



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

El salario emocional, su relación con la productividad y la  
calidad del desempeño

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Peralta Muñoz, Luís

Tutor/a: Blázquez Soriano, María Desamparados


CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

**ADE**

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# El salario emocional, su relación con la productividad y la calidad del desempeño



Luis Peralta Muñoz

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
Resumen .....	5
Resum .....	6
Abstract .....	7
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Objetivo general .....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
<b>1.3 Metodología .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CONTEXTO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Flexibilidad laboral y salario emocional.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Tipos de salario emocional .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Horario flexible.....	13
2.2.2 Teletrabajo.....	15
2.2.3 Formación continua y plan de carrera.....	16
2.2.4 Espacios de ocio.....	18
2.2.5 Beneficios sociales.....	19
<b>2.3 El salario emocional en España.....</b>	<b>22</b>
2.3.1 El salario emocional en las empresas españolas.....	25
2.3.2 El salario emocional desde el punto de vista de los trabajadores españoles.....	31
<b>2.4 Sectores en los que existe un mayor interés por el bienestar del empleado</b>	<b>35</b>
<b>3 ESTUDIO SOBRE OFERTAS DE EMPLEO.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Sector turismo y restauración .....</b>	<b>39</b>

<b>3.2</b>	<b>Sector comercial y ventas .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3</b>	<b>Sector ingenieros y técnicos.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4</b>	<b>Sector informática y telecomunicaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5</b>	<b>Sector sanidad y salud .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6</b>	<b>Sector administración de empresas .....</b>	<b>49</b>
<b>3.7</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>51</b>
3.7.1	Tipos de salario emocional más comunes .....	51
3.7.2	Presencia de salario emocional en los sectores analizados .....	53
3.7.3	Relación entre el nivel de cualificación del puesto y la inclusión o no de políticas de salario emocional.....	56
3.7.4	Relación entre el tamaño de la empresa y la presencia o no de salario emocional	58
<b>4</b>	<b>PROPUESTA DE UN NUEVO TIPO DE SALARIO EMOCIONAL</b>	<b>60</b>
<b>4.1</b>	<b>Periodo de tiempo .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2</b>	<b>Empresas a las que va dirigido .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>Trabajadores a los que va dirigido .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4</b>	<b>Desarrollo de los intercambios .....</b>	<b>63</b>
<b>4.5</b>	<b>Beneficios para las empresas que ofrecieran la nueva propuesta .....</b>	<b>64</b>
<b>4.6</b>	<b>Beneficios para los empleados que disfrutaran la nueva propuesta .....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO I. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2.030 .....</b>	<b>71</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1. Criterios IMD World Talent Ranking 2022 23**

**Figura 2. Principales desafíos de RRHH en el 2023 26**

**Figura 3. Impacto de la escasez de talento 27**

**Figura 4. Estrategias aplicadas para superar el déficit de talento 28**

**Figura 5. Medidas de flexibilidad del trabajo que más se practican 30**

**Figura 6. Encuesta bienestar trabajadores 32**

**Figura 7. Empleados que se han planteado dejar su puesto en los últimos 6 meses por rango de edad 33**

**Figura 8. Iniciativas más importantes para los trabajadores a la hora de valorar una oferta laboral 34**

**Figura 9. Empresas "Best Workplaces" España 2023 (por sector) 37**

**Figura 10. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Turismo y restauración" 40**

**Figura 11. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Comercial y ventas" 41**

**Figura 12. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en "Comercial y ventas" 42**

**Figura 13. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Ingenieros y técnicos" 43**

**Figura 14. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Ingenieros y técnicos" 44**

**Figura 15. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Informática y telecomunicaciones" 45**

**Figura 16. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Informática y telecomunicaciones" 46**

**Figura 17. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Sanidad y salud" 47**

**Figura 18. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Sanidad y salud" 48**

**Figura 19. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Administración de empresas" 49**

**Figura 20. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Administración de empresas" 50**

**Figura 21. Gráfico resumen de presencia de salario emocional en las ofertas de empleo de los sectores analizados 54**

**Figura 22. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en los sectores "Administración de empresas" e "Informática y telecomunicaciones" 55**

**Figura 23. Presencia de salario emocional según el nivel de cualificación del puesto ofertado 56**

**Figura 24. Presencia de salario emocional según el tamaño de la empresa 58**

**Figura 25. Tipos de salario predominantes según el tamaño de la empresa 59**

# Resumen

## Resumen

Son muchas las variables que hay que considerar a la hora de escoger un empleo. Normalmente, cuando se habla de salario, se suele pensar en el aspecto económico, pero existen otro tipo de remuneraciones que pueden generar un impacto en mayor o menor medida sobre el bienestar de los asalariados.

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en el estudio en profundidad a nivel nacional de las remuneraciones no económicas, mejor conocidas como salario emocional. Serán caso de estudio los diferentes tipos de salario emocional en función de su popularidad y porqué desde la crisis del COVID-19 ha sido una tendencia creciente. Además, se estudiará la importancia que tiene este tipo de salario a la hora de atraer o retener trabajadores cualificados, cuáles son los tipos más comunes, en qué sectores predominan este tipo de iniciativas y las diferencias que existen entre las PYMEs y las grandes empresas.

Por último, una vez analizados los ejemplos ya existentes y basándose en las conclusiones extraídas, se realizará una propuesta de salario emocional.

**Palabras clave:** Salario emocional, Sectores, Atraer, Retener

## **Resum**

Són moltes les variables que cal considerar a l'hora de triar una ocupació. Normalment, quan es parla de salari, se sol pensar en l'aspecte econòmic, però existeixen un altre tipus de remuneracions que poden generar un impacte en major o menor mesura sobre el benestar dels assalariats.

El present Treball de Fi de Grau consisteix en l'estudi en profunditat a nivell nacional de les remuneracions no econòmiques, millor conegudes com a salari emocional. Seran cas d'estudi els diferents tipus de salari emocional en funció de la seua popularitat i perquè des de la crisi del COVID-19 ha sigut una tendència creixent. A més, s'estudiarà la importància que té aquest tipus de salari a l'hora d'atraure o retindre treballadors qualificats, quins són els tipus més comuns, en quins sectors predominen aquest tipus d'iniciatives i les diferències que existeixen entre les "PYMEs" y les grans empreses.

Finalment, una vegada analitzats els exemples ja existents i basant-se en les conclusions extretes, es realitzarà una proposta de salari emocional.

**Paraules clau:** Salari emocional, Sectors, Atraure, Retindre



## **Abstract**

There are many variables to consider when choosing a job. Normally, when we talk about salary, we usually think of the economic aspect, but there are other types of remuneration that can have an impact to a greater or lesser extent on the well-being of employees.

This Final Degree Project consists of an in-depth study at a national level of non-economic remuneration, better known as emotional salary. The different types of emotional salary will be studied according to their popularity and why they have been a growing trend since the COVID-19 crisis. In addition, the importance of this type of salary in attracting or retaining qualified workers, the most common types, the sectors in which this type of initiative predominates and the differences between SMEs and large companies will be studied.

Finally, once the existing examples have been analysed and based on the conclusions drawn, a proposal for an emotional wage will be made.

**Keywords:** Emotional wage, Sectors, Attract, Retain

# 1 Introducción

## 1.1 Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas

En el presente trabajo de fin de grado se estudiará profundamente en qué consiste el salario emocional, cuáles son los principales tipos, qué importancia tiene a la hora de retener o atraer talento y en qué sectores se encuentran más desarrolladas este tipo de iniciativas. Tras el análisis de los diversos ejemplos estudiados, se realizará una nueva propuesta de salario emocional.

En cuanto a las asignaturas del Grado de Administración y Dirección de Empresas que más influencia han tenido en el desarrollo de este trabajo principalmente destaca Dirección de Recursos Humanos. Esta asignatura cursada en cuarto de carrera está notoriamente relacionada con el tema del TFG, concretamente en la unidad “Sistemas de retribución” donde se explica detalladamente el concepto de retribución, así como sus características, el cómo establecer un buen sistema de remuneración y las diferentes modalidades que se pueden emplear, entre ellos la no financiera, en la que se basa la temática de este trabajo.

Por otro lado, obviando el tema principal, en cuanto a estructura y formato del trabajo, fue de gran ayuda la asignatura que cursé en segundo de carrera, Economía Española, donde tuvimos que desarrollar un trabajo de características muy similares a las de un TFG, lo cual me proporcionó una experiencia de gran utilidad a la hora de redactar el presente trabajo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo de fin de grado consiste en estudiar la influencia del salario emocional en las empresas españolas diferenciando por sectores y tamaño de la empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Una vez definido el objetivo general, es necesario marcar objetivos específicos cuya consecución nos acerque a alcanzar el general.

Estos objetivos específicos son los siguientes:

- Estudiar cuáles son las propuestas de salario emocional más implantadas en empresas
- Analizar si existen diferencias en cuanto a presencia de salario emocional en las ofertas de empleo dependiendo del sector, del nivel de cualificación o del tamaño de la empresa.
- Proponer un nuevo tipo de salario emocional

## 1.3 Metodología

El presente trabajo de fin de grado consta de la siguiente estructura y puntos a tratar:

1. En primer lugar, toma lugar la presente introducción, donde se incluye el resumen, el objeto del trabajo, los objetivos principales y las asignaturas relacionadas.
2. Seguidamente, se introducirá el contexto o antecedentes, en que consiste esta parte del salario, los principales tipos de salario emocional que se dan en las empresas y por qué es una tendencia creciente en la actualidad.
3. Tras la introducción y el contexto, se hablará del salario emocional en España, desde la perspectiva de empresa y también desde la del trabajador.
4. En el siguiente apartado, se analizará en qué sectores económicos los trabajadores se encuentran más cómodos y comprometidos con su empresa.
5. Más adelante, se realizará una búsqueda de ofertas de empleo en diferentes sectores para ver si ofrecen algún tipo de salario emocional y, en caso de ser así, destacar que tipos son los predominantes.
6. Tras el análisis de ofertas se extraerán una serie de conclusiones.
7. Por último, se realizará una propuesta de un nuevo tipo de salario emocional.

En cuanto a fuentes de información, las principales han sido las siguientes:

- ❖ El libro *“Flexibilidad en el trabajo, estrategias y prácticas en Europa”* (Asociación Europea para la Dirección del Personal , 1995)
- ❖ El informe IMD World Talent Ranking (International Institute for Management Development, 2022)
- ❖ El informe sobre las tendencias en RRHH 2.023 *“Déficit de talento, rotación y estrategias de fidelización”* (Randstad Research, 2022)
- ❖ El Informe Tendencias en Beneficios para Empleados y Empleadas 2023 (Cobee, 2023)
- ❖ El libro Dirección de Recursos Humanos, Gestión de personas (Giner, Marín, & Blasco, 2018)
- ❖ Un informe sobre el mercado laboral en España realizado por InfoJobs y la escuela de negocios ESADE (InfoJobs; Esade, 2022)

Además de las mencionadas, también será de gran ayuda la plataforma InfoJobs, a partir de la cual se extraerán las ofertas de empleo a analizar. (InfoJobs, 2023)

## 2 CONTEXTO

A finales de los años 80 el Comité Ejecutivo de la Asociación Europea para la Dirección del Personal (AEDP) debatió sobre los retos y estrategias que, a partir de la década de los 90, se plantearían. Uno de los aspectos que mayor consideración tuvo fue la flexibilidad laboral, ya que según asociaciones nacionales de diversos países europeos es lo que más se valoraba.

Como hemos podido comprobar tras el paso de los años, estaban en lo cierto pues actualmente la flexibilidad laboral es un tema candente en lo que a gestión del personal se refiere.

La situación económica y política actual cambia muy rápidamente, lo que conlleva profundos cambios en materia laboral. Además, la competencia internacional es cada vez más dura de modo que las empresas han de tener en cuenta cada vez más los factores de productividad, calidad del producto y a su vez, la flexibilidad, un factor que emergió hace relativamente poco y que se ha demostrado que es un punto clave a la hora de lograr el éxito en los mercados actuales.

Son muchas las ocasiones en las que los dirigentes de las empresas se enfocan solamente en reducir costes y aumentar la productividad. Como es obvio, estos son dos conceptos básicos que se han de considerar a la hora de conseguir un mayor beneficio, pero hay que ser capaces de aportar soluciones innovadoras y ahí es donde entra en juego la flexibilidad.

La flexibilidad es una herramienta estratégica que ofrece grandes posibilidades a la dirección del personal y que puede ayudar considerablemente a conseguir esa ansiada ventaja competitiva sostenida en el tiempo. El principal inconveniente es que en numerosas ocasiones, las empresas se muestran reacias e inflexibles ante estas nuevas políticas de personal. Además, la puesta en marcha de este tipo de políticas conlleva la exigencia de una cuidadosa planificación y una extensa preparación. Es necesario ir paso a paso, tomar consideración de las necesidades específicas de cada departamento, consultar y comunicar a los empleados de todos los niveles de la implantación del plan de flexibilidad. (Asociación Europea para la Dirección del Personal , 1995)

## 2.1 Flexibilidad laboral y salario emocional

Anteriormente se ha explicado la importancia que hoy día posee el hecho de ser flexible en materia de políticas de personal, pero ¿Qué entendemos por flexibilidad laboral y qué tiene que ver con el salario?

Bien, el salario según la Real Academia Española se define como “*Cantidad de dinero con la que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena*” lo cual parece correcto pues es habitual que cuando se habla de este concepto no se piense más allá del aspecto económico, pero, siendo realistas, el salario es mucho más que una cifra. El salario es la retribución que un trabajador recibe a cambio de su trabajo, esta retribución no es solo dinero, de hecho, puede ser desde salario en especie (el segundo tipo más conocido detrás del dinerario) hasta lo que se conoce como salario emocional.

El salario emocional, se podría definir como todo beneficio no económico que supone una mejora en la calidad de vida del empleado. Son un claro ejemplo de salario emocional el horario flexible, servicio de guardería para los hijos de empleado, gimnasio, ofertas en hostelería cerca del puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, etc. Todos ellos tienen en común que, en mayor o menor medida, contribuyen a mejorar el bienestar y la comodidad del empleado en su puesto de trabajo, lo cual se ve reflejado en la productividad, motivación y calidad del desempeño de los trabajadores ya que, en términos generales, el salario emocional se basa en la teoría de que “un empleado feliz es un empleado productivo y que hace bien su trabajo”.

Una empresa que incluye el salario emocional en sus ofertas de empleo está fomentando una relación positiva con sus empleados. Según OCCMundial, una agencia internacional de empleo, los salarios emocionales incrementan la productividad de la plantilla en un 33%, los días perdidos por baja eficiencia o incumplimiento de objetivos se reducen en un 66%, el absentismo laboral ya sea por accidentes, enfermedad o problemas personales descienden a menos de la mitad. El salario emocional forma parte esencial de las nuevas generaciones de jóvenes trabajadores, que no sólo necesitan construirse sobre un tejido social con nuevas perspectivas y sensibilidades, sino que además apuestan por la calidad del servicio, la eficiencia y la correcta comunicación, desde las empresas privadas hasta las administraciones públicas. Estos objetivos, difícilmente podrían ser alcanzados mediante las fórmulas de trabajo que se empleaban antaño.

El concepto de Salario Emocional es una idea relativamente moderna, de hecho, la incorporación de los trabajadores jóvenes al mercado laboral, con sus nuevas exigencias y enfoques del trabajo, ya está infiriendo en algunos sectores y constituye una de las principales razones por las que el salario emocional cada vez es implementado por más empresas, especialmente en multinacionales. Se trata de una tendencia que comenzó con la Generación X(Nacidos entre 1965 y 1980) y que ahora se ha consolidado con la Generación Milenial(Nacidos entre 1.980 y 1.994). (Pardo, 2019)

## 2.2 Tipos de salario emocional

Dado que existen gran cantidad de tipos de salario emocional, en el presente apartado se procede a explicar los principales que son los siguientes:

- Horario Flexible
- Teletrabajo
- Formación continua
- Espacios de ocio
- Beneficios sociales

Dentro de estas cinco categorías se pueden clasificar prácticamente la totalidad de las prácticas que las empresas emplean hoy en día como remuneración sin tener en cuenta el salario económico.

### 2.2.1 Horario flexible

Dentro de las prácticas de trabajo flexible, sin duda alguna la que más destaca en cuanto a popularidad y efectividad es la jornada laboral flexible u horario flexible.

El horario flexible o *flexitime* consiste en establecer una ordenación del horario laboral a través de la cual los empleados tienen la capacidad de decidir la hora de inicio y de final de su jornada laboral dentro de unos límites previamente establecidos. *Continental*, una compañía de seguros alemana fue una de las pioneras en introducir el horario flexible en el 1970. (Asociación Europea para la Dirección del

Personal , 1995) Según su programa, el trabajador podía entrar de 8:00 a 10:00 y salir de 15:00 a 17:00, de modo que el denominado “núcleo central” de trabajo eran las cinco horas entre las 10:00 y las 15:00. Este núcleo central es una parte vital para que esta política no resulte perjudicial para los intereses de la empresa. Pese a que el horario no es fijo, si que se concentra la mayoría de tiempo de trabajo efectivo en un rango de horas determinado de modo que, en empleos en los que se requiere trabajar conjuntamente, los trabajadores contarán con el apoyo y la disponibilidad de sus compañeros en la mayoría del tiempo. Además, para determinar el núcleo central de trabajo, el departamento de recursos humanos ha de tener en cuenta cuáles son las horas donde se realiza más trabajo efectivo, es decir, ha de ser razonable y coherente con el horario de los clientes, proveedores, otras oficinas de la misma compañía...

También es cierto, que existen casos en los que el horario flexible no cuenta con un núcleo central como tal y el trabajador tiene la posibilidad de distribuir las horas de trabajo conforme a su voluntad. Un ejemplo de esta situación se puede ver en empleos relacionados con la programación donde es frecuente que se trabaje por proyectos de forma que el empleado es libre para decidir como distribuir las horas del trabajo hasta la fecha límite de entrega.

Normalmente los límites del horario flexible suelen estar relacionados con el cumplimiento de un número determinado de horas en un periodo de tiempo estipulado, generalmente semanal o mensualmente, pero puede llegar a ser en cómputo anual. No obstante, los límites a la flexibilidad del horario no solo están relacionados con el cumplimiento de horas ya que dependiendo del tipo de organización es posible establecer un sistema de trabajo por objetivos en el cual los trabajadores no se rigen por cumplir un cupo de horas si no de alcanzar dichos objetivos, pudiendo reducir el tiempo que emplean trabajando si son eficientes.

La jornada laboral flexible brinda al empleado la posibilidad de establecer un equilibrio saludable entre sus obligaciones profesionales y sus obligaciones domésticas, además de un equilibrio entre su vida profesional y personal. De igual modo, también proporciona una mayor satisfacción en el trabajo, una mayor seguridad en el empleo y la posibilidad de desarrollar nuevas destrezas lo cual indirectamente beneficiaría a la empresa. (Asociación Europea para la Dirección del Personal , 1995)



### 2.2.2 Teletrabajo

El teletrabajo o trabajo a distancia consiste en que el empleado pasa toda o parte de la semana laboral en su domicilio (o donde ellos deseen), realizando las mismas labores que normalmente realizaría en el centro habitual de trabajo y cuya realización desde remoto es perfectamente factible.

