación de la empresa con el trabajador, pero para que ese trabajador quiera permanecer en ella, deberá preocuparse de mucho más, tendrán que sentirse valorado y cómodo en ella.

3.2.- APLICACION DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS.

3.2.1.- Salario Emocional en las PYMES.

Es cierto que cuando tratamos el tema del Salario Emocional vemos que es más difícil encontrar información sobre ello en las pequeña y mediana dimensión que en las grandes empresas, pero eso no quiere decir que no lo pongan en práctica.

Es una manera de retener el talento y diferenciarte de la competencia. Como venimos diciendo ya anteriormente en el trabajo, no es solo el componente económico el que motiva a los empleados de una compañía. Estos buscan además, el desarrollo y crecimiento profesional en el futuro y un correcto poder mantener un equilibrio entre la vida personal y familiar.

En épocas como la actual, en los que el poder adquisitivo de la población ha disminuido notoriamente, hace que los trabajadores se centren más en el salario, en no perderlo, y las empresas, en esta misma situación de complejidad financiera, tratan de ofrecer otro tipo de beneficios diferentes al salario monetario, este sería el salario emocional.

Al salario emocional hay que asociarlo con las cada vez más frecuentes prácticas de *branding*. El Work Life Balance, son políticas organizacionales y prácticas que pretenden que haya un equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que provoca satisfacción en los trabajadores. Esta práctica busca la satisfacción del trabajador, que éste nos devolverá con su motivación, aumentando así la productividad y rentabilidad de la compañía a la que pertenece. Estas pueden ser, el teletrabajo, muy usado actualmente por la situación de pandemia que estamos sufriendo, horario de ingreso flexible, vacaciones adicionales...etc. son técnicas que pueden llevar a cabo las pymes.

Está demostrado que mayor rentabilidad y eficiencia tiene una empresa cuanto mayor es la motivación de los trabajadores de la misma.

Es por ello que al igual que en las grandes empresas, las pymes deben de asegurarse a la hora de captar talentos que estos conocen la política de beneficios que ésta lleva a cabo, y poner interés en conocer cuales son intereses de estos talentos a la hora de buscar trabajo.

Es de gran importancia llevar a cabo un programa de beneficios centrado en los trabajadores, algo que no cumplen la mayoría de las empresas, aunque parece algo bastante lógico.

Otros aspecto clave a tener en cuenta será el reconocimiento personal y público del empleado, este es un aspecto clave para que el empleado se sienta valorado por la empresa.

El desarrollo personal y laboral del trabajador también es un aspecto clave del salario emocional. Los colaboradores de la empresas quieren prosperar en ella, no buscan permanecer en un mismo puesto toda la vida, o por lo menos no la mayoría. Quieren desarrollarse profesionalmente.

En Sevilla, tres empresas cuentan ya con un “gestor o director de la felicidad”. Una figura que llevaban a cabo grandes empresas y que ahora la incorporan medianas empresas como las que voy a tratar.

Isabel Arribas, directiva de Admiral Seguros, es hoy en día CHO (*Chief Happiness Officer*) de esta compañía, de 785 trabajadores.

Esta empresa ha sido elegida como una de las mejores empresas para trabajar de todo el mundo en una encuesta de *Great Place to Work*. Ya que como menciona Isabel Arribas “ En Admiral tenemos una cultura muy cercana a la gente, creemos en la felicidad y necesidad del estado de bienestar en el trabajo porque una persona feliz es más productiva y eficiente, una persona feliz está más comprometida con la organización y trabaja mejor”.

Esta empresa utiliza diferentes herramientas, una de ellas es la *App Happyforce*, la cual mide la felicidad de los trabajadores, además permite que los trabajadores den su opinión sobre diferentes aspectos de la empresa a través de comentarios. En esta aplicación los trabajadores no solo dan su opinión sobre lo que les gusta o no, sino también pueden mandar mensajes privados o felicitar a sus compañeros.

