



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**LOS SALARIOS EMOCIONALES: EL CASO DE CATALANA  
OCCIDENTE**

Trabajo Fin de Grado presentado por María García Díaz, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. D. Francisco Gómez García.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Francisco Gómez García

Dña. María García Díaz

Sevilla. Junio de 2021



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

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2020-2021]**

TÍTULO:

**LOS SALARIOS EMOCIONALES: EL CASO DE CATALANA OCCIDENTE.**

AUTOR:

**MARÍA GARCÍA DÍAZ.**

TUTOR:

**DR.D. FRANCISCO GÓMEZ GARCÍA.**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMÍA E HISTORIA ECONÓMICA.**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMÍA APLICADA.**

RESUMEN:

Son muchos los medios que hablan de los salarios emocionales y sus resultados en las empresas que los implementan. Cada vez son más las empresas que deciden añadirlos a sus retribuciones monetarias, pero ¿funcionan realmente?

En este trabajo definiremos qué son los salarios emocionales y cuáles son los más utilizados por las empresas, y qué buscan conseguir con la utilización de ellos. También cuál es la relación directa del salario emocional con la productividad, rendimiento y satisfacción de los trabajadores. Al mismo tiempo, nos adentraremos en la empresa Catalana Occidente y analizaremos cómo ha sido el cambio experimentado al implantar los salarios emocionales dentro de dicha empresa y cómo ha sido acogido por sus empleados.

PALABRAS CLAVE:

**SALARIOS EMOCIONALES; CATALANA OCCIDENTE; PRODUCTIVIDAD; SATISFACCIÓN LABORAL.**



*Deseo agradecer de manera especial a Hugo Zambrana Guerra, director de Agencias Sucursal Sevilla, porque sin su ayuda y apoyo no habría sido capaz de realizar este Trabajo de Fin de Grado. Por supuesto a mi tutor Dr.D. Francisco Gómez García por enseñarme, una vez más, aspectos tan útiles para lo largo de mi carrera.*

## ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS CONCEPTUALES.....</b>	<b>5</b>
1.1 ¿QUÉ ES EL SALARIO EMOCIONAL? .....	5
1.2 RETRIBUCIONES EMOCIONALES.....	6
1.2.1 ¿Cómo implementar estas medidas? .....	7
1.2.2 ¿Cómo evaluar el rendimiento? .....	8
<b>CAPÍTULO 2: SALARIO EMOCIONAL: MODELO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 FELICIDAD-PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.....	11
2.2 ¿TIEMPO O DINERO? .....	12
2.3 NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.....	14
<b>CAPITULO 3: APLICACIÓN PRÁCTICA: CATALANA OCCIDENTE .....</b>	<b>17</b>
3.1 CONOCE LA EMPRESA .....	17
3.1.1 Claves culturales .....	17
3.2 LAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA.....	18
3.2.1 Orientación a las personas .....	18
3.2.2 Trabajo en equipo.....	18
3.3.3. Liderazgo.....	19
3.3. EXPERIENCIA Y NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.....	19
3.4 PROGRAMA POLARIS. ....	21
3.5 ANÁLISIS DAFO .....	23
3.6 ACTUALIDAD EN LA EMPRESA .....	24
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>28</b>

## Índice de figuras

Figura 1.1 Retribución del trabajador .....	6
Tabla 1.2 Retribuciones emocionales .....	6
Figura 2.1 Preferencias según los trabajadores .....	13
Figura 2.2 Importancia de la conciliación en diferentes países .....	14
Figura 2.3 Importancia de la flexibilidad en diferentes países .....	14
Figura 2.4 Porcentaje de trabajadores contentos según la empresa.....	15
Figura 3.1 Diversificación por países del Grupo Catalana Occidente.....	17
Figura 3.2 Análisis DAFO .....	23

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo, se pretende hacer una investigación sobre los salarios emocionales, una práctica que está siendo utilizado cada vez más a menudo en las empresas, pero que no está claro cómo ni cuándo se utilizan. Para ello, en primer lugar, analizaremos cuál es la principal motivación para un trabajador dentro de la empresa, así como la importancia y valoración que ellos consideran necesaria para que su rendimiento sea más efectivo.

A continuación, desarrollaremos los principales aspectos conceptuales sobre el salario emocional, las diferentes retribuciones emocionales que encontramos dentro de las empresas y qué elementos se incluyen en esta retribución no monetaria.

Seguidamente, estudiaremos la productividad de los trabajadores, que a su vez afecta a la felicidad de ellos en la empresa. Una cuestión que abordaremos será si los trabajadores están dispuestos a rechazar una subida en su salario monetario por obtener una mejor conciliación laboral y familiar.

Finalmente, nos adentraremos en la empresa aseguradora española Catalana Occidente. Analizaremos las propuestas y posterior implantación de esta práctica en los últimos años. Cuál era el objetivo de la empresa con sus trabajadores. Qué fue lo que impulsó a la empresa a mirar por la felicidad y productividad de sus empleados. Intentaremos conocer la felicidad de sus trabajadores con respecto a sus salarios emocionales y cómo se acogió esta nueva iniciativa. Cómo ha sido la evolución de la empresa desde que el salario emocional apareció en la empresa, así como su crecimiento.

Con este trabajo pretendemos ver la aplicación de los salarios emocionales en la vida diaria de los trabajadores, y cómo es valorado por ellos. Queremos buscar el punto de vista dentro de la empresa y ser objetivos con las medidas que se han tomado para mejorar la felicidad, productividad y rendimiento de los empleados. Veremos cómo la empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados obtiene mejores resultados dentro del mismo sector que en aquellas que no se aplica.

En una situación como la que no encontramos ahora mismo, es muy importante que las empresas miren por el bien de sus trabajadores y puedan ayudarlos para que no pierdan la motivación ni las ganas de seguir trabajando. Mantener a los empleados felices hará que deseen quedarse trabajando en esa empresa y así tener estabilidad laboral y menor rotación laboral. Es muy importante que las empresas busquen soluciones ante problemas (pandemia) como los que nos afectan hoy en día.

Nos centraremos en buscar toda la información a través de motores de búsquedas reputadas. Utilizaremos, principalmente, Google Académico y ECONBIZ. Además, tendrá una aplicación empírica y práctica, ya que conoceremos datos reales sobre la evolución de los salarios emocionales. Así, por ejemplo, se comparará Catalana Occidente con otras empresas del mismo sector, para realizar un análisis DAFO y obtener el beneficio de cubrir las necesidades de los trabajadores tanto en el ámbito laboral como extralaboral. Analizaremos las competencias directivas y los pilares en lo que se fundamenta el Grupo Catalana Occidente. Esta información será suministrada también por la propia empresa, lo que nos facilitará todos los documentos necesarios para mostrar una imagen real de ella (método del análisis del caso).



# CAPÍTULO 1: ASPECTOS CONCEPTUALES.

## 1.1 ¿QUÉ ES EL SALARIO EMOCIONAL?

En primer lugar, iniciaremos este trabajo explicando a qué nos referimos con el término "Salario Emocional". Para Huete (2003) "La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero" En cambio, para Gay (2006) es una forma de retribuir al trabajador, no monetaria, por el trabajo desempeñado, mientras que para Temple (2007) y Melo et al. (2018) son las razones no monetarias las que hacen que un trabajador desarrolle sus actividades contento y se sienta comprometido con la organización. Se define como cualquier tipo de compensación intangible que el trabajador percibe a cambio de sus servicios (Bager, 2005, citado por Augusto, Campagnoli, Canuto y Graziano, 2018). Está finamente delimitado por aquellos aspectos intangibles que suelen ser importantes para el trabajador (Andrade, 2018). Es decir, conseguir que el trabajo llene moralmente las expectativas del empleado de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y no quiera cambiar de empresa. Por tanto, el salario emocional son todas aquellas acciones que, sin suponer una salida de caja directa desde la empresa a la economía del empleado, supone un impacto en su percepción sobre la organización y en su propia motivación para lograr los objetivos dentro de la compañía.