El trabajo a distancia es una de las principales fuentes de satisfacción de los empleados y son muchos los trabajos donde por lo menos algún día se teletrabaja. Ofrecer jornadas de trabajo a distancia les permite disfrutar del tiempo que suelen emplear en desplazarse al trabajo haciendo cosas que les gustan, como hacer deporte, pasar tiempo con la familia, los amigos o las mascotas, o sencillamente dormir más.

Además, el hecho de no tener que acudir al centro de trabajo, no sólo conlleva una que se pierda menos tiempo en desplazamientos, sino que además se trabaja en un espacio más relajado. No a todo el mundo le gusta trabajar en una oficina, y algunas personas simplemente trabajan mejor desde la comodidad de su propia casa, donde en un ambiente mucho más distendido, escuchan música o se toman los descansos para comer algo cuando realmente les apetece y esto, que hace años parecería totalmente descabellado, puede propiciar un incremento de la productividad.

El trabajo en remoto se viene empleando ya desde hace bastantes años en algunas empresas, de hecho la primera tendencia de teletrabajo surgió en Estados Unidos, en el año 1973 durante la crisis del petróleo. Fue Jack Nilles, que en aquel entonces trabajaba para la NASA como ingeniero, el que propuso la idea de “llevar el trabajo al trabajador” lo cual reduciría el gasto en combustible por parte de la empresa y el trabajador se ahorraría el tiempo de desplazamiento. Pese a que su primera aparición fue hace décadas, no fue hasta 2020 durante la pandemia del COVID-19 cuando el teletrabajo se consolidó en la gran mayoría de empresas. Después de que la pandemia cambió la actitud de la gente respecto a ir a una oficina física todos los días, algunos simplemente no quieren volver a las viejas costumbres pues se han dado cuenta de que desde su casa se puede hacer el mismo o incluso más trabajo que acudiendo al centro de trabajo. (Butler, 2022)

El teletrabajo es, junto al horario flexible, el salario emocional más popular y que mejor valoran tanto empleados como empresas ya que ambas partes suelen salir beneficiadas. Los principales beneficios por la parte de la empresa son la mejora de la productividad de sus empleados, la reducción de costes (por ejemplo, alquiler de

oficinas, calefacción, dietas...) y disminución del absentismo o abandono de los empleados. Por la parte del empleado, también supone un ahorro tanto de tiempo de desplazamiento como económico, en caso de que la empresa no cubra los gastos de combustible.

Pese a las ventajas que supone también es necesario considerar que en ocasiones es difícil de gestionar, pues la comunicación a distancia no es lo mismo que presencialmente y no todas las tareas ni todos los empleados están preparados para trabajar remotamente. Además, el teletrabajo puede conllevar un aislamiento social que no es positivo si lo que se desea es conseguir un buen ambiente laboral. (Asociación Europea para la Dirección del Personal , 1995; Great Place To Work, 2023; Serviap Global, 2023)

### **2.2.3 Formación continua y plan de carrera**

Son muchas las empresas, especialmente aquellas cuyo desempeño consiste más en un trabajo intelectual que físico, en las que se implantan horas de formación dentro de la jornada laboral de los empleados. Las empresas invierten tiempo de trabajo formando a sus empleados ya que, a largo plazo, contar con una plantilla altamente cualificada y que está constantemente aprendiendo es clave para añadir aún más valor al capital humano de la organización y por ende para lograr una ventaja competitiva extendida en el tiempo.

Tampoco se ha de pensar que la formación solo beneficia a la empresa pues el desarrollo personal mantiene una alta motivación entre los empleados y les lleva a seguir cumpliendo objetivos profesionales como parte de su ciclo de vida laboral. Cuando la empresa le apoya para lograr este objetivo, es más probable que permanezca leal.

Los cursos de formación que reciben los empleados en su mayoría irán dirigidos a mejorar competencias y asentar conocimientos relacionados con la labor que desarrollan en la empresa, pero también es cierto que los empleados se ven beneficiados ya que en un futuro les puede ayudar a la hora de encontrar otro empleo.

También existe la posibilidad de apoyar objetivos personales que no estén relacionados con la actividad principal de la empresa como ofrecer clases de idiomas

o dando créditos de acceso a determinadas plataformas educativas. Pese a no estar directamente relacionados, pueden despertar el interés de los trabajadores por otras razones, lo que, a su vez, contribuye a mejorar su bienestar y por ende su nivel de rendimiento. (Stephens, 2022; Serviap Global, 2023)

Otra medida también relacionada con el desarrollo profesional de los trabajadores es el contar con un plan de carrera. Estos planes consisten básicamente en orientar a los empleados para lograr sus objetivos profesionales y cómo pueden conseguirlos dentro de la empresa.

Un buen plan de carrera describe detalladamente las acciones necesarias, exigencias y requerimientos para llegar de un punto A (la situación donde se encuentra el trabajador actualmente) a un Punto B (la situación que el trabajador desea alcanzar). Con un objetivo final en mente, resulta mucho más sencillo poder identificar las acciones que se han de emprender para alcanzarlo. Estas acciones pueden incluir evaluar de las descripciones de los puestos de trabajo para ver lo que tienes que se ha de hacer para optar a ellos, asistir a eventos de networking para hacer nuevos contactos y explorar diferentes empresas y sectores para ver si son los adecuados.

El hecho de identificar las áreas en las que se ha de aprender un poco más conlleva que, en muchos casos, sea necesario tomar cursos adicionales, obtener una certificación en una nueva habilidad o incluso hacer un máster. Las certificaciones o habilidades que se necesitan para ir ascendiendo en la empresa en gran cantidad de ocasiones son implementadas por las mismas mediante los ya mencionados cursos de formación. También puede darse que la empresa subvencione parte del proceso, en una academia o centro de estudios independiente al centro de trabajo.

El plan de carrera, al igual que los cursos de formación conlleva que los empleados se sientan más motivados, comprometidos y leales a la empresa para la que trabajan. Es muy interesante el combinarlo con los cursos de formación ya que además de la orientación y las pautas para ascender dentro de la empresa, se estarían proporcionando también las herramientas para lograrlo. En su conjunto, estas iniciativas logran que los trabajadores competentes logren aumentar sus conocimientos, desarrollar de sus habilidades y, en términos generales, rendir mejor en su puesto de trabajo. (Calling All Optimists, 2020)

#### 2.2.4 Espacios de ocio

Anteriormente se ha tratado la iniciativa del teletrabajo pero, ¿Qué hay de los empleos que necesariamente requieren que el empleado acuda al centro de trabajo?

Tras la pandemia, prácticamente todo el mundo ha tenido que tratar con el teletrabajo y ahí fue donde muchos se dieron cuenta de las ventajas que esto supone, pero también de sus inconvenientes. En ocasiones, no solo basta con una silla reclinable y un escritorio amplio, el lugar de trabajo es un factor que también influye en los empleados y su forma de afrontar el trabajo.

Comúnmente, los empleados pasan más de 40 horas semanales en el lugar de trabajo, por lo que éste ha de estar preparado para fomentar la creatividad, facilitar la comunicación con los compañeros, mitigar el estrés e incentivar la concentración. Factores como la iluminación, la distribución del mobiliario, las vistas, pueden repercutir sobre el nivel de motivación, concentración, eficiencia y, en general, sobre el rendimiento del trabajador. El diseño del entorno de trabajo es importante, y parte de ello es crear espacios de ocio. La gran tendencia en las empresas más innovadoras es diseñar un espacio diferente en cada planta donde los empleados puedan desconectar unos minutos de sus tareas, tomar un café, socializar con los compañeros y recargar energía para continuar con la jornada laboral.

No hay que engañarse, que un trabajador no esté en su escritorio no significa que no esté haciendo nada. Los lugares de ocio descentralizados permiten un valioso intercambio de ideas entre departamentos, así como charlas informales sobre el trabajo. Es posible que algunas de estas conversaciones sean cotilleos sin importancia, pero en ocasiones pueden consistir en compartir perspectivas o diferentes puntos de vista y comprender las realidades de otros departamentos a nivel personal. De ese modo se fomenta una buena comunicación entre departamentos, lo cual es importante para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Una de las empresas que siempre ha destacado y ha servido de ejemplo a muchas otras en cuanto a espacios de ocio dentro del lugar de trabajo ha sido Google, que desde finales de la década de los 2000 sorprendió al mundo con el innovador diseño de sus oficinas, las cuales contaban con mobiliario colorido, salas de juegos, comedores con alimentos de la mejor calidad a disposición de sus empleados, espacios abiertos, entre otros. Google es una empresa que, dado el sector en el que se

encuentra, necesita innovarse constantemente para no quedarse atrás y continuar siendo el motor de búsqueda número uno del mundo. Una de las claves para impulsar la creatividad de sus empleados fue diseñar un lugar de trabajo de estilo desenfadado, con espacios donde empleados de distintos departamentos coincidan e intercambien ideas.

Este espacio supone una gran motivación, porque no sólo mejora la estética del lugar de trabajo, sino que también afecta a factores como la salud mental o el estado anímico de los empleados y ayudan a evadir problemas como el sedentarismo. En definitiva, contar con espacios de ocio y un lugar de trabajo correctamente diseñado para mejorar la experiencia de los empleados es una parte del salario emocional que no se ha de menospreciar pues como se ha visto, puede marcar la diferencia especialmente en empresas con cambios e innovaciones constantes. (Serviap Global, 2023; ICON Business Centre, 2021)

### **2.2.5 Beneficios sociales**

Las prestaciones sociales son otra forma de compensación dentro del salario financiero. Trabajar con prestaciones legales es un requisito legal, pero mejorar y añadir prestaciones que no sean obligatorias hará que los empleados se sientan más a gusto en su puesto de trabajo. Los empleados no buscarán en otra parte si están contentos con los beneficios de su salario financiero y emocional.

Además, a diferencia de políticas más tradicionales como una subida estándar de salario, ofrecer buenos beneficios sociales es normalmente más rentable para una organización. Subir el sueldo de los empleados directamente, en situaciones normales, resulta más costoso para la empresa que invertir en beneficios sociales los cuales contribuyen a mejorar el bienestar físico y mental del capital humano.

En algunos países extranjeros con un menor peso del sector público, muchas de las prestaciones de los empleados incluyen seguro médico, seguro de vida, planes de jubilación y seguro de invalidez. Sin embargo, la oferta actual de prestaciones para empleados se ha ampliado mucho más allá de este ámbito. De hecho, dado que el concepto de beneficio social abarca cantidad de tipologías, se procede a explicar en qué consisten las categorías más comunes entre las empresas.

- ❖ **Seguros.** Esta categoría incluye todo tipo de seguros de salud, así como seguros de vida y de invalidez. Las opciones de seguro médico ayudan a satisfacer las necesidades continuas de los empleados y sus familias, mientras que las pólizas de seguro de vida e incapacidad proporcionan fondos para circunstancias imprevistas ocasionales o permanentes.
- ❖ **Planes de pensiones.** Las prestaciones de jubilación permiten a los empleados obtener aportaciones de la empresa o ahorrar e invertir parte de su salario para el futuro. Las oportunidades de inscribirse en estos planes y las deducciones automáticas de la nómina apoyan y simplifican el proceso de preparación de los empleados para la jubilación.
- ❖ **Compensación adicional.** La oportunidad de ganar dinero más allá del salario habitual de un empleado puede ofrecerse a través de comisiones, bonificaciones y premios por rendimiento. También se incluye en esta categoría la compensación indirecta, como la participación en beneficios y las opciones sobre acciones. Este tipo de compensaciones es especialmente interesante para las empresas ya que, al alinear los objetivos organización y personal, se conseguirá un nivel de involucración por parte del trabajador que difícilmente se podría conseguir de otro modo.
- ❖ **Tiempo libre y permisos remunerados.** La gente necesita descansar de su horario de trabajo habitual, y las empresas competitivas cada vez son más conscientes de la importancia de conceder tiempo libre remunerado. Los días festivos, las bajas por enfermedad, las vacaciones, los permisos familiares, los permisos por luto y los periodos sabáticos son todos ellos deseables para los empleados. En muchos países, el tiempo libre remunerado es incluso obligatorio. Las empresas que amplían sus beneficios sociales sobre tipos de permisos para ir más allá de cualquier requisito legal tienen una atractiva ventaja que promocionar.
- ❖ **Descuentos, promociones y servicios proporcionados por la empresa.** Por último, los empleados también valoran muy positivamente el hecho de contar con servicios que normalmente correrían por su cuenta, pero de los que se hace cargo la empresa, poniéndolos a disposición de los trabajadores para que les resulte más cómodo y gratificante ir a trabajar. Una de las prácticas más famosas y atrayentes es la del servicio de guarderías, con el que los empleados pueden dejar a sus hijos a buen recaudo. La guardería normalmente estará situada próxima o dentro del mismo centro de trabajo, de modo que mientras los progenitores cumplen con su jornada laboral sus

hijos se encuentran cerca, lo cual resulta muy cómodo para los padres. Otro ejemplo típico es el de los servicios de ocio, formación y bienestar, como puede ser el tener acceso a clases de deportes, a un gimnasio cercano, a fisioterapia, a academias de idiomas, a viajes en grupo... Además, cada vez son más frecuentes las empresas como Cobee, Inspiring Benefits o Corporate Benefits, las cuales ponen a disposición de las empresas cantidad de descuentos y promociones en una amplia selección de marcas de todo tipo (ocio, restauración, moda...)

Este tipo de prácticas denotan un gran interés por parte de la empresa sobre el bienestar como del estado de ánimo del empleado y aunque pueda no parecer tan relevante a la hora de tomar una decisión por parte del empleado, son detalles que últimamente están empezando a tener un peso importante.

No es coincidencia que las mejores empresas pongan en consideración este tipo de políticas de personal, en las que la felicidad de sus empleados es parte fundamental de su éxito. A su vez, esto consigue que la empresa tenga una buena reputación como empleador justo, fomenta la retención de los empleados y, por otra parte, rebaja la presión sobre el equipo de contratación. (Serviap Global, 2023; Fellow Funders, 2021; Rodríguez, 2021)

## 2.3 El salario emocional en España

El salario emocional, no es algo desconocido para los españoles, pues son muchas las empresas que años atrás comenzaron con iniciativas relacionadas con este tipo de salario tan innovador. Lo que sí que es cierto es que España no ha sido pionera en este tipo de políticas de personal pues en otros países, como pueden ser Suiza, Holanda o los tan de moda países nórdicos, nos llevan años de ventaja.

De hecho, si se toma como ejemplo el teletrabajo, que es la práctica más extendida de salario emocional a pesar de todos los cambios que ha habido últimamente tanto en España como en el resto de países tras la crisis del COVID-19, todavía la inmensa mayoría sigue trabajando de forma presencial. Aproximadamente el 68% de los españoles trabaja totalmente de manera presencial, mientras que el 32% restante se encuentran en alguna modalidad de teletrabajo, total o parcial.

El IMD (International Institute for Management Development, 2022) realiza todos los años un informe en el que se evalúa la situación y el desarrollo de las competencias necesarias para que las empresas y la economía logren crear valor a largo plazo. Para ello utiliza un conjunto de indicadores que miden el desarrollo, la retención y la atracción de una mano de obra nacional e internacional altamente cualificada. Este último punto es el que presenta relación con el presente TFG pues la atracción y la retención de los profesionales más valiosos es el principal motivo por el que las empresas incorporan salario emocional en la retribución de sus empleados. Como es lógico, los primeros países del ranking serán los que, a priori, deben de tener una mayor capacidad para retener y atraer a capital humano de calidad. Obviamente entrarán en juego otros factores como pueden ser los macroeconómicos o el salario dinerario en sí, pero también, el salario emocional.

El ranking general se hace en base a 31 criterios (*Ver Figura 1*) que se pueden agrupar en los relacionados con inversión y desarrollo, el nivel de preparación o cualificación; y el nivel de atracción o *appeal*. En este último se encuentra “Atracción y Retención de talento” que es el criterio de interés, el cual se puede relacionar con el salario emocional.



Figura 1. Criterios IMD World Talent Ranking 2022

<b>INVESTMENT &amp; DEVELOPMENT</b>	
Total public expenditure on education	Percentage of GDP
Total public exp. on education per student	Spending per enrolled pupil/student, all levels
Pupil-teacher ratio (primary education)	Ratio of students to teaching staff
Pupil-teacher ratio (secondary education)	Ratio of students to teaching staff
Apprenticeships	are sufficiently implemented
Employee training	is a high priority in companies
Female labor force	Percentage of total labor force
Health infrastructure	meets the needs of society
<b>APPEAL</b>	
Cost-of-living index	Index of a basket of goods & services in the main city, including housing (New York City = 100)
Attracting and retaining talents	is a priority in companies
Worker motivation	in companies is high
Brain drain	(well-educated and skilled people) does not hinder competitiveness in your economy
Quality of life	is high
Foreign highly-skilled personnel	are attracted to your country's business environment
Remuneration in services professions	Gross annual income including supplements such as bonuses, US\$
Remuneration of management	Total base salary plus bonuses and long-term incentives, US\$
Collected personal income tax	On profits, income and capital gains, as a percentage of GDP
Justice	is fairly administered
Exposure to particle pollution	Mean population exposure to PM2.5, Micrograms per cubic metre
<b>READINESS</b>	
Labor force growth	Percentage change
Skilled labor	is readily available
Finance skills	are readily available
International experience	of senior managers is generally significant
Competent senior managers	are readily available
Primary and secondary education	meets the needs of a competitive economy
Graduates in Sciences	% of graduates in ICT, Engineering, Math & Natural Sciences
University education	meets the needs of a competitive economy
Management education	meets the needs of the business community
Language skills	are meeting the needs of enterprises
Student mobility inbound	Foreign tertiary-level students per 1000 inhabitants
Educational assessment - PISA	PISA survey of 15-year olds

Fuente: (International Institute for Management Development, 2022)

Además del ranking global, el cual agrega todos los criterios, el estudio muestra la posición concreta por criterio respecto al resto de países del ranking cada uno de los

critérios. Por ejemplo, en la primera posición del ranking general se encuentra Suiza, pero esto no significa que en el indicador “Atracción y Retención de talento” Suiza esté en la primera posición, de hecho, justo en ese indicador Suiza ocupa el sexto lugar. De modo que, ordenando según la capacidad de atracción y retención de talento de las empresas, los primeros 10 países serían los siguientes:

1. Dinamarca
2. Países Bajos
3. Irlanda
4. Japón
5. Suecia
6. Suiza
7. Noruega
8. Islandia
9. Nueva Zelanda
10. Luxemburgo

Lamentablemente, para encontrar a España hay que remontarse al puesto número 52, lo cual teniendo en cuenta que en el ranking participan 63 países, es una situación pésima. Obviamente no toda la capacidad de atracción y retención de talento se basa en el salario emocional, pero sí que es cierto que representa un factor importante, de hecho, según un estudio realizado por Infojobs, más del 80% de los trabajadores afirman que antes de inscribirse a una oferta de empleo se informan sobre la reputación de la empresa y cómo es trabajar para ésta. (InfoJobs, 2023)

En resumen, España vuelve a estar a la cola de Europa en cuanto a atracción y retención de capital humano cualificado. Esta coyuntura no está solo relacionada solamente con el salario emocional, pues existen factores adversos, como puede ser el salario medio, que en España se encuentran en clara desventaja si se compara con el salario que las economías europeas más desarrolladas ofrecen. Aún con esto, las empresas españolas pueden aprovechar las nuevas tendencias emergentes en materia de salario emocional para mejorar su capacidad de atraer y retener buenos profesionales sin tener que incurrir en muchos costes.