Otra empresa sería Soltel, empresa tecnológica de 234 trabajadores, esta empresa también ha creado un CHO, el cual es José Reina. “ Hay que venir al trabajo contento y feliz, no como cuando ibas al colegio. Eso al final se nota en la productividad. El objetivo es que los empleados estén unidos y formen aquí otra familia” indica José. Esta empresa cuenta con un fútbolín y canasta de baloncesto para buscar momento de relación entre el personal. Hay una gran dinámica entre los trabajadores como se ve reflejado en los resultados de la misma.

Roberto Mallén es el CHO de Sngular, una empresa tecnológica de 670 empleados. “Cuando alguien entra en Sngular, hacemos un seguimiento especial de la persona con un proceso de acompañamiento, y tenemos un plan de carrera para ver las capacidades y habilidades de cada trabajador con el fin de ayudarle a mejorar sus actividades y tareas específicas. Desarrollamos programas de ayuda a la formación o capacitación dentro de la compañía y una plataforma de formación online para adquirir habilidades nuevas así, los trabajadores pueden elegir desde un curso técnico a uno de liderazgo”, apunta Mallén. Además en esta empresa realizan encuestas anónimas para conocer mejor la opinión de cada trabajador sobre la empresa.

Otro ejemplo que tenemos sería los cuestionarios a 31 pymes de Sevilla y Cádiz, de diversos sectores, de forma telemática, en los que se estudiaba el efecto beneficioso existente entre la Responsabilidad Social Corporativa y la felicidad de los trabajadores. Con respecto al Autodiagnóstico de RSC los resultados se

compararon con una escala de baremación, en los que los puntos obtenidos indicaban el grado de orientación de la empresa con respecto a su función social. Con respecto a la Encuesta de Felicidad en el Trabajo, se perseguía conocer la satisfacción de los empleados con respecto a la felicidad en sus trabajos.

Tabla 4

Empresas	Puntos RSC	Felicidad
Pic Co	63,13	6,2
Hoteles A	51	5,55
At	37	4,54
Des	81	5,97
Oficina	55	5,01
Fito	56	5,11
Autoescuela	52,33	5,47
La E	41	4,69
Hacienda	60	6,02
Peluquería	42,14	4,61
D.M.	26	3,9
Estadio	47	5
Inmobiliaria	44,71	4,2
Ae	55	5,24
Tienda Re	65,88	6,11
Cafeterías de Tur	37,2	4,47
DO	26,1	4,03
FLORE	55	5,39
Chapa y pinturas	56	6,49
Dulces	58	6,5
ARCA	76	5,73
Slo	47	5,10
Harinas	73	6,2
K G	47	3,24
Ene	49,56	6,10
MELI	90	6,7
Gruas	28	4
FE	61	5,10
Solar	62	5,64
Carnicería Hnos	61	6,39
AGE	60	5,70

Comparación entre el cuestionario de RSC y la encuesta de felicidad.

Fuente: Carrera Salguero, D; Nieto Carramiñana, E; García del Junco, H.(2014). Relación entre R.S.C. y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz. Atlantic Review of Economics. 2nd Volume.

Se demostró que los resultados más altos de RSC coincidían con los más altos de felicidad en el trabajo. La RSC se hace posible gracias a la participación de los grupos de interés de la empresa, ya que es ahí donde se ven los efectos de ésta. Cuanto más se preocupa una empresa de su orientación social, mayor será el grado de felicidad de los empleados de la misma.

Estos son ejemplos de Pymes que llevan a cabo la política de salarios emocionales, pues dan mucha importancia a la felicidad de sus trabajadores, a su bienestar.

Para las pymes, la remuneración netamente salarial es un costo muy alto, y muchas veces no es suficiente para conseguir los niveles de motivación que la empresa necesita. Cuanto más se conozca a los empleado, mayor será la capacidad de la empresa de mantenerlos en la empresa, mejorando así la competitividad de esta y creando un buen ambiente de trabajo.