Nos encontramos ante generaciones que dan más valor a la conciliación de la vida familiar y laboral, que a una retribución monetaria. Es por ello, que el salario emocional es una de las principales claves para mantener el talento de las personas dentro de las empresas.

Numerosas investigaciones han aclarado qué tipo de beneficios trae consigo el uso del salario emocional en las empresas. Los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos. La productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un empleado dedica a la empresa, sino en la motivación que tiene el individuo en el momento de llevar a cabo su trabajo. Siempre hemos relacionado la felicidad de los trabajadores con el salario monetario que este percibe, pero en los últimos años se valora más un sueldo más ajustado con menos horas de trabajo o más flexibilidad en la jornada de trabajo; se les puede compensar de muchas otras formas, no siendo únicamente con dinero o en especie. Es decir, prefieren una motivación emocional. Las sensaciones intangibles que percibe el empleado, como el reconocimiento, el afecto, el buen trato, etc. generan en él un sentimiento de complacencia, cuya exteriorización y puesta en práctica, no solo contribuye a la satisfacción personal, sino, al entorno que lo rodea.

Estas prácticas conciben hombres y mujeres felices en el contexto laboral, lo cual va a generar un excelente clima organizacional y por consiguiente una mayor productividad y mayor rendimiento, lo que nos lleva a un aumento del flujo de ganancias de la organización.

Además, cabe destacar que, con la implementación del salario emocional, no es solo el propio empleado el que se beneficia. Dentro de esta acción debe haber un motivo o fin por el que la empresa quiera apostar, ya que algunas de las medidas que se toman pueden ocasionar un coste para esta. Un beneficio para la empresa sería la mejora de su posición como *Employer Branding*. Esto se refiere a la imagen que tiene la compañía para sus empleados y clientes.



**Figura 1.1 Retribución del trabajador**

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2 RETRIBUIONES EMOCIONALES.

Si lo que busca una empresa es retener el talento de sus trabajadores y que además ellos se sientan realizados, motivados y cómodos en su trabajo, se debe conocer qué tipo de salarios o retribuciones emocionales se les puede llegar a ofrecer para su compromiso dentro de la empresa.

Las principales retribuciones emocionales que ofrecen las empresas son:

**Tabla 1.2 Retribuciones emocionales**

Horarios flexibles	Cumplir con las horas laborales, pero con cierta flexibilidad a la hora entrar y salir. Dar facilidades para que el empleado pueda ocuparse de sus asuntos personales.
Teletrabajo	Con la situación actual (pandemia), ésta ha sido la medida más utilizada por las empresas de todo el mundo. Poder realizar la jornada laboral desde casa o cualquier otro lugar.
Conciliación de la vida familiar y laboral	Dar facilidades a los empleados para que puedan complementar su vida personal con el trabajo. Un ejemplo sería poder salir para recoger a los niños de la escuela u ofrecer guarderías en las empresas.
Oportunidades de crecimiento	Poder crecer en la empresa e ir ascendiendo en el puesto de trabajo. El trabajador valorará un futuro estable dentro de la empresa y seguirá motivado en su crecimiento.
Buen ambiente laboral	Promover un lugar de trabajo tranquilo, fomentar el trabajo en equipo...

Lugares de relajación o juegos	Son muchas las empresas que ya han optado por esta opción, acondicionar salas para relajarse durante las horas de descanso, con sillones, televisión, billar, etc. Salas para la comida con todo tipo de comodidades.
Beneficios sociales	Becas comedor para los hijos de empleados que no puedan abandonar su puesto de trabajo, becas para la educación, abonos transportes, abonos para gimnasios, seguros médicos, planes de jubilación, etc.
Actividades de voluntariado	Son promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen las actividades. Además de mantenerlos satisfechos, la empresa realiza labores sociales y potenciará su imagen.

*Fuente: Elaboración propia*

Todas estas facilidades hacen que los trabajadores desarrollen su vida profesional de un modo distinto, ya que no se verán mermados en la empresa, sino que su trabajo será recompensado y se sentirán desarrollados y motivados para seguir creciendo y permanecer en la compañía en el futuro. Esta práctica hará que tengan una mayor sensación de pertenencia a la empresa, una reducción de absentismo laboral y un aumento del compromiso. Se sentirán como parte de la empresa y sentirán a esta parte de ellos mismos.

### 1.2.1 ¿Cómo implementar estas medidas?

Para implantar este método, es muy importante que tengamos varios conceptos claros:

- Ser realistas. No debemos abarcar medidas que no vamos a cumplir o que ocasionaran un gran coste para la empresa. Deben tomarse decisiones que estén al alcance de la empresa.
- Los trabajadores serán los beneficiarios directos de este salario emocional, por lo tanto, hablar con ellos será un factor clave. No debemos caer en el error de suponer lo que ellos buscan e implantarlo de manera unilateral. El tiempo que se invierta en una reunión o encuesta puede hacer que se eviten posibles pruebas para ver qué medidas funcionan y cuáles no.  
Las encuestas anónimas suelen permitir que se abra un canal de comunicación, con opiniones muy sinceras. Entre la empresa y los empleados, algo que llega a ser positivo para ambos.
- Tener un plan de acción. Hacerlo de manera progresiva y consensuada con la plantilla de trabajadores.
- Evaluar los resultados. Es muy importante comprobar que las medidas han causado efecto y funcionan, pulir aquellas que aún no sean efectivas del todo y suprimir las que no funcionan.

### 1.2.2 ¿Cómo evaluar el rendimiento?

Es fundamental que se valoren los cambios que hemos realizado en la empresa para saber si nuestros trabajadores los han aceptado o han tenido algún tipo de problema. Es muy importante que comprobemos que los empleados están cómodos y se sienten realizados, valorados y felices. Estas comprobaciones deben hacerlos el Departamento de Recursos Humanos de la empresa para que los resultados sean eficientes. En los momentos (pandemia) que atraviesa nuestra sociedad, mantener el capital humano, valorarlo y motivarlo, será de las cosas que hagan que una empresa sea más competitiva y demuestre el gran potencial que posee. Además, se puede comprobar que las compañías que invierten en las personas son aquellas que tienen el foco en el largo plazo, ya que por el contrario las estrategias de presión hacen que solo funcionen en el corto plazo.

Hay dos formas posibles de medir esta evaluación, a través del desempeño o del resultado de la propia empresa:

- Evaluación del desempeño: nos referimos a la forma que tiene el trabajador de realizar sus tareas, su actitud en el puesto de trabajo. Aquí observaremos si el trabajador está contento y se siente feliz en el puesto de trabajo. Un punto importante para tratar en este apartado sería:
  - Formación adquirida: Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su compañía a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Por lo tanto, invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa. Eventos, convenciones, cursos formativos, etc. Todas estas posibilidades de fomentar la formación de los empleados son excelentes y deben ser utilizadas por todas las empresas para hacerlos crecer y desarrollarse. La clave está en seleccionar qué áreas formativas necesitamos reforzar en la compañía.
- Evaluación del resultado: es básicamente, medir el grado de productividad de los trabajadores y su calidad, ver si ha aumentado la producción de los productos o servicios que ofrezca la empresa. Se podrá observar si las medidas que se habían tomado han sido eficaces, un trabajador feliz es más productivo y hará que nuestros beneficios aumenten. Hay tres áreas que afectan de manera directa al desempeño laboral de los trabajadores y deben ser tenidas en cuenta ya que permitirá detectar tanto las fortalezas como debilidades de estos y de la propia empresa, dando así respuesta de la mejor manera posible para aportar soluciones adecuadas en cada caso. Estas son las áreas principales:
  - Productividad y calidad del trabajo: se entiende por productividad la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. En este sentido, es muy importante contar con una plantilla productiva, así como conseguir incentivar esa productividad facilitando las herramientas y los procesos que sean necesarios para lograrlo y alcanzar el punto más alto posible.
  - Eficiencia: La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo. En esta área también debemos facilitar todas las herramientas necesarias a los empleados.
  - Objetivos conseguidos: los empleados deben saber qué se espera de ellos, es fundamental pactar con ellos unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto.

