



Universitat Ramon Llull

TESI DOCTORAL

Títol: EL SALARIO EMOCIONAL PARA EL EQUILIBRIO DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS. UN ESTUDIO DE FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) Y EPSEVG (UPC)

Realitzada per GUILLEM SOLER i BLANCH

en el Centre FACULTAT DE PSICOLOGIA, CIÈNCIES DE L'EDUCACIÓ I DE L'ESPORT BLANQUERNA - UNIVERSITAT RAMON LLULL

i en el Departament PSICOLOGIA DE LES ORGANITZACIONS

Dirigida per DR. CARLOS M^a MORENO PÉREZ i DR. FRANCESC SALVADOR BELTRAN.

Y en el futuro espero, compañero, hermanos,
ser un buen tipo, no traicionaros.
Que el vértigo pase y que en vuestras ventanas
luzca el sol cada mañana.

(Vértigo – Ismael Serrano)

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis ha sido un trabajo gratificante aunque largo y duro. No hubiera sido posible sin la ayuda de muchas personas a quienes agradezco estar a mi lado durante todo este tiempo. En especial, me gustaría mencionar los siguientes:

A Verónica, por la paciencia durante todos estos años. Por entender mis manías y mis preocupaciones, por estar ahí cuando todo se derrumbaba y por enseñarme que la vida es maravillosa al lado de los seres queridos.

A mi familia, Maria Rosa, Josep, Roger y Mireia. Por la educación y los valores transmitidos durante mis años de vida. Por la comprensión, la atención y la confianza depositada en mí para realizar este proyecto.

A mis amigos, por confiar en mis capacidades y estar en los buenos y malos momentos.

Al Dr. Carlos Moreno y al Dr. Francesc Salvador, directores de esta tesis. Por todo lo que me han enseñado durante estos años y por los consejos brindados en cada reunión.

A los miembros de la FPCEE Blanquerna que han participado en la prueba piloto de la investigación. En especial, al Grupo de Investigación Organización, Persona y Cambio por los conocimientos compartidos durante todo el período.

A Josep Santos, Director de FUNITEC (URL), a José Miguel Quiñones, Cap UTG de EPSEVG (UPC) y a Cesca Arteman, Cap dels Serveis de Gestió i Suport de EPSEB

(UPC) por facilitar la pasación del cuestionario al PDI y PAS de sus centros a quienes, también, agradezco la colaboración.

Al Dr. Francesc Martori (IQS – URL) y al Dr. Ignacio Cifré (FPCEE – URL) por desencallar el análisis y comprensión de los datos de la manera tan sencilla como lo han hecho. Por la comprensión y afinidad mostrada durante las reuniones.

A todos ellos, os agradezco ser mis compañeros en este viaje.

Guillem Soler i Blanch

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	4
PREFACIO.....	6
Motivación del tema.....	6
Consideraciones éticas.....	10
Introducción.....	13
CAPÍTULO 1: Conceptos básicos.....	16
1.1. La retribución.....	16
1.2. El salario emocional	22
1.3. El equilibrio de la vida profesional y personal	26
1.4. La empresa humanista	36
1.5. El contrato psicológico: más allá del contrato laboral.....	41
CAPÍTULO 2: La retribución emocional en la realidad de la organización	48
2.1. Estructura del salario emocional.....	48
2.2. Políticas para el equilibrio de la vida profesional y personal	50
2.3. El salario emocional no tangible.....	59
2.4. El salario emocional tangible.....	62
CAPÍTULO 3: La aplicación del salario emocional	65
3.1. Motivos de aplicación.....	65
3.2. Relación coste-beneficio del salario emocional.....	68
3.3. Argumentos a favor del salario emocional	71
3.4. Aspectos a mejorar del salario emocional	74
CAPÍTULO 4: Perspectivas del salario emocional	79
4.1. Investigaciones sobre el salario emocional en España	79

4.2. El salario emocional en empresas españolas	89
CAPÍTULO 5: El sector educativo universitario en Cataluña	102
5.1. Estudios universitarios en Cataluña: un breve análisis.....	102
5.2. La Salle Campus Barcelona (FUNITEC)	105
5.3. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	109
CAPÍTULO 6: Objetivos e hipótesis.....	114
CAPÍTULO 7: Metodología.....	119
7.1. Instrumento	119
7.2. Procedimiento	121
7.3. Participantes.....	124
CAPÍTULO 8: Resultados.....	132
8.1. El salario emocional en el convenio colectivo	132
8.2. Los tickets descuento en FUNITEC	147
8.3. La solicitud del salario emocional	160
8.4. La experiencia con los beneficios sociales	168
8.5. La utilidad de los beneficios sociales	174
8.6. La valoración de los beneficios sociales.....	190
CAPÍTULO 9: Discusión	198
CAPÍTULO 10: Conclusiones.....	207
REFERENCIAS	209
ANEXO 1: Relación de tablas.....	235
ANEXO 2: Relación de figuras	238
ANEXO 3: Solicitud de acceso al convenio colectivo	239
ANEXO 4: Solicitud de participación en el cuestionario.....	240
ANEXO 5: Cuestionario de investigación	242

PREFACIO

Motivación del tema

La normativa laboral (RDL 1/1995, de 24 de marzo) determina que todo trabajador debe recibir una contraprestación por las tareas realizadas en su organización como puede ser, por ejemplo, las tareas de los profesores y personal de servicios y administración de los centros universitarios. Para los empleados, en una época de dificultades económicas como la actual, mantenerse en el puesto de trabajo es uno de los principales motivos para cubrir la necesidad económica personal y familiar pero, además, la organización debería trabajar para algo más que permitiera a los trabajadores sentirse seguros, desarrollados y valorados en la empresa. Es este aspecto, que va más allá de lo estrictamente legal, el que viene trazado por el modelo de empresa, el estilo de gestión de personas y su equipo directivo.

Las funciones del departamento de recursos humanos de las organizaciones, según el modelo de gestión desde el que se contemple, son muchas y variadas y, es por ello, que esta investigación no pretende investigar las funciones de dicho departamento sino dar a conocer una política retributiva en concreto. No es sólo una cuestión económica, siempre importante, sino una retribución de carácter emocional para evidenciar la importancia que la empresa da a los trabajadores. Esta política retributiva orientada a los trabajadores tiene beneficios para ambas partes -trabajadores y empresa- y conlleva, entre otras, una política de conciliación laboral, una reducción de la ausencia laboral y un incremento del rendimiento y la productividad.

La predisposición al desarrollo de tareas por parte del trabajador y la sensación de ser tratado de manera justa por la empresa se debe, según Michaelson (2005) al tipo de

relación que la empresa tiene con su trabajador y al vínculo que se establezca, también, con su salario. Por ejemplo, un trato favorable hacia el trabajador además de buscar su desarrollo desde la satisfacción personal, emocional y laboral, le sitúa en una posición de proactividad y confianza para el desarrollo de sus tareas y, también, genera un sentimiento de orgullo de formar parte de su organización (Nurang y Kang, 2011; Villafañe, 2013a). En relación a este orgullo, Villafañe (2013b) afirma que:

“La gente se siente orgullosa de su padre –o de su empresa– cuando constituye una referencia digna, noble y memorable y cuando hace cosas que a uno le gustaría haber hecho o hacer algún día. Eso es lo que produce identificación, orgullo y sentido de pertinencia.” (p. 92)

Esta filosofía y valores de gestión se vinculan con la empresa humanista. El cambio de gestión en el desarrollo de personas ha potenciado el trato humano como valor intangible añadido al valor, estrictamente, económico. Ha aportado una vía diferente para el sentido de pertenencia de los trabajadores que va más allá de la retribución económica (Blomme, Van Rheede, y Tromp, 2010; De Quijano, 2000; Ferris, Hall, Todd, y Martocchio, 2004; Hsieh y Chen, 2011; Marcos, 2011; Moreno y Giménez, 2011).