Parte de la satisfacción de un empleado, es sentirse parte de la empresa, conocer su misión, visión y objetivos, ya que así conocen cuál es su posición en la misma. Estas además buscan que haya un balance entre el salario emocional y monetario, que no sea todo económico ni todo emocional. Además deben tener claro cuales son las funciones que van a desarrollar en la empresa, pues así son más independientes, están más capacitados para tener responsabilidades, y se sientan desarrollados en su cargo.

Los altos cargos deben conocer datos demográficos sobre sus empleados, para desarrollar una correcta estrategia empresarial, teniendo en cuenta los diferentes grupos de trabajadores que las componen. Se consigue un acercamiento entre los altos cargos de las Pymes y los trabajadores, teniendo muy en cuenta los puntos que más le interesan a los trabajadores sobre la satisfacción personal de estos.

Además es muy importante tener en cuenta que el salario emocional debe ser diferente según el cargo al que nos refiramos. Es muy importante pues cada cargo tiene una características y preferencia distintas que debemos tener en cuenta a la hora de intentar conocer cuales son sus motivaciones. Esta separación por cargos es muy útil a la hora de realizar una evaluación del desempeño, ya que cada grupo tendrá unas características y unos objetivos a los que llegar.

En resumen podríamos decir, que aunque no se tiene demasiada información sobre los salarios emocionales en las pequeñas y medianas empresas, que son el núcleo empresarial español, con los pocos datos que contamos, podríamos decir que en aquellas en que se ponen en práctica, los efectos son muy beneficiosos para los resultados de éstas y para conseguir una satisfacción personal y laboral de los trabajadores de la misma.

3.2.2-. Salario Emocional en las grandes empresas.

Cuando nos referimos a las grandes empresas, es más sencillo encontrar ejemplo de prácticas de salario emocional que al referirnos a las pequeñas y medianas empresas, de las cuales encontramos menos información.

El salario emocional como hemos dicho anteriormente, no es un sustituto del salario monetario sino un complemento, que permite motivar a los trabajadores y hacer que estos quieran permanecer en la empresa, y que en muchas ocasiones tiene un coste nulo para la empresa. Este salario se considera una retribución de carácter individualizado, según las necesidades y preferencias de cada empleado. Es ese interés de la empresa por conocer al empleado lo que valora realmente el trabajador.

Figura 5: Retribución trabajador



Fuente: Elaboración propia

Este salario lo pueden percibir los empleados de dos maneras diferentes, como indica la Fundación Factor Humà, está el que se considera beneficio subjetivo que es por el ejemplo el reconocimiento del trabajo bien realizado, y el objetivo, que conlleva un coste para la compañía.

Son numerosas las empresas en las que podemos encontrar ejemplos de salario emocional:

- Santander

Podemos encontrar en su página web las diferentes medidas de salario emocional que llevan a cabo:

1-. De reconocimiento: el cual es considerado el más sencillo, aunque no son tantas las empresas que llevan a cabo esta simple tarea de reconocer al empleado el trabajo bien hecho.

2-. Conciliación laboral: como puede ser horario flexible adaptado al horario escolar de los hijos por ejemplo o el teletrabajo.

3-. Cuidado de personas dependientes: aquí entraría nuevamente una flexibilización horaria de aquellos trabajadores que tiene personas dependientes a su cargo.

4-. Fomento a la maternidad y paternidad: cada vez más tenido en cuenta por las empresas ya que es una manera de aumentar el vínculo entre el empleado y su empresa.

5-. Socialización: facilita que los trabajadores puedan ir a actos no relacionados con su actividad laboral, estos pueden ser deportivos, fiestas o eventos familiares.

6-. Fomento de la acción social: la RSC como ya apuntábamos en el apartado de las pymes también forma parte de este salario en la medida en que a los trabajadores se les invita a participar en una misión justa, lo cual es muy gratificante para ellos, como por ejemplo son las campañas de colaboración con el Banco de Alimentos en Sevilla

- Inditex

Otro caso que encontramos es el de esta empresa textil española, una de las más grandes del mundo. Ésta cuenta con una aplicación que solo pueden usar sus empleados llamada INET, que les ofrece diferentes ventajas con respecto al transporte, formación, oportunidades laborales ó relacionarse con sus propios compañeros. Además con el programa *InTransit* pueden realizar un intercambio con otra persona que trabaje en esta empresa en otro lugar del mundo.