### **2.3.1 El salario emocional en las empresas españolas**

La pandemia del coronavirus que se inició en marzo del año 2.020 trajo consigo una crisis económica y laboral de la que hoy día España sigue sin recuperarse. A la crisis del COVID hay que añadirle otros problemas internacionales como la invasión rusa de Ucrania que sucedió en febrero del 2.022, justo cuando parecía que el país se recuperaba apareció una nueva crisis cuyas consecuencias económicas se pueden resumir en una subida de la inflación, especialmente notoria en el precio de los combustibles. Debido a esto las empresas españolas aún están lejos de recuperar las cifras prepandemia y muchas han tenido que adaptarse para poder sobrevivir a este periodo de recesión.

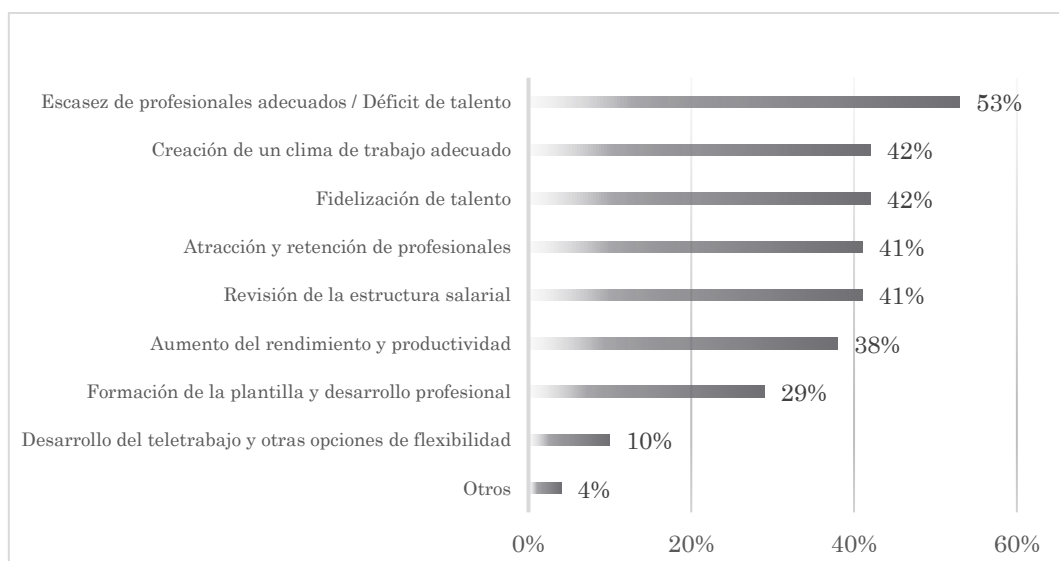
Bajo esta coyuntura, las prioridades han cambiado entre las empresas españolas, muchas áreas han sido reorganizadas y se han acelerado algunas tendencias, tanto las que emergieron antes como las que emergieron durante crisis del coronavirus. A modo de respuesta a la situación actual, los principales objetivos de las empresas se dirigen a adaptarse más rápidamente a los cambios, a incrementar la productividad y la eficiencia, e introducir innovación tecnológica en los procesos.

Las tendencias en las áreas de recursos humanos están sufriendo gran cantidad de cambios como respuesta a las necesidades actuales que se han detectado en los trabajadores. Iniciativas como el teletrabajo o la conciliación de la vida personal con la profesional mediante un horario flexible han pasado de ser un tabú para convertirse en algunas de las estrategias corporativas más populares en los últimos años. El salario emocional, es considerado hoy en día un factor muy a tener en cuenta en cualquier oferta de empleo. Además de atraer nuevas incorporaciones, también es especialmente útil cuando el objetivo consiste en retener a los trabajadores más valiosos.

Según un informe sobre las últimas tendencias en recursos humanos (Randstad Research, 2022) elaborado por Randstad Research en colaboración con la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) una de las dimensiones principales de reorganización para poder alcanzar los nuevos objetivos y adaptarse a las circunstancias económicas adversas que se están dando, en la gran mayoría de empresas se están planteando realizar una serie de cambios organizativos. Muchos de estos cambios, se prevé que se llevarán a cabo en los departamentos de recursos humanos ya que, una vez más, el capital humano vuelve a ser clave para poder remediar la situación.

Para la elaboración del informe, Randstad Research, con ayuda de la CEOE, analizaron 300 empresas españolas a partir de las cuales se extrajeron conclusiones sobre su visión estratégica, la realidad actual y las tendencias empresariales desde la perspectiva del área de recursos humanos. La mayoría de las empresas que participaron en el estudio coincidieron en que los principales retos a afrontar por parte de las áreas de RRHH eran asuntos relacionados con el déficit de talento y su fidelización (Ver figura 2).

Figura 2. Principales desafíos de RRHH en el 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de Randstad Research (2022)

Las empresas españolas presentan dificultades para encontrar talento, tanto en el exterior como dentro de la propia organización, de hecho, 9 de cada 10 empresas ha intentado incorporar algún perfil en los últimos 12 meses y para la mayoría es costoso cubrir sus vacantes con idoneidad, especialmente para los puestos que requieren un mayor nivel de cualificación.

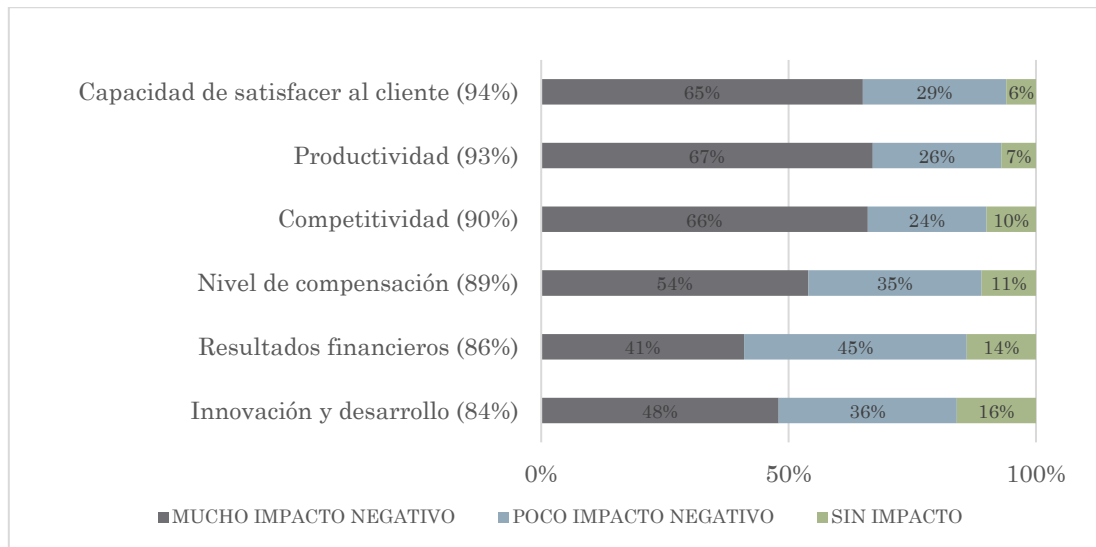
Entre las empresas que siguen en la búsqueda de talento predominan las de gran tamaño, aunque las PYMEs también están necesitadas. Las principales causas por las que se requieren nuevas incorporaciones se deben al crecimiento del negocio, la elevada rotación de empleados o simplemente por la necesidad de personal cualificado con determinadas habilidades o aptitudes.

Más de un 70% de las empresas participantes coinciden en que en el mercado exterior escasean profesionales con la cualificación apropiada pero que además, dentro de la

misma empresa tampoco hay profesionales con el talento que se busca. Además, también el periodo de tiempo que les ocupa el proceso de selección de estos nuevos perfiles es también superior si se compara con la época prepandemia.

Como es obvio, este déficit de talento del que se habla afecta negativamente al desarrollo normal de la actividad de las organizaciones ya que, directa o indirectamente, disminuye el nivel de productividad, de satisfacción del cliente y, por ende, la competitividad frente a otras empresas (Ver figura 3).

Figura 3. Impacto de la escasez de talento

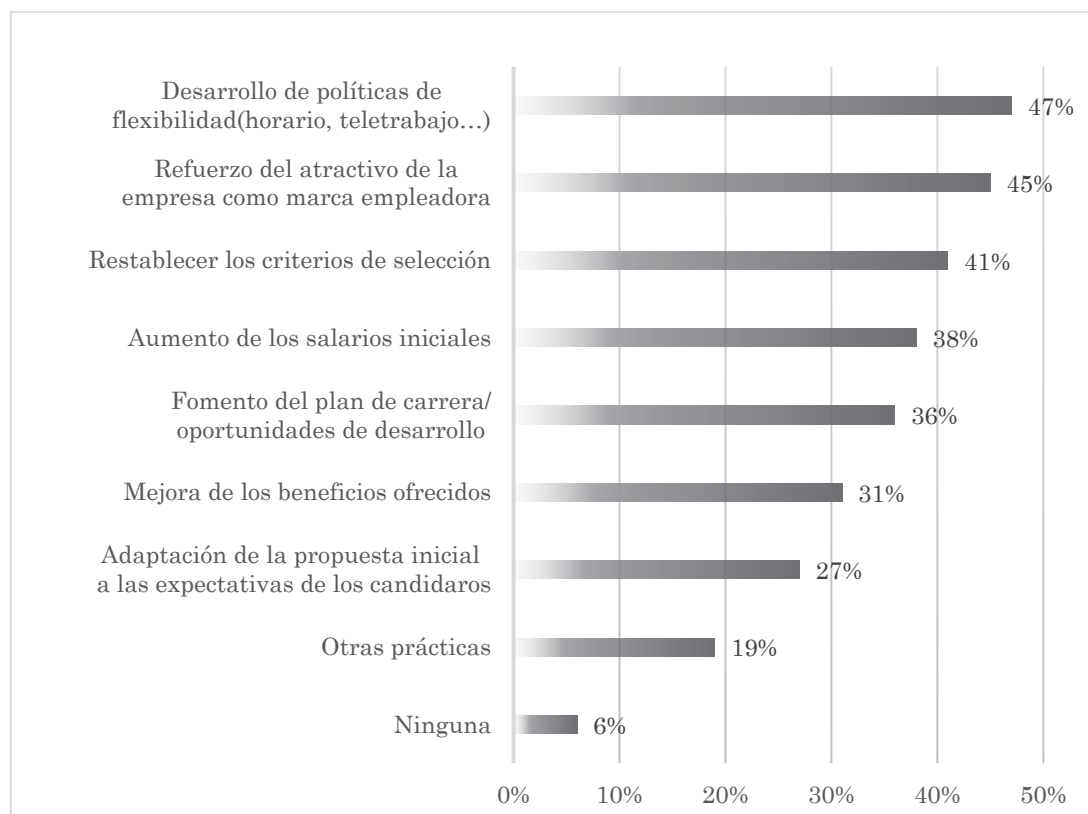


Fuente: Elaboración propia a partir de Randstad Research (2022)

La disminución de la productividad y del resultado financiero, debido a la escasez de talento, se da especialmente en PYMEs, no tanto en las grandes empresas. La principal respuesta a este problema por parte de las pequeñas y medianas empresas consiste en subir los salarios, lo cual ni es tarea sencilla ni es la mejor de las soluciones.

En la *Figura 4*, se pueden ver las prácticas más empleadas por las empresas para mitigar o incluso superar los problemas que el déficit de talento genera. Varias de estas prácticas, a parte de las obvias como subir los salarios iniciales, forman parte del salario emocional como lo son el desarrollo de políticas de flexibilidad (horario flexible, teletrabajo), mejora de los beneficios sociales, fomento del plan de carrera y oportunidades de desarrollo (formación continua).

Figura 4. Estrategias aplicadas para superar el déficit de talento



Fuente: Elaboración propia a partir de Randstad Research (2022)

Las políticas más populares sin duda alguna son las relacionadas con la flexibilidad, tanto del lugar como del tiempo de trabajo, y casi el 50% de las empresas cuentan con este tipo de iniciativas. No es solo asunto de empresas grandes, en la actualidad dado el avance de la tecnología todas las empresas, incluso las PYMEs tienen la posibilidad de permitir a sus empleados trabajar desde casa siempre que dispongan de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo con normalidad y que las labores asignadas sea factible realizarlas remotamente.

Otra medida también bastante frecuente es la de incorporar planes de formación y carrera profesional, el 36% de las empresas participantes en el estudio aseguran haber implementado políticas de formación continua últimamente. Para el personal siempre es positivo el hecho de contar con expectativas de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, es por ello por lo que este tipo de políticas resultan

muy atractivas para los empleados y es algo que se valora bastante. Este tipo de incentivo es más común en empresas grandes, ya que estas cuentan con más recursos para invertir en formación y organigramas más extensos, en los que ascender dentro de la empresa es más factible que en empresas más pequeñas donde las políticas de ascensos pueden llegar a estar bastante restringidas ya sea por el reducido tamaño de la empresa o por circunstancias relacionadas con la existencia de un vínculo familiar entre los socios mayoritarios.

Por último, también destaca como táctica para paliar el déficit de talento la inclusión de mejores beneficios sociales. Más de un 30% de las empresas participantes en el estudio coinciden en que han añadido beneficios sociales para los empleados a modo de prestaciones voluntarias.

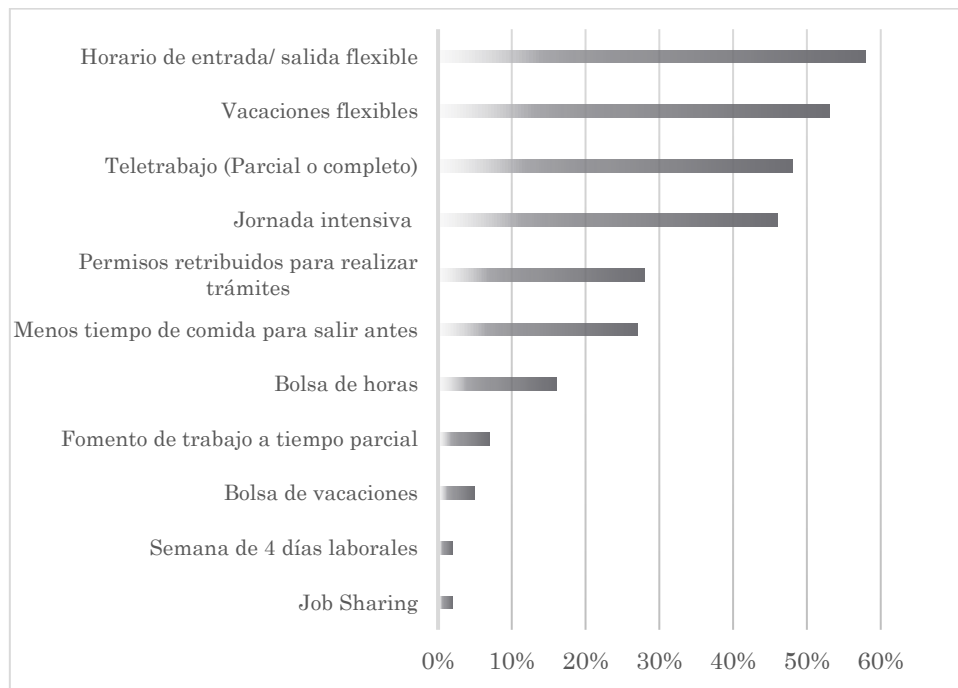
En definitiva, las políticas que predominan, ya que prácticamente la mitad de las empresas contemplan, son las relacionadas con la flexibilidad, especialmente las relacionadas con el lugar de trabajo y el horario. Generalmente se aplican mayoritariamente en empresas grandes pero cada vez es más frecuente verlo en pequeñas y medianas empresas. En la *Figura 5* se pueden observar cuales son las prácticas o políticas de flexibilidad más usadas entre las empresas participantes en el estudio de Randstad.

En primer lugar, destaca el horario flexible, permitir al empleado entrar o salir ligeramente antes o ligeramente después de lo establecido. Es una práctica que resulta relativamente sencilla de poner en práctica y que los empleados aprecian bastante. Normalmente, es más común que se establezca en las empresas grandes (66%) pero las PYMEs tampoco se quedan atrás (60% para las medianas y 51% para las pequeñas).

En segundo lugar, se encuentran las vacaciones flexibles, que básicamente consiste en permitir a los empleados distribuir sus vacaciones a lo largo del año, obviamente siendo razonables con el ritmo de trabajo previsto de la empresa y la planificación. Es una práctica no tan común en España como en otros países europeos pero que sin lugar a duda representa una parte importante del salario emocional de los empleados. Las vacaciones flexibles, a diferencia de la mayoría de tipos de salario emocional, suelen predominar en las empresas de reducido tamaño ya que en las grandes empresas se tiende más a seguir una planificación difícilmente ajustable y son más rígidas en ese sentido. Además, al contar con un mayor número de empleados la demanda de vacaciones en fechas clave (Verano, Navidad, festivos en

general) suele estar muy concentrada por lo que son pocos los empleados que tienen la suerte de poder elegir las vacaciones cuando realmente desean.

Figura 5. Medidas de flexibilidad del trabajo que más se practican



Fuente: Elaboración propia a partir de Randstad Research (2022)

En tercer lugar, está el teletrabajo, trabajar desde casa nunca fue tan fácil como en la actualidad y son muchas las personas que no contemplan el trabajar todos los días desde la oficina pudiendo hacer lo mismo desde la comodidad del hogar. Esta práctica ya era bastante frecuente en países como Reino Unido, pero en España tuvo que llegar una pandemia con su consecuente confinamiento para que tanto empresas como empleados empezaran a disfrutar de los beneficios del teletrabajo. Fue tal el nivel de satisfacción que en la mayoría de empresas llegó para quedarse, especialmente las de gran tamaño pues casi un 70% de ellas permiten a sus empleados trabajar desde casa. Por la parte de las empresas medianas, este porcentaje se ve reducido hasta un 53% mientras que para las pequeñas es de solo un 34%.

Por último, cabe destacar también la jornada intensiva, que suele comprimir en 6 o 7 horas seguidas sin descanso. Esta práctica, dependiendo del tipo de empresa se implanta todo el año o, lo que es más común, solamente durante uno o dos meses en



verano. De este modo el trabajador puede disfrutar de su tiempo libre sin ataduras, ya que de normal los parones para comer no cuentan como trabajo efectivo y tener que volver después parte el día. Es una práctica no tan común como las otras, pero sigue siendo relevante teniendo en cuenta que más de un 45% de las empresas permiten a sus empleados hacer jornada intensiva, aunque sea en algún momento durante el año.

Además de las ya mencionadas, también se aplican otras políticas, pero con menor frecuencia e impacto como lo son permisos retribuidos, reducción del tiempo de descanso en favor de salir antes, *job sharing*, semana de 4 días laborables, fomento del trabajo a tiempo parcial, bolsas de horas y de vacaciones...