Los trabajadores pueden estar, a veces, preocupados porque no existe una equidad entre el desempeño con el que realizan sus tareas, funciones, cargo y las necesidades que tienen como trabajadores que no se ven satisfechas con su retribución salarial. Esta percepción personal, en ocasiones certera, puede suponer una menor satisfacción del trabajador. En concreto, esta investigación se centra en analizar las medidas que la empresa aplica para equilibrar la vida personal y laboral de sus trabajadores así como analiza la valoración de los empleados para cubrir sus necesidades (Bhave y Glomb,

2009; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chen y Fu, 2008; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004; Pasamar y Valle, 2011; Teruel, 2007). Así, además de la compensación económica, la empresa da un paso adelante en políticas que van encaminadas al trabajador y al equilibrio de la vida personal y profesional.

La política retributiva, en este contexto económico desfavorable, es una herramienta importante para la empresa. Todavía más aún, si se utiliza desde una visión humana para facilitar la cobertura de necesidades de los trabajadores. Sandalio Gómez (en Gómez, 2010) reafirma la idea que la buena gestión en la política retributiva tiene resultados positivos para la organización:

“La retribución es uno de los principales motivadores que condicionan el comportamiento de las personas y orientan su acción en una línea determinada. Por esta razón debe lograrse una total coherencia entre el sistema retributivo con los objetivos a corto y medio plazo y con las motivaciones de las personas. Esta labor no resulta sencilla y requiere un conocimiento profundo de las líneas estratégicas del negocio y de las inquietudes y aspiraciones de la plantilla. Es necesario actuar con la profesionalidad y el rigor necesario al diseñar la política retributiva siendo conscientes del impacto que tiene en la conducta de los empleados.” (p. 15)

En esta misma dirección Adecco (2008a) en su estudio “¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?”, concluye que muchos trabajadores piden algo más que dinero en la retribución mensual. Se trata de los beneficios sociales, aquellos complementos a lo económico y que se adaptan a las necesidades que le surgen al trabajador fuera de la organización. De esta manera, como se ha argumentado, la implicación en la empresa es mayor y, con ello, además potencia las capacidades del trabajador en su puesto de

trabajo. Desde este mismo prisma, aún no teniendo la misma repercusión entre los trabajadores, los recursos humanos deben implantar un abanico de beneficios sociales personalizado a la realidad de cada trabajador (Elías, 2010; Lee, Hsu, y Lien, 2006). Entre otros, la forma de aplicarlos, que se detallará extensamente más adelante, es a través de la subvención total o parcial del coste como los seguros médicos, los planes de jubilación, los ticket¹ restaurante, el gimnasio, la mejora de los tiempos de trabajo o las actuaciones para la conciliación laboral (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004; Teruel, 2007).

La importancia del trato a los trabajadores como capital humano, eje esencial de la organización y herramienta de cambio y mejora empresarial, aumenta cada vez más en el ámbito empresarial (Bhave y Glomb, 2009; Chen y Fu, 2008; Hsieh y Chen, 2011; Pasamar y Valle, 2011). Según estos autores, la tendencia actual en las empresas es que los nuevos modelos de política retributiva están orientados a los trabajadores y a facilitarles herramientas para que consigan equilibrar la vida personal y profesional.

Por este motivo, en la situación económica actual y frente a las empresas con una clara orientación al desarrollo del ser humano, los beneficios sociales deben ser objeto de análisis y estudio. En consecuencia, la presente investigación pretende estudiar la compensación empresarial y su efecto en la conciliación laboral según los propios trabajadores. De esta manera, se podrán aplicar metodologías de implementación y mejora de estas políticas promoviendo con su aplicación una gestión más humanista.

¹ Se considera que *'Ticket'* es un anglicismo de uso común en el mundo empresarial, aunque también se podrían utilizar otras nomenclaturas como *'Tique'* o *'Tiquete'*, ambas aceptadas por la RAE (www.rae.es)

Consideraciones éticas

Toda conducta y acción humana debería estar sustentada en una ética. En nuestro caso nos hemos movido, por una parte, por unos criterios éticos que han de estar presentes en toda investigación. Por otra parte, hemos querido tener muy presente los principios de la ética organizacional.

Los principios éticos que esta investigación desea cumplir en el campo empírico de la investigación científica son, según Chamarro (2007) y Salvador y Peregrina del Río (1999), autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. En referencia al primer principio, en todo momento, se explicará el proceso de la investigación científica y su finalidad a los centros universitarios seleccionados para la investigación. Una vez el representante de dicho centro conozca la metodología y el uso que se hará de la información obtenida, de forma voluntaria, decidirá su participación en el proyecto y facilitará, libremente, aquellos datos necesarios para la investigación.

Un segundo principio, el de beneficencia, se entiende por la voluntariedad positiva de ayudar a las organizaciones, trabajadores y al conjunto de la sociedad en materia de políticas retributivas y herramientas de conciliación laboral. Así, pueden abrirse nuevos caminos en el mundo laboral en colaboración con el científico e investigador. En consecuencia, se podrán desarrollar nuevas políticas que vayan más allá de un puro incentivo económico. En otros términos, que no se tenga sólo presente lo material sino, también, lo específicamente humano como elementos esenciales para el desarrollo de las personas y las organizaciones.

Según la definición de Salvador y Peregrina del Río (1999), la presente investigación cumple con el principio de no maleficencia. Aunque pueda existir un punto de reticencia en aportar datos para la investigación, esta investigación no pretende perjudicar la imagen de los centros participantes. Este estudio tiene por finalidad conocer la situación actual de la política retributiva de las organizaciones estudiadas, analizar los puntos de mejora que podrían ser necesarios para implantar o potenciar una retribución más orientada a la necesidad de los trabajadores.

La justicia es el último de los cuatro principios básicos de la ética. Comprobar empíricamente la hipótesis principal y las específicas planteadas, permitirá dar nuevos argumentos que aumenten la solidez de la retribución adaptada a los trabajadores y sus necesidades personales y laborales. En consecuencia, se podría generar una nueva y mejor perspectiva sobre dicha política y los beneficios de su aplicación para la empresa y los trabajadores.

En las organizaciones, para Camacho, Fernández, González y Miralles (2013) la ética no tiene como único objetivo la toma de decisiones para evitar el mal o buscar el bien, sino que, entre estos extremos, la organización debe marcar las pautas de actuación y encontrar su propio patrón ético. Son aspectos a los que se debe prestar más atención para evitar transgresiones de los derechos fundamentales de los trabajadores, de sus familiares y del entorno social, cultural y laboral. Guillén (2006) afirma que *“en todas las organizaciones se escuchan a diario comentarios y juicios acerca de sus miembros, lo que pone de manifiesto que todos realizamos valoraciones éticas sobre comportamientos humanos”* (p. 5). En esta línea, el mundo de las organizaciones y empresas no puede desvincularse de las decisiones vistas desde un punto de vista ético

para potenciar el bien a los trabajadores. Es en este punto en el que las mejoras sociales que se investigan pueden facilitar las actuaciones éticas de las organizaciones.