El propio departamento será el encargado de hacer un estudio en forma de encuestas o entrevistas para saber cómo se han implantado las medidas entre los trabajadores. Generalmente al ser medidas para mejorar la situación laboral de los propios

trabajadores y para su bien, son aceptadas con mucho agrado y consiguen una rápida adaptación. Los resultados comenzarán a verse rápidamente y se podrá hacer un análisis más exhaustivo sobre los cambios realizados y sus resultados.

Confianza, autonomía y reconocimiento son fundamentales para el salario emocional y para el propio empleado.



## CAPÍTULO 2: SALARIO EMOCIONAL: MODELO TEÓRICO.

### 2.1 FELICIDAD-PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

Conseguir que los empleados de una empresa sean felices en sus puestos de trabajo debería ser uno de los objetivos vitales de cualquier organización. Alcanzar la felicidad en el trabajo se ha convertido en un propósito para cualquier empleado (Sales & Fit for companies, 2020).

Mente y Vida revela que sólo el 20% de las empresas españolas se pueden considerar empresas saludables en las que se facilita la conciliación familiar y se fomentan hábitos saludables hacia los trabajadores.

Es muy importante contribuir a la mejora de la calidad de vida de del trabajador dentro y fuera de la empresa, a través de propuestas generadas en el área de recursos humanos, como programas de bienestar integral de las personas, fomento de la salud, planes de nutrición, salud mental y acondicionamiento físico.

El 80% de las pymes consultadas estaría a favor de medidas para implementar la conciliación al estilo de otros países europeos. Sin embargo, el 15% no las apoya porque teme que pueda afectar negativamente a su productividad, lo que es un error (Mente y Vida, 2018).

Cómo hemos dicho antes, está científicamente comprobado que la felicidad de los trabajadores depende de la satisfacción que estos tengan en su lugar de trabajo. Todo depende del trato que tengan dentro de la empresa, tanto por parte de los directivos o supervisores, como de los propios compañeros. Si buscamos trabajadores más contentos, debemos potenciar la endorfina, serotonina, dopamina y oxitocina, que son las hormonas que producen la felicidad en las personas. Para estimularlas ya hemos mencionado en el capítulo anterior que medidas podemos tomar.

Tras numerosos estudios sobre la economía de la felicidad y los salarios emocionales, hemos llegado a la conclusión de que los trabajadores se sienten más realizados cuando la empresa les valora en su puesto de trabajo. Al estar más felices, el ambiente de trabajo mejora sustancialmente y las relaciones entre todos los empleados también.

Para los empleados de una empresa es muy importante que se les valore, se les felicite por su trabajo, es una de las acciones más fáciles y a la vez más efectivas que una empresa puede emprender. Poner valor a las virtudes de las personas por encima de sus defectos hace que los empleados sepan que son importantes dentro de ella, y a la misma vez hay que recompensarlos por ello. Es así como surge el salario emocional. Tener flexibilidad horaria para que pueda organizar las horas del día cuanto mejor les convenga, seguir formándose dentro de la empresa para poder desarrollar un plan de carrera o ascender a puestos más específicos.

Adecco lanzó una encuesta sobre la felicidad de los trabajadores, donde sitúa la conciliación laboral y personal como el factor más importante para alcanzar dicha felicidad en el trabajo. Otros dos factores que determinan el bienestar en el trabajo son tener un buen ambiente laboral, tener un buen jefe y tener un buen salario.

Con todo esto llegamos al punto clave para una empresa, la productividad. ¿Sabías que la felicidad en el trabajo incrementa hasta un 50% la productividad? Cuando un empleado se siente feliz y motivado en su trabajo, es mucho más productivo y eficiente dentro de la compañía. Hay estudios realizados por la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario, que comprueban que los empleados que son felices desarrollando sus tareas se muestran hasta un 30% más comprometidos con la organización, están un 10% más motivado, se identifica un 10% más con los valores de la empresa y una reducción de hasta un 300% la probabilidad de sufrir algún accidente laboral (Sales & Fit for companies, 2020)

Hay otros factores que también se ven modificados por el grado de satisfacción que tengan los empleados y que iremos viendo a lo largo de este trabajo.

Desde el punto de vista de la empresa, un trabajador feliz aporta una gran cantidad de beneficios:

- Un ambiente más sano que se verá reflejado al exterior de la empresa.
- Aumentarán las buenas ideas creativas.
- El cliente recibirá buenas sensaciones y el producto o servicio que de la empresa se venderá con mayor facilidad.
- Habrá una buena comunicación entre todos los empleados y se trabajará mejor.
- Al estar los trabajadores más motivados, su rendimiento será mayor.

También es muy importante el reconocimiento de los logros. El feedback negativo en privado y el positivo en público.

Otra de las medidas que las empresas pueden introducir para la mejora de los rendimientos de los empleados es implementar un buen clima laboral entre los trabajadores, esto hará que la armonía entre ellos destape numerosos beneficios. Además, hay que potenciar que los miembros del equipo interactúen entre ellos. Uno de los principales aspectos para que esto suceda es promover el respeto y la tolerancia entre directivos y empleados, dar oportunidades de liderazgo, lugares de trabajo adecuados, espacios abiertos donde todos puedan interactuar en algún momento del día.

Hay muchas empresas que tienen en cuenta estos datos y consideran la felicidad de sus trabajadores tan primordial como una venta o un nuevo cliente. ¿Cuál es la triste realidad? En España todavía son muchas las que no implementan esta filosofía. Y la verdad es que somos el país menos productivo de la Unión Europea y uno de los que valora que el trabajador salga más tarde de su puesto de trabajo. Al hilo de este tema, haremos una pregunta: ¿estarían dispuestos los trabajadores a renunciar a una subida salarial por obtener una mejor conciliación laboral?

## 2.2 ¿TIEMPO O DINERO?

La elección entre tiempo y dinero lleva rondándonos varios años y es tan antigua como dura de responder. Hay que decidir entre tener tiempo para tus proyectos personales, familia, ocio..., pero sin dinero para hacerlo o, por el contrario, tener el sueldo que soñamos, pero a cambio de sacrificar tus horas libres y tiempo para ti. Hoy en día planteamos la opción de combinar ambas cosas, ¿es posible?

La respuesta por parte de los trabajadores y empresarios es sí, por ello apuestan por la flexibilidad horaria incluso por encima del sueldo a la hora de elegir un puesto de trabajo. Estos cambios se han dado por las diferentes modificaciones en nuestras vidas, como la entrada de la mujer al mundo laboral, el modelo tradicional de familia y, sobre todo, por la forma de entender la vida.

En estos momentos de la vida, al ver todo lo que ha sucedido en los últimos meses, ya no se le da tanto valor al ámbito laboral, al éxito profesional, claramente se prefiere un vida plena y feliz. En la investigación de López-Más (2005) se recalca que los trabajadores, aun los que reciben menor remuneración, incorporan en su percepción de satisfacción los incentivos emocionales que no generan acumulación de capital directamente, pero que desarrollan sus competencias, conocimientos, y habilidades generando autoestima y sentimientos de auto eficiencia.

Hay encuestas que demuestran que la conciliación es más importante que el sueldo en un 37% de los trabajadores, un porcentaje que hace que se sitúe como la principal variable a la hora de evaluar la satisfacción que se siente en el puesto de trabajo. Por detrás encontramos la realización personal con una 19% y contribuir a un buen objetivo

con el 14%. De este mismo estudio se puede sacar respuesta a la pregunta que planteamos anteriormente, ¿estarían dispuestos los trabajadores a renunciar a una subida salarial por obtener una mejor conciliación laboral? Rotundamente sí. Seis de cada diez trabajadores aceptarían un salario más bajo o renunciarían a la subida de este si tienen una flexibilidad horaria. Es de esta forma como comprobamos que un sueldo no lo es todo para un empleado, además quiere tiempo y reconocimiento personal.