En conclusión, España al igual que muchos países se encuentra en una época de recuperación económica tras una gran crisis y complicaciones debidas a conflictos internacionales. Es por ello que las empresas, están buscando alternativas económicamente viables para mantener la productividad y la calidad de los productos o servicios ofrecidos, y en consecuencia, las políticas de personal como el salario emocional están cada vez tomando un mayor protagonismo.

### **2.3.2 El salario emocional desde el punto de vista de los trabajadores españoles**

Una vez visto el porqué las empresas españolas incluyen salario emocional y cuáles son los más comunes, se tratará el mismo tema pero desde el punto de vista del empleado, sobre cómo este valora la presencia de salario emocional y qué tipos son los que valora más positivamente.

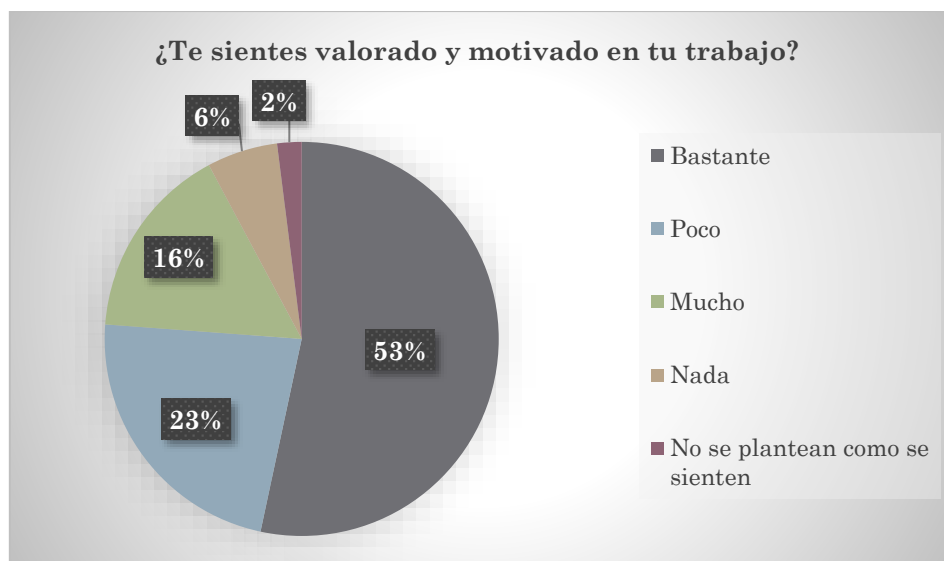
Una empresa de incentivos para trabajadores llamada Cobee realiza todos los años un informe sobre las tendencias en beneficios para empleados. En este informe se entrevistan 1.600 empleados de distinta edad, sexo, industria y tipo de empresa.

El estudio (Cobee, 2023) refleja que la situación actual de los trabajadores, al igual que para las empresas, no es la más favorable pues como ya se sabe aún no se ha logrado la recuperación total tras la crisis de la pandemia del COVID-19. Circunstancias tan llamativas como lo fue el confinamiento han marcado un antes y un después en el ámbito laboral. Iniciativas que previamente a la pandemia eran

inconcebibles cada vez son más comunes y como consecuencia, muchos trabajadores han cambiado notoriamente su perspectiva acerca de lo que es bienestar laboral y lo que no.

Se podría decir que, después de lo visto durante la pandemia, el trabajador se ha vuelto más exigente en cuanto a bienestar laboral se refiere, lo cual no debe de considerarse como algo negativo sino como una oportunidad para desarrollar estrategias que permitan a las empresas diferenciarse del resto, apostando por el desarrollo del capital humano.

Figura 6. Encuesta bienestar trabajadores



Fuente: Elaboración propia a partir de Cobee (2023)

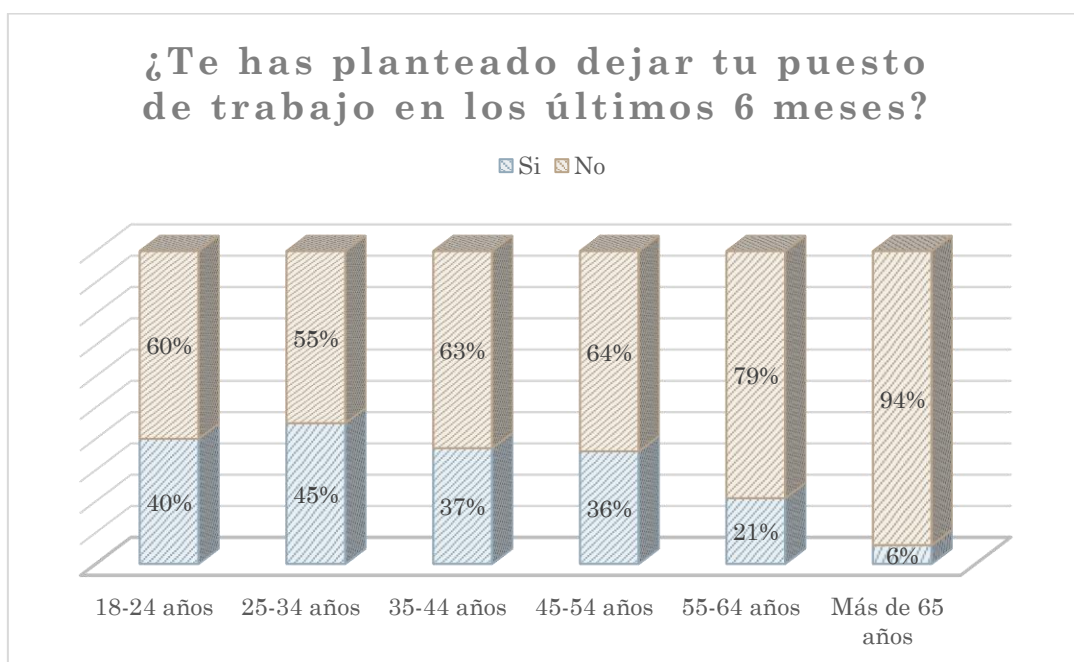
En la actualidad, casi un 70% de los empleados se encuentran bien valorados en su puesto de trabajo, pero el 30% restante está conformado por un 23% que se sienten poco valorados, alrededor de un 6% no se sienten nada valorados y un 2% simplemente ni se lo plantea. Si bien es cierto que la mayoría se encuentran valorados, lo preocupante es que, si se compara con este mismo estudio el año pasado, el porcentaje de trabajadores que se encuentran valorados ha disminuido en 2,5 puntos.

Si se analiza por grupo de edad, los milenials son los que mejor considerados se sienten dentro de la empresa, a diferencia de los pertenecientes a la generación X, donde tan solo un 12,1% se siente valorado positivamente.

El hecho de sentirse valorado en la empresa es vital a la hora de decidir si quedarse o no en ella, pero también existen otros factores que suponen un peso importante como lo es la edad. Más de un 35% de los trabajadores se ha planteado cambiar de trabajo en los últimos 6 meses. Sobre este porcentaje, las personas que más se han planteado cambiar de son las que, según lo visto anteriormente, se sienten más valoradas (Ver figura 7), es decir, las pertenecientes a grupos de edad más jóvenes.

Esto puede parecer algo contradictorio, pero es necesario tomar en consideración que, si bien es cierto que los jóvenes se sienten valorados, también tienen más posibilidades de poder encontrar otro puesto que les ofrezca unas mejores condiciones. En cambio, a medida que van pasando los años, cada vez es más complicado cambiar de trabajo pues normalmente las empresas buscan perfiles más jóvenes.

Figura 7. Empleados que se han planteado dejar su puesto en los últimos 6 meses por rango de edad



Fuente: Elaboración propia a partir de Cobee (2023)

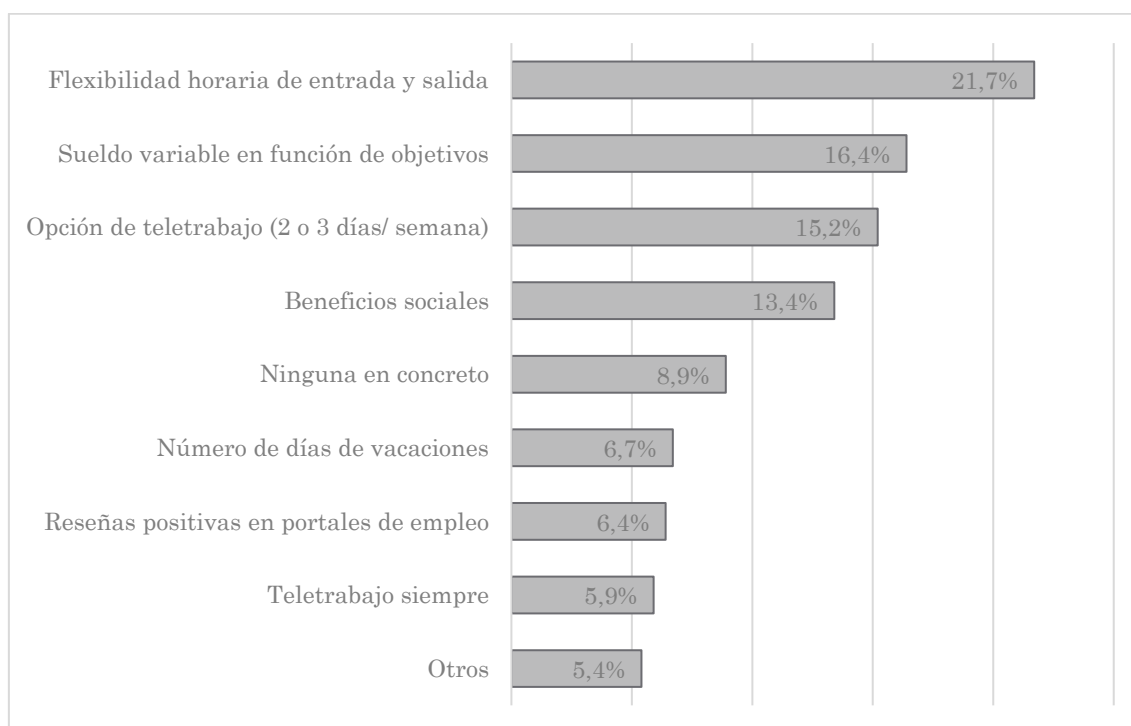
Por sectores económicos, el factor salario es también decisivo, donde los subsectores de la hostelería y el comercio son en los que un mayor número de empleados querrían dejar su trabajo, en torno a un 45%, un 10% más que la media del resto de subsectores. En el extremo opuesto se encuentran los funcionarios que desempeñan

funciones en las administraciones públicas, los cuales presentan el porcentaje más bajo pues solo un 25% de ellos estaría interesado en cambiar de empleo.

Los factores que influyen en si el empleado se siente valorado o no son muchos y no se debe asumir que lo fundamental es el salario dinerario. En realidad, solamente el 7,8% de los trabajadores que participaron en el estudio están de acuerdo en que lo único importante para sentirse valorado en su puesto de trabajo es el sueldo que reciben. Hay que tener en cuenta que existen pequeñas diferencias entre sexos ya que los hombres valoran bastante más únicamente el sueldo (10%) de lo que lo hacen las mujeres (6%), las cuales normalmente se interesan más por la conciliación de la vida profesional con la personal.

El más del 90% restante, consideran que existen otros factores a parte del salario dinerario que pueden ser claves para sentirse valorado y ahí es donde entra el juego normalmente el salario emocional (*Ver figura 8*).

*Figura 8. Iniciativas más importantes para los trabajadores a la hora de valorar una oferta laboral*



Fuente: Elaboración propia a partir de Cobee (2023)

Por orden de importancia, a los trabajadores españoles lo que más les interesa en un trabajo es la flexibilidad horaria (21,7%), el sueldo variable en función de objetivos

(16,4%), la opción de poder teletrabajar, aunque sean 2 o 3 días a la semana (15,2%) y el contar con beneficios sociales como descuentos, seguros, cursos gratuitos... (13,4%). Otros aspectos que también resultan importantes pero en menor medida son: el número de días de vacaciones (Mínimo 26 días al año), reseñas positivas en portales, teletrabajo a tiempo completo y otras circunstancias como el ambiente laboral o la cultura empresarial, la cual es especialmente valorada por los pertenecientes a la generación del Baby Boom (Nacidos entre 1945 y 1964).

En resumen, la mayoría de empleados españoles se sienten valorados en su empresa de algún modo, en torno a un 70%, pero el 30% restante se siente poco o nada valorado. Los que menos valorados se sienten pertenecen normalmente a grupos de edad más elevada pero, a su vez, estos grupos son los que menos se plantean cambiar de empleo. En cambio, los que más interés tienen en cambiar de empleo serían los milenials y generación Z. Son estas nuevas generaciones las que poco a poco están haciendo cambiar las prioridades, de hecho, en la actualidad, lo que más priva a la hora de buscar empleo no es únicamente el salario dinerario. Iniciativas como el horario flexible, el teletrabajo o planes de beneficios sociales cada vez están más extendidas y para muchos españoles suponen un peso importante a la hora de decantarse por una empresa u otra.

## **2.4 Sectores en los que existe un mayor interés por el bienestar del empleado**

Desde siempre, las empresas se han visto obligadas a evolucionar conforme iban desarrollándose los avances tecnológicos, pasando primeramente desde la mecanización hasta la digitalización de los procesos, adaptando las estrategias convenientemente o cambiando la visión sobre los recursos y su importancia en el éxito o fracaso de la empresa.

Tradicionalmente, directivos y economistas han considerado a los trabajadores como una fuente de costes para las organizaciones, en lugar de un recurso determinante. El valor económico de las empresas se asociaba entonces con los recursos materiales, técnicos o financieros. Sin embargo, en los últimos años, se ha demostrado que las

prácticas de gestión de recursos humanos y los empleados que forman parte de la organización son realmente valiosas también. (Giner, Marín, & Blasco, 2018)

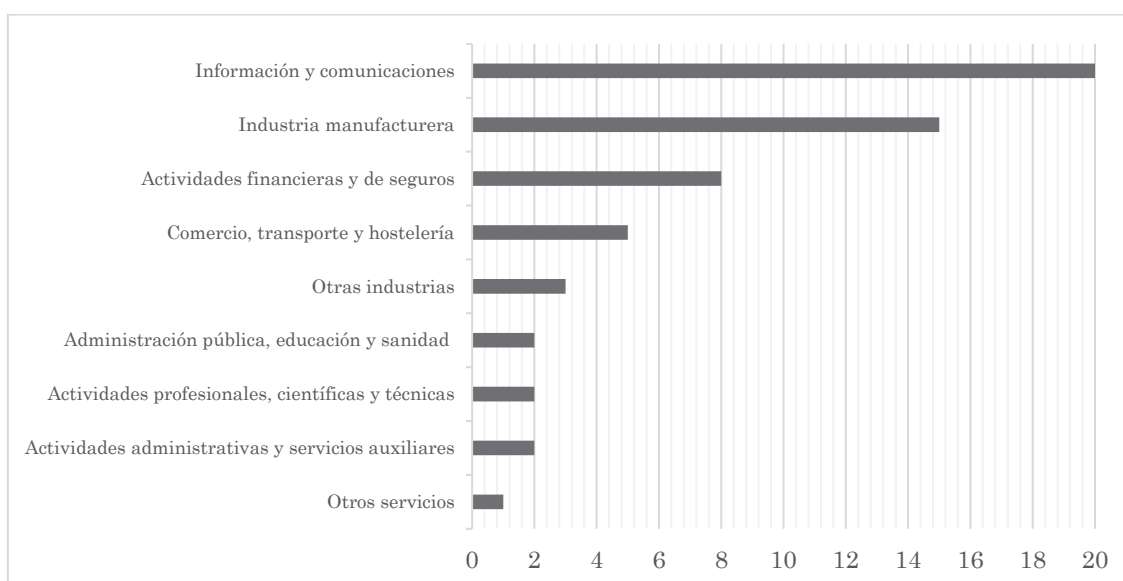
Esta evolución no se da en todos los sectores del mismo modo, los sectores más tradicionales, como pueden ser los pertenecientes al sector primario u otros pertenecientes al terciario pero que son menos intensivos en conocimiento como en la hostelería, por mucho que exista cantidad de avances tecnológicos y que se pretendan seguir las últimas tendencias, como puede ser dar una mayor importancia al capital humano, es realmente difícil de lograr debido a la naturaleza de estas actividades. Es por ello que a la hora de seguir iniciativas como el salario emocional estos sectores suelen quedar relegados ya que la mayoría de tipos de salario emocional (teletrabajo, horario flexible y formación continua) van a resultar incompatibles en la mayoría de empleos.

En cambio, en sectores relacionados con las tecnologías de la información o simplemente cuya labor es más intelectual que física, los cambios y los avances que se producen son prácticamente constantes, es mucho más común encontrar ejemplos de estas iniciativas, especialmente teletrabajo, horario flexible y formación continua.

Existen autoridades que otorgan certificaciones que garantizan que la empresa cuida y se preocupa por el bienestar de sus empleados. Una de las más conocidas es *Great Place to Work*, que es una organización que ayuda a las empresas a obtener mejores resultados empresariales mediante la creación de una experiencia laboral de alta confianza para todos los empleados.

Cada año esta autoridad elabora un ranking con las mejores empresas para trabajar. En este ranking son evaluadas 364 compañías, lo que suponen un total de 430.372 opiniones de empleados mediante las cuales se evalúa si las empresas son merecedoras o no de la certificación Great Place To Work. El ranking en España está conformado por un total de 58 empresas en el año 2023, las cuales se encuentran repartidas en distintos sectores económicos (Ver *Figura 9*). Como se puede ver, existen 4 sectores que destacan frente al resto estos son “Información y comunicaciones”, “Industria manufacturera”, “Actividades financieras y de seguros” y “Comercio, transporte y hostelería”.

Figura 9. Empresas "Best Workplaces" España 2023 (por sector)



Fuente: Elaboración propia a partir de Great Place To Work(2023)

El sector que mayor presencia tiene en el ranking es el de información y comunicaciones, con un total de 20 empresas de las cuales el 60% son medianas (menos de 250 trabajadores) y el 40% grandes. Entre las empresas de este sector que aparecen en el ranking las hay de diferentes tipos: consultoras, desarrolladoras de software, telecomunicaciones, *big data*...

El segundo sector que más empresas tiene dentro de este ranking es el de la industria manufacturera, con un total de 15 empresas, la mayoría de ellas de tamaño mediano. La industria manufacturera abarca gran cantidad de industrias pero hay que destacar que prácticamente la totalidad de las que aparecen en el "Best Workplaces 2023" pertenecen a la industria farmacéutica.

El tercer sector con mayor peso en el ranking es el de las actividades financieras y de seguros donde destacan principalmente las compañías aseguradoras de tamaños mediano y grande.

Por último, por sorprendente que parezca, se encuentra el sector de comercio, transporte y hostelería. En este sector destacan las grandes empresas de *retail* como Mediamarkt, Kiabi o JYSK.

Mediante este estudio, se ha podido ver cuáles podrían ser los sectores con una mayor presencia de salario emocional, pero es muy superficial, pues la certificación "Great

Place To Work” considera las opiniones de empleados que no solamente pueden estar considerando su bienestar relacionado al salario emocional, también se valoran otros factores como el ambiente laboral y la relación los superiores. Es por ello que en el siguiente apartado de este trabajo de fin de grado se indagará más profundamente en el asunto.