En sintonía con estos autores, Castiñeira y Lozano (2008) facilitan la idea de comprender como sinónimos los conceptos de ética empresarial y construcción de confianza sin el deseo de querer engañar al otro. Una buena gestión de personas, en su entorno laboral y humano, puede proporcionar una mejora de la calidad de vida humana y de sus acciones dentro y fuera de la empresa. La óptima gestión de la organización orientada a sus trabajadores tiene consecuencias positivas en la confianza. Este aspecto se consigue con, por ejemplo, la retribución no económica y emocional ya que da herramientas para evitar el conflicto trabajo-familia. En otras palabras, se favorece el pleno enriquecimiento del capital humano de la organización y su entorno.

Introducción

En el año 1864, la *'International Association of Working Men'* (Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2004) expone que los trabajadores tienen “*Ocho horas para el trabajo, ocho horas para el descanso y ocho horas para nuestra instrucción*” (p. 7). Dicha distribución, orientativa para Buqueras (Rivero, 2009) y la OECD (2013), permite trazar una línea divisoria entre las partes de la vida de un trabajador para poder, con palabras actuales, conciliar la vida laboral y la personal. Así, pues, desde hace más de 150 años, se habla de poder separar las horas laborales de las destinadas al descanso y las dedicadas a otros aspectos más personales.

El objetivo principal de esta investigación es conocer la política retributiva y, en especial el salario emocional o beneficios sociales, que se aplican en la Fundació Privada Universitat i Tecnologia La Salle Campus Barcelona (a partir de ahora, FUNITEC), la Escola Politècnica Superior d'Edificació de Barcelona (EPSEB) y la Escola Politècnica Superior d'Ingenieria de Vilanova i la Geltrú (EPSEVG) que pertenecen a la Universitat Politècnica de Catalunya y que, a partir de ahora, se considerará UPC. Además, se pretende conocer los beneficios que pueden solicitarse en cada uno de los centros y si el perfil de los usuarios tiene alguna influencia en la selección de los beneficios. Por ello, es importante analizar los datos desde dos puntos de vista diferentes. El primero, es un análisis teórico en el que se comparará la normativa laboral esencial en España, el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), con los convenios colectivos de las universidades catalanas con especial atención a FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012) y la UPC (Resolució TRE/4038/2008, de 14 de noviembre, Resolució TRE/309/2006, de 21 de diciembre). La segunda comparación se realizará mediante un breve cuestionario que se pasará a los

propios trabajadores afectados de ambas universidades. Con este cuestionario se analizará si se implementan medidas de retribución emocional a través de los ticket descuento u otras mejoras no tangibles, si el trabajador tiene constancia de estas mejoras en su organización, el perfil de trabajador que se acoje a dichos beneficios, el grado de utilidad de los mismos y, para finalizar, la visión de sus trabajadores sobre estas políticas en su organización.

Los resultados obtenidos serán de gran interés, pues, mostrarán la realidad de los trabajadores en comparación a aquello que se está aplicando, en la actualidad y a nivel teórico, en esta empresa. En el caso que, por ejemplo, el conocimiento sobre la aplicación del salario emocional en la universidad sea muy distinta entre los trabajadores se podría extrapolar que las vías de comunicación e información de la universidad pueden no estar adaptadas a los trabajadores y a su entorno.

Una vez determinados los objetivos de este estudio, es importante traspasar las ideas de la investigación en hipótesis de trabajo. Así, pues, consideramos que el perfil del trabajador, personal y profesional, determina el patrón de solicitud de los beneficios sociales y la visión sobre los mismos. Además, este estudio permitirá conocer si existen diferencias entre ambos centros, en base a su naturaleza pública o privada, y si los trabajadores tienen conciencia de dicha política en su empresa actual. Por otro lado, también, se considera que aquellos trabajadores que sí han disfrutado de dichos beneficios tendrán una visión más positiva al respecto.

En síntesis, esta investigación permitirá conocer el salario emocional como política retributiva de carácter humanista y facilitadora de la conciliación laboral. También, en un sentido más específico, se podrá reflejar el perfil de gestión de FUNITEC y la UPC y

su política retributiva no económica. Por otro lado, y para finalizar, se vinculará el perfil del trabajador con la solicitud de dichos beneficios sociales sin olvidar su opinión sobre los mismos pues, como se ha recordado, el salario emocional es una retribución orientada al trabajador y con la finalidad de cubrir sus necesidades.

CAPÍTULO 1: Conceptos básicos

1.1. La retribución

En el ámbito laboral español, la normativa principal es el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) y sus posteriores revisiones. Es por ello que lo que es llamado salario emocional parte de la base de mejorar lo existente en el ámbito de gestión y retribución laboral. Así, se revisará la normativa principal, se añadirán aquellos estudios que permitan ejemplificar las mejoras determinadas por ley gracias a ejemplos específicos de sectores de trabajo o de empresas específicas.

La relación laboral se define en cuatro aspectos obligatorios que son (1) la voluntariedad del trabajador, (2) el trabajo por cuenta ajena, (3) estar bajo la dirección de un empresario y, además, (4) ser retribuido por las tareas que se realizan. Así como determina el artículo 1.1. (RDL 1/1995, de 24 de marzo), la retribución es, consecuentemente, obligatoria para establecer un vínculo laboral entre el trabajador y la empresa. Además, en el artículo 4.2 del mismo documento, se exponen los derechos de los trabajadores como, entre otros, la promoción, la formación y el derecho a ser retribuido según la ley y lo pactado. Ambos aspectos se pueden vincular al salario emocional, pues una de las características principales de esta retribución es la adaptación a las necesidades del trabajador para equilibrar su vida personal con la profesional.

El artículo 26.1. (RDL 1/1995, de 24 de marzo) es el más importante para determinar la posición de parte del salario emocional. Aquellas políticas vinculadas a la conciliación laboral que impliquen un salario en especie se ven normativizadas en este artículo al

fijar un tope máximo del 30% de las percepciones salariales anuales del trabajador. La retribución en especie se entiende como la aportación de la empresa al trabajador para su uso o consumo con fines particulares y de forma gratuita o por un valor inferior al determinado por mercado como, por ejemplo, el uso de un vehículo para fines particulares aparte de los propiamente laborales.

Más allá de la retribución emocional, que tiene un valor económico, como puede ser un vehículo de empresa o un descuento en el gimnasio, también está presente en muchas empresas una compensación no tangible. Ésta debe ser considerada salario emocional, ya que no aparece en la hoja salarial del trabajador pero es fundamental para el equilibrio de la vida personal y profesional. Se trata, por ejemplo, de una mejora en los horarios de entrada y salida en el caso de trabajadores con hijos o la priorización de videoconferencias antes que el desplazamiento para reuniones fuera de la ciudad.

Con esta filosofía se puede citar el artículo 37.4. (RDL 1/1995, de 24 de marzo). Es un ejemplo de la manera no tangible en la que se puede compensar al trabajador para potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional. Este artículo legisla la lactancia en el caso de un hijo menor de 9 meses y determina los siguientes aspectos clave:

- Tiene efecto en supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento para la lactancia del menor hasta que éste cumpla nueve meses.
- Tendrán el derecho a una hora de ausencia del trabajo, divisible en dos fracciones (que se incrementa en caso de parto, adopción o acogimiento múltiples).
- Este derecho es voluntario del propio trabajador.
- Puede sustituirse este derecho, en caso de pacto con la empresa, por:
 - Una reducción de la jornada en media hora con la misma finalidad.
 - Acumular la reducción en jornadas completas.