Además otro dato muy significativo a tener en cuenta, es que tiene paridad salarial, no hay diferencias entre hombres y mujeres. Es una empresa mayoritariamente femenina. Esto es un dato muy importante ya que vemos que no hay discriminación hacia la mujer a la hora de buscar un empleo.

Cuenta con una tasa elevada de trabajo a tiempo parcial, lo que les permite compaginar el empleo con otras actividades, como los estudios. Esto se da sobretodo en empleados con edades inferiores a los 30 años.

Inditex cuenta además con una política de apartar el móvil al salir del trabajo. Es una medida que esta poniendo en práctica poco a poco y que les permite a los empleados poder desconectarse del trabajo cuando su jornada laboral ha finalizado, ó en periodos de vacaciones, es decir, descansar sin estar pendientes del trabajo.

- Ikea

Empresa sueca de muebles, es una de las empresas mejor valoradas para trabajar. Pone en práctica numerosas medidas de salario emocional, como puede ser hora del café, proporcionándole la propia empresa café gratis, sala de juegos y de descanso, un clima laboral envidiable, planes de pensiones. Tiene un gran compromiso con las personas que la componen y con el entorno que las rodea.

Además invierte en una política de formación y desarrollo de sus empleados, permitiendo así que estos puedan avanzar en la empresa y quieran seguir permaneciendo a la misma.

- Catalana Occidente

Una de las empresas de seguro más importantes del sector, la cual tiene muy en cuenta el salario emocional en sus empleados, ya que como venimos indicando desde que comenzó el trabajo, esta empresa considera que hoy en día queremos trabajar felices para trabajar mejor.

Las múltiples beneficios que ofrecen a sus trabajadores serían:

- 1-. Flexibilidad laboral.
- 2-. Reconocimiento de los cargos superiores.
- 3-. Formación.
- 4-. Días libres.
- 5-. Posibilidad de promoción.
- 6-. Código flexible de vestimenta, algo innovador.
- 7-. Viajes promocionales.

- Johnson & Johnson

Esta multinacional farmacéutica está presente en 60 países y cuenta con más de 125.000 empleados. Una de sus principales misiones es ayudar a que las personas sean más sanas y felices a través de diversas medidas.

Dentro de estas medidas podríamos destacar el envío de leche materna a domicilio y el “aterizaje suave” que les permite a los padres salir antes de su horario laboral, después de la baja por maternidad, para pasar más tiempo con sus hijos.

No busca sólo que tengan una vida laboral sana, sino que además lleven una buena vida familiar y física. Cuenta con un credo que fue escrito en 1943 y que incorpora las 4 diferentes responsabilidades de la empresa: productos de alta calidad que sean innovadores, responsabilidad con los empleados, responsabilidad con las comunidades en donde operan y responsabilidad con los accionistas que invierten en ella.

La empresa lleva a cabo prácticas para aumentar la productividad en el área familiar. Una de las prácticas es el permiso de paternidad biológica ó adoptiva de 8 semanas, además de las mencionadas anteriormente.

Además es una de las empresas con más equidad de género del mundo, mostrando así su compromiso por conseguir la igualdad entre la mujer y el hombre a la hora de buscar trabajo.

- Repsol

Una de las características principales de esta empresa es su capacidad de conciliación de la vida laboral y personal, a través de la flexibilidad horaria, la gestión eficiente del tiempo y el teletrabajo.

Esta compañía tiene muy en cuenta el principio de igualdad, por eso cuentan con numerosos empleados de diversas culturas. Impulsan un modelo de convivencia social comprometido y solidario.