### 3 Estudio sobre ofertas de empleo

En este apartado del trabajo, se procede a analizar si las ofertas de puestos de trabajo mencionan algún tipo de salario emocional, cuáles son los tipos que más predominan y en qué sectores económicos se suelen dar. Las ofertas se extraerán del portal de ofertas de empleo de InfoJobs ya que, aunque LinkedIn es a nivel mundial es la máxima red social para profesionales, InfoJobs es más conciso y a nivel nacional está por delante de LinkedIn.

Para concretar más la búsqueda de datos, las ofertas se han seleccionado de los siguientes sectores económicos:

- ❖ Turismo y restauración
- ❖ Comercial y ventas
- ❖ Informática y comunicaciones
- ❖ Sanidad y salud
- ❖ Ingenieros y técnicos
- ❖ Administración de empresas

Se han considerado estos sectores debido a que son los que más ofertas acumulan en InfoJobs, y representan un abanico interesante de actividades cuyas características son distintas entre sí, lo que, en consecuencia, puede proporcionar una visión amplia sobre la situación del salario emocional en España. El turismo, la restauración y el comercio son actividades consideradas menos intensivas en conocimiento. En cambio, el resto de actividades, las relacionadas con la informática, las comunicaciones, la ingeniería, la administración de empresas y la sanidad son más intensivas en conocimiento.



En total se han recopilado 300 ofertas de empleo, 50 por cada uno de los sectores seleccionados, para analizar qué tipos de salario emocional mencionan y cuáles son las principales diferencias que existen entre sectores. La búsqueda se desarrolló desde el día 26 al 28 de abril del 2023 en la página web de InfoJobs donde únicamente se recopilaron ofertas de toda España, utilizando el filtro de las ofertas que habían aparecido en las últimas 24 horas y el sector seleccionado.

Las ofertas se han registrado en un Excel donde se especificaban los siguientes campos:

- ❖ Nombre de la empresa
- ❖ Tamaño de la empresa (Pequeña, Mediana, Grande)
- ❖ Descripción del puesto
- ❖ Localización
- ❖ Tipo de contrato (Indefinido, Fijo discontinuo, Temporal)
- ❖ Tipo de jornada (Parcial, Completa)
- ❖ Nivel de cualificación (Bajo, Medio, Alto)
- ❖ Horario flexible (Sí, No)
- ❖ Teletrabajo (Sí, No)
- ❖ Formación continuada (Sí, No)
- ❖ Beneficios sociales (Sí, No)

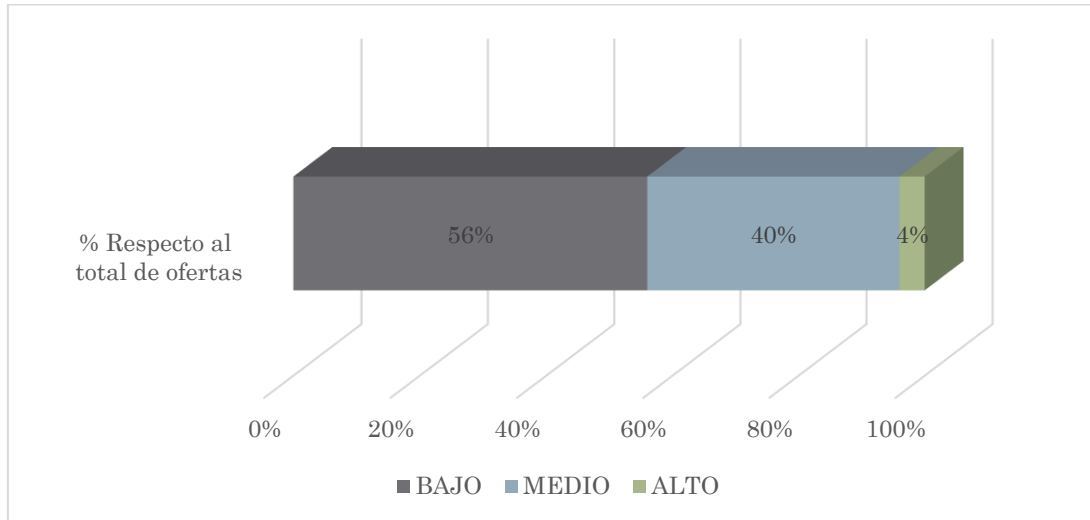
Se ha decidido no incluir los espacios de ocio que se vieron en el punto 2.2. “*Tipos de salario emocional*” ya que es una tipología que, si bien es cierto que puede llegar a tener una influencia importante en el desempeño del empleado, son muy pocas las empresas que lo ponen a disposición. De hecho, de las 300 ofertas analizadas, en ninguna se mencionó algo relacionado con los espacios de ocio.

### **3.1 Sector turismo y restauración**

Como es bien sabido, el turismo y la restauración son de las actividades más importantes de la economía española pero desafortunadamente la mayoría de los empleos que se generan en este sector requieren poca cualificación y las condiciones laborales no son las mejores. Exceptuando los puestos más elevados en las jerarquías organizacionales, los empleos suelen consistir en trabajos físicos poco intensivos en

conocimiento, por lo que no suele ser necesario poseer un nivel de formación muy elevado. De hecho, respecto a la totalidad de ofertas analizadas, más de la mitad exigían solamente el graduado escolar o ni siquiera eso. (Ver Figura 10)

Figura 10. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Turismo y restauración"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs(2023)

El 40% requerían de un nivel de formación ligeramente elevado, la mayoría de ellos un grado medio de hostelería y turismo. Como excepción el 4% de las ofertas requerían un nivel elevado de formación, ya más relacionado con la gestión y dirección de este tipo de negocios.

En cuanto a la inclusión o no de salario emocional en las ofertas, tan solo el 10% incluyen algún tipo de salario emocional lo cual refleja lo que se mencionaba anteriormente, que las condiciones laborales no suelen ser las mejores. Los únicos tipos que se han encontrado han sido formación continua en un par de ofertas y alguna mención a beneficios sociales, normalmente relacionados con algún tipo de descuento en otros establecimientos cuando se trataba de empresas pertenecientes a un mismo grupo.

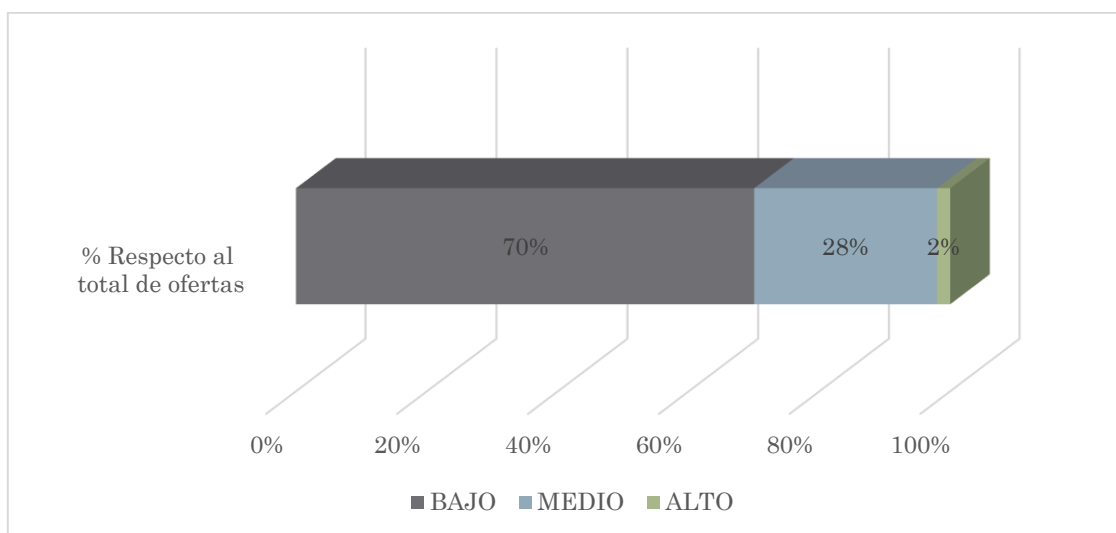
Hay que destacar que de las pocas ofertas que contaban con salario emocional, ninguna de ellas pertenecía a un nivel elevado de cualificación, el 60% exigían un nivel medio y el 40% restante bajo.

## 3.2 Sector comercial y ventas

El sector comercial y ventas es el que mayor número de ofertas acumula en InfoJobs, de hecho, según el informe que elabora anualmente InfoJobs sobre el mercado laboral español, en 2022 el 17% de las vacantes ofertadas son dentro de este sector. (InfoJobs; Esade, 2022)

Por sorprendente que parezca, este sector requiere de personal menos cualificado aún que incluso el de turismo y restauración. De las ofertas analizadas, el 70% de ellas requerían un nivel de cualificación bajo, lo que es equivalente a sin estudios específicos y en algunos casos a simplemente contar con algo de experiencia previa en el sector. Un 28% restante exigía al menos haber cursado un grado medio o superior relacionado con funciones administrativas o marketing. El 2 % restante corresponde a un puesto ejecutivo comercial de software, el cual sí que requeriría de un grado universitario y 4 años de experiencia previa en el sector. (Ver figura 11)

Figura 11. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Comercial y ventas"

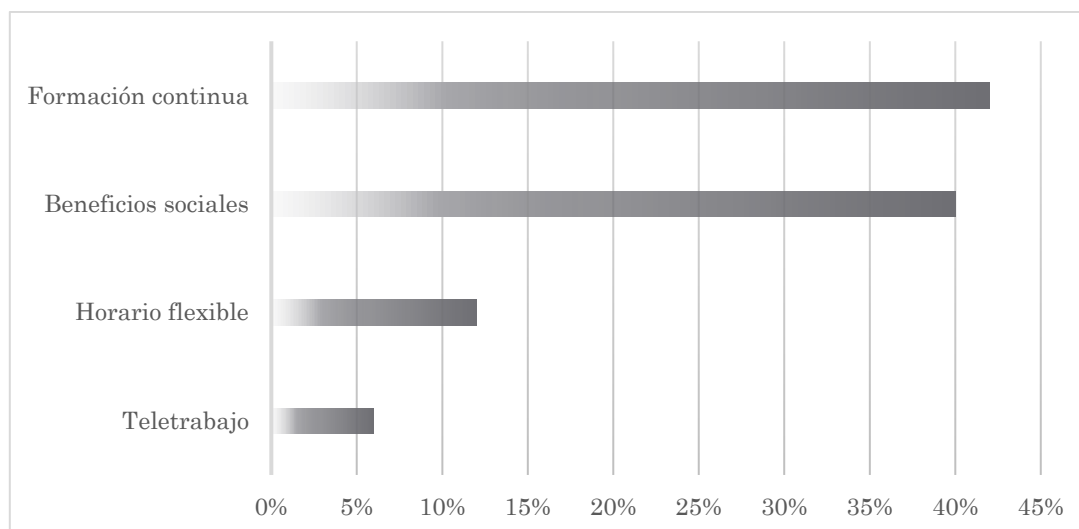


Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs(2023)

En este sector sí que es más común la inclusión de salario emocional en las ofertas de empleo, ya que un 66% de las ofertas incluían al menos un tipo de salario emocional. La iniciativa más común en este sector es la formación continua y la oferta de un plan de crecimiento dentro de la empresa que aparece en el 42% de las ofertas. Seguidamente se encuentran los beneficios sociales, que aparecen en el 40%

de las empresas y consisten normalmente en disponer de un vehículo de empresa, un móvil de empresa y en algunas ocasiones la oportunidad de participar en beneficios. El 12% incluyen la iniciativa de horario flexible en puestos tipo comercial, restringido a un rango de horas ya determinado. Por último, está el teletrabajo que tan solo aparece en el 6% de las ofertas en su mayoría en empleos que así lo permiten como el de comercial telefónico. (Ver Figura 12)

Figura 12. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en "Comercial y ventas"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs(2023)

Si se distingue dependiendo del nivel de cualificación exigido se puede ver que en los puestos de cualificación baja el porcentaje de ofertas que incluyen algún tipo de salario emocional es un 60%, ligeramente inferior a la media del sector. En cuanto a los tipos más comunes, sigue la misma estructura que el sector, destacando formación continua (45,7%) y beneficios sociales (31,4%) frente a horario flexible (11,4%) y teletrabajo (5,7%).

En los puestos que exigían un nivel de cualificación medio, el porcentaje de presencia de salario emocional en las ofertas es casi un 86%, bastante superior a la media del sector. En este caso, se diferencia ligeramente de la estructura que hay a nivel sectorial, pues destacan en primer lugar los beneficios sociales (64,3%), luego formación continua (35,7%) y ya en otro escalón, horario flexible (14,2%) y teletrabajo (7,1%).

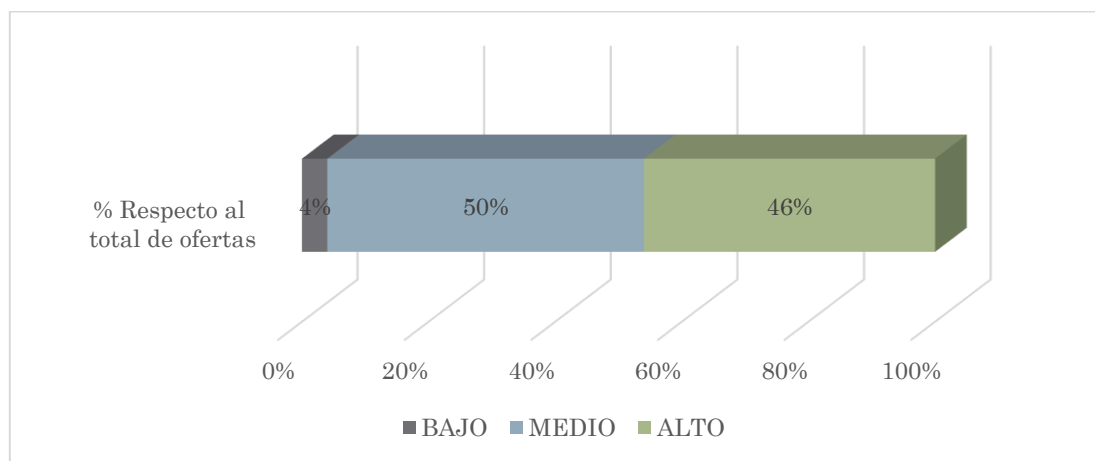
En referencia a los puestos que exigían un nivel alto de cualificación, no se hacía ninguna mención a la inclusión de salario emocional.

### 3.3 Sector ingenieros y técnicos

Las ofertas de empleo de ingenierías y técnicas es un sector creciente en España debido, entre otras causas, a la aparición de puestos relacionados con la sostenibilidad y la producción de energías renovables. En 2.012 se publicaron en InfoJobs 40.010 vacantes y diez años después, en 2.022 casi se han triplicado, habiendo un total de 104.556 ofertas de empleo en este sector. (InfoJobs; Esade, 2022)

En este sector la mitad de ofertas exigen un nivel de cualificación medio, normalmente un grado medio o superior especializado (instalación, mantenimiento, electricidad, etc.). Otro 46% lo conforman ofertas que requieren de personal altamente cualificado, es decir, personal con título universitario y en muchas ocasiones con años previos de experiencia. Por último, tan solo un 4% de las ofertas requieren de un nivel de cualificación bajo. (Ver Figura 13)

Figura 13. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Ingenieros y técnicos"

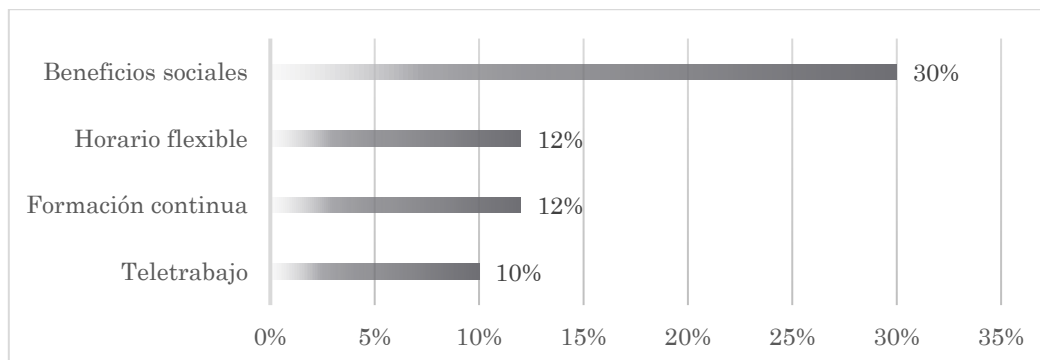


Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En este sector el 44% de las ofertas incluyen alguna mención a algún tipo de salario emocional. Si se desglosa por cada una de las tipologías, el 30% de las ofertas

incluyen beneficios sociales, lo más común es teléfono de empresa, vehículo de empresa, cheques para restaurantes, descuentos en marcas... Un 12% ofrecen formación continua y otro 12% horario flexible. La iniciativa que menos presencia tiene es la del teletrabajo, con un escaso 10%. (Ver Figura 14)

Figura 14. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Ingenieros y técnicos"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

Si se analiza por nivel de cualificación requerido, se puede ver que en los puestos que requieren un nivel de cualificación bajo no se incluye ningún tipo de salario emocional. En los puestos que exigen un nivel de cualificación medio el 48 % de las ofertas presentan salario emocional y si se distingue por tipos, el 36% de las ofertas ofrecen algún tipo de beneficio social y los restantes, horario flexible, teletrabajo y formación continua, suponen un 12% cada uno, muy en línea con lo visto en la media general del sector.

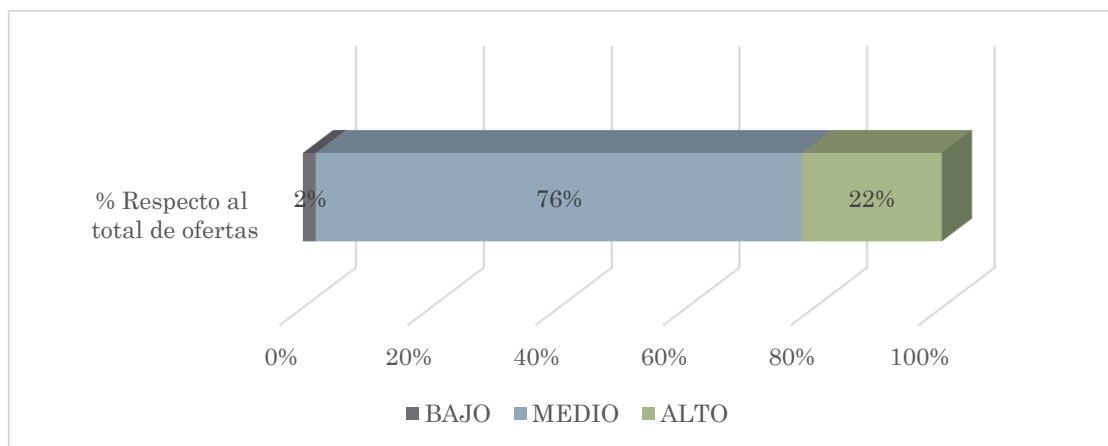
Los puestos que exigen un elevado nivel de cualificación también van acorde a la media general. El 43,5% de los puestos altamente cualificados presentan algún tipo de salario emocional. Los tipos más frecuentes siguen la tendencia general del sector, beneficios sociales (26%), formación continua (13%), teletrabajo (13%) y horario flexible (8,7%).

