

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos**

Trabajo Fin de Grado

**RETRIBUCIÓN EMOCIONAL**

Curso académico 2018/2019

Alumna: MUÑOZ AGEA, Melania

Tutor: BALLESTER BERNABE, Vicente

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>ABREVIATURAS</b> .....	5
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN EMOCIONAL</b> .....	10
2.1 Concepto de retribución .....	10
2.2 Factores que influyen en la retribución .....	11
2.3 Los objetivos del sistema de retribución .....	12
2.4 La retribución emocional .....	14
2.5 Tipos y beneficios de la retribución emocional .....	15
<b>3. LAS EMOCIONES Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL VAN DE LA MANO</b> .....	17
3.1 Concepto de Transformación Digital .....	17
3.2 Los desafíos laborales de la transformación digital .....	18
3.3 ¿Cómo atraer y fidelizar talento digital en la empresa? .....	19
3.4 Beneficios de la transformación digital .....	22
3.5 Gestión de las emociones, clave de la transformación digital .....	22
<b>4. ¿CÓMO ALCANZAR EL SALARIO EMOCIONAL EN UNA EMPRESA?</b> .....	24
4.1 Ser parte de las decisiones de la empresa .....	24
4.2 Buen ambiente laboral .....	25
4.3 Desarrollo personal, profesional y oportunidad de crecimiento dentro de la empresa .....	27
4.4 Cultura y valores de la empresa.....	30
4.5 Compatibilidad de la vida personal y la profesional.....	31
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	35
<b>6. AGRADECIMIENTOS</b> .....	37
<b>BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA</b> .....	38

## RESUMEN

La última crisis económica y financiera ha tenido graves consecuencias en las condiciones de trabajo en España.

La reforma laboral de 2012 agudizó la precariedad laboral (contratación, salarios, etc.) para conseguir la recuperación de la economía, permitiendo un descenso de hasta 10 puntos porcentuales en la tasa de paro; según la EPA del tercer trimestre de 2018. Sin embargo, estas medidas de austeridad, junto a otros factores como la globalización y los avances tecnológicos están afectando al mercado de trabajo y ponen en riesgo la competitividad de nuestra economía debido a la brecha de talento digital.

España ocupa el puesto decimocuarto de los países de la UE<sup>1</sup>, “a pesar de que un número cada vez mayor de españoles utiliza internet, los niveles de competencias digitales básicas y avanzadas siguen siendo inferiores a la media de la UE”; según el Informe DESI 2018 para España.

Los efectos de la digitalización son evidentes en la organización del trabajo y está provocando graves problemas para atraer y fidelizar “talento”.

La dificultad e inquietud que provoca la digitalización, obliga a hacer un cambio de cultura en la organización y de esta forma, trabajar las actitudes y establecer la igualdad y equidad entre las diferentes generaciones, que ya comparten el mismo ecosistema laboral. Cobrando especial relevancia el concepto de retribución emocional para atraer y fidelizar.

El propósito de este trabajo es poner de manifiesto el impacto que tienen en el ámbito laboral acciones simples y a veces incluso intangibles, para la motivación y el compromiso de las personas en el desempeño de su trabajo.

---

<sup>1</sup> Índice de la Economía y de las Sociedades Digitales (DESI) 2018, para España. Unión Europea.  
[http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB\\_52357.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi_2018-country-profile-lang_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB_52357.pdf)

## **ABSTRACT**

The last economic and financial crisis that we have experienced for years, has had serious consequences in working conditions in Spain.

The labor reform of 2012 worsened the labor precariousness to obtain the recovery of the economy, the decrease of up to 10 percentage points in the rate of unemployment, according to the EPA of the third quarter of 2018. However, these measures of austerity, along with other factors such as globalization and technological advances are affecting the labor market and the risk in the competitiveness of our economy due to the digital talent gap.

Spain occupies the fourteenth position of the countries belonging to the EU<sup>1</sup>, “despite the fact that a growing number of Spaniards use the Internet, the levels of digital and advanced skills are still lower than the EU’s average”, according to the DESI 2018 report for Spain.

The effects of digitization are evident in the organization of work and are causing serious problems to attract and retain *digital talent*.

The complexity and the uncertainty of this singular context force to change the culture of the organizations to manage the different intergenerational attitudes, that already coexist in the same labor ecosystem. The concept of emotional retribution to attract and retain loyalty is particularly important.

The aim of this paper is to highlight the impact that simple and sometimes intangible actions, for the motivation, commitment and performance of the people have at work.

## ABREVIATURAS

- EEM: Escuela Europea de Management
- EPA: Encuesta de Población Activa
- ET: Estatuto de los Trabajadores
- IMEA: Índice de Medición de Empleados y Empleadas
- MTMSS: Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social
- RAE: Real Academia Española
- SS: Seguridad Social
- UDIMA: Universidad a Distancia de Madrid
- UE: Unión Europea



## 1. INTRODUCCIÓN

El tiempo es un bien escaso y compaginar la vida laboral con la familiar y personal, resulta cada vez más difícil en un mundo globalizado hiperconectado. Este nuevo entorno económico acelerado es cada vez más complejo y la incertidumbre se apodera de las empresas frenando iniciativas de incremento salarial. Convirtiendo la retribución emocional en una pieza clave para la atracción y fidelización de los trabajadores.

La retribución emocional, también llamada compensación total, es un concepto no dinerario que cubre necesidades psicológicas, influye en la motivación del trabajador y ayuda a que las personas se sientan valoradas, integradas y comprometidas en su entorno laboral.

Actualmente los trabajadores no sólo desean un aumento de sueldo. En esta nueva era que vivimos, los empleados buscan otros incentivos, que cubra sus necesidades y que mantenga las mejores condiciones laborales. La percepción de estos y de la empresa del mundo laboral y las nuevas responsabilidades, está cambiando. Y este cambio viene dirigido por las emociones, de ahí la importancia de gestionarlas mediante un paquete retributivo de compensación total.

Por otro lado, las empresas se encuentran con la falta de talento, según manifiesta el Informe de Infoempleo y Grupo Adecco sobre Oferta y Demanda de Empleo en 2017<sup>2</sup>: “la escasez de talento ya es un problema en España: el 56,6% de las empresas tiene dificultades para cubrir vacantes”. Siendo las principales causas la falta de experiencia y las expectativas salariales, además de la deficiencia en competencias técnicas y no técnicas, la sobre cualificación de los candidatos y la no existencia de candidatos adecuados para desempeñar el puesto requerido; tal y como representa el gráfico siguiente:

---

<sup>2</sup>Informe Infoempleo y Grupo Adecco sobre “Oferta y Demanda de Empleo en España 2017”. Vigésimoprimera edición, 2018.

[https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/?utm\\_source=contenido\\_blog&utm\\_medium=infoempleo&utm\\_campaign=informeadecco2018](https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/?utm_source=contenido_blog&utm_medium=infoempleo&utm_campaign=informeadecco2018)

### Principales razones detrás de la escasez de talento



**Fuente:** Informe Infoempleo Adecco sobre oferta y demanda de empleo en España, 2017.

Ante esto, las empresas como medida para disminuir dicha escasez, están invirtiendo en la formación de sus trabajadores, apostando por la mejora de los procesos de reclutamiento y selección. Además de, mejorar el entorno de trabajo, entre otras acciones. Tal y como refleja la siguiente imagen:

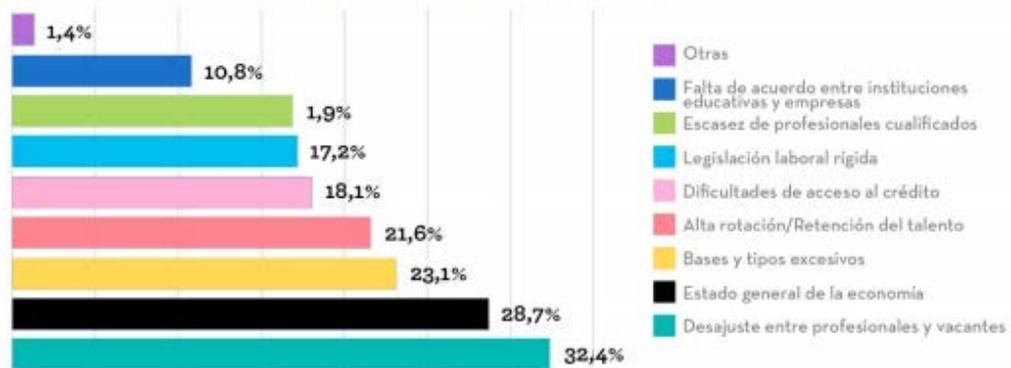
### Acciones llevadas a cabo para mitigar la escasez de talento

Formación	38,3%
Mejoras en el reclutamiento y la selección	32,3%
Reclutamiento en centros educativos	23,0%
Mejorar entorno de trabajo	16,7%
Promoción/movilidad interna	12,8%
Tener una reserva de candidatos	11,2%
Mayores beneficios/incentivos	9,5%
Mejores salarios	9,3%
Aumento inversión en comunicación para apertura de procesos de selección	7,8%
Contratar trabajadores extranjeros	4,7%
Mejores bonus	4,2%
Otras	3,9%

**Fuente:** Informe Infoempleo Adecco sobre oferta y demanda de empleo en España, 2017.

Además de la escasez de talento, las empresas deben enfrentarse entre otros problemas, al desajuste en las vacantes de empleo provocado por la falta de perfiles profesionales.