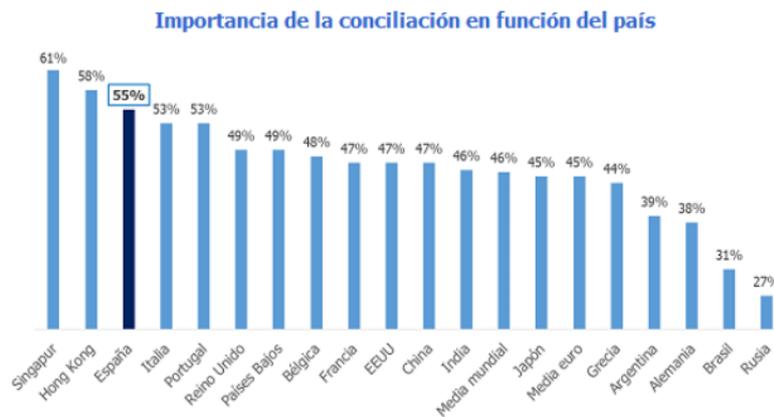


**Figura 2.1 Preferencias según los trabajadores**

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de La Vanguardia.*

Estos datos están basados en encuestas aleatorias, con trabajadores de varias franjas de edad. Si indagamos un poco más en los estudios, comprobamos que la preferencia por la conciliación personal y laboral la eligen un 25% de jóvenes, comparada un 48% de trabajadores de entre 45 años, esto es así porque los mayores de 45 años ya tienen una familia formada con hijos y es mayor su preocupación por pasar tiempo con ellos y poder llevar su trabajo y su vida personal. Para los *millennials* es más importante que se les ofrezca un aprendizaje constante, un crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, ya que consideran que mientras más formado estás, más posibilidades hay de quedarse en la empresa y seguir subiendo en la escala de puestos de trabajo.

Un estudio realizado a nivel mundial por 'Randstad Employer Brand Research 2019', desvela que los españoles son los europeos que más valoran la conciliación dentro de una empresa, y es un factor clave a la hora de elegir un puesto de trabajo. Hasta un 55% de los encuestados lo valoran positivamente, situándose los terceros a nivel mundial por detrás de Singapur y Hong Kong.



**Figura 2.2 Importancia de la conciliación en diferentes países**

Fuente: 'Randstad Employer Brand Research 2019'

En cuanto a la flexibilidad laboral, los trabajadores españoles valoran aspectos como la jornada flexible o el teletrabajo. El 43% de profesionales encuestados en España escogen la flexibilidad, solo superados por Austria y Luxemburgo (ambos con un 46%).



**Figura 2.3 Importancia de la flexibilidad en diferentes países**

Fuente: 'Randstad Employer Brand Research 2019'

Por otro lado, aspectos como la salud financiera (24%) o la gestión empresarial (11%) son los menos valorados por los españoles a la hora de buscar un empleo.

Es muy importante cómo se está viendo ese avance en la práctica de los salarios emocionales, ya que se visibiliza a nivel mundial y se exigen cada vez en más empresas.

### 2.3 NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.

Entendemos como necesidad de un trabajador cualquier carencia de un elemento, y su consecución resulta indispensable para vivir en un estado de bienestar en su puesto de trabajo. Como las principales necesidades psicológicas universales y comunes a todos los trabajadores encontramos:

- Valoración: deben saber que hacen bien su trabajo y que la empresa se lo reconozca. Para poder pertenecer y prosperar en los grupos de trabajo.

- Competencia: los trabajadores deben tener la sensación de que pueden sobresalir y progresar en sus trabajos.
- Logro del objetivo: tener objetivos y poder alcanzarlos por méritos propios.

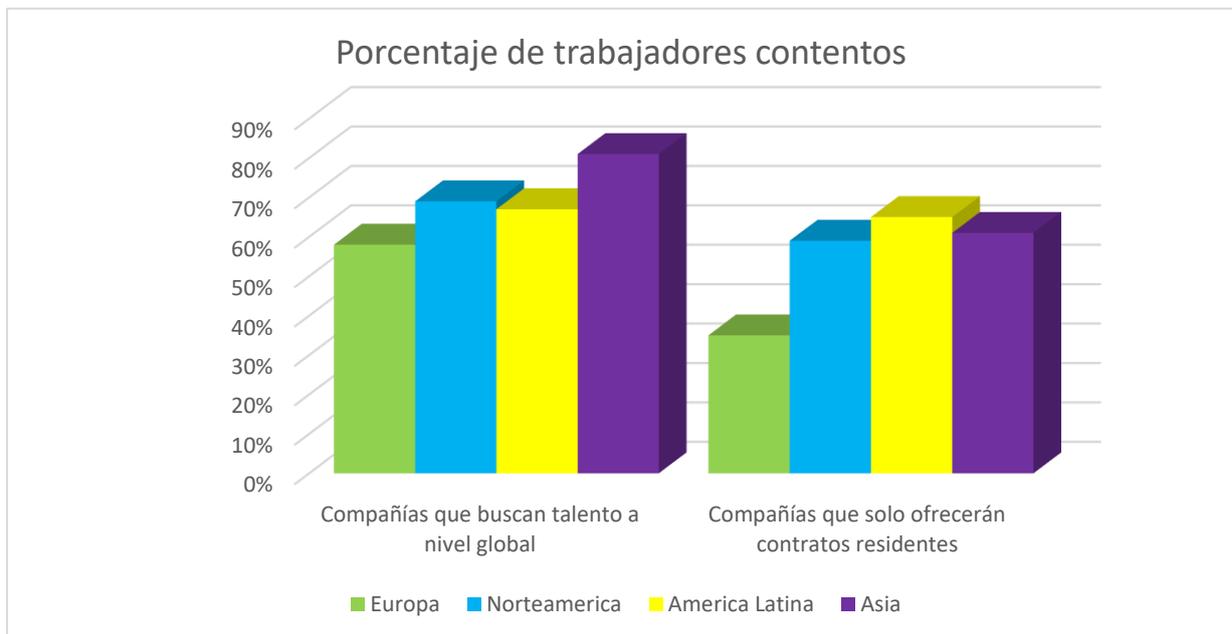
Adicionalmente, añadimos dos necesidades psicológicas más fundamentales para al menos gran parte de la población:

- Estimulación: sentirse comprometidos con el trabajo que realizan.
- Libertad y flexibilidad

‘ADP Research Institute’ ha publicado el estudio *The Evolución of Work 2016* en el que se han analizado las opiniones de 2.000 personas de 13 países. El informe muestra que los numerosos cambios en la tecnología, la cultura y la economía están cambiando la manera de trabajar de las personas a todos los niveles en todo el mundo.

A través de este estudio se ha podido saber cuáles son las cinco principales necesidades que tienen las personas dentro de una compañía:

- Libertad: los empleados demandan libertad para dirigir sus vidas. Quieren gestionar sus horarios y tener más flexibilidad laboral.
- Conocimiento: poder acceder a las herramientas y recursos necesarios para realizar sus tareas de forma eficiente. Los empleados quieren aprender nuevas habilidades y seguir formándose dentro de la empresa para poder satisfacer las necesidades de la misma.
- Significado: tener un salario acorde a sus funciones y a la normativa. Además de una retribución monetaria, el empleado quiere reconocimientos y ser valorado dentro de la empresa.
- Autogestión: Que no existan tantas barreras entre los directivos y los empleados. Hacer desaparecer la jerarquía en el trabajo.
- Estabilidad: la interconectividad permite a las empresas contratar a nivel mundial. Los trabajadores consideran este aspecto como una fuente de seguridad, ya que se amplía la posibilidad de ser contratado.



**Figura 2.4 % de trabajadores contentos según la empresa**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ‘ADP Research Institute’

Como podemos apreciar en este gráfico de barras, el porcentaje de trabajadores felices aumenta según en el tipo de empresa en la que se encuentren. Si la compañía busca a sus trabajadores a nivel global, estos se encontrarán más felices porque podrán realizar

su trabajo en cualquier parte del mundo, mientras que en las compañías donde solo ofrecen contratos a miembros de ese país, sus trabajadores están más desilusionados.