Este articulado muestra aquello determinado por el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) pero tal y como viene afirmándose, en algunos sectores mejoran la normativa vigente. En el Convenio Colectivo de Universidades Públicas de Cataluña (Resolució TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) el supuesto de lactancia se amplía hasta que el menor cumpla 12 meses. Sin duda, la extensión de esta situación permite compartir más tiempo con el neonato y, además, muestra la filosofía humanista de las empresas que están adheridas a este convenio. Cabe remarcar que algunas mejoras para el trabajador ya se encuentran en la misma normativa (RDL 1/1995, de 24 de marzo). En relación a este tipo de prestaciones, existen mejoras que pueden no ser valoradas como un trato a favor del trabajador por el hecho de ya estar determinadas por ley (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004). Es el caso de prestaciones por desempleo, la jubilación o la maternidad, entre otras.

Bush (en Hsieh y Chen, 2011), organiza la retribución en las que son directas y económicas y otras no económicas que el trabajador obtiene a cambio de formar parte de la empresa. Es lo que denominaremos salario emocional. También, agrupa la retribución en especies, las mejoras de las normativas en materia de prestaciones sociales y aquellos beneficios específicos por el hecho de formar parte de la organización. En esta línea, Montaner (1998) expone:

“Entendemos por política retributiva aquellos principios y directrices de una organización que sirven para gestionar las materias relacionadas con la remuneración de su personal.

Aunque a priori todos los métodos y acciones de compensación puedan reducirse a términos económicos hay que tener en cuenta que entendemos por retribución

todas las acciones destinadas a compensar, directa o indirectamente el trabajo de nuestros empleados: salario, beneficios sociales, seguros, etc.” (p. 228)

Heneman y Schwab (en Mulvey, Miceli, y Near, 1992) reafirman este paradigma con la visión multidimensional del cuestionario de satisfacción sobre la retribución de los trabajadores. En él, postulan que la política retributiva no sólo debe centrarse en la retribución económica al trabajador por los servicios prestados sino en un plano no material en el que se encontraría el salario emocional. En esta misma línea, se sitúa el estudio de la Universidad de Granada y Edenred (2013) y Hsieh y Chen (2011) en el que separan, claramente, la retribución económica y la no económica o intangible. En cualquier caso, las políticas retributivas tienen como finalidad aportar soluciones a las necesidades del trabajador para evitar la conflictividad entre la vida personal y la profesional sin olvidar, como añade Marcos (2011), una finalidad beneficiosa para la organización. Para resumir todo lo expuesto por los autores citados, se ha realizado un esquema diferenciando el salario económico del salario emocional (ver tabla 1).

Tabla 1: Estructura de la política retributiva

SALARIO	ESPECIFICACIÓN	EJEMPLO
Económico	Hoja Salarial	- Dinero
		- Vehículo o Teléfono de empresa
	Salario Especie	- Ticket restaurante o Guardería
		- Abono de Transporte
Emocional	Mejoras de la normativa	- Etc.
		- Aumento del descanso maternal
		- Aumento de los días de vacaciones
	Beneficios propios de la Empresa	- Aumento del periodo de lactancia
		- Etc.
		- Flexibilidad horaria
		- Autorganización de las vacaciones
		- Gratuidad del parking
		- Etc.

La política retributiva, sin entrar en detalle en las políticas de cada empresa, debe ser un elemento clave y estratégico de la gestión empresarial y del Departamento de Recursos Humanos además de estar, obviamente, adaptada a su situación económica y al entorno (Grund, 2005; Hannan, 2005; Nurang y Kang, 2011). En consecuencia, para la óptima aplicación y adaptación a la realidad de los trabajadores y la empresa, debe cumplir los criterios de suficiencia, equilibrio, sostenibilidad y transparencia para aportar valor a la empresa y los trabajadores (Mateos, 2011; Mercer, 2010; Peretti, 1997).

En primer lugar, la retribución debe ser suficiente y equilibrada según el mercado, las exigencias del puesto de trabajo y las capacidades del trabajador (Tremblay, St-Onge, y Toulouse, 1997). En segundo lugar, la aplicación de estas políticas debe ser sostenible para la organización y para los recursos económicos de la misma. Y, para finalizar, la comunicación debe ser transparente y dar opción a los trabajadores de toda la organización a acceder a este tipo de retribución. Asimismo, la empresa está obligada a explicar a los trabajadores el funcionamiento y estructura de dicha política retributiva para facilitar su comprensión y facilitar el acceso a dichos beneficios si así lo consideraran.

La Universidad de Granada y Edenred (2013) afirman que uno de los principales problemas en la implantación del salario emocional es, en ocasiones, la poca información que se transmite y la metodología de aplicación, aunque en su estudio, más del 77% de las empresas consultadas utilizan dos o más canales de comunicación. Proponen, también, que no se centre la información en las mejoras económicas de esta política retributiva, si no que se remarquen las ventajas de la adquisición de los productos a un coste fuera del mercado y el ahorro de tiempo para la de adquisición de

dichos productos que la organización les ofrece sin que los trabajadores deban realizar ninguna gestión.

Gómez (2010) resume todo lo expuesto hasta este momento de la siguiente manera:

“La complicada situación actual de la economía, junto con las lecciones aprendidas y la firme predisposición de los gobiernos de las principales potencias económicas de revisar las reglas del juego, ofrecen una oportunidad para mejorar la efectividad de los sistemas de remuneración de las entidades, enfocándolos hacia una mayor generación de valor a medio y largo plazo” (p. 16)

En síntesis, el salario emocional, los beneficios sociales o las políticas de conciliación laboral y personal, nacen y se implantan a través de una relación a tres partes (Marjo, 2001; O’Brien, 2013; Pailhé, 2009). La primera es la predisposición y aceptación de la necesidad de mejorar en este aspecto por parte de los gobiernos de cada país, que se demuestra a través de políticas laborales adaptadas. Tanto es así, como se verá, que algunas de las mejoras que disfrutaban los trabajadores, hoy en día, son gracias a la implicación de los países y sus gobiernos. En segundo lugar, es necesaria que la empresa sea rentable ya que, según sus capacidades, debe poder facilitar las herramientas necesarias a los trabajadores para que consigan equilibrar sus horas laborales y personales. Y, finalizando, el tercer elemento clave es que los trabajadores impulsen dichas políticas de conciliación en sus organizaciones a través de la solicitud de las coberturas que ellos consideren.

1.2. El salario emocional

En el marco de la política retributiva de las empresas, se ha generado una corriente de compensación enfocada a potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores con la finalidad de influir, con la carga emocional que supone esta retribución, en las actitudes y comportamientos de los trabajadores en la organización (Hsieh y Chen, 2011; Universidad de Granada y Edenred, 2013). Con esta filosofía se fomentan todos aquellos aspectos que pueden mejorar la relación del trabajador con su puesto de trabajo, su empresa y su vida personal o familiar. Para lograrlo, es necesario entender que el trabajador es un elemento clave para el desarrollo empresarial.

Vinculando este apartado con el anterior, todo trabajador recibe una compensación económica por el hecho de formar parte de la empresa y desarrollar las tareas por la que ha sido contratado (RDL 1/1995, de 24 de marzo). El salario emocional nace a partir de esta normativa, pero con la filosofía de que el mero aumento económico no es suficiente y se debe ir más allá para mejorar las sensaciones positivas del trabajador, su implicación en la empresa y el equilibrio de su vida personal y profesional. Por ello, los autores que defienden esta idea consideran que la empresa debe innovar en sistemas y procedimientos que sean valor añadido para el trabajador (Chang, McDonald, y Burton, 2010; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla, Poelmans, y León, 2003; Chinchilla, Poelmans, León, y Tarrés, 2011; Dick y Hyde, 2006; Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008; Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2006; Llano, 2011; Pasamar y Valle, 2011).