## Mayores dificultades del mercado laboral actual



**Fuente:** Informe Infoempleo Adecco sobre oferta y demanda de empleo en España, 2017.

Por otro lado, Randstad Research<sup>3</sup> en la publicación de su informe 2017 “Déficit de talento y desajuste de competencias”, declara que la gran mayoría de empresas de España se ha enfrentado en el último año a algún proceso de búsqueda de nuevos empleados, de difícil cobertura.

Las empresas hoy en día, tienen dificultades a la hora de encontrar candidatos adecuados, con formación en el ámbito, experiencia y buena productividad. La escasez de talento, se encuentra tanto entre los empleados mejor cualificados como en los perfiles de formación profesional.

Esta problemática se debe a diferentes factores. En primer lugar, la velocidad de los cambios y el crecimiento de la organización. En segundo lugar, la complejidad de las tareas que implica necesariamente mayor habilidad. En tercer lugar, la dificultad para sustituir a los trabajadores de mayor edad, que dejan un vacío de experiencia difícilmente reemplazable. Y por último, la rotación, intercambiar los puestos de trabajo y las tareas periódicamente entre los compañeros. Los factores aquí mencionados son los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente las empresas, provocando una brecha de perfiles no cubiertos.

<sup>3</sup> Randstad Research. “Dificultad para atraer talento Randstad”. Déficit de talento y desajuste de competencias.

<https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2018/03/DeficittalentoydesjustecompetenciasRANDSTADRESEARCH.pdf>

Para paliar esta situación las organizaciones recurren a empresas de trabajo temporal (ETT) y empresas de selección especializadas, convirtiéndose en los canales de reclutamiento más utilizados.

Las empresas españolas se enfrentan al dilema de ver como la complejidad de sus procesos crece a un ritmo superior a su capacidad para atraer perfiles adecuados a sus necesidades. Y tienen que abordar los cambios en sus planteamientos tradicionales, para motivar y retribuir los perfiles de difícil cobertura.

El presente Trabajo de Fin de Grado es un estudio sobre el concepto y aplicación de la Retribución Emocional para responder a la pregunta:

**¿Es la retribución emocional una alternativa para atraer y fidelizar talento en las empresas?**



## **2. CONCEPTO DE RETRIBUCIÓN EMOCIONAL**

Hasta hace muy poco tiempo, para reclutar a los mejores profesionales y retener a los empleados más cualificados, simplemente bastaba con aumentarles el salario, era determinante. En la actualidad, cobra importancia la gestión del talento, todo ello provocado por la nueva mentalidad, la evolución de la sociedad y los valores que aporta. Se antepone la calidad de vida que la retribución emocional pueda aportar al trabajador ante la cantidad que pueda percibir, y se aprecia más que nunca el tiempo libre, la implicación y el tiempo libre en el trabajo.

Las nuevas generaciones han provocado un cambio de mentalidad en el ámbito laboral. Hemos pasado de “vivir para trabajar” a “trabajar para vivir”. Ya no interesa un trabajo cualquiera que aporte dinero, cuanto más mejor; ahora resulta más interesante un trabajo que aporte libertad personal, tiempo libre y evite las sobrecargas laborales. Con esto existe una diferencia muy grande entre el espacio laboral y el personal, por lo que la lealtad y el compromiso no son cualidades que se puedan comprar.

### **2.1 Concepto de retribución**

La RAE<sup>4</sup> define la retribución como “recompensa o pago de algo”.

Para referirnos a la retribución existen numerosos términos, como puede ser: sueldo, jornal, paga, remuneración, mensualidad, nómina, salario, honorario...

El término salario tiene su origen en la antigua Roma, más concretamente en la vía salaria, un camino que partía desde Roma hacia la población de Castrum Truentinum, por el que se transportaba la sal.

Tanto a los soldados, que eran los encargados de custodiar dicho camino, como a los trabajadores que la transportaban, les pagaban con sal, y de ahí el concepto que hoy en día conocemos como salario, del latín salarium.

---

<sup>4</sup> (RAE) Real Academia Española.

En cuanto a la evolución del salario, es a partir de la Revolución Industrial<sup>5</sup>, cuando se generalizan las relaciones laborales y se entiende la retribución tal y como se conoce en la actualidad.

Además de la definición aportada, es conveniente conocer el significado de remuneración en nuestro ámbito legislativo laboral. Según el Estatuto de los Trabajadores (ET)<sup>6</sup>, en su art. 26, se considera salario a la *“totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo”*.

Por otro lado, en cuanto al concepto de salario el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (MTMSS)<sup>7</sup>, lo define como *“la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie, por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo”*.

## 2.2 Factores que influyen en la retribución

A la hora de revisar la retribución establecida por la empresa, se deben tener en cuenta una serie de factores internos y externos que determinan la forma de definir el salario.

- **Factores internos:** son los que determinan la retribución con mayor importancia. Factores relacionados con el trabajo y la política salarial establecida por la empresa, básicamente factores de competitividad y capacidad financiera del negocio para remunerar de forma equitativa teniendo

---

<sup>5</sup> Proceso de transformación económica, social y tecnológica que da inicio en el siglo XVIII en el Reino de Gran Bretaña. Se produjo un cambio rápido y en profundidad que afectó a todas las estructuras de la sociedad, creando así un nuevo modelo de vida.

<sup>6</sup> (ET) Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE-A-2015-11430).

<sup>7</sup> (MTMSS) Guía Laboral – Retribución de los trabajadores por cuenta ajena y su garantía.  
[http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_6/contenidos/guia\\_6\\_13\\_1.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_1.htm)

en cuenta el valor del trabajador, su productividad y su nivel de desempeño individual.

- **Factores externos:** en estos, intervienen las condiciones del mercado laboral, es decir, la oferta y demanda de trabajo, además del convenio colectivo de aplicación y la influencia de los sindicatos.

### 2.3 Los objetivos del sistema de retribución

El sistema de retribución es uno de los aspectos fundamentales de la empresa, tiene un enorme impacto en la competitividad y afecta al rendimiento del trabajador. Por eso, el sistema retributivo se rige por una serie de objetivos, que representan el reflejo de la organización y de la Dirección de Recursos Humanos.

Los objetivos que se atribuyen a la retribución, son los siguientes:

- **Atraer al personal:** las empresas desean contar en sus procesos de reclutamiento y selección con los mejores candidatos posibles. Para ello, uno de los aspectos a los que se le ha dado más importancia es a un adecuado sistema de recompensa. De acuerdo con la ley de la oferta y la demanda, una persona se ofertará a una organización si tiene la expectativa de obtener un beneficio superior en esa empresa respecto al que tendría en otra.
- **Retener al personal:** para las empresas hoy en día retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial. Los trabajadores, sobre todo los que tienen conocimiento de su talento y así lo demuestran, se pueden permitir el lujo de escoger en qué empresa quieren trabajar. Saber retener el talento en la empresa y muy importante fidelizarlo es una manera de ser competitivo frente a otras empresas en el mercado laboral. Esto tiene sus ventajas, y son que un trabajador que se encuentre motivado, tendrá una actitud positiva en su puesto de trabajo, y como se ha mencionado anteriormente, estará más comprometido con la empresa y por lo tanto, no lo impulsará a abandonar a la empresa.
- **Estimular el rendimiento:** vincular la entrega de recompensas a la consecución de los objetivos, para que el trabajador perciba un estrecho lazo entre el rendimiento y la recompensa.

- **Motivar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades:** la empresa puede facilitar cursos o talleres educativos con diferentes objetivos, para implementar el uso de la tecnología, aprender nuevos idiomas, marketing, etc.
- **Aumentar la satisfacción del personal:** tiene una importante repercusión en la productividad de la empresa, desarrollar una estrategia que permita establecer un buen ambiente laboral es un punto esencial para toda organización.