### 3.4 Sector informática y telecomunicaciones

Informática y telecomunicaciones es un sector que años atrás solía aglutinar una cantidad aún mayor de vacantes que actualmente. Esto se debe principalmente a la transformación digital que han sufrido las empresas muchos de los puestos que antes formaban parte del sector IT se han especializado y ahora pertenecen a otros sectores. Pese a esto, este sector es de los que más ofertas acumula año tras año en InfoJobs. (InfoJobs; Esade, 2022)

En referencia al perfil de los puestos que se requieren en informática y comunicaciones, la mayoría, en torno a un 76%, exigen un nivel de cualificación medio, lo cual suele consistir en un grado medio o superior y manejar algún lenguaje de programación. El 22% requieren de un perfil más cualificado, como mínimo poseer un título universitario y, en el lado opuesto, se encuentran los perfiles de baja cualificación, que tan solo suponen el 2% de las ofertas. (Ver Figura 15)

Figura 15. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Informática y telecomunicaciones"

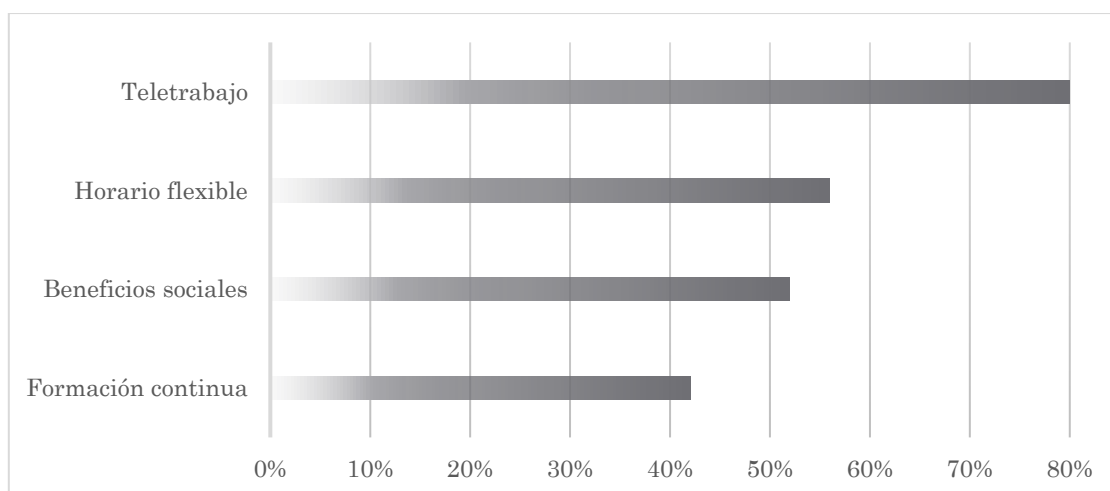


Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En referencia al perfil de los puestos que se requieren en informática y comunicaciones, la mayoría, en torno a un 76%, exigen un nivel de cualificación medio, lo cual suele consistir en un grado medio o superior y manejar algún lenguaje de programación. El 22% requieren de un perfil más cualificado, como mínimo poseer un título universitario y, en el lado opuesto, se encuentran los perfiles de baja cualificación, que tan solo suponen el 2% de las ofertas. (Ver Figura 16)

En este sector el salario emocional está muy extendido, independientemente del nivel de cualificación del puesto, el 96% de las ofertas de InfoJobs incluían algún tipo de salario emocional. Las tipologías más comunes son el teletrabajo, que aparece en el 80% de las ofertas; el horario flexible, presente en un 56%; los beneficios sociales, en un 52%; y la formación continua, con un 42%. (Ver figura 16)

*Figura 16. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Informática y telecomunicaciones"*



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

Si se analiza aislando por nivel de cualificación, en los puestos que requieren un nivel medio o alto se sigue la misma ordenación que en la media general del sector, donde teletrabajo (en torno a un 82%) y horario flexible (57,9% alto y 54,5% medio) son las iniciativas predominantes mientras que formación continua y beneficios sociales difieren un poco. La formación continua es más popular en los puestos altamente cualificados(54,5%) y no tanto los beneficios sociales (36,3%). En cambio, en los que requieren una cualificación media, los beneficios sociales son más frecuentes, con un 55,3% mientras que las formación continua es de un 39,5%. Por último, en cuanto a la única oferta de baja cualificación que se ha analizado, se trataba de un puesto en una teleoperadora, el cual contaba únicamente con beneficios sociales.

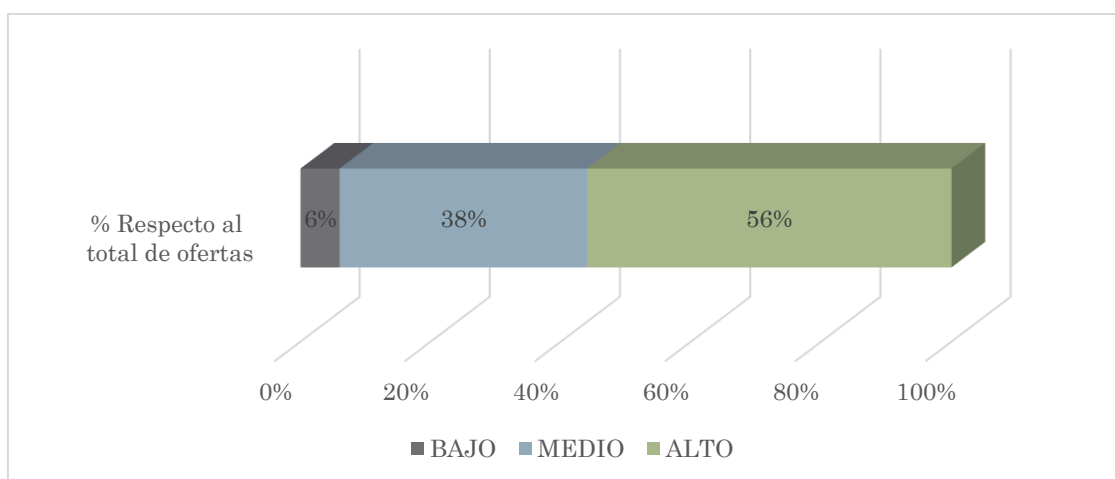


### 3.5 Sector sanidad y salud

El sector sanidad y salud, pese a que en España está bastante vinculado al empleo público, también cuenta con cantidad de vacantes pues año tras año, desde 2.012 el número de vacantes que habían (14.879), se ha sextuplicado hasta en 2.022 alcanzar las casi 90.000. Los principales subsectores que destacan en cuanto a número de vacantes son el de otras profesiones sanitarias (como puede ser la fisioterapia o la geriatría), la enfermería y la odontología. (InfoJobs; Esade, 2022)

Los requerimientos para ocupar la gran mayoría de puestos de este sector son elevados, en el 56% de las ofertas analizadas se exigía al menos un título de grado universitario, en el 38% de los casos al menos un grado medio o superior, los más comunes de enfermería y ya en menor escala, el 6% de las ofertas restantes se conformaban con un nivel de cualificación bajo. (Ver Figura 17)

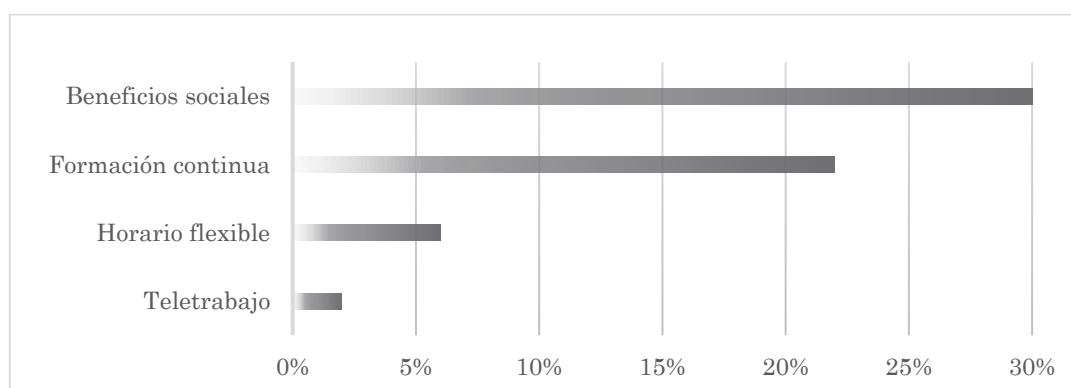
Figura 17. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Sanidad y salud"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En este sector, la presencia de salario emocional no está tan extendida como en otros que son también intensivos en conocimiento. De las ofertas analizadas, un 36% de ellas incluían algún tipo de salario emocional. Los tipos más frecuentes en el sector son, ordenados de mayor a menor frecuencia, los siguientes: beneficios sociales, con un 30%; formación continua con un 22%; horario flexible, con un 6%; y teletrabajo, con un 2%. (Ver Figura 18)

Figura 18. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Sanidad y salud"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

Los beneficios sociales son la iniciativa predominante en este sector independientemente del nivel de cualificación exigido, en todos aparece en aproximadamente un 30% de las ofertas: aparece en el 33% de las de baja cualificación, el 31,5% en las de media y el 28,6% en las de alta.

La formación continua destaca en las ofertas de un nivel medio de cualificación con un 31,5% seguido de las de alto nivel, en las que suponen un 17,9%. En las de nivel bajo, ninguna de las ofertas contempla este tipo de salario emocional.

El horario flexible solamente se ha encontrado en las ofertas que exigían un nivel elevado de cualificación, apareciendo en el 10,7% de las ofertas de esta categoría.

Por último, la posibilidad de trabajar en remoto solo se ha visto en una de las ofertas, perteneciente a las de nivel bajo de cualificación. Cabe destacar que se trata de un puesto más relacionado con la odontología pero enfocándose en la faceta más comercial.

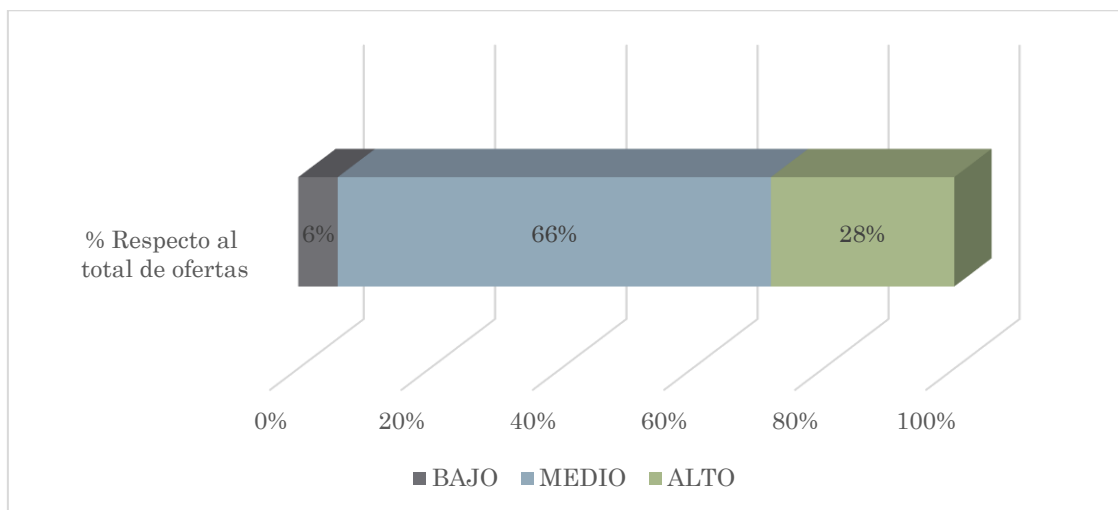
### 3.6 Sector administración de empresas

Por último, se analizarán las ofertas del sector que mayor relación tiene con el grado universitario al que pertenece este trabajo: administración de empresas. Al igual que el resto de sectores analizados se encuentra entre los que más ofertas acumulan a lo largo del año. Fue un sector bastante afectado por la pandemia, de hecho, en 2.019, contaba con 108 mil vacantes y a día de hoy aún no se ha recuperado totalmente, pues en 2.022 se registraron 101 mil. (InfoJobs; Esade, 2022)

Normalmente en el sector de administración de empresas, los puestos ofertados suelen requerir de un nivel medio de cualificación pues dos tercios de las ofertas analizadas exigen un grado medio o superior. En menor proporción, un 28% de las ofertas exigen un nivel elevado de formación, lo más demandado son grados en Administración y Dirección de Empresas y en Contabilidad y Finanzas. Por último, son pocas las ofertas en este sector que se conforman con personal poco cualificado, tan solo el 6% de las ofertas analizadas. (Ver Figura 19)

En este sector, si bien es cierto que no es el que cuenta con una menor proporción de salario emocional en sus ofertas, tampoco está extremadamente extendido, solo el 40% de las ofertas incluían alguno de los tipos. Cabe destacar que todos los puestos que contenían salario emocional exigían un nivel medio o elevado de cualificación, ya que de los de baja cualificación ninguno incluía este tipo de salario.

Figura 19. Nivel de cualificación solicitado en las ofertas de "Administración de empresas"

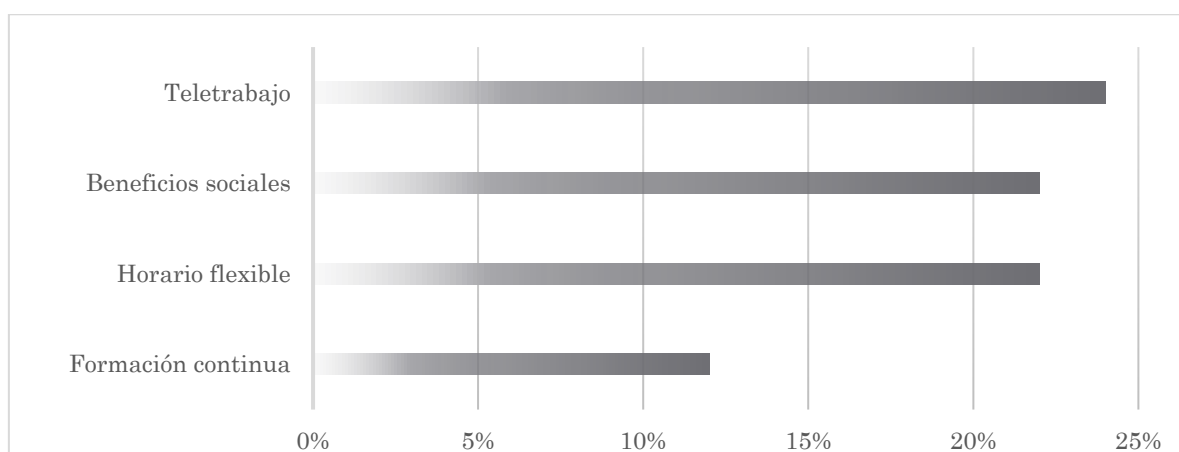


Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En cuanto a los tipos que predominan, destacan el teletrabajo, el horario flexible y los beneficios sociales. El 24% de las ofertas incluyen la posibilidad de teletrabajar, o bien algunos días a la semana, o bien totalmente, y tanto el horario flexible como los beneficios sociales aparecen en el 22% de las ofertas. Por último, el tipo de salario emocional que menos aparece es el de formación continua, en un 12% de las ofertas de empleo.

Cabe señalar que existen diferencias entre los tipos de salario que predominan dependiendo del nivel de cualificación que requiera el puesto. En los puestos de un nivel medio de cualificación se sigue una estructura muy similar a la estadística general del sector, predominan el horario flexible y el teletrabajo, ambos aparecen en el 27,3% de las ofertas de este nivel. También son relevantes los beneficios sociales con un 21,2%, y ya un escalón por debajo, se encuentra la formación continua con tan solo un 6% respecto al total de ofertas de media cualificación. (Ver Figura 20)

*Figura 20. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en el sector "Administración de empresas"*



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En los puestos de elevado nivel de cualificación sí que existe un cambio notorio en los tipos de salario emocional que más aparecen en las ofertas respecto de las ofertas del sector en general. Teniendo en cuenta solamente las ofertas de nivel alto, las iniciativas que más predominan son la formación continua y los beneficios sociales, ambas se hallan en el 28,6% de las ofertas para este nivel de cualificación. En tercer puesto, se encuentra la opción de teletrabajar, que está presente en el 21,4% de las ofertas. En último lugar, con un 14,3% de frecuencia, se encuentra la flexibilidad de horario.

## 3.7 Discusión

Tras la búsqueda y el análisis realizado sobre la importancia de los diferentes tipos de salario emocional en las ofertas de empleo, se procede a extraer las conclusiones del estudio, las cuales pretenden responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuáles son los tipos de salario emocional más populares?
- ❖ ¿En qué sectores existe una mayor presencia de salario emocional? ¿Cuáles son las tipologías que predominan en cada sector?
- ❖ ¿Existe una relación entre el nivel de cualificación del puesto y la inclusión o no de políticas de salario emocional?
- ❖ ¿Depende el salario emocional del tamaño de la empresa?

### 3.7.1 Tipos de salario emocional más comunes

Si se agrupan las 300 ofertas de empleo analizadas, la tipología de salario emocional que se repite más veces es, por sorprendente que parezca, los beneficios sociales. Este tipo de salario emocional aparece en el 30,3% de las ofertas y destaca en sectores como “Informática y telecomunicaciones” y “Comercial y ventas”, que entre ambas (28,6% y 22% respectivamente) acumulan más de la mitad de las ofertas que disponen de algún tipo de beneficio social.

No es de extrañar que aparezca más este tipo de salario emocional puesto que “Informática y telecomunicaciones” es el sector con mayor presencia de salario emocional y, si bien es cierto que no es el tipo que más destaca dentro del sector, como se ha visto anteriormente casi la totalidad de ofertas de este incluyen salario emocional y los beneficios sociales aparecen en más de la mitad de estos.

En el sector de “Comercial y ventas”, es el segundo analizado con mayor presencia de salario emocional y en este caso también tiene un peso relativo importante en el sector, ya que es la segunda iniciativa que más predomina.

Además, aunque en el resto de sectores no sea tan común el salario emocional en general, en la mayoría tiene un peso importante respecto al resto de tipologías, siendo el que más predomina en “Sanidad y Salud” e “Ingenieros y técnicos”, y el segundo que más en “Administración de empresas”.

El segundo tipo de salario emocional que más aparece en general es la formación continua, que aparece en el 22,3% de las ofertas de empleo, destacando nuevamente en “Comercial y ventas” e “Informática y Telecomunicaciones” ya que su presencia absoluta de salario emocional, en general, es elevada. En “Comercial y Ventas” de hecho es la tipología predominante mientras que en “Informática y telecomunicaciones” es la que menor peso tiene, pero aun así está aproximadamente en el 40% de las ofertas de este sector. En el resto de los sectores, no es especialmente popular exceptuando en “Sanidad y salud”, donde es la segunda iniciativa que más peso tiene dentro de ese sector.