En referencia a la aportación de valor añadido de las empresas, Villafañe (2013b) determina que:

“En el ámbito laboral la buena empresa ofrece empleo de calidad en una doble perspectiva: unas condiciones laborales por encima de los estándares habituales en cada país y sector (salario, contratos estables, conciliación, entorno acogedor, seguridad...) y una adecuada dirección de personas (comunicación interna eficaz, atención a las necesidades de los trabajadores, desarrollo de carrera, planes de formación, motivación...)” (p. 52)

Varios autores (Burguillos, 2010; Fagnani y Letablier, 2004; Rubio y Sánchez, 2009; Vergara, 2007; Wieland, 2011) afirman que las empresas pueden dar cobertura a las necesidades de los trabajadores que así lo deseen a través del salario emocional. Esta actuación se basa en dar facilidades a los empleados para elegir aquellos beneficios que puedan considerar esenciales para promover la conciliación laboral, siempre considerando los recursos de que dispone la empresa. Para alcanzar esta situación, es importante que el trabajador manifieste sus dificultades y necesidades para equilibrar el tiempo de trabajo y el personal. Este protocolo de aplicación del salario emocional es clave en el razonamiento de una retribución hecha a medida. Pasamar y Valle (2011) afirman:

“Es interesante destacar que la concesión o disfrute de las medidas de conciliación no es automática ya que el 58.9% de las empresas de la muestra estudia cada caso concreto y en el 67.1% se requiere la aprobación del responsable de área/departamento, dejando un amplio margen a la discrecionalidad” (p. 21)

Es comprensible que en la práctica *“existe miedo por parte de recursos humanos de saber lo que quiere el trabajador, por si la empresa no cumple las expectativas y por qué no existe un clima de confianza para ello”* como afirma Arias (en Elías, 2010). Y, además, León y Chinchilla (2010) refuerzan esta idea afirmando la reticencia de algunas

empresas para aplicar dichas medidas por miedo al cambio de gestión del 'día a día' de la organización sin valorar los aspectos positivos del mismo.

En contraposición a esta idea, Conilh de Beysaac (en Peretti, 1997) determina:

“Es preciso que los asalariados puedan decidir por sí mismos, en función de sus necesidades, en qué capítulos prefieren recibir algo más o algo menos. Además, es la mejor manera para que los asalariados comprendan cómo funciona su jubilación, su seguro de fallecimiento o invalidez, su plan de ahorro de empresa... Al tener que elegir, medirán de manera concreta su valor, su coste y su interés. Por ello, es inevitable.” (p. 230)

Vergara (2007), en el contexto del salario emocional y la solicitud del trabajador para cubrir sus necesidades, reflexiona sobre la estructura del salario, económico y emocional, que solicitarán los trabajadores que lo deseen. Afirma que, delante de la libertad de elección, entre las medidas que da la empresa como respuesta a sus necesidades, tenderá a realizar solicitudes para cubrir necesidades personales o que mejoren su equilibrio entre la vida profesional y personal. En otras palabras, los trabajadores demandan una compensación emocional para su mejor conciliación laboral.

El salario emocional no es de obligada aplicación, ni tampoco debe ser igual en cada empresa. Son unos beneficios personalizados para cada uno de sus trabajadores y las necesidades que tiene cada uno de ellos. El Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009) y Fernández Aguado (1999) consideran que van más allá de la materialidad del dinero ya que incrementan la satisfacción del trabajador. Por este motivo, son planes bien recibidos por los trabajadores. Esta política, lógicamente, debe ser beneficiosa para las partes, empresa y trabajador, como así lo determina Hipòlit

Serra (en Muñinos, 2011) cuando afirma que esta retribución debe ser complementaria a la política retributiva habitual y una metodología para optimizar la retención fiscal de los trabajadores, pues, algunos de los beneficios sociales suponen mejoras en la retención del IRPF de la nómina del trabajador.

Otra de sus características es su naturaleza transitoria y vinculada a las necesidades específicas y propias del trabajador (Chinchilla et al., 2011; Chow, 2011; Pasamar y Valle, 2011; Thornthwaite, 2004). Con esta mentalidad, Marcos (2011) reflexiona:

“No hay un modelo único de talla universal. Una empresa ya no puede adoptar sin más lo que hace la de al lado, por mucho que se le parezca. Cada una necesita reflexionar sobre sus necesidades específicas y dar con una fórmula única que funcione con su particular fuerza laboral, la que desea tener. Una respuesta que no evite que la gente buena se vaya sino que prefiera quedarse. Se puede pagar a alguien mucho dinero y que aún se sienta frustrado porque no se haya invertido un minuto del tiempo de su jefe en darle las gracias, reconocerle su trabajo o ayudarlo a mejorar y progresar profesionalmente. Puede dedicar a su departamento de recursos humanos a poner en marcha un plan de beneficios flexible con la idea de que los empleados tengan más ingresos netos sin aumentar el coste para la compañía y que el resultado sea una mayor insatisfacción para la mayoría porqué, o bien no hay ninguna oferta efectiva para ellos o lo única que se ha conseguido es un seguro médico que realmente no necesitaban.” (p. 44)

En síntesis y aún no existiendo una conceptualización aceptada, varios estudios permiten enmarcar este tipo de retribución. Se trata, pues, de una política retributiva que facilita recursos a los trabajadores que lo solicitan, según la disponibilidad y posibilidad de la empresa, para potenciar la conciliación laboral durante el período en el que tienen más necesidad (Alegre, Chinchilla, León, y Canela, 2007; Benavente, 2008; Centro

Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2011; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004; Dick y Hyde, 2006; Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008; Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2006; Lee et al., 2006; Palomares, 2011). En otros términos, la empresa facilita a los trabajadores aquellos beneficios que les permita equilibrar su vida personal y profesional.

1.3. El equilibrio de la vida profesional y personal

Antes de empezar este apartado, es importante destacar que el equilibrio de la vida personal y profesional y la conciliación laboral suelen utilizarse como sinónimos. Si bien es cierto que es así, conciliar se ha relacionado, con mayor frecuencia, con dedicar el tiempo personal a aspectos relacionados con asuntos del hogar. En este sentido, Ransome (2007) apuesta que toda persona debe poder disponer de tiempo para realizar aquello que considere mejor para él y su tiempo. Por ejemplo, la dedicación a *'hobbies'*, la realización de cursos y la práctica de deportes pueden suponer un gran impacto en la satisfacción de los trabajadores en el ámbito laboral y personal (Aryee, Srinivas, y Tan, 2005; Blomme et al., 2010; Chang et al., 2010; Collins, 2007; Fleetwood, 2007; Gardnier et al., 2007; Heywood, Siebert, y Wei, 2010; Mayo, Pastor, Cooper, y Sanz–Vergel, 2011; Rashid, Nordin, Omar, y Ismail, 2011).

Los trabajadores realizan las tareas de su empleo durante una cantidad de horas concretas y las horas restantes se suelen utilizar para el descanso y el gozo personal o de la familia. En ocasiones, una errónea gestión del tiempo así como de las tareas laborales puede generar un conflicto entre el trabajo y la vida personal y viceversa. En este

sentido, el Instituto de Estudios Laborales ESADE – Randstad (2004) y Rivero (2009) consideran que deben mantenerse una distribución equilibrada de las 24 horas diarias, por ejemplo en tres bloques de ocho horas, que los trabajadores deben hacer un uso adecuado y organizado de cada una de estas franjas horarias y que las empresas deben facilitar herramientas para el equilibrio de la vida profesional y personal. Es decir, potenciar el equilibrio del tiempo de los trabajadores y ajustarlo a su realidad es, sin duda, una tarea del propio trabajador pero en la que la empresa puede ser un agente decisivo.