En cuanto a los diferentes sistemas de retribución (EAE Business School 2014) en su artículo “Los tres sistemas de retribución más eficaces”<sup>8</sup>, los clasifica de la siguiente manera:

- **Retribución fija:** no necesariamente tiene que ser económica y además permanece estable por que se rige según lo establecido en el convenio o relaciones sujetas a contratos laborales. Es decir, se fijan de antemano en función del puesto. Factores que influyen en ésta, pueden ser el horario, el lugar o dificultad de las tareas, entre otros.
- **Variable:** retribuye a los trabajadores según hayan alcanzado o no los objetivos propuestos. Este sistema de retribución es un elemento de motivación añadido (bonos, gratificaciones, primas, incentivos, etc.)
- **En especie:** no dineraria. La empresa en este caso retribuye a los trabajadores mediante otros elementos como son, productos, servicios, artículos y beneficios sociales. Principalmente este sistema de retribución sirve para complementar la retribución fija.

El artículo 2 del ET establece que: *“el salario en especie no podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador, ni dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero del salario mínimo interprofesional”*.

---

<sup>8</sup> EAE, Business School, Harvard Deusto. 2014. “Los tres sistemas de retribución más eficaces”.  
<https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>

## 2.4 La retribución emocional

Los tiempos han cambiado y en el ámbito laboral, uno de esos cambios es la nueva forma de valorar las diferentes compensaciones que un trabajo puede llegar a aportar. La retribución dineraria que reciben los trabajadores a final de mes ya no es tan importante como años atrás, los trabajadores buscan otra clase de incentivos por parte de la empresa que no son económicos y por los cuales merezca la pena permanecer en la empresa, esto es el salario emocional.

Como bien describe Carla Almeda en el blog de Talent Clue<sup>9</sup>, “El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes. (...) Estamos ante generaciones que le dan más valor a la conciliación de la vida familiar y laboral que a la retribución económica sin más. Es por este motivo, que el salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento”.

Pequeñas compensaciones extra que nada tienen que ver con el dinero si no con la calidad de vida, a fin de cuentas. Pequeños detalles que consiguen un equipo de trabajo más contento, más motivado, más productivo y más comprometido; el equipo deseado en pocas palabras.

Por otro lado, es responsabilidad de las empresas estudiar qué es lo que emocionalmente más aporta a los trabajadores y tratar de proporcionarlo en la medida de lo posible. El uso adecuado del salario emocional se refleja en la competitividad empresarial. Como ya se ha comentado antes, a día de hoy, existe un gran problema debido a la falta de talento, de forma que cuando se encuentra, hay que cuidarlo para evitar que se vuelva a marchar.

En cuanto al origen de la satisfacción laboral, las primeras referencias datan de los años treinta, cuando Robert Hoppock describió ciertos factores, como la monotonía, como una repercusión negativa en la satisfacción laboral. Siendo con ello uno de los pioneros en considerar los sentimientos del trabajador. Es a partir de entonces, cuando se manifiesta la idea que conocemos como “enriquecimiento del puesto” (Hoppock 1935)<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Almeda, Carla. 2017. “Salario emocional: la clave para fidelizar el talento.” Blog Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>

<sup>10</sup> Hoppock, Robert. 1935. “Job Satisfaction”

## 2.5 Tipos y beneficios de la retribución emocional

Ahora que el concepto de retribución emocional ya ha sido explicado en detalle, es hora de conocer los diferentes tipos de la misma.

Patricia Sánchez, en su artículo para CogniFit<sup>11</sup>, describe de una manera muy acertada los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca, “La motivación extrínseca aparece cuando recibimos recompensas externas como podría ser: dinero, reconocimiento, un ascenso, el trabajo deseado. (...) La motivación intrínseca se produce cuando las recompensas que conseguimos son internas y personales: Satisfacción personal, valía, autoestima.” En este sentido la retribución emocional está ligada a la motivación en general, a la intrínseca ya que un trabajador necesita obtener recompensas personales en su entorno laboral para incrementar su satisfacción personal, y a la extrínseca ya que el apoyo y reconocimiento por el trabajo bien hecho por parte de la empresa es crucial en la fidelización del trabajador.

Para resumir un poco los elementos y beneficios de la retribución emocional, estos pueden ser englobados en cinco bloques.

1. **El bienestar personal**, que hace referencia a todo aquello necesario para vivir bien, es decir, las necesidades tanto físicas como emocionales.
2. **El bienestar familiar**, es decir, tener en consideración la familia del trabajador hará que el trabajador se encuentre en plena satisfacción, con medidas como la conciliación de la vida familiar, laboral y personal.
3. **El apoyo financiero**, que son servicios y ayudas económicas que proporciona la empresa al trabajador, para que éstos las usen como mejor les convenga, como por ejemplo en guarderías, los tickets restaurante, etc.
4. **El crecimiento y desarrollo**, es decir, fomentar y facilitar la formación del trabajador, para que así puede desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, entre otras muchas cosas.

---

<sup>11</sup> Sanchez, Patricia. 2017. “Motivación intrínseca y extrínseca: la base del comportamiento humano”. <https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>

5. **La acción social y voluntariado**, la empresa facilita a los empleados la posibilidad de realizar labores sociales. Es muy gratificante para el trabajador saber que a través de su empresa mediante el voluntariado, pueden ayudar a los más necesitados guardando su puesto de trabajo. Además de la gratificación personal, es conveniente a nivel mental, dar un respiro del trabajo diario de vez en cuando.

Todo lo comentado en este punto debería ser fácilmente resumible en la siguiente ecuación:

Empresa + retribución emocional = Trabajador contento = Buen rendimiento = Ganancia y fidelización de talento



### 3. LAS EMOCIONES Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL VAN DE LA MANO

La revolución digital está generando cambios profundos y tanto empresas como trabajadores verán seriamente comprometido su futuro si no evolucionan.

#### 3.1 Concepto de Transformación Digital

Como bien describe la empresa PowerData<sup>12</sup>, “La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes. También supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen constantemente el “status quo”, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso.”

Por otro lado, (Ballester 2018)<sup>13</sup> lo define como “la reinención de la organización a través de la tecnología a fin de optimizar los procesos de la empresa para dar respuesta al cliente digital, que comienza con la transformación personal e implica principalmente, visión, liderazgo y gestión del cambio”.

La transformación digital, supone una nueva realidad que trasciende al mundo físico. El resultado es un contexto que cambia a gran velocidad, ante la que hay que saber actuar, incluso contando con pocos referentes. Según el profesor de la UDIMA<sup>14</sup> Richard Mababu Mukiur en su artículo ¿Cómo preparar a los empleados para la transformación digital?, “la verdadera transformación digital empieza dentro de la empresa, con una transformación interna que implica a todos los empleados. Lo que muchos expertos dominan la cuarta revolución industrial requiere la re-definición o la adaptación de una organización o una empresa para poder ajustarse a los constantes progresos y avances de la tecnología digital en busca de una mejora de la gestión empresarial”.

Para llevar a cabo el proceso de evolución es necesario empatizar con las personas, saber qué piensan, qué sienten y cómo acompañarlos en el proceso

---

<sup>12</sup> PowerData Solutions, s.l. “Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos.” <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

<sup>13</sup> Ballester, Marta. 2018. “Transformación Digital”. Blog de Clave Informática, s.l. <https://digital.clavei.es/hubfs/ebook-transformacion-digital.pdf?hsCtaTracking=9188b8c2-ac9e-48dc-9975-6953a6e7ce00%7C95b1e20a-35b8-4883-a739-3eec4a8912b2>

<sup>14</sup> Guijarro, María. 2017. “¿Cómo preparar a los empleados para la transformación digital?”. (UDIMA) Universidad a Distancia de Madrid. <https://www.udima.es/es/richard-mababu-transformacion-digital.html>

del cambio para impulsarla y superar los desafíos que plantea en el ámbito laboral.

### **3.2 Los desafíos laborales de la transformación digital**

Este contexto acelerado de innovación continua entraña dificultades y exige un cambio de mentalidad en todos los interlocutores sociales para no lastrar el mercado de trabajo frente a competidores globales. El nuevo escenario laboral requiere un marco normativo coherente y proporcionado. Capaz de combinar flexibilidad y agilidad, con derechos y calidad de empleo.

Además, para avanzar en la transformación digital las empresas y los trabajadores tienen que desarrollar competencias digitales. Adquirir conocimientos, capacidades, destrezas y nuevas habilidades, para hacer frente entre otros, a los siguientes retos:

- **Trabajo a distancia y valoración del puesto de trabajo.**

Todo lo que se necesita para trabajar a distancia es un ordenador que disponga de conexión a internet. ¿Cómo se controla el trabajo realizado y como se valora el nivel de desempeño?, son algunas de las variables a despejar.

- **Trabajar sin papel.**

Su eliminación o reducción es una de las bases principales de la digitalización. Algunas empresas que trabajan con datos personales ya prohíben el uso de papel y bolígrafo en las oficinas. Y el uso cada vez más extendido de la administración electrónica y la firma digital certificada, contribuye a la oficina sin papeles.