Promueven programas basados en conseguir que los trabajadores lleven a cabo prácticas de estilos y hábitos de vida saludables, preocupándose así por el bienestar de sus trabajadores.

Fomentan entornos que incitan al diálogo, a la relación entre los miembros de la empresa, creando así un clima de trabajo excelente. Además llevan a cabo sistemas para que los trabajadores puedan apoyar sus sugerencias e ideas.

Cuentan con un sistema de evaluación del desempeño que fomenta el reconocimiento del trabajo bien hecho por los trabajadores y la cooperación entre los grupos de trabajo. Tienen un Centro de Formación Superior que les permite formar a sus propios empleados y a sus posibles talentos futuros.

Son muchas las medidas de Salario Emocional llevadas a cabo por las grandes empresa que aquí recogemos, y en las cuales vemos los frutos de estas medidas al ser una de las empresas más importantes de todo el mundo.

CONCLUSIONES

Como conclusión sobre el salario emocional cabría definirlo como aquella remuneración no dineraria que una empresa le da al trabajador en reconocimiento a la calidad y cantidad de trabajo realizado por éste. Con este tipo de salario, se pretende implicar al trabajador en la marcha de la empresa, que la llegue a concebir como suya, y de esta forma se vincula emocionalmente con la misma.

Es salario emocional porque intenta satisfacer otras necesidades no materiales del trabajador, y es por esto que como requisito fundamental para que se establezca, tiene que tener cubiertas sus necesidades dinerarias. Es decir, el salario emocional aparece cuando el trabajador ya no valora una subida de salario en dinero porque tiene satisfechas todas las necesidades que el dinero puede dar. Es entonces cuando se plantea lograr todas esas mejoras más allá de lo meramente material.

Cuando la empresa ve que el dinero ya no es un factor de vinculación del trabajador a la empresa, debe estudiar que otras cosas a su alcance, puede ofrecer a su trabajador para vincularlo con su empresa y así evitar fugas a la competencia.

Ahora bien, como factor indispensable para la difusión de este tipo de salario, es que una economía esté en un momento de fortaleza, pues de lo contrario, el empresario tenderá más a mantener sus beneficios sin bajar para así poder salvar su empresa y a sus trabajadores, y el trabajador valorará sobretudo su salario dinerario, en unos momentos en los que peligran su puesto de trabajo.

Por desgracia, en estos momentos nos encontramos en uno de esos momentos en los que las empresas tienen que poner sobre el tapete todas sus habilidades para no sucumbir en una crisis, y poder seguir manteniendo la mayor cantidad posible de puestos de trabajo. Asombra ver como sale a flote todo su ingenio y habilidades para superar esta crisis, en la que si no la totalidad, la gran mayoría de los trabajadores y empresarios, solo piensan en poder seguir manteniendo sus necesidades básicas cubiertas, asumiendo que por el momento, con no tener pérdidas ó sólo aquellas que se puedan asumir, o por el lado de los trabajadores conservar su puesto de trabajo, se convierte en el único objetivo. Ya no se habla de conciliación de salario mínimos, solo preocupa seguir manteniendo aunque sea bajo mínimos una población capaz de sufragarse sus necesidades básicas.

Es por todo esto, que sólo se podrá ligar el salario emocional, a etapas de bonanza económica, cuando el ser humano tiene sus necesidades básicas ó menos básicas cubiertas, y se plantea enriquecer el ámbito de la emociones, para de esta forma alcanzar una mayor felicidad.