Una amplia definición de equilibrio de la vida laboral y personal es la capacidad que tienen los trabajadores para que, de forma natural y voluntaria, exista una armonía entre su tiempo laboral y personal. También, para disponer del tiempo adecuado para dedicarlo, sin que le suponga un sobreesfuerzo en su *'día a día'*, a aquellos aspectos que considere más importantes para él (Chang et al., 2010; Collins, 2007; Maertz y Boyar, 2011; Nasurdin y Hsia, 2008; Ransome, 2007; Thornthwaite, 2004; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Zhang et al., 2012). En palabras de Lyness y Judiesch (2014), consiste en aplicar medidas que supongan un beneficio para el trabajador relacionado con su bienestar laboral, personal y familiar. De no ser así, el conflicto entre el ámbito laboral y el personal o familiar tienen muchas posibilidades de generar estrés y crear tensión psicológica (Hamid y Amin, 2014; J. Lu, Tjosvold, Shi, y Wang, 2012; Nasurdin y Hsia, 2008). Un correcto equilibrio entre la vida laboral y personal reduce los conflictos entre estos dos ámbitos (Tang, Siu, y Cheung, 2014; Zhang et al., 2012) y mantiene un equilibrio positivo y bidireccional entre lo personal y lo laboral (Allen et al., 2014; Maertz y Boyar, 2011; Nasurdin y Hsia, 2008). El buen equilibrio surge de la capacidad del trabajador para reducir los conflictos que le supone el tiempo de trabajo con el tiempo dedicado a sí mismo o a la familia, a la vez que se enriquece del tiempo

en cada uno de los ambientes (Carlson, Kacmar, Grzywacz, Tepper, y Whitten, 2013). En otras palabras, cuando el trabajador reduce la tensión por el conflicto trabajo-familia, disfruta y se enriquece más como persona y como trabajador. Este equilibrio, añaden, supone una mejora en el ámbito laboral que le permite poder asumir responsabilidades y cumplir tanto con las expectativas marcadas en su profesión como con su entorno personal o familiar.

Varios autores determinan que, en el último siglo, han surgido cambios sociales que han facilitado esta evolución como son los cambios en los modelos de familia, el volumen demográfico, el aumento de la esperanza de vida, la incorporación de la mujer al mundo laboral retribuido, la mayor implicación del varón en el ámbito familiar y las nuevas estructuras familiares (Cantera, Cubells, Martínez, y Blanch, 2009; Chandra, 2012; Ch 3; Ollier-Malaterre, Valcour, Den Dulk, y Kossek, 2013; Pasamar y Valle, 2011; Romeo, Yepes-Baldó, y Berger, 2014; Rubio y Sánchez, 2009; Singh, 2013; Sinha, 2013; Thein, Austen, Currie, y Lewin, 2010; Thévenon, 2011; Zhang et al., 2012).

Estos cambios deben estar acompañados, por ejemplo, por una mayor consciencia social que permita mantener las consecuencias de la reestructuración de los roles en la familia. De esta manera, las nuevas generaciones crecerán con la educación del cambio social, la conciencia de la necesaria conciliación del tiempo de trabajo y el familiar y los beneficios personales y organizacionales que suponen estos cambios (Cánovas, Aragón, y Rocha, 2005; Hamid y Amin, 2014; Nasurdin y Hsia, 2008).

El ámbito familiar y laboral es, quizás, los más importantes en la vida de las personas adultas y, por este motivo, la empresa que cuida a sus trabajadores debe activar prácticas para un óptimo equilibrio de la vida personal y profesional (Chandra, 2012;

Hamid y Amin, 2014; Heilbrunn y Davidovitch, 2011; Pacheco, 2014; Tang et al., 2014; Valk y Srinivasan, 2011; Xiao y Cooke, 2012). Según estos autores, las empresas humanistas deben facilitar herramientas a los trabajadores para que exista una armonía entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo personal. Así, pues, los cambios sociales señalados con anterioridad, han facilitado el desarrollo e implementación del salario emocional cubriendo parte de las necesidades de los trabajadores favoreciendo, así, de este modo la conciliación laboral.

Lyness y Judiesch (2014), afirman en su estudio que hay una mejora en el campo de la conciliación laboral en varios países, aunque todavía existen diferencias para el acceso a estas prácticas según el género del trabajador o el puesto de trabajo en la empresa. En este sentido, en los últimos tiempos, el rol del hombre en las tareas familiares y del hogar se ha ido incrementando, si bien la diferencia de roles entre hombre y mujer está presente todavía en algunas sociedades (Heilbrunn y Davidovitch, 2011; López-Ibor, Escot, Fernández, y Poza, 2008; Lu et al., 2012; Marjo, 2001). A pesar de ello, Heilbrunn y Davidovitch (2011) afirman que, aunque la mujer forme parte del mercado laboral, existen diferencias de responsabilidad y participación en comparación con los hombres. Lu (2012) recuerda que los hombres y las mujeres tienen el reto de equilibrar los roles para mejorar la conciliación laboral de ambos. Es en este contexto en que el apoyo y la comprensión de los familiares -en relación a las horas que se dedican al trabajo y a la vida personal- resulta clave en la capacidad de equilibrar la vida personal con la laboral (Alam, Mohd Jani, y Omar, 2011; Lu, 2012; Siong-Choy, 2007).

Según la OECD (OECD, 2014), en España existe una gran diferencia entre hombres y mujeres en lo que a participación en las tareas familiares y del hogar se refiere. De media, los hombres dedican menos de la mitad del tiempo en comparación con la mujer.

Si no existieran dichas diferencias, ni en el hogar ni en el trabajo, habría un mayor equilibrio entre los roles, sobretodo, con los vinculados al hogar del trabajador o su familia. En relación a las tareas del hogar y en comparación con el resto de Europa, la Fundación Encuentro (2013) afirma que:

“Así, mientras el 30.1% de los trabajadores españoles declaran que llegan demasiado cansados para hacer las tareas domésticas imprescindibles con bastante frecuencia, dicho porcentaje se queda en menos de la mitad en Austria, Holanda, Alemania e Irlanda. En cuanto a las dificultades para cumplir con las obligaciones familiares, la cifra es más baja (13.9% en nuestro país), pero igualmente muy descompensada respecto a los países con mejor desempeño (Suecia, Finlandia, Dinamarca y Austria, por debajo todas del 6%)” (p. 21)

A todos estos cambios sociales y culturales, se debe añadir el rediseño de las políticas de recursos humanos, que han intentado adaptarse a la situación económica mundial. Varios autores (Jiménez, 2009; López-Ibor, Escot, Fernández, y Palomo, 2010; Mañas y Garrido-Yserte, 2008; Pacheco, 2014), apuntan que la evolución de la importancia de las personas como motor empresarial se ha insertado en las empresas a través de la Responsabilidad Social Empresarial hasta formar parte del ‘*día a día*’ de la organización. De esta manera, Singh (2013) recuerda que las empresas que consideran a sus empleados como elemento clave tienen en cuenta sus necesidades y, por ejemplo, tener una plantilla con padres y madres se puede considerar aplicar políticas de conciliación con los hijos.

Asimismo, los cambios que se han generado en la sociedad y que han supuesto cambios en las políticas de recursos humanos deben ser aplicados a todos los miembros de la organización por los beneficios que suponen (Kelly et al., 2008). En síntesis, todos los

cambios sociales, económicos y de gestión de los recursos humanos, han abierto una nueva puerta en el ámbito de las políticas retributivas a través del salario emocional.