La siguiente iniciativa con más presencia es el teletrabajo, que aparece en 1 de cada 5 de las ofertas analizadas. Lógicamente, como se ha visto en el análisis previo, la mayoría de los puestos de empleo ofertados que dan la posibilidad de teletrabajar pertenecen al sector de “Informática y telecomunicaciones”, un 65,6% para ser exactos. Otro 19,7% lo conforman ofertas pertenecientes al sector “Administración de empresas” donde esta iniciativa también es la que predomina frente al resto. El 15% restante lo conforman casos aislados pertenecientes a “Ingenieros y técnicos”, “Comercial y ventas” y “Sanidad y salud”.

En último lugar, en contraposición a lo esperado, se encuentra el horario flexible, apareciendo en el 18% de las ofertas analizadas. De nuevo, más de la mitad de las ofertas en las que se da esta posibilidad pertenecen al sector “Informática y telecomunicaciones”, donde tiene un gran peso. También destaca el sector de “Administración de empresas” que representa un 20,4%. Por debajo se encuentran los sectores “Ingenieros y técnicos” y “Comercial y ventas” ambos con un 11,1% de representación. Ya por último, un 5,5% de las ofertas que permitían disfrutar de flexibilidad horaria pertenecían a “Sanidad y salud”.

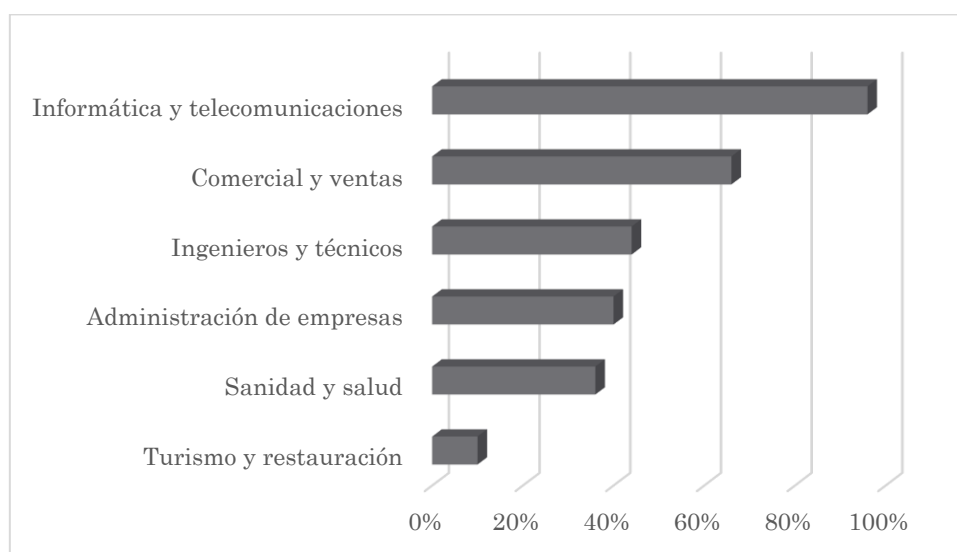
Pese a lo que se podría esperar, las iniciativas que a priori deberían tener más presencia en las ofertas, teletrabajo y horario flexible, no destacan tanto. Resulta extraño debido a que según lo que se ha visto previamente, son tipos de salario emocional que los trabajadores suelen valorar notoriamente además de que son relativamente fáciles de implementar hoy día y no suponen prácticamente costes. Aún así, hay que tener en cuenta que en los sectores seleccionados, exceptuando “Informática y telecomunicaciones” y “Administración de empresas”, el trabajo que se realiza normalmente es difícil o incluso imposible de adaptar a estas medidas de flexibilidad, tanto horaria como del lugar de trabajo. Debido a esto tampoco es

descabellado que los beneficios sociales y la formación continua les superen ya que, en los sectores con gran presencia de salario emocional no destacan especialmente pero aún así aparecen en bastantes ofertas y en los sectores que no tienen tanta presencia de salario emocional, sí que suelen predominar frente al teletrabajo y la flexibilidad horaria.

### **3.7.2 Presencia de salario emocional en los sectores analizados**

En primer lugar, el sector que mayor presencia de salario emocional tiene es el de “Informática y comunicaciones” donde, como se ha visto anteriormente, prácticamente la totalidad de las ofertas contaban con salario emocional. Lógicamente, dada la naturaleza de las labores a realizar en los puestos que se ofertan, el teletrabajo está muy extendido y, en consecuencia, también el horario flexible. Se podría pensar que la elevada presencia de salario emocional es solamente debido a esas dos iniciativas que resultan tan sencillas de aplicar para las empresas de este sector, pero la realidad es que tanto formación continua como beneficios sociales tienen también un peso importante, lo que significa que no es solo por conveniencia, sino que en general es un sector en el que se apuesta bastante por el salario emocional y va más allá, interesándose por el bienestar del trabajador tanto cuando está trabajando como en su tiempo libre. De hecho entre los beneficios sociales se encuentran ofertas en actividades deportivas, descuentos en determinadas marcas e incluso seguro médico en algunos casos.

Figura 21. Gráfico resumen de presencia de salario emocional en las ofertas de empleo de los sectores analizados



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

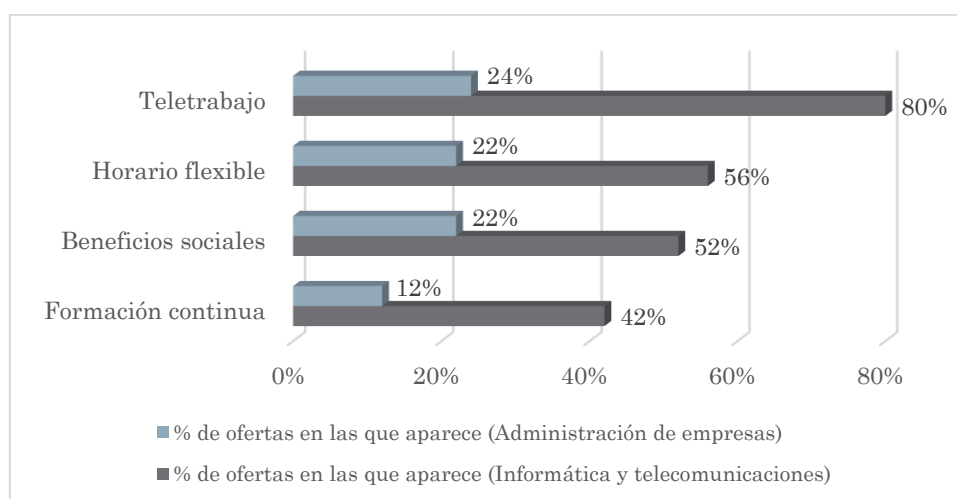
El segundo sector con mayor presencia es el de “Comercial y ventas” donde un 66% de las ofertas contienen salario emocional. La tipología predominante es la formación continua, como el nivel de cualificación exigido suele ser bajo, muchas ofertas incluían formación para los trabajadores y posibilidades de crecer dentro de la empresa. También son importantes los beneficios sociales, aunque hay que tener en cuenta que casi todos los casos consistían en un vehículo o teléfono móvil de empresa, que obviamente forma parte del salario emocional pero no son de los más valorados por los trabajadores. Muy por debajo con un peso mucho más reducido se encuentran el horario flexible y el teletrabajo, iniciativas que en los puestos de comercial de venta física es difícil de implementar, los pocos casos que se ven corresponden a comerciales de teleoperadoras.

El siguiente sector con mayor presencia de salario emocional es el de “Ingenieros y técnicos”, con un 44%. Aquí destacan los beneficios sociales frente al resto de iniciativas, ya que el resto de las iniciativas se encuentran en un segundo plano. La mayoría de los puestos conllevan el desplazamiento del trabajador a un lugar físico que en muchas ocasiones suele variar por lo que son tremendamente comunes los cheques o descuentos en restaurantes y el proporcionar un vehículo o móvil de empresa.



En el cuarto lugar está el sector “Administración de empresas”, con un 40% de presencia de salario emocional en las ofertas. La estructura de este sector es muy similar a la vista en “Informática y telecomunicaciones” (Ver Figura 21), predominando el teletrabajo en primer lugar, también horario flexible o beneficios sociales y, en menor escala, la formación continua. Obviamente las proporciones son menores ya que en este sector el salario emocional no está tan extendido como en el de las TIC. Son sectores muy distintos, pero ambos son intensivos en conocimiento y en la actualidad muchos de los trabajos que ofrecen pueden realizarse en remoto y sin necesidad de establecer un horario fijo. En el caso de los beneficios sociales que se presentan, son más elaborados, al igual que lo visto en “Informática y telecomunicaciones”, no suelen consistir simplemente en hacer más cómodas las tareas a desarrollar, sino que se centran también en la vida después del trabajo. Por ejemplo, beneficios sociales como descuentos en diferentes marcas o en actividades deportivas.

Figura 22. Porcentaje de ofertas en las que aparece cada uno de los tipos de salario emocional en los sectores "Administración de empresas" e "Informática y telecomunicaciones"



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En antepenúltimo lugar se encuentra el sector “Sanidad y salud”, en el cual el 36% de las ofertas cuentan con salario emocional. Es un sector que por circunstancias obvias no puede ofrecer en la mayoría de casos medidas de flexibilidad, ni horaria ni de lugar de trabajo. Es por ello por lo que los beneficios sociales son lo más destacado y normalmente están bastante relacionados con la empresa que los ofrece, son comunes los seguros médicos o descuentos en sesiones de fisioterapia, por ejemplo.

También supone un peso importante la formación continua, aunque no al nivel que tienen los beneficios sociales.

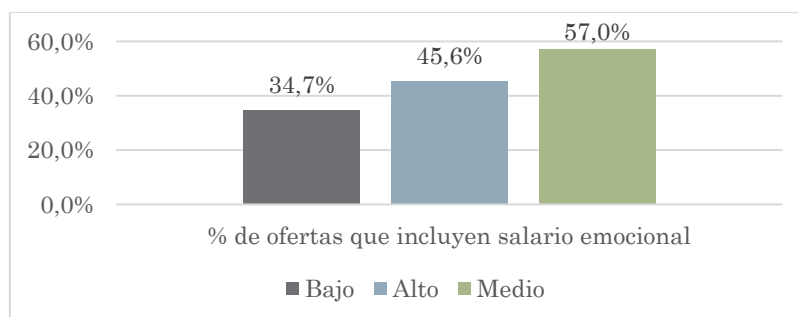
Por último, el sector en que menos ofertas contienen salario emocional es “Turismo y restauración”, un escaso 10% de las ofertas incluyen alguna iniciativa. Las pocas ofertas que incluyen lo hacen en forma de beneficios sociales, a modo de descuentos en empresas de una misma cadena de restaurantes o algún caso aislado de formación continua para cocineros.

### 3.7.3 Relación entre el nivel de cualificación del puesto y la inclusión o no de políticas de salario emocional

Además de las diferencias que se han visto que existen entre sectores en materia de salario emocional, también sería posible que este tipo de salario estuviera relacionado con el nivel de cualificación que el puesto ofertado requiere. Es por ello por lo que se realizará un análisis para cada uno de los niveles de cualificación en los que se han clasificado las 300 ofertas de empleo.

La presencia de salario emocional, como era de esperar, es distinta según el nivel de cualificación de la oferta. Se podría pensar que la relación entre nivel de cualificación del puesto e inclusión de salario emocional es positiva, es decir, que en los puestos que más exigen, se deberían de ofrecer unas mejores condiciones en forma de salario emocional. Sin embargo, esto no es totalmente así. Si que es cierto que la presencia de salario emocional en las ofertas de un nivel de cualificación bajo es inferior al resto pero, en lugar de las de nivel alto, son las de nivel medio las que cuentan con una mayor proporción de salario emocional. (Ver *Figura 22*)

*Figura 23. Presencia de salario emocional según el nivel de cualificación del puesto ofertado*



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

En los puestos de poco cualificados es razonable que la presencia de salario emocional sea baja ya que, como se ha visto a lo largo del trabajo, esta iniciativa se emplea en muchas ocasiones para atraer y retener el personal más valioso. En los puestos de baja cualificación las tareas a desarrollar son relativamente sencillas, siendo muchas personas las que podrían hacerlas sin necesidad de cursar unos estudios previamente. Es por eso que normalmente en los puestos menos cualificados se tiende a valorar menos al capital humano y, por ende, no existe ese interés por parte de las empresas de ofrecer beneficios como el salario emocional.

Cuando el nivel de cualificación que se exige es más elevado, en un nivel medio concretamente, es cuanto mayor presencia de salario emocional existe entre los puestos ofertados. En este caso las empresas hacen un gran hincapié en mencionar las iniciativas de salario emocional en sus ofertas, de hecho, en el 57% de ellas aparece. Esto seguramente se deba a que en los puestos que exigen un nivel medio de cualificación sí que empieza a existir esa necesidad de atraer y retener a los mejores perfiles pues ya no se tratan de puestos que pueda ocupar cualquiera, sino que la posibilidad de contar con un buen candidato puede marcar diferencias.

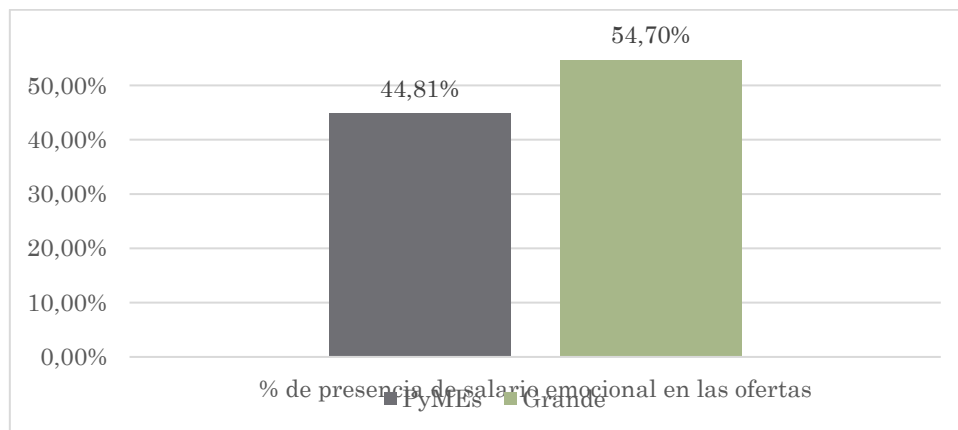
En cuanto a los puestos de trabajo que corresponden a un nivel alto de cualificación, el 45,6% de las ofertas mencionan algún tipo de salario emocional. Lo que puede resultar extraño es que este porcentaje sea inferior al de las de nivel medio ya que, en teoría, a mayor nivel de cualificación hay una mayor competencia y las empresas suelen estar dispuestas a ofrecer más por un profesional competente. Esta situación podría deberse a que seguramente el puesto sí que cuente con iniciativas de salario emocional pero no las esté mencionando abiertamente en la oferta. En cambio, sí que se ha detectado que normalmente en las ofertas de elevada cualificación se hace más hincapié en los proyectos en los que se involucrará el empleado, las responsabilidades a asumir o las perspectivas de crecimiento de la empresa. Esto puede resultar más atractivo a los perfiles más ambiciosos y cualificados que la inclusión de salario emocional como tal. Aun así, es difícil de creer y cabe la posibilidad de que los beneficios ofrecidos como el salario emocional se propongan más adelante, durante el extenso proceso de selección que suelen conllevar estos puestos.

### 3.7.4 Relación entre el tamaño de la empresa y la presencia o no de salario emocional

A parte del nivel de cualificación, también el tamaño de la empresa puede ser un factor influyente en la presencia o no de salario emocional, es por ello por lo que se ha realizado también un análisis. Para este se han agrupado las pequeñas y medianas empresas ya que el número de estas últimas no era muy elevado, de modo que para sacar conclusiones se ha decidido estudiar las diferencias entre PYMEs y grandes empresas.

Como se puede ver en la Figura 23, sí que existen diferencias en la presencia de salario emocional dependiendo del tamaño de la empresa. Si bien es cierto que estas diferencias no son muy notorias, las empresas grandes tienen un mayor porcentaje de salario emocional en sus ofertas de empleo si se comparan con las PYMEs, 54,7% frente a un 44,8% respectivamente.

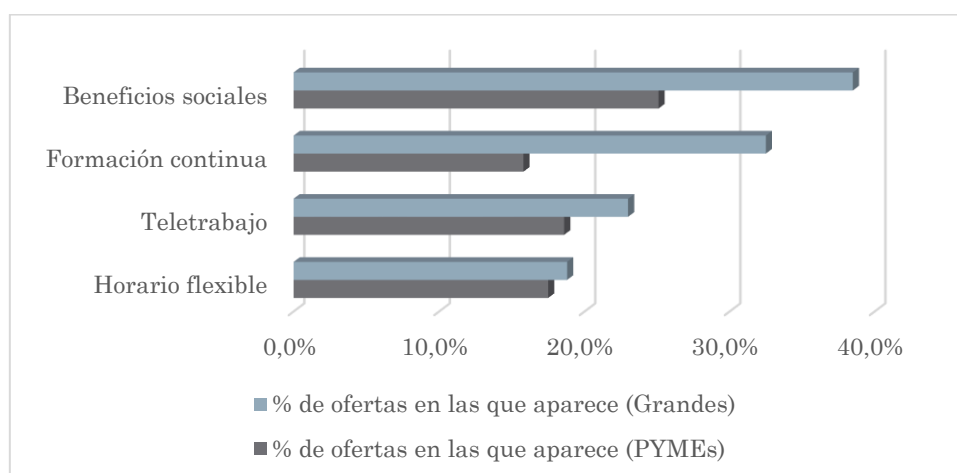
Figura 24. Presencia de salario emocional según el tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

Estas diferencias seguramente se deban a que las empresas grandes, al disponer de más recursos, son capaces de ofrecer más tipos de salario emocional a sus empleados. Las diferencias más significativas se pueden observar especialmente en los beneficios sociales y en la formación continua, aunque en ambas predominan en orden parecido (Ver Figura 24).

Figura 25. Tipos de salario predominantes según el tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs (2023)

Los beneficios sociales son más accesibles para una empresa grande ya que el coste relativo es menor, debido a que tienen un mayor número de asalariados y pueden contratar packs a empresas que ofrecen beneficios sociales como descuentos en otras compañías. Además, en ocasiones, muchos de los beneficios que ofrecen son proporcionados por empresas que pertenecen al mismo grupo lo cual no supone tanto coste.

En cuanto a la formación continua, las empresas grandes suelen contar más con esta iniciativa especialmente ofreciendo un plan de carrera. Al contar con organigramas mucho más desarrollados, las posibilidades de ascender son mayores y es por eso que resulta más fácil ofrecer a los empleados un plan en el que se explica detalladamente qué es lo que se requiere para poder alcanzar un puesto determinado dentro de la empresa. En las empresas más pequeñas, lo tienen más complicado ya que en muchos casos es realmente difícil ascender debido a la escasez de puestos jerárquicamente superiores. Por la parte de los cursos de formación debería de haber más paridad, pero aún así las empresas de mayor tamaño cuentan con más recursos.

En último lugar, las políticas de flexibilidad de horario y de lugar de trabajo, se encuentran a un nivel bastante similar en todas las empresas, independientemente de su tamaño. Tanto el teletrabajo como el horario flexible son relativamente fáciles de implantar y no suponen costes en principio por lo que ya no dependen tanto de los recursos que pueda tener la empresa, sino de la voluntad y el interés de esta por el bienestar de sus trabajadores.