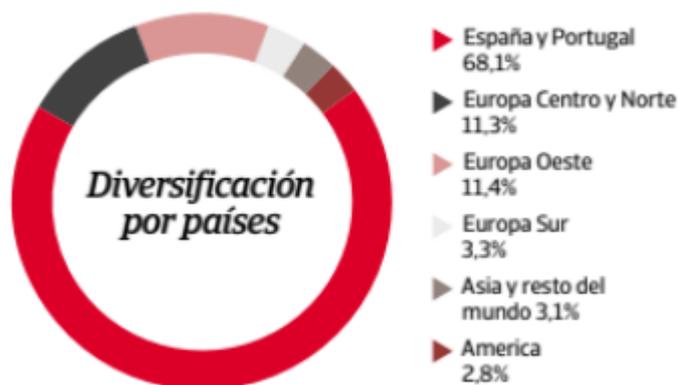
## CAPITULO 3: APLICACIÓN PRÁCTICA: CATALANA OCCIDENTE

### 3.1 CONOCE LA EMPRESA

En este capítulo nos adentraremos en la verdadera motivación de este Trabajo de Fin de Grado. En él comenzaremos explicando brevemente las claves culturales de la empresa para conocerla un poco mejor. Con este capítulo se pretende dar a conocer los cambios que han ido surgiendo en la empresa, así como el salario emocional que se ha implantado en los últimos tiempos, para valorar y reconocer el esfuerzo de sus trabajadores. Estos cambios han surgido como consecuencias del análisis que veremos más adelante, con los que la empresa ha querido mejorar su imagen, ser reconocida y aumentar su productividad y beneficios.

Catalana Occidente es uno de los líderes del sector asegurador español y del seguro de crédito en el mundo. En sus 150 años de historia ha experimentado un crecimiento constante, gracias a su capacidad para adaptarse a los cambios y permanecer fiel a su esencia genuinamente aseguradora. Esta empresa se compone de varias compañías aseguradoras que hacen que se forme un grupo. Estas son: Catalana Occidente, NorteHispana, Atradius, PlusUltra, Crédito y Caución y Seguros Bilbao.

Grupo Catalana Occidente se compromete con el desarrollo profesional de sus empleados y mediadores, el servicio cercano a sus clientes y la confianza que recibe a sus accionistas.



**Figura 3.1 Diversificación por países del Grupo Catalana Occidente**

*Fuente: Informe anual GCO S.A. 2020*

#### 3.1.1 Claves culturales

La empresa se fundamenta en seis claves culturales que hace que se sostenga y obtenga todos los objetivos que se propone, afiance la relación con sus clientes, y sus empleados se sientan valorados dentro de la propia empresa.

- **Personas:** participación, compartir y celebrar con los compañeros y con los demás los logros conseguidos. Conocer y considerar las circunstancias personales y familiares de los empleados. Empatizar y prestar atención.

- Compromiso: evidenciar el sentido de pertenencia y vinculación, haciéndose cargo y responsabilizando lo acordado, de manera alineada con la filosofía y estrategia empresarial.
- Austeridad: actuar dentro de la moderación, maximizando la eficiencia aun asumiendo riesgos calculados, para superar dificultades y en aras a perseguir lo importante y el fondo de las cosas.
- Visión a largo plazo: considerar los tiempos, previendo los impactos de nuestras decisiones y su evolución.
- Autocrítica: ser conscientes de los aspectos del trabajo que pueden mejorarse, mediante un análisis crítico de los propios resultados.
- Innovación: avanzar, crear, desarrollar e imaginar nuevas ideas, soluciones o proyectos para mejorar constantemente.

## **3.2 LAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA**

El grupo Catalana Occidente busca la comodidad de sus empleados, la felicidad y una buena productividad para destacar dentro del sector al que pertenecen. Es por eso que hay una constante interacción con las personas que forman parte de este grupo y de cada compañía que lo compone. La interacción la podemos dividir en varios apartados para poder explicarlo mejor.

### **3.2.1 Orientación a las personas**

Demostrar interés hacia las demandas y necesidades de las personas dentro de la empresa tanto en el presente como en el futuro y ser capaz de transmitir y aportar satisfacción a cualquier ámbito de la organización, mediándose una adecuada comunicación. Para ello hay que hacer hincapié en escuchar las necesidades de los propios trabajadores y tener empatía hacia ellos.

- Considerar las circunstancias y singularidades de los demás a la hora de proponer soluciones o de tomar decisiones.
- Escuchar y comprender a los demás, aunque no se coincida en todos los puntos de vista o posiciones.
- Comunicación interna fluida.
- Informar sobre todos los cambios o propuestas con total claridad. Adaptar los mensajes a todos los grupos.
- Transmitir información útil y relevante.

Otro punto importante dentro de la orientación es saber comunicar a los trabajadores todo lo que va sucediendo y que sea importante y relevante para ellos. Es una acción que ayuda a que los empleados consigan entender y adaptarse a las medidas tomadas. La persuasión e influencia dentro de un grupo es un factor clave, ya que con ella se capta la atención, y hay que hacerlo sin generar celos en los propios grupos. Argumentar y persuadir, generar impactos positivos, etc., hace que los empleados demanden los consejos y asesoramientos a los directivos o responsables de la compañía.

### **3.2.2 Trabajo en equipo**

Colaborar con otras personas, dentro y fuera del equipo habitual, estableciendo relaciones de trabajo eficientes y solucionan dificultades mediante una óptima coordinación.

Saber trabajar con compañeros es un punto a favor muy importante dentro de una empresa, ayuda que a sus empleados se relacionen entre ellos y haya un ambiente de

trabajo mucho más satisfactorio, al igual que aumenta el buen clima laboral y por tanto la productividad de dichos trabajadores. Se toman decisiones conjuntas, más y mejores ideas, y se aprende a escuchar y tener en cuenta todas las opciones que se plantean. Se comparte toda la información que poseen los trabajadores y se consiguen beneficios comunes gracias a ellas.

Esta práctica hace que los beneficios personales queden en un segundo plano, anteponiendo los comunes y dando prioridad a los de equipo. Con las relaciones que se forman al trabajar en equipo, son los propios empleados lo que se encargan de dar a conocer la cultura de la empresa, la visión, principios y razones, declarando su alineamiento con ellos.

Otro factor importante es el aprovechamiento del talento. Descubrir los puntos fuertes de cada persona y cómo puede ayudar dentro de la empresa o en el propio grupo de trabajo, haciendo crecer al resto y valorando su aprendizaje. Se producirá así una mayor motivación por parte de los empleados.

### **3.3.3. Liderazgo**

Dirigir y organizar la actividad de sus colaboradores, animándolos a asumir responsabilidades y ayudándoles a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y desarrollo profesional aportando formación, experiencia, apoyo y oportunidades y transmitiendo los valores deseados.

Transmitir inspiración, ilusión y optimismo es un factor clave. Crear y mantener el buen clima de trabajo es fundamental para un líder que desea un rendimiento elevado y exigente. También generar credibilidad en los demás con una comunicación clara, directa y transparente para no generar dudas ni confusiones entre los empleados.

El desarrollo de personas es otra de las funciones que debe desempeñar, ocupándose del desarrollo de su equipo de trabajo, su formación constante y su crecimiento y promoción dentro de la compañía. Dar confianza a los trabajadores con oportunidades de crecimiento, ayudar a que superen sus miedos y carencias con retos que les hagan crecer.

Al dar estas oportunidades, se deberá evaluar el desempeño y los logros obtenidos, apreciando con objetividad y reconociendo los puntos positivos y negativos que han surgido durante el crecimiento de los grupos de trabajo.

Un rol importante que debe tomar un directivo o líder dentro de una empresa es la de comunicar claramente las necesidades y expectativas que se buscan y esperan, delegar responsabilidades cuando sea necesario aportando medios, técnicas y recursos. Conseguir la cohesión e implicación de su equipo. Reconocer y celebrar los logros y objetivos conseguidos y propiciar la conciliación.