El cambio de actitud y comportamiento de empresas y trabajadores es, también, un elemento importante para facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional. Varios investigadores dibujan una cadena de acontecimientos que nacen de la empresa gracias a cambios en las políticas de conciliación (Jiménez, 2009; Kelly et al., 2008). En este punto, el trabajador es consciente de la implicación de la organización a favor de su conciliación ya que mejora la implicación y rendimiento con claros efectos en el resultado de las tareas.

Si se retoma el ejemplo de la *'International Association of Working Men'* (Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2004) y más allá de si han de ser ocho horas exactas las que se deben dedicar al trabajo, al descanso o al disfrute de la vida personal, con esta política retributiva pretende ajustar los diferentes tiempos con coherencia y atendiendo las necesidades específicas de cada trabajador. Para que esta sea así, debe existir un ajuste entre las necesidades de los empleados, las herramientas de la empresa, la cultura social y las facilidades legales por parte del estado (Collins, 2007; Heywood et al., 2010; Mayo et al., 2011; Tomlinson, 2006; Wieland, 2011).

El equilibrio de la vida personal y profesional está ligada al uso óptimo de las horas (Moragas y Chinchilla, 2013), pero esto podría llevar a concluir que trabajar menos horas supondrá una mayor capacidad de conciliación. En el caso de España, (RDL 1/1995, de 24 de marzo), la jornada laboral habitual es de 40 horas a la semana, que suelen distribuirse en 8 horas al día de lunes a viernes pero en el caso de Francia, por ejemplo, es de 35 horas semanales (Fagnani y Letablier, 2004). Según estos autores, no

es suficiente una reducción del horario laboral para potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional como sería el caso de una jornada parcial, sino que para potenciar este tipo de políticas es necesario un cambio cultural real y una situación económica personal óptima para poder tener ingresos laborales suficientes para poder mantener un nivel de vida correcto.

Como se ha mencionado con anterioridad, estos autores apuntan que no sólo disponer de tiempo facilita el equilibrio sino que, también, es necesaria la existencia real de políticas de apoyo y una cultura social y empresarial orientada a ello. En Francia, por ejemplo, se ha negociado la modificación de la normativa de trabajo y se pretende que en los sectores tecnológicos y las consultorías se desconecte el teléfono móvil a partir de las seis de la tarde para facilitar la desconexión de los temas laborales y la conciliación de los trabajadores.

Hasta este punto, la voluntad de los trabajadores y las empresas, gracias a los cambios mencionados, puede permitir una organización diferenciada de las horas destinadas al trabajo y las que corresponden al ocio personal y/o familiar sin ser ocupadas con aspectos laborales. En otras palabras, se evitan interferencias e incompatibilidades entre el tiempo de trabajo y el dedicado al uso personal (Aryee et al., 2005; Balmforth y Gardner, 2006; Benavente, 2008; Cantera et al., 2009; Chang et al., 2010; Chinchilla et al., 2003; Collins, 2007; Dick y Hyde, 2006; Ferguson, Carlson, Zivnuska, y Whitten, 2012; Fleetwood, 2007; Gardnier et al., 2007; Kirkwood y Tootell, 2008; Lewis, Gambles, y Rapoport, 2007; Mayo et al., 2011; Pasamar y Valle, 2011; Ransome, 2007; Rubio y Sánchez, 2009; Thein et al., 2010; Tomlinson, 2006; Wieland, 2011). En este nuevo contexto, son los trabajadores los que deben gestionar las herramientas para equilibrar su vida personal y profesional y, así, evitar el conflicto entre estos dos

ámbitos de la vida (Balmforth y Gardner, 2006; Beham y Drobnič, 2010; Wieland, 2011). En esta línea, Mitchelson (2009) aporta datos concluyentes según los que gran parte de los trabajadores tienen dificultades para equilibrar el ámbito laboral y familiar.

La aplicación de medidas para mejorar la conciliación laboral potencia una mejora en la igualdad entre hombre y mujer, un incremento del rendimiento laboral y, consecuentemente, la productividad de la empresa, entre otros aspectos (Aryee et al., 2005; Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra – AMEDNA, 2010; Balmforth y Gardner, 2006; Cantera et al., 2009; Carlson et al., 2013; Fundación Encuentro, 2013; Thein et al., 2010; Universidad de Granada y Edenred, 2013). Además, argumentan que tiene efectos en la vinculación positiva de los trabajadores, dado que refuerza el contrato psicológico del que se hablará más adelante. Dicha investigación (Carlson et al., 2013; Tang et al., 2014) aporta resultados empíricos positivos sobre la aplicación de técnicas, políticas de gestión y desarrollo del capital humano. A pesar de estos beneficios que se comentan, añaden que las empresas todavía tienen ciertas reticencias en aplicar mejoras en la conciliación como, por ejemplo, la mejor organización de los horarios de trabajo. En esta misma línea, Rubio y Sánchez (2009) afirman que la situación en España, todavía está lejos de otros países ya que:

“...en términos generales, que las prácticas de recursos humanos aún se diseñan de forma rígida y poco flexible, esto puede dificultar el desarrollo adecuado del capital humano, así como la aportación de valor necesaria por parte de la función de personal para contribuir a la competitividad de las organizaciones” (p. 47)

Dicha política, en España, tiene todavía una incipiente implantación y un largo camino por recorrer (Alegre et al., 2007; Cantera et al., 2009; Chinchilla et al., 2003; Pasamar y Valle, 2011; Rubio y Sánchez, 2009). De hecho, uno de los ejemplos más llamativos al

hablar de equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores es el horario laboral y la cantidad de horas trabajadas respecto la baja productividad que tiene España en comparación con los países más desarrollados (Meil, García, Luque, y Ayuso, 2008).

Según la Fundación Encuentro (2013):

“En España, tenemos una dificultad añadida a esta falta contemporánea de tiempo, que es común a todas las naciones desarrolladas: unos horarios inadecuados. En nuestro país, las jornadas de trabajo se prolongan frecuentemente hasta la tarde-noche, lo que obliga a muchos españoles a llegar a casa tarde y cansados, reduce notablemente el tiempo para compartirlo con familiares (particularmente el dedicado a la educación de los hijos pequeños) o amigos, para mejorar la formación o para practicar sus aficiones. Contribuye igualmente a que se pospongan las compras y las tareas de orden y limpieza del hogar al fin de semana, reduciendo las horas de ocio y el descanso” (p. 3)

Según la OECD (Thévenon, 2011) existe la evidencia que largas horas de trabajo tienen efectos negativos en la salud de los empleados, aumentan el estrés de los mismos además de suponer un peligro para la seguridad de los trabajadores en sus puestos de trabajo. La insatisfacción de los trabajadores aumenta el deseo de abandonar el lugar de trabajo y, además, reduce la productividad de los trabajadores con consecuencias en la empresa (Buqueras, 2009b; Cánovas et al., 2005; Deloitte, 2009). Para evitarlo, se pretende racionalizar el horario de trabajo (Buqueras, 2009a) ya que los trabajadores se sienten *“agotados, ya que no descansan lo que debieran; agobiados, porque apenas ven a su pareja, a sus hijos o a sus amigos, y carecen de tiempo para ellos mismos; y enfadados ante la asfixiante rutina del día a día”* (Buqueras, 2009a, p. 36).

Según estos autores (Buqueras, 2009a; Dick y Hyde, 2006; Mayo et al., 2011), la errónea organización del horario y los tiempos de trabajo suele generar malestar al no poder conciliar la vida laboral con la personal o, incluso, puede reducir el bienestar psicológico y físico de los trabajadores (Sinha, 2013). Es por ello que, por ejemplo, se plantea el uso de las nuevas tecnologías en sustitución de la realización de viajes o la organización de reuniones dentro del horario laboral para facilitar el equilibrio de la vida personal. Las nuevas políticas de las empresas deben tener presente al factor humano con el que gestionan su empresa. En palabras de Buqueras (2009): *“los horarios rígidos deben dejar paso a unos horarios más flexibles y que atiendan a las necesidades privadas de los trabajadores”* (p. 37).