- **Flexibilidad laboral.**

Observamos con perplejidad como el tejido empresarial adquiere con rapidez las nuevas formas de organización en contraposición con la lentitud de adaptación normativa.

- **Pérdida de puestos de trabajo** en favor del uso de robots y máquinas inteligentes (cajeros automáticos en banca, terminales de cobro en grandes superficies, surtidores de combustible, etc.) Y generación de nuevos puestos,

(piloto de drones, fabricación aditiva 3D, etc.), de los que algunos de ellos no existían hace tan solo dos años.

- **El uso de las redes sociales en el trabajo.**

Fomentar y desarrollar “embajadores de marca” genera importantes ventajas, siempre y cuando se garantice la desconexión digital de los empleados fuera de horario laboral.

- **Nuevas formas de reclutamiento**, que dan paso a una selección activa, es decir, los reclutadores se comunican directamente con los candidatos a través de portales de trabajo o redes sociales, como es LinkedIn<sup>15</sup>. En estas nuevas formas de reclutamiento se suelen tener en cuenta otros factores como, el impacto de la huella digital que dejan los candidatos en las redes sociales.

- Fomentar una **cultura organizacional de transformación digital** como proceso definitivo de cambio, mediante acciones de sensibilización, formación, experiencias, etc.

- Y por último, desarrollar **líderes digitales en la empresa** para vencer la resistencia al cambio de la organización.

En definitiva, las empresas y los trabajadores tendrán que reinventarse, para poder llevar a cabo los desafíos que la transformación digital presenta, y de esta forma, gestionar los cambios con rapidez. Como muy bien dijo el filósofo griego Heráclito, “nada es permanente excepto el cambio”.

### 3.3 ¿Cómo atraer y fidelizar talento digital en la empresa?

La transformación digital desafía el concepto tradicional de las relaciones labores. Sus efectos son evidentes en la organización del trabajo y provoca graves problemas para atraer y fidelizar “talento”.

Para ello, hay que tener en cuenta la generación “millennial”. Personas nacidas entre 1985 y 2000, una generación descrita por muchos como estresada e infeliz, acostumbrada a la recompensa instantánea y al crecimiento acelerado; con destreza digital y con una forma de entender la vida laboral, diferente a generaciones anteriores.

---

<sup>15</sup> LinkedIn es una red social orientada a los negocios. <https://www.linkedin.com>

Han crecido en un contexto de bonanza económica y se han encontrado con una tremenda crisis a la hora de incorporarse al mercado laboral, a pesar de estar más que preparados educacional y tecnológicamente. Buscan algo más que dinero, necesitan sentirse cuidados y reconocidos por parte de la empresa.

A día de hoy, siendo conscientes de lo complicado que es encontrar un empleo digno, no dudan en abandonar su trabajo y salir en busca de unas mejores condiciones laborales, que no necesariamente están basadas en cuestiones económicas.

Por otro lado, también hay que considerar el “talento senior”, los nacidos a partir de 1953 (menores de 65 años), baby boomers y generación X que representan a día de hoy un activo muy importante. Profesionales con una larga experiencia laboral y que pueden tomar la decisión de marcharse de su empresa si ven que no aborda los cambios necesarios para adaptarse al mercado digital.

Erróneamente se tiende a pensar que los trabajadores seniors son menos creativos, menos digitales y que se resisten más a los cambios que los juniors. Y no tiene porqué ser así. La agilidad de los millennials, puede convivir con el afán de crecimiento y progreso profesional de la generación X y las expectativas de los baby boomers, próximos a su edad de jubilación y que quieren continuar activos profesionalmente.

Por otro lado, las empresas tienen que cuidar la imagen que ofrecen frente a sus clientes, proveedores, colaboradores y posibles candidatos; lo que se denomina “employer branding” o marca empleadora. Concepto que ha sido impulsado por el desarrollo tecnológico, especialmente de las redes sociales.

Las ventajas que aporta el “employer branding” son varias, por ejemplo, reduce los costes de contratación y aumenta el compromiso de los trabajadores, entre otras.

Aun así, Iván Sala en el blog de Talent Clue<sup>16</sup>, describe las diferentes ventajas que aporta tener instaurada una política de “employer branding”:

---

<sup>16</sup> Sala, Iván, 2014. “Descubre las ventajas de Employer Branding Interno”.  
<http://blog.talentclue.com/descubre-las-ventajas-del-employer-branding-interno>

- Mantiene motivados a los trabajadores e impulsa una competitividad sana, alejada de conflictos, lo que genera más eficacia en el trabajo.
- Crea una confianza especial, lo que genera más compromiso por parte de los trabajadores.
- Ahorro en la selección de personal y reclutamiento de trabajadores, al contar con trabajadores cualificados.
- Y por último, darles más valor a los trabajadores, a cambio de su compromiso y vinculación con la empresa.

Y además, hay que tener en cuenta que la búsqueda de candidatos ha cambiado en estos últimos años. Se ha pasado de una búsqueda reactiva, es decir, la realizada por los servicios públicos de empleo y portales de empleo tradicionales, que se han mostrado ineficaces; a una búsqueda de perfiles en activo que están dispuestos a abandonar su empresa para incorporarse a una compañía que tenga una marca empleadora atractiva.

Para José María Camps<sup>17</sup>, presidente de la consultora en Recursos Humanos AgioGlobal, son diez las claves para fidelizar talento:

- **Detectar el talento**, conocer las aptitudes y el potencial de cada uno de los trabajadores que forman la organización.
- **Comunicación**, mantener una comunicación honesta entre trabajador y empresario, siempre es beneficioso para conservar una buena relación laboral.
- **Propiciar un buen ambiente laboral**, el medio en el que se desarrolla el trabajo es muy importante, muchas veces una simple sala de descanso o sala común marca la diferencia en la productividad. Es más valioso un trabajador concentrado poco tiempo que distraído muchas más horas, se aumenta la eficiencia.

---

<sup>17</sup> Camps, J. Maria. 2015. "10 claves imprescindibles para fidelizar el talento". Observatorio de Empleo de AngioGlobal. <https://blog.agioglobal.com/observatorio-de-empleo-de-agioglobal-10-claves-imprescindibles-para-fidelizar-el-talento/>

- **Flexibilidad**, los nuevos modelos de trabajo no necesariamente han de regirse por un horario inamovible o una jornada laboral específicamente en el puesto de trabajo.
- **Conciliación**, según para quien, una de las claves más importantes, el poder conciliar la vida familiar con la laboral puede ser determinante hoy en día.
- **Impulsar el desarrollo profesional**, es primordial poder crecer dentro la empresa para evitar la monotonía y el aburrimiento.
- **Formación**, un trabajador necesita del aprendizaje dentro de su empresa. Una buena forma para ello es como se ha comentado anteriormente, con el uso de cursos o talleres.
- **Nuevo liderazgo**, los líderes deben inspirar y contribuir a crear un buen clima laboral.
- **Incentivar el orgullo de pertenencia**, hacer sentir al trabajador que forma parte de la empresa y de sus decisiones.
- Y por último, el **salario emocional**, el foco central de este trabajo.

### 3.4 Beneficios de la transformación digital

Una organización transformada digitalmente tiene ventajas sobre el modelo tradicional, como pueden ser:

- Mejora la comunicación con los clientes
- Accede a nuevas oportunidades de negocio
- Alarga la vida de la empresa y reduce costos
- Facilita la captación de personal cualificado
- Genera buen clima laboral

En resumen, ahorro monetario para la empresa, mayor felicidad del trabajador y mejor comunicación con el cliente.

### 3.5 Gestión de las emociones, clave de la transformación digital

La transformación digital es una transformación cultural que supone la aceleración de la innovación, y por lo tanto de la adaptación. Por eso, es normal que también fluyan las emociones de las personas, frenando las iniciativas y

provocando resistencia a los cambios. Afectando por igual a toda la organización, trabajadores y directivos.

Transformar digitalmente una empresa implica gestionar las emociones y los sentimientos que provoca la incertidumbre en las personas, porque juegan un papel fundamental en la eficacia del cambio cultural para que la organización se adapte al nuevo orden digital.

Los directivos tienen que saber manejar las emociones propias y la de sus empleados. Inspirar e ilusionar, es decir, convencer a los mejores trabajadores para que permanezcan en la empresa y hacer que se sientan involucrados y comprometidos. Y crear certidumbre, aportando evidencias de las mejoras que aportarán los cambios para salvar dudas y resistencias.

Y para ello, el salario emocional contribuye a la iniciativa, la implicación y el compromiso necesario para la transformación de la organización. Porque un trabajador que pueda conciliar la vida laboral con la personal, con un horario flexible, que se le reconozca su trabajo y se le de autonomía, y forme parte de una organización que le dé la oportunidad de promoción interna y desarrollarse dentro de la empresa, será un trabajador feliz, motivado y por lo tanto productivo.