## **3.3. EXPERIENCIA Y NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES**

Como todas las empresas del mercado, Catalana Occidente busca mejorar el rendimiento de sus trabajadores, esto se debe a que existe una relación 'felicidad-productividad' que hace que los empleados den más que si no se sienten cómodos o productivos. Es por ello por lo que en 2020 se pone en marcha una nueva iniciativa, surgida unos años antes, para mejorar la experiencia de los empleados dentro de la empresa y se conoce como 'Proyecto NET. Experiencia del empleado- *Focus Group*'. Con este proyecto se pretendía diferenciar la empresa de otras empresas del sector ofreciendo un entorno atractivo para el bienestar del empleado, potenciando su

compromiso y disposición a trabajar de manera efectiva y eficaz. Los objetivos fueron claros desde el primero momento y fueron los siguientes:

1. Identificar fases/etapas/momentos en el ciclo de vida de un empleado.
2. Identificar los momentos críticos en la experiencia del empleado para cada perfil.
3. Conocer la valoración que los empleados hacen de estos momentos críticos, negativos y positivos.
4. Identificar posibles acciones para mejorar las experiencias negativas y reconocer las positivas.

La metodología que se empleó para llegar a estos objetivos fue una selección de cincuenta personas aleatoriamente, de todos los perfiles posibles en función de edad, género y ubicación física. Se les facilitó un documento con diferentes apartados y áreas temáticas y, por último, se reunieron en sesiones de noventa minutos para conocer los resultados aportados por los participantes y valorarlos mediante una votación.

#### **‘Proyecto NET. Experiencia del empleado- *Focus Group.*’**

##### ➤ **¿Cómo se ve la empresa?**

Fueron muchos los conceptos que se dieron en esta pregunta, pero sobre todo destacaron: solvente, estable, tradicional, conservadora, solidaria, cercana, personas, familiar, crecimiento, entre otras muchas. Cabe destacar que muchas de estas palabras hacían referencia a las personas, por lo que se podía ver que la empresa apostaba por ofrecer y mejorar la vida de sus empleados.

##### ➤ **Atracción y acogida.**

Es la etapa que comprende desde el momento en el que el empleado identifica el Grupo Catalana Occidente como una potencial empresa para trabajar hasta que se completa el proceso de incorporación y formación inicial.

En este apartado los empleados destacaban el buen ambiente laboral que existía en la empresa, la estabilidad que aportaba y la profesionalidad durante todo el proceso. Como posibles mejoras incluían revisar los procesos de selección e incorporar una formación inicial más completa y moderna.

##### ➤ **Mi trabajo día a día.**

Aquí se incluye todos los aspectos que el empleado vive en su día a día, tanto los propios procesos de trabajo como las relaciones con sus compañeros o el entorno físico en el que se encuentra.

Los trabajadores destacan la flexibilidad horaria y la autonomía de la que disponen en la jornada de trabajo, el buen clima de trabajo que se respira y el trabajo en equipo. En las mejoras se incluía la posibilidad de teletrabajar desde casa o que los responsables desarrollaran una cultura más innovadora en los puestos directivos.

##### ➤ **Liderazgo y comunicación.**

Principalmente son los aspectos relacionados con la cultura de organización, el liderazgo y la gestión de personas dentro de la empresa. Incluye también la comunicación interna.

Agradecieron las recompensas y reconocimientos que la empresa ofrecía, el alto nivel de proximidad que los responsables ofrecía a sus empleados y las relaciones que existía con los compañeros. Sin embargo, las propuestas de mejoras fueron la de poder reforzar la capacidad de autocrítica y mejorar la fijación de objetivos individuales.

##### ➤ **Formación y desarrollo.**

Se contemplan todos los aspectos relacionados con la formación de los trabajadores, aprendizaje y capacitación profesional.

Se destaca la importancia de conocer con claridad y transparencia el desarrollo profesional y la gestión de carreras, tener un trabajo estimulante con retos día a día y la formación sobre nuevas tecnologías. Se aportaron ideas para modernizar los sistemas de formación y conocer los planes de formación que exigen para acceder a determinados puestos de trabajo.

##### ➤ **Compensación y reconocimiento.**

Contempla los aspectos relacionados con las retribuciones (no únicamente económicos) y los sistemas de reconocimiento y gestión de las consecuencias. Los aspectos mejor valorados son la conciliación familiar, la flexibilidad horaria, sentirse valorado en la empresa y sentir que tienen estabilidad laboral. Como mejoras aportan la posibilidad de conocerse más entre ellos al entrar en la empresa y no hacerlo al cabo del tiempo.

Este estudio sirvió a la empresa para valorar lo que verdaderamente hacía falta cambiar dentro de ella y poder seguir mejorando y creciendo. Al hacer la valoración posterior a las propuestas, se elaboró un plan para añadir las lo más pronto posible y eliminar todo lo que no fuese necesario ni aportara valor añadido al trabajo.

### 3.4 PROGRAMA POLARIS.

Como consecuencia de las aportaciones de los trabajadores de la empresa hacia la mejora de actividades que se realizan en ella, surgió un plan de mejora y adaptación. Este plan se fundamentaba, principalmente, en facilitar la toma de contacto tanto con empleados como con la propia empresa y ayudar a que se conozca mejor. Surge así el Programa Polaris. En las páginas de dicho programa se encontraban enlaces a páginas web del grupo, archivos multimedia que ayudan a comprender la entidad de la empresa y su cultura. Este programa tiene una duración de 15 días y transcurrido este tiempo, el empleado debe realizar un cuestionario y realizar algunos cursos obligatorios para la incorporación en la empresa.

Uno de los principales apartados es la fundación Jesús Serra. Esta fundación trabaja para lograr una sociedad mejor para todos, guiando con valores como la solidaridad, el esfuerzo y el trabajo en equipo, inspirados por la conciencia humanitaria que caracterizó a Jesús Serra Santamans, fundador del Grupo Catalana Occidente.

Entre las entidades a las que la empresa presta ayudas se encuentra la Fundación de Investigación Cardiovascular, el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO), la Fundación ESADE, la Federación Española de Deportes de Personas con Discapacidad Física (FEDDF), el Centro de Deportes de Invierno Adaptados (CDIA), Manos Unidas, Médicos sin Fronteras, la Fundación Prevent o el Banco de Alimentos.

Este espíritu emprendedor ha llevado a impulsar año tras año, multitud de proyectos ligados a la investigación, empresa y docencia, acción social, promoción de las artes, deporte y acción social.

La descripción del puesto de trabajo (DPT) ocupa un punto importante en la empresa, ya que todo empleado del Grupo Catalana Occidente ocupa un puesto de trabajo concreto y cada uno tiene su correspondiente descripción. La DPT sirve para que colaborador y responsable tengan una visión clara y compartida de lo que debe hacerse y es un elemento fundamental para la evaluación del desempeño periódico (anual).

Otro aspecto para tratar es la formación y desarrollo profesional. El grupo pone a disposición de los trabajadores una importante oferta formativa, siempre de acuerdo con las necesidades de la organización y pensando en la adaptación de las competencias de sus empleados a los retos que se plantean tanto en el presente como en el futuro. Hay una amplia oferta sobre formación para el desarrollo de habilidades personales y programas específicos para el desarrollo de competencias directivas.

Entrando en el ámbito de beneficios sociales nos encontramos a una empresa que apuesta por ayudar siempre a sus empleados de forma monetaria y no monetaria. La empresa aporta (Catalana Occidente, *Programa Polaris*; 2020)

- Ayudas económicas:
  - Retribución competitiva.
  - Préstamos hipotecarios, personales y anticipos.
  - Ayuda por familiares discapacitados psíquicos, físicos o sensoriales.
  - Premio natalidad, y regalo de Reyes para empleados con hijos.