## 4 Propuesta de un nuevo tipo de salario emocional

Tras el análisis realizado se procede a realizar una propuesta de salario emocional la cual consiste en intercambios de trabajadores pertenecientes a una misma empresa entre distintos centros de trabajo, ya sea a nivel nacional o internacional.

### 4.1 Periodo de tiempo

En primer lugar, hay que destacar que los intercambios tendrían un carácter temporal puesto que, de ser permanentes, ya existe lo que se conoce como traslados. También existen los desplazamientos que son temporales, pero la diferencia es que los intercambios que se proponen poseen la intención de premiar o beneficiar al trabajador de algún modo mientras que la movilidad geográfica (traslados y desplazamientos) se realizan por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. En el caso de la movilidad geográfica, en la mayoría de casos, la interesada en realizar el cambio de centro de trabajo es la empresa. Sin embargo, en los intercambios serían los empleados los mayores interesados por razones como el querer mejorar un idioma, vivir una experiencia diferente, descubrir otros países o simplemente cambiar de aires durante un tiempo.

Cada empresa podría determinar el periodo de tiempo dependiendo de sus intereses, pero lo más razonable sería de entre un mes a un año fuera del centro de trabajo originario.

El periodo del año en el que se podrían planear los intercambios también dependería de las necesidades de cada empresa, pero un claro ejemplo de una época que podría ser ideal sería en verano, cuando en muchas empresas la carga de trabajo se reduce bastante y es entonces cuando suelen optar por iniciativas como la de jornada intensiva o reducida. En lugar de esto, se podrían realizar los intercambios ya que al venir de otro centro de trabajo es muy posible que exista un periodo de adaptación, siendo necesario tutelar o formar a los trabajadores de intercambio y es por ello por

lo que, lo más conveniente sería en una época de trabajo más relajada, ya que se podría dedicar un poco más de tiempo a este proceso.

## **4.2 Empresas a las que va dirigido**

Dada la naturaleza de la propuesta, solamente aquellas empresas que cuenten con más de un centro de trabajo tendrían la posibilidad de ofrecer este salario emocional a sus trabajadores. Como es lógico, no todas las empresas cuentan con distintos centros de trabajo distribuidos geográficamente, por lo que desafortunadamente, lo más normal es que sólo las empresas de un tamaño considerable tendrían la oportunidad de presentar esta iniciativa a sus empleados. Es algo coherente, pues, como hemos visto a lo largo de este trabajo el salario emocional, y especialmente los beneficios sociales, son más comunes en las empresas de mayor tamaño. ( Ministerio de Trabajo y Economía Social; Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones , 2022)

Las grandes beneficiadas serían las empresas multinacionales, ya que cuentan con cantidad de centros de trabajo distribuidos por distintos países, lo cual, resultaría realmente atractivo para los trabajadores interesados en este salario emocional. Si bien es cierto que resulta más atrayente la posibilidad de trabajar en otro país, también requerirá de unos requisitos más elevados además de que la adaptación a otra cultura y a los estándares de un país extranjero también puede resultar complejo.

Por el contrario, las empresas que fueran más pequeñas y, por ende, solo pudieran ofrecer desplazamientos a nivel nacional se encontrarían en cierta desventaja debido a que permanecer en el mismo país puede parecer menos interesante para la mayoría. El lado positivo para ciertos trabajadores es que podría resultar ventajoso el hecho de no necesitar un nivel elevado de una lengua extranjera o simplemente les es más cómodo permanecer en el país de origen.

En cuanto a las posibles dificultades que se podrían encontrar a la hora de implantarlo, serían principalmente la falta de coordinación entre los distintos centros de trabajo y la falta de disponibilidad. Podría darse el caso de que, al haber un número limitado de puestos que se ofrecen a intercambiar, hubiera trabajadores

que no pudieran disfrutar de los intercambios o que la espera para acceder a éste se prolongara demasiado.

### **4.3 Trabajadores a los que va dirigido**

Como se ha visto anteriormente en el apartado 2.3.2. “ *El salario emocional desde el punto de vista de los trabajadores españoles*”, los trabajadores pertenecientes a grupos de edad más elevados normalmente lo que más valoran de la retribución de un puesto de trabajo es el salario dinerario u otros factores como la existencia de un buen ambiente de trabajo. Por el contrario, los trabajadores que más valoran las iniciativas del salario emocional son los más jóvenes: milenials y *zoomers* (Nacidos entre 1.995 y 2.010). Además, son los mayores interesados en cambiar de puesto de trabajo por lo que lo más interesante para las empresas sería poder atraer o retener al personal más cualificado para intentar combatir ese déficit de talento que muchas de ellas alegan tener. Es por ello por lo que la propuesta de un nuevo tipo de salario emocional se enfoca a los grupos de edad más jóvenes, pero tampoco significa que los de una edad más elevada no se puedan beneficiar.

Normalmente, la gente más joven se encuentra libre de ataduras como hijos, un matrimonio o una vida totalmente asentada por lo que serían los grupos de edad predilectos. Obviamente no estaría restringido a nadie por razones de edad, realmente dependería de la voluntad del empleado, de si está dispuesto o no a convivir con ello.

También es importante considerar que no todos los empleados partirían del mismo nivel de preferencia a la hora de optar al intercambio. Lógicamente, si se tratase de un intercambio a nivel internacional, tendrían preferencia aquellos que dominaran el idioma extranjero. También podría ser interesante, especialmente para la empresa, el hecho de dar prioridad a los empleados que tengan un rendimiento superior ya que esto incentivaría su motivación y nivel de desempeño.



## 4.4 Desarrollo de los intercambios

Los intercambios de centro de trabajo no estarían a disposición de los empleados siempre que quisieran, sino que dependerían de la autorización de su empresa. Estos podrían darse en dos tipos de situación:

- ❖ **Intercambio mutuo.** Es decir, cuando existe un empleado en el “Centro de trabajo A” que está interesado en ir al “Centro de trabajo B” y a su misma vez, en el “Centro de trabajo B” existe un empleado al que le interesaría ir al “Centro de trabajo A”. Como es lógico, ambos empleados deberían de pertenecer al mismo rango o una posición en la empresa equivalente. Además, los centros de trabajo deberían realizar un acuerdo para determinar el periodo de tiempo que les resulte conveniente a ambos.
- ❖ **Intercambio unilateral.** Dada la reforma laboral del 2.022, en España se han limitado las contrataciones temporales, obligando a las empresas a contratar de manera indefinida a todos sus empleados (excepto por interinidad) o haciendo un contrato de fijo-discontinuo. Esta propuesta podría ser una alternativa realmente interesante para las empresas que, por circunstancias de la producción, pudiera necesitar de un mayor número de empleados en el “Centro de trabajo X”. Es en ese momento donde entrarían en juego los “intercambios”, que en este caso solo serían de una parte, es decir, trabajadores de otros centros de trabajo interesados en ir al “Centro de trabajo X”.

En cuanto a los gastos que pudieran suponer para el empleado, serían principalmente los de desplazamiento y alojamiento, los cuales podrían ser cubiertos o no por la empresa. Obviamente es complicado que la empresa esté interesada en hacerse cargo de los gastos, pero en puestos muy específicos podrían estar dispuestas. Aun así, simplemente el hecho de poder desplazarse a otro centro de trabajo teniendo garantizado un puesto en otro centro de trabajo es una gran oportunidad.

## **4.5 Beneficios para las empresas que ofrecieran la nueva propuesta**

Como se ha visto anteriormente en el punto 2.3.1. “El salario emocional en las empresas españolas” uno de los principales problemas que las empresas de este país tienen que afrontar es el déficit de talento, es decir, la dificultad para atraer y retener profesionales bien cualificados. Como cualquier tipo de salario emocional, esta propuesta serviría para intentar atraer o retener al personal más valioso dentro de la empresa ya que dentro de los beneficios sociales sería sin duda uno de los más diferenciales.

Desgraciadamente y por razones obvias, no podría competir con iniciativas como el horario flexible o el teletrabajo ya que estas suponen un beneficio del día a día, que cambia totalmente la forma de trabajar, además de que se encuentran ya asentadas pues para muchas personas son condición imprescindible. Aun así, este nuevo beneficio social representaría una grandísima oportunidad para muchos trabajadores.

También podría suponer una mejora a nivel de rendimiento de los trabajadores interesados en los intercambios, pues como se ha comentado anteriormente, los trabajadores que participaran serán elegidos por pura meritocracia. La empresa debe de ser inteligente y transmitir a sus trabajadores que el poder intercambiarse es un premio al nivel de formación, a los idiomas y al nivel de desempeño que sean capaces de alcanzar. De este modo, la empresa podría lograr que los interesados se preocuparán por mejorar ya sea aprendiendo un nuevo idioma o siendo más productivos y eficientes.

## 4.6 Beneficios para los empleados que disfrutaran la nueva propuesta

Por la parte de los empleados, independientemente de si la empresa se hace cargo o no de los costes de desplazamiento y alojamiento, simplemente la posibilidad de poder realizar un intercambio a algún lugar que despierte interés en ellos es una oportunidad tremendamente atractiva.

Las principales ventajas que suponen para los trabajadores estos intercambios en el extranjero serían las siguientes:

- ❖ **Desarrollo de nuevas habilidades o aptitudes.** Empezar una nueva vida en el extranjero conlleva una serie de desafíos, pero una vez resueltos, la sensación de satisfacción que se obtiene merece la pena. Estar en esta situación, puede hacer que se descubran diferentes carencias de conocimientos y habilidades que por necesidad se acaban aprendiendo. Saber desenvolverse en un entorno fuera de la zona de confort proporciona confianza en sí mismo necesaria para afrontar otros retos de la vida.
- ❖ **Descubrir nuevos puntos de vista.** El hecho de trabajar en el extranjero permite ver la mentalidad y el enfoque de la vida de otras culturas lo que a su vez puede ayudar a ampliar y enriquecer la visión que se tiene sobre el mundo.
- ❖ **Mejora en habilidades de comunicación e idiomas.** Trasladarse al extranjero significaría tener que crear nuevos círculos, tanto profesionales como sociales a lo que se le añade el hecho de tener que hacerlo en una lengua extranjera. Esto supondría una mejora en la comunicación y el dominio del idioma, ambas habilidades muy valoradas actualmente por las empresas.
- ❖ **Mejora del currículum.** La posibilidad de contar con experiencia laboral internacional en el currículum siempre da mucho caché. Demuestra que se posee capacidad de adaptación, motivación e iniciativa, aptitudes también muy valoradas por las empresas. Además, tener experiencia internacional suele poner en ventaja sobre otros candidatos que no hayan trabajado en el extranjero.

## 5 Conclusiones

Para este último apartado se explicará cómo y en qué puntos se ha cumplido con los objetivos planteados en la introducción del presente trabajo de fin de grado. El objetivo general consistía en estudiar la influencia del salario emocional en las empresas españolas diferenciando por sectores y tamaño de la empresa el cual se ha logrado mediante la consecución de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico, se ha alcanzado en los apartados “2.3.1. *El salario emocional en las empresas españolas*” y a lo largo del apartado “3. *Estudio sobre ofertas de empleo*”. Este objetivo consistía en estudiar qué propuestas de salario emocional eran las más implantadas. En el 2.3.1. según el informe de Randstad (Randstad Research, 2022) se explica que las empresas participantes en el estudio optan mayoritariamente por políticas de flexibilidad como lo son el horario flexible y el teletrabajo. En contraposición a esto, en el estudio realizado en el punto 3, como no se engloban todos los sectores, la política más empleada es la de beneficios sociales.

En el segundo objetivo específico se hablaba de analizar las diferencias en cuanto a presencia de salario emocional en las ofertas de empleo dependiendo del sector, del nivel de cualificación o del tamaño de la empresa. Ha sido tratado a lo largo del apartado “3. *Estudio sobre ofertas de empleo*”, y las conclusiones extraídas han sido las siguientes:

- ❖ Existen diferencias considerables de presencia de salario emocional entre los sectores analizados. Sectores como “Informática y telecomunicaciones” cuentan con una elevada presencia de salario emocional mientras que en otros como “Turismo y restauración” este tipo de políticas son prácticamente inexistentes. También en las tipologías de salario emocional en cada uno de los sectores existen diferencias, pero en la mayoría destacan los beneficios sociales.
- ❖ El nivel de cualificación es un factor influyente en si el puesto ofertado incluye o no salario emocional. Son los puestos de cualificación media en los que mayor presencia de salario emocional existe, por encima incluso de los de alta. Por otro lado, los que menos presencia tienen son los puestos poco cualificados.

- ❖ El tamaño de la empresa también parece tener influencia en si se ofrece o no salario emocional. Las empresas grandes superan ligeramente a las PYMEs en cuanto a presencia de salario emocional.

Finalmente, el último objetivo específico no guardaba tanta relación con el general ya que consistía en la realización de una propuesta de un nuevo tipo de salario emocional la cual se encuentra desarrollada en el punto “4. *Propuesta de un nuevo tipo de salario emocional*”. En la propuesta se encuentra detallado cómo se pondría en marcha, las empresas que podrían ofrecerlo, los empleados que tendrían acceso y los beneficios que supondría tanto para los empleados como para las empresas.

# Bibliografía

- Asociación Europea para la Dirección del Personal . (1995). *Flexibilidad en el trabajo, estrategias y prácticas en Europa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Butler, H. (2022). The History of Remote Work: How It Became What We Know Today. *Crossover*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023, de <https://www.crossover.com/perspective/the-history-of-remote-work>
- Calling All Optimists. (2020). Why Career Planning Is Important for Success. Recuperado el 22 de Marzo de 2023, de <https://callingaloptimists.com/why-career-planning-is-important-for-success/>
- Cobee. (2023). *Informe Tendencias en Beneficios para Empleados y Empleadas 2023*. Obtenido de [https://info.cobee.io/hubfs/Informe\\_Beneficios\\_2023\\_.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=243293299&\\_hsenc=p2ANqtz---FfWm6m5ARil8fB8BtT8M67lcWdm\\_p1VgYzeLufURAROeye4jBQo7ZN\\_8k9abbTpOWmfvzF6GgAEFse4VvwfLyJ7egQ&utm\\_content=243293299&utm\\_source=hs\\_automation](https://info.cobee.io/hubfs/Informe_Beneficios_2023_.pdf?utm_medium=email&_hsmi=243293299&_hsenc=p2ANqtz---FfWm6m5ARil8fB8BtT8M67lcWdm_p1VgYzeLufURAROeye4jBQo7ZN_8k9abbTpOWmfvzF6GgAEFse4VvwfLyJ7egQ&utm_content=243293299&utm_source=hs_automation)
- Fellow Funders. (2021). Social benefits: the employee lives not only with money. Recuperado el 23 de Marzo de 2023, de <https://www.fellowfunders.es/blog/en/2021/08/30/social-benefits-the-employee-lives-not-only-with-money/>
- Giner, G. R., Marín, R. P., & Blasco, A. H. (2018). *Dirección de recursos humanos, gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València .
- Great Place To Work. (13 de Junio de 2022). La historia del teletrabajo. Recuperado el 2 de Abril de 2023, de <https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/>
- Great Place To Work. (2023). *Best Workplaces España 2023*. Recuperado el 8 de Abril de 2023, de <https://greatplacetowork.es/mejores-empresas-trabajar/>
- ICON Business Centre. (6 de Mayo de 2021). La importancia de un buen espacio de trabajo. Recuperado el 23 de Marzo de 2023, de <https://www.iconbc.es/blog/la-importancia-de-un-buen-espacio-de-trabajo>

- InfoJobs. (2023). Obtenido de <https://www.infojobs.net>
- InfoJobs. (2023). 10 empresas que dan salario emocional a sus trabajadores. Recuperado el 22 de Abril de 2023, de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/ejemplos-de-empresas-con-salario-emocional>
- InfoJobs; Esade. (2022). *Estado del Mercado Laboral en España*. Recuperado el 10 de Mayo de 2023, de <https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Anual-InfoJobs-Esade-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Recuperado el 25 de Abril de 2023, de <https://www.ine.es/index.htm>
- International Institute for Management Development. (2022). *IMD World Talent Ranking 2022*. Recuperado el 13 de Abril de 2023, de <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social; Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones . (7 de Abril de 2022). *Guia Laboral*. Obtenido de [https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia\\_7/contenidos/guia\\_7\\_15\\_2.htm](https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_7/contenidos/guia_7_15_2.htm)
- Pardo, D. (31 de Mayo de 2019). Emotional Salary, a revolution for a new labour market. *Tomorrow City*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023, de <https://tomorrow.city/a/emotional-salary-a-revolution-for-a-new-labour-market>
- Randstad Research. (2022). *Informe Tendencias de RRHH 2023*. Obtenido de <https://www.randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2022/11/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-Tendencias-RRHH-2023-v5.pdf>
- Rodríguez, R. S. (27 de Diciembre de 2021). Social benefits for companies: what are they? *ifeelonline*. Recuperado el 2 de Abril de 2023, de <https://ifeelonline.com/en/occupational-health/social-benefits/>
- Serviap Global. (2023). Emotional salary: 5 popular examples. *Serviap Global*. Recuperado el 23 de Marzo de 2023, de <https://www.serviapgroup.com/blog/emotional-salary-5-popular-examples/>

Stephens, J. (2 de Septiembre de 2022). Leveraging Continuous Training to Keep Your Employees Happy. *LinkedIn*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023, de [https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-continuous-training-keep-your-employees-happy-jay-stephens/?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-continuous-training-keep-your-employees-happy-jay-stephens/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)



## ANEXO I. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2.030

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de desarrollo sostenible	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.		X		
ODS 4. Educación de calidad.		X		
ODS 5. Igualdad de género.				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.				X
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

### Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto

El ODS número 8 consiste en lograr un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida por lo que está altamente relacionado con el presente TFG.

Además, algunas de las metas que se proponen como la de promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de

puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación pueden guardar mucha relación con el salario emocional.

Los principales ODS con los que se relaciona el TFG son los siguientes:

El ODS 8 "Trabajo decente y crecimiento económico" es el principal ya que el salario emocional podría ser una herramienta útil para alcanzar algunas de las metas que plantea ya que consiste en lograr un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida. Especialmente, la meta de promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación podría guardar mucha relación con el salario emocional. Se puede ver reflejado en los puntos "2.1. Flexibilidad laboral y salario emocional" y en el "2.2. Tipos de salario emocional" donde se explica en que consiste el salario emocional, cuáles son los principales tipos y qué beneficios suponen.

El ODS 3 "Salud y bienestar" también tiene relación ya que consiste en garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. En los puntos "2.1. Flexibilidad laboral y salario emocional" y en el "2.2. Tipos de salario emocional" se puede ver la importancia que tiene hoy día la conciliación de la vida laboral con la personal y sus beneficios sobre el estado anímico de las personas. También, muchos de los beneficios sociales que ofrecen las empresas van enfocados a mejorar la salud de sus empleados, ya sea mediante un seguro médico o descuentos en actividades deportivas.

En último lugar, el ODS 4 "Educación de calidad" también está muy relacionado con la formación continua, uno de los tipos de salario emocional que se explican en el punto 2.2. Este objetivo de desarrollo sostenible no va solamente enfocado a los más jóvenes sino que se preocupa por garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.