Bibliografía

- Almandoz Fernández, C.(2015). *¿La remuneración la única vía para mejorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa?*. (trabajo de fin de grado). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4198/TFG001148.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Almeda, Carla (2017). *Qué es el Employer Branding: definición y ejemplos*. Talent clue. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Artículo: Salario emocional. *El País*.(9 Febrero, 2020).pp. 11
- Artículo variables determinantes de la satisfacción laboral en España, Sefa Borja-Revertera, Montserrat Crespi-Vallbonaa y Oscar Mascarilla-Mirób, Departamento Organización de Empresas, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Arranz, J.M^a; García Serrano, C; Hernanz, V.(2016). *Índice Calidad del Empleo*. Universidad de Alcalá.
- Arrayás Tejeda, Nuria. (2019). *Causas y Consecuencias de la Satisfacción Laboral*. (Trabajo de Fin de Grado). Facultad de Turismo y Finanzas. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88974/ARRAYAS_TEJEDA_N_161.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asgary, N., Walle, A., and Saraswat, s.p. (2014). Ethical foundations managerial challenges: The strategic implications of moral standards. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11(2):89-98.
- Banco Santander (2016). *Retribución emocional, una vía para la fidelizar y premiar el talento*. Banco Santander. Recuperado de https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/actualidad-y-pymestv/actualidad/actualidad/detalle-noticia?p_p_id=W000_hidden_WAR_W000_hiddenportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-10&p_p_col_count=1&W000_hidden_WAR_W000_hiddenportlet_javax.portlet.action=hiddenAction&W000_hidden_WAR_W000_hiddenportlet_base.portlet.view=ILBDInitialView&W000_hidden_WAR_W000_hiddenportlet_cid=1296837680061&W000_hidden_WAR_W000_hiddenportlet_tipo=SANContent
- Barcelo, Juan Carlos (sin especificar). *10 ejemplos de Salario Emocional*. IMF Business School. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Barranchina, Lucía (sin especificar). Salario Emocional, su aplicación y conclusiones. *HIT*.
- Barranchina, Lucía (sin especificar). 50 medidas de Salario Emocional Segmentadas. *HIT*.
- barranchina, Lucía (sin especificar). El Salario Emocional como herramienta en la Gestión del Absentismo. *HIT*.
- Bassous, M. (2015). *What are the factors that affect worker motivation in faith-based Nonprofit Organizations?* . *Voluntas*. 26(1):355-381.
- Blanch, J.M., Sahagún, M., Cantera, L., Cervantes, G., (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 26(2), 157-170.
- Blasco-López, M^a F; Rodríguez-Tarodo, A; Fernández-Lores, S (2014). *Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*, núm 44, pp.34-53. Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Bonilla Bonilla, A. L.(sin especificar). *Análisis de la Importancia del concepto de salario emocional al interior de la PYMES*. (trabajo de fin de grado). Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana.

Busse, R. (2014). Comprehensive Leadership Review - Literature, theories and research. *Advances in Management*. 7(5): 52-66.

Carrera Salguero, D; Nieto Carramiñana, E; García del Junco, H.(2014). *Relación entre R.S.C. y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz*. Atlantic Review of Economics. 2nd Volume. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5318300>

Chiang y Ojeda (2011). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres. *Revista Contaduría y Administración*, editada por la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México(UNAM).

Chiva, R.(2014). *The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness*. Personnel Review. 43(6): 937-956.

Delgado, Cristina. (2019). Inditex asegura que en su empresa las mujeres cobran más que los hombres. *El país*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/03/29/actualidad/1553888983_285598.html

Dinero (2017). *Ocho semanas de licencia de paternidad y otras estrategias de J&J*. Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/johnson-y-johnson-estrategias-de-retencion-de-talento-humano/249516>

Dormann y Zapf (2001). *Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities*.

Fehder, D; Porter, M; Stern, S.(2018). *The Empirics of Social Progress: The Interplay between subjective well-being and Societal Performance*. Num 108, pp.477-482.

García-Allen, Jonathan. Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. [fotografía]. Recuperado de <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

García Campayo, R; García Roldán, T; Viejo Huerga, A.(2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultado*. (Trabajo de Fin de Máster). Máster en Dirección de Recursos Humanos. EAE. Business School. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>

Gorgemans, Sophie. (1999). Política Salarial Pública y Privada. *Revista Gestión Pública y Privada*, num 4, pp.169-188.