- Beneficios sociales:
  - Estabilidad en el empleo, rotación nula (97.7% de empleo fijo, antigüedad media de 23 años).
  - Lote de Navidad.
  - Retribución flexible: ticket restaurante, abono transporte, seguro de salud, ticket guardería, etc.
  - Seguros de vida, accidentes, hogar, plan de prevención social y condiciones especiales en otros seguros.
- Empresa saludable:
  - Club Catalana Occidente para empleados y familiares en Oficinas Centrales (pistas de tenis, pistas de pádel, piscina, gimnasio, etc)
  - Servicios médicos, desfibrilador, campañas de analítica y vacunación y reconocimientos médicos.
- Entorno de trabajo:
  - Zonas de descanso y comedor/cafetería.
  - Plazas de aparcamientos.
  - Recogida de pedidos.
  - Puntos de carga de vehículos eléctricos.
- Formación y Desarrollo:
  - Formación continua y oportunidades de desarrollo profesional.
  - Financiación de formación.
  - Publicación de vacantes internas y oportunidades de movilidad funcional.
  - Cursos de idiomas.
  - Plan de acogida y de atracción de jóvenes profesionales.
- Integración vida personal y laboral:
  - Flexibilidad horaria y jornada intensiva en verano, viernes y días señalados.
  - Programa de vacaciones flexibles, días adicionales para mayores de 60 años.
  - Excedencias y permisos retribuidos.
- Programas de reconocimiento:
  - Premio de permanencia, jubilación.
  - Programa Aporta una Idea (Xplora).
- Responsabilidad social corporativa:
  - Donaciones de sangre.
  - Plan de Igualdad, Política de prevención del acoso.
  - Euro Solidario, Colaboración con ONG's.

Como se ha mencionado anteriormente, hay un programa que se llama Xplora. En este espacio puedes aportar o apoyar ideas de Innova, la nueva plataforma en la que se puede trabajar para dar respuesta a los principales desafíos que aparecen en el grupo.

Lee Comunica, el nuevo espacio de información que recoge las últimas noticias y tendencias sobre tecnologías e innovación.

Trabaja en Colabora, un espacio compartido que permitirá crear grupos de trabajo, compartir documentos y contenidos de interés.

Y, por último, prevención de riesgos laborales. La empresa se preocupa por garantizar la seguridad y la salud de sus empleados. Por ellos, y conforme con la ley de Prevención de Riesgos Laborales, se ha diseñado una herramienta para integrar la actividad preventiva del Grupo Catalana Occidente en su sistema general de gestión y para establecer su política de prevención de riesgos. La empresa da mucha importancia a este punto y destaca que se invierta tiempo en su lectura y consultar cualquier tipo de dudas que pueda surgir, cómo cuales son los riesgos que pueden tener en el puesto de trabajo, así como la información de cómo actuar en caso de emergencia. Existen

diferentes cursos que la empresa pone a disposición de los empleados y que están obligados a realizarlos (Catalana Occidente, *Programa Polaris*; 2020):

- Conceptos generales en Prevención de Riesgos Laborales.
- Prevención de Riesgos Laborales en Oficinas.
- Prevención de Riesgos Laborales en el uso de pantallas de visualización de datos (PVD) y ordenadores portátiles.

### 3.5 ANÁLISIS DAFO

En primer lugar, comenzamos definiendo que es un análisis DAFO. El análisis DAFO es una sencilla herramienta de análisis estratégico muy extendida en la toma de decisiones de todo tipo de organizaciones y empresas. Mediante un análisis del entorno externo y las características internas del negocio, esta herramienta de gestión empresarial permite obtener una representación gráfica de sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.

Nosotros haremos un análisis del Grupo Catalana Occidente y analizaremos cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes.



**Figura 3.2 Análisis DAFO**

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, vamos a explicar un poco más en profundidad este análisis DAFO que hemos realizado.

Comenzamos con las debilidades, constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo del negocio, debido a sus características internas. Llegados a este punto

del trabajo hemos podido observar que la empresa debe superar ciertos obstáculos como son el número de oficinas que han debido cerrar en los últimos años. También hay que destacar la disminución de su resultado consolidado, esto ha sido debido al desplome del negocio de seguro de crédito sufrido en los últimos años, en concreto en el 2020.

Por otro lado, nos encontramos con las amenazas que puede sufrir la empresa, estas vienen del exterior de la misma y pueden llegar a impedir la ejecución de las estrategias. Aquí podemos observar como otras empresas competidoras siguen siendo líderes en el ranking del sector, aunque no todas ganen cuota de mercado en el último año (Fernando Tadeo, el Economista 2021). Esto hace que, aunque podamos verlos como una amenaza, pueda ser un impulso para seguir mejorando y luchando por crecer.

Cuando nos referimos a la fortaleza, estamos entrando en conjunto de recursos internos que posee la empresa para aprovechar cualquier tipo de ventaja o posición de poder para crecer en cualquier ámbito. En este apartado, la empresa Catalana Occidente es una de las dos únicas empresas que ha podido obtener un crecimiento en la cuota de mercado durante la pandemia que se ha atravesado en 2020. En un artículo, vemos como Catalana Occidente se sitúa en el top 100 de las aseguradoras más valiosas del mundo, su valor ha aumentado un 1,8% según un informe de la consultora *Brand Finance*. (Europa Press, 2021). Ha conseguido obtener unos rendimientos positivos y una cifra de negocio positiva. La empresa se muestra solvente y ha conseguido reducir su ratio de endeudamiento. Se ha aumentado el dividendo de cada accionista, esto implica su compromiso con ellos. Hay que destacar el fuerte compromiso con el desarrollo profesional de sus trabajadores, ya que ha estudiado las necesidades de estos y las ha satisfecho. Y, por último, cabe añadir que la empresa ha apostado por la sostenibilidad aportando valor a la esfera social, medioambiental y económica.

Las oportunidades son cualquier factor ajeno a la empresa que favorece su desarrollo. Hemos podido observar que una mejora continua de productos y procesos y adaptar la oferta a las nuevas tendencias del mercado podría ayudar al grupo a crecer en el mercado y plantar cara a sus competidores. Añadir también la posibilidad de atraer talento joven a un sector estable y dinámico con una previsible transformación importante en los próximos años, ofreciendo una formación y apostando por que el talento se quede en la empresa. En este apartado queremos destacar que se han producido ceses de trabajadores por jubilación, lo que significa que la empresa apuesta por mantener a sus trabajadores. Añadir también, que en estos momentos se está configurando un nuevo modelo de teletrabajo a nivel de Grupo, lo que favorecerá la flexibilidad y la conciliación familiar.

### **3.6 ACTUALIDAD EN LA EMPRESA**

En los primeros meses que llevamos de 2021, hemos podido ver cambios dentro del Grupo. En el primer trimestre de este año el valor de marca ha aumentado, así como el resultado consolidado que lo ha hecho en un 25,4% que, en el mismo periodo del año pasado, situándose en los 122,6 millones de euros. Por su parte, el volumen de negocio del Grupo crece un 1,2% hasta situarse en los 1.503,6 millones. Ese fuerte aumento se debe al gran tirón del seguro de crédito, esta partida se vio muy perjudicada en el ejercicio anterior debido a la situación que atravesamos por la pandemia, aportó al grupo 67,5 millones de euros, lo que supone una subida del 40%. Los datos de este primer trimestre evidencian que el Grupo Catalana Occidente ha sabido mantener el tipo de negocio y actuar frente a los cambios y situaciones provocadas por la Covid-19. Esto aporta a la empresa un gran valor y seguridad frente a sus competidores, al igual que a sus clientes. Así, parece que los salarios emocionales tienen un retorno para la empresa.



## CONCLUSIONES

Como conclusión, el salario emocional, se definiría como aquella parte del salario no monetario que las empresas les dan a sus trabajadores, como reconocimiento y agradecimiento a su trabajo, esfuerzo y productividad que desempeñan dentro de la compañía. Con los salarios emocionales, las empresas buscan que sus empleados se sientan reconocidos y felices dentro de ellas, que no se sienta como una persona que realiza tareas ordinarias, sino que se sientan como parte de ésta y vea su futuro en ella.

Nos referíamos a salario emocional, porque al contrario que el salario monetario, no se da de forma física, si no que intenta satisfacer las necesidades emocionales o no monetarias de los trabajadores. Es así como la empresa busca la completa estabilidad de sus empleados, al tener cubiertas la mayoría de las necesidades monetarias. En ellas se incluyen, como hemos añadido anteriormente, cualquier retribución que ayude al empleado en su vida diaria o lo le facilite alcanzar sus objetivos personales.