#### **4. ¿CÓMO ALCANZAR EL SALARIO EMOCIONAL EN UNA EMPRESA?**

Tal Ben Shahr, doctor en psicología y filosofía en la Universidad de Harvard, menciona en sus cursos que, “una felicidad en el campo personal y profesional se traduce, a la larga, en un mayor índice de eficiencia y productividad laboral, y ayuda a la retención del talento”.

Por otro lado, Daniel Olaya - psicólogo organizacional y especialista en gerencia de recursos humanos, en una entrevista para Acsendo<sup>18</sup> menciona que “la conciliación e igualdad van de la mano del salario emocional (...) Hay tres esferas que impactan en las decisiones y la productividad de las personas: la personal, la familiar y la laboral, el objetivo es balancearlas. Es decir, que la persona sea reconocida no solamente como un trabajador, sino como un ser humano con una familia que necesita espacios y tiempos para atender cada uno de esos tres aspectos de su vida.”

Está claro que hoy en día buscamos disfrutar del trabajo, no hay mayor felicidad que trabajar en algo que te llena como persona y como profesional. Y para que un trabajador se sienta completo es necesario darle más importancia al salario emocional.

##### **4.1 Ser parte de las decisiones de la empresa**

Formar parte de una empresa no solo implica ir al puesto de trabajo todos los días. Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones, es decir, hacerlos partícipes, los comprometerá con y para la empresa, lo que incrementa los resultados de la empresa.

En este contexto surge el concepto de administración participativa. Involucrar a los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. Hacer sentir a los trabajadores que se les valora dentro de la organización es un elemento clave para la productividad, ya que cualquiera de ellos, hoy en día busca el reconocimiento cuando realizan sus funciones.

---

<sup>18</sup> Acsendo. Blog de talento humano. Entrevista realizada el 23 de julio de 2015 por Cristiancho Dueñas, Felipe. <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>

Gestionar la participación de los trabajadores en la empresa junto a la implantación de una buena estrategia empresarial que promueva dicha participación, hará que el trabajador se sienta realizado consigo mismo, y con el trabajo realizado, y además los ayudará a saber afrontar de mejor manera los problemas que vayan surgiendo y ponerles solución.

El concepto asociado con la toma de decisiones por parte de los trabajadores, es el denominado “empowerment”, o empoderamiento; el cual se refiere al reparto de poder entre la empresa y los trabajadores. Como bien describe Educaedu Business S.L en su blog bajo el título “Empowerment: cuando los empleados participan en las decisiones”,<sup>19</sup> es una nueva forma de gestionar que combina recursos y utiliza como herramienta común, la comunicación interna. El empowerment favorece que cada trabajador de lo mejor de sí mismo. Es delegar poder y autoridad a los trabajadores, y hacerles ver que son dueños de sus actos y su trabajo, sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Sin duda, este método es muy diferente al tradicional jerárquico, en el que los altos cargos son los únicos que toman decisiones e imparten órdenes de arriba hacia abajo. El empoderamiento permite que fluya la inteligencia colectiva, facilitando la toma de decisiones de abajo hacia arriba.

Además, hacer partícipes a los trabajadores de la toma de decisiones favorece que los empleados se sientan valiosos y respetados en el equipo. Y hace que se sientan responsables, ya que si toman alguna decisión equivocada tendrán más iniciativa y empeño en corregir su error; además, fomenta el compromiso e implicación de las personas, desde la creatividad.

## **4.2 Buen ambiente laboral**

La manera más común para que la organización progrese es establecer un buen clima laboral. Un buen ambiente contribuye y genera beneficios a la larga, crea un equipo más productivo y comprometido con la empresa, con los compañeros y consigue que los clientes se sientan más satisfechos.

---

<sup>19</sup> Educaedu Business S.L. Artículo Blog: “Empowerment: cuando los empleados participan en las decisiones.” <http://carreraempresa.tumaster.com/empowerment-cuando-los-empleados-participan-las-decisiones/>

Al fin y al cabo, en el trabajo pasamos una gran cantidad de horas, por lo que es primordial que haya buen ambiente en el lugar de trabajo. Además de ser imprescindible para la salud mental del trabajador, también favorece al rendimiento del trabajador. Los trabajadores felices, están más motivados, y por lo tanto genera un impacto directo en la economía de las organizaciones.

Según el informe denominado IMEA<sup>20</sup> publicado Alares este mes de julio de 2018, “los puntos que más valoran los trabajadores y trabajadoras son el aspecto económico y las facilidades para la conciliación. Para el 63% de los encuestados, la cantidad de dinero que reciben por su labor es fundamental. Los servicios para la conciliación de la vida laboral y personal le siguen con un 55%. El tercer aspecto que los encuestados consideran necesario es el clima laboral y la motivación que la empresa les transmite. Para el 40% de los trabajadores y trabajadoras, que haya un buen ambiente profesional y que se realicen actividades que aumenten sus ganas de colaborar, es indispensable”.

En definitiva, un buen clima laboral favorece la consecución de objetivos, por el contrario, un mal clima laboral, destruye al equipo de trabajo y su ambiente y esto provoca, situaciones conflictivas entre los compañeros, y hace que disminuya la producción.

Por ello es necesario que las empresas definan una estrategia de motivación laboral, con el objetivo de obtener resultados positivos para la empresa.

En primer lugar, hay que fomentar el respeto dentro de la empresa, es difícil pensar que dentro de la organización los compañeros se lleven del todo bien, para ello es primordial promover principios como la tolerancia, el respeto y la armonía entre los trabajadores. Ciertas empresas celebran reuniones de trabajadores de forma periódica con el objetivo de aumentar la relación entre los mismos, lo cual es una idea muy atractiva tanto para recién incorporados que pueden romper el hielo más rápidamente, como para los más veteranos.

---

<sup>20</sup> IMEA (Índice de Medición de Empleados y Empleadas. Alares (Expertos en Asistencia Personal y Familiar). 2018. “Un buen ambiente laboral, clave del éxito de las empresas”. <http://www.rrhdigital.com/secciones/actualidad/131916/Un-buen-ambiente-laboral-clave-del-exito-en-las-empresas>

En segundo lugar, escuchar a los trabajadores, con esto no sólo se consigue mejorar el desempeño de las funciones, sino que se darán a conocer de cerca los problemas internos de la organización, y los factores que perjudican el buen funcionamiento de la empresa en los distintos sectores de esta.

En tercer lugar, para manejar las crisis internas de la empresa, hay que mantener la calma y el orden. Hacer partícipes a los trabajadores, facilitarles información, transmitirle los mensajes y mostrarles seguridad en el manejo del problema.

Por otro lado, para que los trabajadores se sientan involucrados en el cambio, se debe compartir la estrategia de transformación, pedirles opinión y valorar sus sugerencias.

#### **4.3 Desarrollo personal, profesional y oportunidad de crecimiento dentro de la empresa**

El desarrollo personal y profesional, es la etapa en la que el trabajador se siente satisfecho y feliz con las funciones que realiza. El objetivo empresarial no es otro que, conseguir que el trabajador quiera mejorar y crecer en la empresa, además de ser consciente del papel que quiere desempeñar.

La autoexigencia de superación laboral y la experiencia adquirida, marcan la diferencia entre un colaborador extraordinario o un simple empleado.

Como bien dijo Albert Einstein, “si continúas haciendo las cosas como siempre las has hecho, obtendrás los mismo resultados”, por eso, si se busca alcanzar el desarrollo personal y profesional, hay que salir de la zona de confort y seguir evolucionando, puesto que esta transformación, viene acompañada de maduración y crecimiento personal.

Hoy en día nos queda mucho camino que recorrer en cuanto a que las organizaciones le den la oportunidad de crecer a sus trabajadores dentro de la empresa. Es verdad, que aún son muchos los trabajadores que se sienten frustrados y estancados en su puesto de trabajo. En la mayoría de las ocasiones se culpa a la empresa, por no poner en práctica medidas como son, proporcionar formación, involucrar al trabajador, hacerlos partícipes, en resumen, darles valor

en la empresa. Si en este sentido hay carencia, los trabajadores no se sienten cómodos en ella, y consigue que éstos busquen otro empleo y abandonen la organización, buscando que otra empresa les proporcione lo que la anterior no le ha dado.

Lo que sí está claro es que hay que estar siempre predispuesto, abierto a los nuevos cambios y a reinventarnos profesionalmente, puesto que en los tiempos que corremos de digitalización, el mercado laboral es cada vez más competitivo y nos exige la habilidad de desarrollar nuevas competencias y de aportar un valor único a la empresa.

En cuanto al concepto de desarrollo profesional (Brito Challa 1992, 112), en su obra “Relaciones Humanas” establece que es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”.