Good Rebels (2015). *Employer Branding : metodología y claves para atraer y retener talento en tu empresa*. Good Rebels. Recuperado de <https://www.goodrebels.com/es/employer-branding-metodologia-y-claves-para-atraer-y-retener-talento-en-tu-empresa/>

Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª. Ed) México, D.F.: Cengage Learning Editores. 270-274 Pp.

Herzberg, Frederick. *Una vez más: Cómo se motiva a los empleados*. En *Hitos de la Gestión Empresarial*. Op. Cit., pp. 147-185.

Ibáñez González, Irene (2019). *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*. (Trabajo de Fin de Grado). Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid.

Infojobs (no disponible). *10 empresas que dan salario emocional a sus trabajadores*. Infojobs. Recuperado de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/ejemplos-de-empresas-con-salario-emocional>

Jiménez, Alfonso (2011). *Employer Branding en España: situación y perspectiva*. People Matters. https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1109_ObservatoriodeRRHH_IEB.pdf

La interfaz familia-trabajo. El efecto del enriquecimiento de rol sobre la intención de abandono de los trabajadores a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

- Lazear, E.P.(2018). Compensation and Incentives in the Workplace. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 32. Num 3, pp.195-214.
- Llano Restrepo, Patricia. (2014). *La Flexibilidad Laboral y el Salario Emocional*. AGLALA ISSN 2215-7360. PS. MSC. 5(1):34-70.
- Martínez, Carlos. (2020). Vía peligrosa para la creación de empleo. *El economista*. Recuperado de <https://www.economista.es/opinion-blogs/noticias/10338130/02/20/Via-peligrosa-para-la-creacion-de-empleo.html>
- Maslow, Abraham. (1991). *Una teoría de la Motivación Humana*. En Hitos en la Gestión Empresarial. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, 1994, pp 225-245.
- Nicolás, Miguel Angel. (2011). *El Salario Emocional*. Agricultura y Marketing. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_692_693.pdf
- Norte Hispana Seguros (2017). *La importancia del sueldo emocional*. Norte Hispana Seguros. Recuperado de <https://www.nortehispana.com/blog/sueldo-emocional/>
- Pereira, Maria Jesús. (2020). Los primeros “gestores de la felicidad” en empresas de Sevilla. *ABC de Sevilla*. Recuperado de https://sevilla.abc.es/economia/sevi-primeros-gestores-felicidad-empresas-sevilla-202002080819_noticia.html
- Pérez Fernández, María (2019). *Salario emocional como parte de tu estrategia de “employer branding”*. Brandty. Recuperado de <https://brandty.es/salario-emocional-parte-estrategia-employer-branding/>
- Repsol (sin especificar). *Comprometidos con nuestros empleados*. Repsol. Recuperado de <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/empleados/comprometidos-con-nuestros-empleados/index.cshmtl>
- Rivero, Gustavo (2017). *Salarios emocionales*. Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/salarios-emocionales-gustavo-rivero/253495>
- Rocco Cañón, María Teresa (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Sánchez-Silva, Carmen (2020). Cómo medir de forma más justa la economía. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579870950_561660.html
- Satisfacción Laboral e Interacción Trabajo - Familia*. (Trabajo de Fin de Grado). Grado Relaciones Laborales. Universidad de la Laguna. Autora : Rosario Saavedra Cabrera.
- Soler I^a Branch, Guillermo. (sin especificar). *El Salario Emocional para el Equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios*. (tesis doctoral). Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/348565/TESI_DOCTORAL_URL.pdf?sequence=1
- Terán Ruelas, Juan Luis (2017). *Trabajo de Investigación: Salario Emocional y su relación con el rendimiento laboral*. (Trabajo de Investigación). Universidad Católica de San Pablo. Recuperado de http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15473/2/TERÁN_RUELAS_JUA_TRAA.pdf
- Terlizzi, Miguel Alfonso (2019). *Salario Emocional: ¿Lo aplicas en tu PYME?*. Buenosnegocios. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/notas/recursos-humanos/salario-emocional-lo-aplicas-tu-pyme-n4596>