Destacamos que son las propias empresas las que buscan esta retribución porque ven como sus empleados aumentan su rendimiento y, por tanto, su productividad. Es así como llegan a obtener beneficios mayores y ven a su plantilla mucho más comprometida con la propia empresa. Además, son los empleados lo que llegan a preferir facilidades en su vida diaria en lo referente al ámbito laboral que un mayor salario.

Pese a la situación (pandemia) que atravesamos a nivel mundial, vemos como muchísimas empresas siguen apostando por sus trabajadores, el principal motor de una empresa, y siguen intentado mejorar. Es el caso del Grupo Catalana Occidente, empresa que nos ha facilitado todos los documentos necesarios para demostrar que la implantación de este salario emocional hace que la empresa tengo una imagen con mayor valor. Hemos podido ver cómo han ido aumentando sus rendimientos y solventando los problemas que iban apareciendo, ha escuchado a sus empleados y ha ofrecido las soluciones que ellos buscaban. Les da valor a sus empleados y buscan su crecimiento para mantener el talento dentro de la empresa. Todo esto acompañado de la buena gestión de la empresa, lleva a obtener resultados mayores y mejorar las carencias que había dentro de la empresa.

Por todo ello, pensamos que todas las empresas pueden mejorar y sentirse más comprometidas con los propios trabajadores, que finalmente son los que pueden hacer crecer el valor de ésta. Animamos a todas las empresas a que se interesen por las necesidades de sus empleados y pongan a su disposición las herramientas necesarias para su crecimiento. El salario monetario no significa la completa felicidad de los trabajadores, y es por ello por lo que debemos buscar qué hace completamente feliz a los trabajadores. Como viene haciendo Catalana Occidente, podemos buscar una respuesta en la implementación de un sistema de salarios emocionales.



## **BIBLIOGRAFÍA**

ABC (2018, marzo). *Las necesidades más comunes de los trabajadores con familia a su cargo*. [https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-9-necesidades-mas-comunes-trabajadores-familia-cargo-201803091405\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-9-necesidades-mas-comunes-trabajadores-familia-cargo-201803091405_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F)

Ana Karen Espinoza Saldívar y Juan Alfonso Toscano Moctezuma (2020). *Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento*. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Ana María Varón Romero y Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez (2018). *Valor que subroga el Salario Emocional como práctica de Responsabilidad Social interna en la gobernanza cooperativa*. Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica.

Andrade, S.M. (2018). "El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana".

Aranguren, B. (2020). *El salario emocional como estímulo para la retención de talento*.

Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). *Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents*.

Carla Almeda (2017, abril). *Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento*. <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>

Claves culturales del Grupo Catalana Occidente (2020). Información prestada por la empresa.

Competencias Directivas del Grupo Catalana Occidente (2020). Información prestada por la empresa.

Edenred. *Cuatro formas de evaluación del desempeño laboral*. <https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/>

elEconomista (2021, mayo). *La felicidad del empleado es un factor clave para que las empresas sean resilientes*. <https://www.eleconomista.es.cdn.ampproject.org/c/s/www.eleconomista.es/empresas-finanzas/amp/11190093/La-felicidad-de-los-empleados-es-un-factor-clave-para-que-las-empresas-sean-resilientes->

El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. (Trabajo Fin de Master.) Master en Dirección de Recursos Humanos. Autores: Rosa García Campayo, Tomás García Roldán y Andrea Viejo Huerga.

Europa Press (2021, abril). *Mapfre y Catalana Occidente, únicas españolas entre las 100 marcas aseguradoras más valiosas del mundo*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-mapfre-catalana-occidente-unicas-espanolas-100-marcas-aseguradoras-mas-valiosas-mundo-20210428143353.html>

Fernando Tadeo (2021, enero). *Mutua y Catalana Occidente, las aseguradoras que mas cuota de mercado ganan*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10992274/01/21/Mutua-y-Catalana-Occidente-las-aseguradoras-que-mas-cuota-de-mercado-ganan.html>

Guzmán, L., & Del Pilar, R. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador*. (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada.

Grupo Catalana Occidente. <https://www.grupocatalanaoccidente.com/>

Grupo Catalana Occidente (2021, abril). *El resultado consolidado del Grupo Catalana Occidente aumenta un 25,4% en el primer trimestre hasta los 122,6 millones de euros.* [https://www.grupocatalanaoccidente.com/prensa/resultado-consolidado-grupo-catalana-occidente-aumenta-25,4-primer-trimestre-hasta-122,6-millones-euros?utm\\_source=linkedin.com&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=socialGCO&utm\\_content=post](https://www.grupocatalanaoccidente.com/prensa/resultado-consolidado-grupo-catalana-occidente-aumenta-25,4-primer-trimestre-hasta-122,6-millones-euros?utm_source=linkedin.com&utm_medium=social&utm_campaign=socialGCO&utm_content=post)

Ignacio Camuñas (2019, septiembre). *Los españoles son los europeos que más valoran la conciliación.* *El Economista.* <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/10083658/09/19/Los-espanoles-son-los-europeos-que-mas-valoran-la-conciliacion.html#:~:text=Los%20espa%C3%B1oles%20son%20los%20europeos%20que%20m%C3%A1s%20valoran%20la%20conciliaci%C3%B3n,-La%20salud%20financiera&text=Espa%C3%B1a%20es%20el%20pa%C3%ADs%20europeo,empresa%20de%20recursos%20humanos%20Randstad.>

Infoautonomos (2020, septiembre). *Guía fundamental del análisis DAFO.* <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/analisis-dafo/>

Informe Anual de Cuentas 2020 GCO. <https://www.grupocatalanaoccidente.com/accionistas-inversores/informes/2020>

Llano Restrepo, Patricia. (2014). *La Flexibilidad Laboral y el Salario Emocional.* AGLALA ISSN 2215-7360. PS. MSC. 5(1):34-70.

Mar Guerrero Busquets (2019, noviembre). *Ejemplo sobre salarios emocionales.* <http://www.rrhhdigital.com/secciones/compensacion/139245/Siete-ejemplos-de-salario-emocional-que-potencian-el-exito-de-las-empresas?target=self>

Marina Camacho (2020, julio). *Unos empleados felices son una empresa productiva.* <https://factorialhr.es/blog/empleados-felices/#:~:text=Son%20muchos%20los%20estudios%20que,posibilidades%20de%20sufrir%20accidentes%20laborales>

Melo, C., Prieto, N. & Tarazona, Y. (2015). *Cornisa: modelo de salario emocional para Cardiocolombia SAS.*

Miguel Moreno Mendieta (2021, abril). *CincoDias. Catalana Occidente dispara su beneficio un 25% por los seguros de crédito.* [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/29/companias/1619695265\\_387014.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/29/companias/1619695265_387014.html)

Openmet <https://www.openmet.com/claves-para-fomentar-un-buen-clima-laboral.htm/>

Proyecto NET. FOCUS Group (2020). Información prestada por la empresa.

Programa Polaris (2020). Información prestada por la empresa.

Sales & Fit for companies (2020, julio). *¿Sabías que la felicidad en el trabajo incrementa en un 88% la productividad?* <https://www.salesandfit.com/sabias-que-la-felicidad-en-el-trabajo-incrementa-en-un-88-la-productividad#:~:text=Seg%C3%BAn%20estudios%20publicados%2C%20desde%20e,l,la%20productividad%20de%20tu%20empresa.>

Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M.E., Vega-Falcon, V., & Noroña-Salcedo. D.R. (2021). *Diseño y validación de instrumentos para la inserción del salario emocional ante la Covid-19.* <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Sergio Lozano (2019, septiembre). *La Vanguardia. ¿Tiempo o dinero? Por qué cada vez más gente valora la conciliación por encima del salario.* <https://www.lavanguardia.com/vivo/20190917/47411105278/conciliacion-tiempo-dinero-salario-flexibilidad-empleo-productividad-teletrabajo.htm>

TEMPLE, I. (2007, octubre). <http://www.inestemple.com/2007/10/el-salarioemocional/>