Por lo que, para seguir creciendo en la empresa, se ha de evitar el conformismo y buscar siempre la mejora personal dentro del entorno laboral. Y esto solo es posible si el trabajador sabe que ese esfuerzo será recompensado, matizando una vez más, no necesariamente a título económico.

Por otra parte, la Escuela Europea de Management (EEM)<sup>21</sup> identifica las diferentes técnicas de desarrollo personal:

- **Aprovechar la formación** que brinda la organización, ya son cada vez más las empresas que implantan esta medida, puesto que han comprendido la importancia que tiene para ampliar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores. Además de que es necesaria para seguirle el ritmo a esta era digital.
- **Ampliar nuestra red de contactos**, debemos dejar de lado la timidez y las inseguridades y crear relaciones internas en los diferentes sectores de la empresa.

---

<sup>21</sup> Escuela Europea de Management (EEM). 2016. “La empresa como elemento de crecimiento personal”. <http://www.escielamanagement.eu/direccion-general-2/la-empresa-como-elemento-de-crecimiento-personal>

- **Debemos aprender de las críticas**, siempre se cometen errores, pero también siempre se aprende de ellos. Las críticas siempre son buenas para mejorar y trabajar en aquello que se nos da o hemos hecho mal.
- Y por último, **afrontar los nuevos retos y desafíos**, salir de la zona de confort. Cuando nos den la oportunidad de abordar nuevas responsabilidades, debemos dejar el miedo de lado y enfrentarnos a ellas, y demostrar que sí valemos para eso y para todo lo que nos propongan.

Según el estudio de Randstad,<sup>22</sup> “El 75% de los ocupados españoles considera que los empleados más jóvenes tienen más oportunidades de crecimiento”, “tres de cada cuatro profesionales españoles consideran la edad como un factor determinante a la hora de promocionarse dentro de la empresa. (...) Situando a España como el país con mayor percepción de que a menor edad hay más oportunidad de crecer laboralmente (...) el 82% de los profesionales con formación básica cree que los más jóvenes tienen más oportunidades de crecimiento.”

En cuanto a los entornos multigeneracionales, es decir, los entornos donde intervienen trabajadores de distintas edades, se considera en el mismo estudio, que este tipo de entornos es mutuamente beneficioso. Como no podría ser de otra forma, la vida se trata de aprender, los empleados más jóvenes tienen su granito de arena que aportar al entorno laboral al igual que los más experimentados.

Está demostrado que la edad si es un factor que influye a la hora de crecer profesionalmente en la empresa. Pero también es verdad que, los trabajadores de mayor edad son un papel primordial en la empresa, aportan la experiencia, mayor estabilidad, compromiso y conocimiento. No hay que olvidarse de que antes de toda la revolución digital llegara a afectar a la sociedad como lo ha hecho, ellos eran los que trabajaban, y todo iba bien.

---

<sup>22</sup> Randstad España, S.L.U. 2018. “El 75 por ciento de los ocupados españoles considera que los empleados más jóvenes tienen más oportunidades de crecimiento”.  
<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-75-por-ciento-de-los-ocupados-espanoles-considera-que-los-empleados-mas-jovenes-tienen-mas-oportunidades-de-crecimiento/>

En definitiva, las empresas tienen que dar más oportunidad de desarrollo profesional, de crecer en la empresa y hacer que los trabajadores se comprometan y decidan quedarse en ella. Y esto se aplica a todas las generaciones.

#### **4.4 Cultura y valores de la empresa.**

Según Randstad,<sup>23</sup> en su artículo: ¿Qué dice de tu empresa su cultura corporativa? “la cultura de la empresa es el conjunto de valores y creencias que determinan cómo se comporta el líder, los empleados y los managers, es la esencia, el espíritu de una organización”.

Lo creamos o no, la empresa también tiene su personalidad y su marca, que es la que determina sus valores y cultura. Es poner en práctica una estrategia, que va a determinar y garantizar el éxito y la supervivencia de ésta.

Las empresas que tienen una cultura poco sana se verán perjudicadas, ya sea en la motivación del trabajador, su productividad e incluso puede ocasionar el abandono de los trabajadores de la empresa. Por el contrario, una empresa con una cultura sana, une al equipo de trabajo y reduce la posibilidad de conflicto.

Por otro lado, definir la cultura de la empresa es muy importante. Para que sea única, es fundamental determinar cuál es la dirección que va a seguir y tener en cuenta las personas que la integran. Cada una de ellas tiene sus peculiaridades, sus puntos fuertes y débiles; esto hace que destaquen por su diversidad, lo cual es beneficioso para la empresa, la enriquece.

En cuanto a las características que debe tener una buena cultura empresarial para aportar una personalidad propia y única, son explicadas perfectamente en el artículo de Edenred,<sup>24</sup> “4 características de una gran cultura corporativa”:

- **Encajar la cultura de la empresa con los trabajadores**, la cultura de la empresa es la que recoge cómo se trabaja en la empresa, y los trabajadores deben responder ante ella de la misma forma que la empresa

---

<sup>23</sup> Randstad España S.L.U. “¿Qué dice de tu empresa su cultura corporativa?”.2016 <https://www.randstad.es/tendencias360/que-dice-de-tu-empresa-su-cultura-corporativa/>

<sup>24</sup> Edenred España, S.A. “4 características de una gran cultura corporativa”. <https://www.edenred.es/blog/caracteristicas-cultura-corporativa/>

ha de adaptarse a sus trabajadores en la medida de lo posible. Según Eric Sinoway, cofundador y presidente de Axxess Worldwide, los trabajadores pueden clasificarse en 4 tipos de mayor a menor nivel de adaptabilidad y potencial personal: los trabajadores estrella, los trabajadores de alto potencial, los trabajadores zombies y los vampíricos. Y es trabajo de la empresa determinar qué necesita cada uno de sus empleados pertenezca a la clase que pertenezca.

- **Los empleados tienen que estar alineados con la misión de la organización**, el elemento primordial de toda cultura es su misión, y si los trabajadores no están comprometidos con ella, la motivación será menor.
- **Los empleados tienen que tener autonomía y libertad para tomar decisiones**, la empresa debe hacer partícipe a sus trabajadores, su trabajo cobra importancia en la empresa y esto tiene un efecto directo, están más motivados y por lo tanto son capaces de aportar ideas y tomar decisiones.
- **Los empleados deben funcionar como un equipo**, trabajan por objetivos, y por lo tanto deben comunicarse entre ellos, animarse por un fin común.

Por lo que la importancia de una buena cultura empresarial reside en que ésta representa la fórmula magistral que guía, inspira y motiva a los trabajadores y a la par, atrae a los clientes. Al final, es la que crea las costumbres en la empresa, y por lo tanto la que le da el valor, es como la personalidad de un individuo, ese detalle que te identifica como diferente al resto.

#### **4.5 Compatibilidad de la vida personal y la profesional**

Hoy en día debería ser posible y compatible tener una carrera profesional exitosa con tener tiempo para la vida personal y familiar. Sin embargo, la conciliación de ambas todavía sigue siendo un punto que debe mejorar en las empresas y no parece estar al alcance de todas. Las empresas más pequeñas suelen tener más dificultades y suelen disponer de menos medios. Una vez más, es muy importante mantener una buena comunicación entre empresa y empleado para llegar a un acuerdo y esto es algo que sí resulta más sencillo en empresas más pequeñas.

Pero ¿dónde tiene origen la conciliación?, hay un acontecimiento muy señalado, y es la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Antiguamente, la mujer era la encargada de ocuparse de la familia y el hogar. Tras su incorporación al mundo laboral, se hizo evidente la necesidad de crear unas medidas de conciliación, que facilitaran la compatibilidad entre la vida profesional y la familiar.

En cuanto al concepto, el Ministerio de Igualdad, en su artículo “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”<sup>25</sup>, lo define como, “la estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal”. En pocas palabras, disponer de tiempo para encontrar un ritmo de vida que permita gestionar las necesidades profesionales y personales de manera equilibrada.

Por otro lado, son muchos los beneficios que aporta el poder compatibilizar la vida personal y laboral tanto a la empresa como al trabajador. En el mismo artículo del Ministerio de Igualdad se resumen en cuatro:

- **Una buena gestión de los recursos humanos;** favorece al ambiente laboral, y por lo tanto reduce el estrés y los posibles problemas y conflictos laborales, satisfaciendo de esta forma al trabajador.
- **Reducir los costes de personal;** al retener talento en la empresa, no hay que llevar a cabo procesos de selección de personal para buscarlo fuera, y por lo tanto disminuyen los costes de reclutamiento.
- **Mayor productividad y rendimiento económico;** esto es, que los trabajadores trabajan por un fin común y por lo tanto interviene la implicación con la que trabajan, lo que conlleva a su mayor compromiso y motivación.
- **Le da otra imagen a la empresa;** no sólo para los trabajadores que tendrán más en cuenta una empresa que tenga implantadas medidas de

---

<sup>25</sup> Ministerio de Igualdad. 25 de noviembre 2018. Implantación de planes de igualdad en organizaciones laborales. Materiales divulgativos. “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal” [http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal.pdf)

conciliación, sino por la clientela que se sentirá atraída por este tipo de empresas.

Y es que las dificultades que supone no poder compatibilizar la vida laboral, con familiar y personal, afecta de manera negativa a la empresa, por lo tanto, éstas tienen que cumplir el requisito de ser organizaciones flexibles, siendo su objetivo principal el de obtener beneficios económicos, esto es igual a, trabajador feliz, empresa feliz.

Las empresas se van dando cuenta ya de que el bienestar personal está relacionado con el rendimiento de los trabajadores, y que este es más alto cuando las necesidades personales de los trabajadores están cubiertas.

Por otro lado la normativa que regula la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, son dos leyes:

- Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, conocida como Ley de Conciliación.<sup>26</sup>
- Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, conocida como Ley de Igualdad.<sup>27</sup>

La primera de ellas recoge los permisos retribuidos, la reducción de jornada por motivos familiares, la suspensión del contrato por maternidad, el riesgo durante el embarazo, adopción o acogimiento, la excedencia por cuidado de familiares, la extinción del contrato, etc.

Mientras que la segunda recoge, el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres, la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo, todos los tipos de discriminación posibles, directa e indirecta, por embarazo o maternidad, o regula también el acoso sexual y acoso por razón de sexo, entre otras.

---

<sup>26</sup> Ley de Conciliación. Documento consolidado (BOE-A-1999-21568).

<sup>27</sup> Ley de Igualdad. Documento consolidado (BOE-A-2007-6115).

Un ejemplo de empresa que pone en práctica medidas de conciliación en España es por ejemplo, Repsol que encabeza la lista de empresas conciliadoras implantando permisos retribuidos, equiparación de la pareja de hecho al matrimonio en todos los efectos, etc. Además, Repsol tiene un programa de servicios asistenciales, tanto para los trabajadores como para sus familiares.

Por otro lado, tenemos Iberdrola, que aplica la jornada continua, además ha creado la “Escuela de Padres Iberdrola”, talleres en los que intervienen los padres e hijos, y por lo tanto trabajan la relación de estos con la empresa. Y así un sinfín de empresas en España, que por suerte cada vez están implantando más medidas de conciliación.

Ante este tipo de iniciativas, por ejemplo el Ayuntamiento de la ciudad de Elche galardona con el distintivo de “Empresa Conciliadora”, el cual reconoce a las empresas de la zona que llevan a cabo medidas de conciliación, y que hacen posible la compatibilización de la vida laboral, familiar y personal y de esta manera hacer ver a las demás empresas y motivarlas a poner en marcha dichas medidas. Y por supuesto, esto es un añadido muy a tener en cuenta en la marca de la empresa.

Este año 2018, las empresas que han sido reconocidas con este distintivo han sido Clínica veterinaria Ronda Sur, Clave Informática y Musgrave, por haber puesto en marcha iniciativas conciliadoras, como se expone en la misma página del ayuntamiento.<sup>28</sup>

En definitiva, el objetivo de conciliar no es otro que el de favorecer la convivencia familiar, disponer de más tiempo para todo, estructurar las horas de descanso, hacer del lugar de trabajo un lugar agradable, ofrecer servicios de ayuda a los familiares de los trabajadores, un sinfín de beneficios que si o si la empresa debe llevar a cabo si no quiere quedarse paralizada y obsoleta.

---

<sup>28</sup> Ayuntamiento de Elche. 2018 “Concesión premios del sello distintivo “Empresa conciliadora 2018””. <http://www.elche.es/2018/06/concesion-premios-del-sello-distintivo-empresa-conciliadora-2018/>

## 5. CONCLUSIONES

Las empresas españolas se enfrentan a un escenario digital, globalizado y con una población activa que convive en un mismo ecosistema intergeneracional con distintos intereses y actitudes (baby boomers, generación x y millennials). La complejidad de sus procesos crece a un ritmo superior a su capacidad para atraer perfiles adecuados a sus necesidades, provocando una redefinición del concepto de retención de talento.

La pretensión de este Trabajo de Fin de Grado es responder a la pregunta:

### **¿Es la retribución emocional una alternativa para atraer y fidelizar talento en las empresas?**

Si. A lo largo del estudio realizado sobre las diferentes fuentes consultadas puedo concluir que establecer sistemas de retribución flexible, acompañados de elementos intangibles, favorecen el compromiso y el sentido de pertenencia.

Los sistemas de retribución emocional ayudan a bajar la tasa de rotación de personal, incrementan la productividad y aumentan la lealtad de los colaboradores. Y además, genera una imagen de la empresa positiva que potencia el employer branding de forma natural. Es una realidad ya existente actualmente en algunas y necesario en la mayoría de empresas, ya que en la búsqueda de empleo han cambiado las prioridades.

Sin embargo, bajo mi punto de vista, aún quedan empresas tradicionales, que no aplican prácticas de salario emocional, disminuyendo su capacidad para competir.

En mi opinión si hay talento disponible, pero todavía muchas empresas no saben ni cómo buscarlo ni cómo atraerlo y es triste observar empresas que tienen trabajadores maravillosos, con talento sin aprovechar, generando trabajadores infelices.

Cada vez con mayor frecuencia, las personas que no se ven identificadas con los valores de su empresa y no ven cubiertas sus expectativas y necesidades, abandonan la organización sin dudar. Y con seguridad, ese mismo trabajador al que no se le ha prestado atención, triunfará en otra empresa. De ahí, la importancia de la retribución emocional y su aplicación en la empresa. Y para

ello, se necesitan personas en el área de recursos humanos capaces de aplicar acciones de reconocimiento y compensación total.

Afortunadamente hay solución y están a tiempo de cambiar la cultura de sus organizaciones para ganar su confianza y lealtad.

A lo largo del presente trabajo se han identificado diferentes iniciativas de retribución emocional, cómo la autonomía para que el trabajador tenga capacidad para la toma de decisiones, crear un buen clima laboral que fomente el trabajo en equipo y promueva la inteligencia colectiva, y acompañar el desarrollo personal y profesional, entre otras.

Pero sin duda, la medida estrella en mi opinión es aplicar buenas prácticas en materia de igualdad y conciliación para impulsar el equilibrio de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

Las empresas que hacen un buen uso de las medidas de conciliación, generan beneficios para sus trabajadores, para la propia organización y para la sociedad.

Como mujer y posible futura madre, siento que las madres trabajadoras deberían sentirse más arropadas y protegidas por la empresa, para evitar tener que sacrificar el desarrollo profesional en beneficio de la maternidad. Y seguramente, desaparecerían muchos de los casos de discriminación por ser madre trabajadora, ya que prevalecen todavía muchos prejuicios sociales y estereotipos que dificultan la libre elección. Esto nos permitiría trabajar por lo que tanto estamos luchando, la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el mercado laboral. Algo que afortunadamente comienza a dar resultados, pero que todavía tiene mucho recorrido de mejora.

Para finalizar, el objetivo de este trabajo ha sido evidenciar la importancia que tiene que una persona vaya feliz a su puesto de trabajo, que se levante por la mañana orgullosa y convencida que ha elegido trabajar donde desea, haciendo lo que le gusta.

Es posible y hay empresas que lo hacen posible.

## 6. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor, Vicente Ballester, por aportar su conocimiento, apoyo y recomendaciones, sin el cual, este trabajo no habría sido posible.

Por otro lado, debo agradecer el apoyo constante de mi familia y mi pareja, sin los cuales no habría conseguido llegar hasta donde estoy hoy. Sus buenas palabras, su cariño y sobre todo, su paciencia, consiguen que cada día, sea mejor persona.

Por último, quiero agradecer a mi otra familia, la familia que uno elige, en especial, a mis compañeras de viaje en esta etapa universitaria, Irene y Paula, sin las cuales, esta experiencia no habría sido igual.



## BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

### Publicaciones Oficiales:

**Ley 39/1999**, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. (BOE-A-1999-21568)

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-21568>

**Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE-A-2007-6115)

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

**Real Decreto Legislativo 2/2015**, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley del Estatuto de los Trabajadores** (BOE-A-2015-11430).

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

### Libros:

**Brito Challa**, 1992. "Relaciones Humanas". Mc Graw Hill.

**Hoppock, Robert**. 1935. "Job Satisfaction". Leon Stein (Editor). Ayer Co Pub.

### Páginas Web y Artículos Blog:

**Almeda, Carla**, 2017. Talent Clue Solutions, S.L. (hereinafter "Talent Clue"). "Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento". 06 de abril de 2017. (Consultado el 05/11/2018)

<http://blog.talentclue.com/salario-emocional>

**Almeda, Carla, 2017. Talent Clue Solutions, S.L. (hereinafter “Talent Clue”). “Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos”. 31 de Enero de 2017. (Consultado el 14/11/2018)**

<http://blog.talentclue.com/employer-branding>

**Ayuntamiento de Elche. “Concesión premios del sello distintivo. “Empresa conciliadora 2018””. 27 de Julio de 2018. (Consultado el 24/11/2018)**

<http://www.elche.es/2018/06/concesion-premios-del-sello-distintivo-empresa-conciliadora-2018/>

**Ballester Molina, Marta. Clave Informática, S.L. “¿Qué es la transformación digital?” 2018. (Ebook). (Consultado el 20/11/2018)**

<https://digital.clavei.es/hubfs/ebook-transformacion-digital.pdf?hsCtaTracking=9188b8c2-ac9e-48dc-9975-6953a6e7ce00%7C95b1e20a-35b8-4883-a739-3eec4a8912b2>

**Camps, J. Maria, 2015. Agio Servicios Centralizados, S.A. “10 claves imprescindibles para fidelizar talento”. 03 de noviembre de 2015. (Consultado el 21/11/2018)**

<https://blog.agioglobal.com/observatorio-de-empleo-de-agioglobal-10-claves-imprescindibles-para-fidelizar-el-talento/>

**Clave Informática, S.L. “Vídeo Pilares de la Transformación Digital”. 12 de Enero de 2018. (Consultado el 13/11/2018)**

<https://www.clavei.es/>

**Cristancho Dueñas, Felipe, 2015. Acsendo SAS. “Una política de compensación busca balancear las 3 esferas del talento humano: la personal, la familiar y la laboral”. Daniel Olaya, Director de Compensa Capital Humano””. 23 de julio de 2015. (Consultado el 09/11/2018)**

<https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>

**Dirección General de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, (Consejería de Empleo, Empresa y Comercio). “Employer Branding: Claves para atraer el talento que necesita tu empresa”.** 25 de septiembre de 2017. (Consultado el 21/11/2018).

<https://www.blog.andaluciaesdigital.es/estrategia-de-employer-branding/>

**Del Real, Clara. Michael Page Holding España, S.L. “¿Cómo fomentar el salario emocional en la empresa?”** (Consultado el 02/10/2018)

<https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-fomentar-el-salario-emocional-en-la-empresa>

**Dirección General, 2016. Escuela Europea de Management. “La empresa como elemento de crecimiento personal”.** 27 de julio de 2016. (Consultado el 23/11/2018)

<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/la-empresa-como-elemento-de-crecimiento-personal>

**Dakhina, María. Sesame Labs, S.L. “¿Cómo atraer talento digital a la empresa?”.** (Consultado el 14/11/2018)

<https://superrheroes.sesametime.com/atraer-talento-digital-la-empresa/>

**Duro Limia, Sonia, 2017. El blog de José Facchin. “¿Qué es la Transformación Digital y por qué tu empresa no puede ignorarla por más tiempo?”.** 8 de Octubre de 2017. (Consultado el 18/09/2018)

<https://josefacchin.com/transformacion-digital/>

**Edenred España, S.A. “4 características de una gran cultura corporativa.”** (Consultado el 10/11/2018)

<https://www.edenred.es/blog/caracteristicas-cultura-corporativa/>

**Educaedu Business, S.L. “Empowerment: cuando los empleados participan en las decisiones”.** (Consultado el 10/11/2018)

<http://carreraempresa.tumaster.com/empowerment-cuando-los-empleados-participan-las-decisiones/>

**IMEA (Índice de Medición de Empleados y Empleadas). Alares (Expertos en Asistencia personal y Familiar), 2018. Ediciones Digitales Siglo XXI, S.L. “Un buen ambiente laboral, clave del éxito en las empresas”.** 19 de julio del 2018. (Consultado el 15/11/2018)

<http://www.rrhddigital.com/secciones/actualidad/131916/Un-buen-ambiente-laboral-clave-del-exito-en-las-empresas>

**Índice de la Economía y de las Sociedades Digitales (DESI) 2018, para España. Unión Europea.**

[http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB\\_52357.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi_2018-country-profile-lang_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB_52357.pdf)

**Fragua, Cristina. 2015. ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L. “10 claves para atraer y fidelizar el talento”.** 28 de Octubre de 2015. (Consultado el 19/11/2018)

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/10-claves-para-atraer-y-fidelizar-el-talento.html>

**Fernández de la Cigoña Fraga, Jose Ramón, 2018. Centro de Estudios Financieros, S.L. “9 desafíos para las relaciones laborales derivados de la transformación digital”.** 25 de septiembre de 2018. (Consultado el 13/11/2018)

<https://www.laboral-social.com/9-desafios-relaciones-laborales-derivados-transformacion-digital.html>

**Guijarro, María, 2017. Universidad a distancia de Madrid (UDIMA). 2017. “¿Cómo preparar a los empleados para la transformación digital?”. 27 de noviembre de 2017. (Consultado el 24/10/2018)**

<https://www.udima.es/es/richard-mababu-transformacion-digital.html>

**Instituto de la Mujer. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. “Conciliación de la vida laboral, familiar y personal”.**

[http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal\\_.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf) (Consultado 09/10/2018)

**Infoempleo, S.L. Informe de Infoempleo y Grupo Adecco. “La escasez de talento ya es un problema en España: el 56,6% de las empresas tiene dificultades para cubrir vacantes”. 2017. (Consultado el 11/09/2018)**

[https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/?utm\\_source=contenido\\_blog&utm\\_medium=infoempleo&utm\\_campaign=informeadecco2018](https://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/?utm_source=contenido_blog&utm_medium=infoempleo&utm_campaign=informeadecco2018)

**López, Alfred, 2018. 20 Minutos Editora, S.L. “Por qué el término salario es sinónimo de sueldo?”. 17 de Marzo de 2018. (Consultado el 09/10/2018)**

<https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/tag/solidus/>

**Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. “Guía Laboral – Retribución de los trabajadores por cuenta ajena y su garantía”. 18 de septiembre de 2010. (Consultado el 09/10/2018)**

[http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_6/contenidos/guia\\_6\\_13\\_1.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_1.htm)

**Prising, Jonas. ManpowerGroup Innovative Talent Solutions, S.L. “La Revolución de las Competencias: TALENTO, EMPLEABILIDAD Y TECNOLOGÍA”.** (Consultado 15/09/218)

[http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe\\_La%20Revolucion de las Competencias Talento empleabilidad %20y tecnologia a 636340877337783750.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Informe_La%20Revolucion%20de%20las%20Competencias%20Talento%20empleabilidad%20y%20tecnologia_636340877337783750.pdf)

**PowerData Solutions, S.L. “Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos”.** (Consultado 20/09/2018)

<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

**Randstad España, S.L.U. 2018 “Déficit de talento y desajuste de Competencias”.** 2018. (Consultado el 11/0/2018)

<https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2018/03/DeficittalentydesjustecompetenciasRANDSTADRESEARCH.pdf>

**Randstad España, S.L.U. 2016. “¿Qué dice de tu empresa su cultura corporativa?”.** 14 de septiembre de 2016. (Consultado el 22/11/2018)

<https://www.randstad.es/tendencias360/que-dice-de-tu-empresa-su-cultura-corporativa/>

**Randstad España, S.L.U., 2018. “El 75 por ciento de los ocupados españoles considera que los empleados más jóvenes tienen más oportunidades de crecimiento”.** 10 de julio de 2018. (Consultado el 23/11/2018)

<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-75-por-ciento-de-los-ocupados-espanoles-considera-que-los-empleados-mas-jovenes-tienen-mas-oportunidades-de-crecimiento/>

**Retos Directivos. 2014. EAE Institución Superior de Formación Universitaria, S.L. “Los tres sistemas de retribución más eficaces”.** 2 de octubre de 2014. (Consultado el 28/10/2018)

<https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>

**Sala, Iván, 2014. Talent Clue Solutions, S.L. (hereinafter “Talent Clue”). “Descubre las ventajas de Employer Branding Interno”. 22 de diciembre de 2014. (Consultado el 08/11/2018)**

<http://blog.talentclue.com/descubre-las-ventajas-del-employer-branding-interno>

**Sánchez Seisdedos, Patricia., 2017. Cognifit Ldd. “Motivación intrínseca y extrínseca: La base del comportamiento humano”. 10 de enero de 2017. (Consultado el 19/11/2018)**

<https://blog.cognifit.com/es/motivacion-intrinseca-extrinseca/>