Cánovas et al. (2005) afirman que las principales políticas laborales en España se orientan al equilibrio de la vida laboral y personal de los trabajadores ya sea en la organización de los horarios o en las mejoras que puede obtener la empresa al facilitar la conciliación laboral como, por ejemplo, a través de las bonificaciones de los sustitutos de maternidad. Como consecuencia, uno de los aspectos más valorados en los trabajadores españoles cuando se implantan políticas de equilibrio de la vida personal y profesional es la gestión de dicho horario laboral y su flexibilidad (Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; IESE Business School–IRCO y Adecco, 2007; Meil et al., 2008). En cualquier caso, España es el segundo país europeo con menor flexibilidad horaria aunque, cada vez más, según el sector, se amplían las líneas de actuación en este ámbito (Alegre et al., 2007). Chinchilla et al. (2003), afianzan este argumento indicando que:

“Respecto a la adicción al trabajo como barrera psicológica personal que se interpone con frecuencia entre la familia y la vida profesional, tan sólo el 14% de

las empresas sigue una política explícita de luces apagadas². El 42% no se consideran empresas con un entorno de adicción al trabajo, pero sólo el 32% reconoce que el respeto por los familiares de los empleados forma parte de la cultura de empresa” (p. 28)

Para concluir este apartado, el equilibrio de la vida personal y laboral de los trabajadores es, para la empresa y la sociedad, un nuevo reto fruto de los cambios que están ocurriendo en el mundo familiar, laboral y económico (Chang et al., 2010; Meil et al., 2008) y, más aún, cuando las investigaciones en esta temática son cada vez más y en un mayor número de países. En su conjunto, la aplicación del salario emocional tiene claros beneficios para los trabajadores y las organizaciones.

1.4. La empresa humanista

Los roles que ha desarrollado el trabajador en la historia del mundo laboral de los últimos años ha evolucionado de un rol secundario a un agente primordial para la empresa y el logro de los objetivos marcados (De Quijano, 2000; Ferris et al., 2004). Castiñeira y Lozano (2008) sugieren que las empresas ya no trabajan con herramientas sino que lo hacen con la interacción de las personas, los conocimientos y las capacidades de cada una de ellas. Estos autores afirma que: *“Hablar de organizaciones y de liderazgos es hablar de una realidad impregnada de una manera de entender las relaciones humanas, de una manera de entender el ser humano, de una manera de entender los proyectos que hay en juego, etcétera.” (p. 7)*

² Plan de actuación que consiste en realizar un apagado del sistema eléctrico de la empresa a una hora determinada. Este aspecto, con visiones a favor y en contra, obliga a los trabajadores a finalizar su jornada laboral y poder dedicar el resto del tiempo a otros aspectos de su vida (Chinchilla et al., 2003).

Con esta filosofía, Moreno y Giménez (2011) proponen que “(...) *una empresa quiera realmente pertenecer al siglo XXI debe ser una empresa humanista*” (p. 49). El paradigma de gestión empresarial evoluciona al situar a las personas en primer plano como eje primordial de la organización y el valor añadido que esto supone. En otras palabras, se trata de tener una empresa con personas y, además, considerar a las personas como parte de la empresa. Por este motivo, la preocupación de la empresa por sus trabajadores es un aspecto clave para alcanzar los objetivos marcados y que debe nacer desde la propia directiva de la empresa. En palabras de Llano, Alvira, Calleja, Bastons y Martínez (1992):

“Pero el problema ético del directivo está en organizar la atención puesta en la persona. Se dirá: sin beneficios no hay nada, y la gente se queda sin trabajo. De acuerdo, pero se tiene que notar que se busca el crecimiento para cada persona de la empresa y no por el beneficio mismo o por el nuevo beneficio de alguien. Y este tono lo ha de dar la directiva desde arriba” (p. 37)

Una empresa humanista “*conlleva inmediatamente la necesidad de aportar concreción al término humanista y, junto con él, a aquellos que lo acompañan de manera natural, como son humanizar y humanismo*” (Moreno y Giménez, 2011, p. 49) y el humanismo es la preocupación por la persona, entendida en su totalidad, con la voluntad de hacerles el bien y no el mal (Guillén, 2006). Así, pues, se observa la vinculación de este estilo de gestión con la preocupación por el trabajador en sí mismo, más allá de las horas propias que está en la empresa.

La organización humanista, en palabras de Marcos (2011), “*se basa en una filosofía de respeto al individuo por quién es, además de por lo que hace en la organización*” (p. 46). Este tipo de empresa, tiene entre sus virtudes el trato justo y digno a sus

trabajadores y el sentimiento de unión que se genera gracias a dar valor a cada una de las personas que forman parte de su estructura como elementos clave de la misma (Fleetwood, 2007; Moragas y Chinchilla, 2013; M. Moreno y Giménez, 2011; Wieland, 2011). Según Giménez (2010):

“Humanizar la organización significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo” (p. 61)

Este aspecto supone una herramienta competitiva para la empresa con una mejora de la productividad y, al facilitar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, una mejora de su posición en el mercado laboral (Aguilar y Lacosta, 2009; Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra – AMEDNA, 2010; Blomme et al., 2010; Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2004). En cambio, Llano et al. (1992) referencia que el humanismo es dar sentido a la persona y su valor dentro de la organización y no considerar los trabajadores como un instrumento para lograr los objetivos empresariales.

Concluyendo, la empresa humanista parte del trabajador para conseguir mejorarlo y potenciar los resultados de la organización. Con esta filosofía, Llano (2011) expone sus ideas:

“Volvamos a las personas, de donde toda innovación surge y adonde toda innovación retorna. Procuremos facilitarles apoyo, confianza, motivación y medios para que se pongan a pensar, para que se paren a pensar, para que no se atengan cansinamente a las cosas tal como les vienen dadas, para que tengan la valentía de asumir la responsabilidad que lleva consigo la inauguración de un nuevo procedimiento, para que no se agoten en la banalidad de los estereotipos, sino que

consideren otros mundo posibles y miren la realidad desde perspectivas inéditas”

(p. 94)

El humanismo empresarial puede organizarse en dos bloques esenciales (Castiñeira y Lozano, 2008; Fleetwood, 2007; Giménez, 2010; Guillén, 2006; Marcos, 2011; Moragas y Chinchilla, 2013; Moreno y Giménez, 2011; Wieland, 2011). En primer lugar, la empresa debe ser de naturaleza humanista desde su creación para que la gestión estratégica esté enfocada al desarrollo de los individuos tanto profesional como personalmente. En segundo lugar, el trato justo e individualizado hacia los miembros de la organización facilitará el clima favorable necesario para la buena realización de las tareas del *‘día a día’*. En este sentido Villafañe (Villafañe, 2013b) añade que las empresas referentes después de la crisis deberán tener presente *“el reconocimiento de sus grupos de interés, ya sean sus clientes, sus empleados o los ciudadanos en general”* (p. 2) y añade que *“(…) tras la crisis, la buena empresa tendrá que demostrar que los compromisos con sus grupos de interés son reales; es decir, explícitos, verificables y evaluados de manera independiente”* (p. 3).

Estos mismos autores afirman que uno de los primeros pasos para una buena estrategia empresarial de la empresa humanista es considerar y demostrar que el trabajador es esencial para el desarrollo organizacional. Moreno y del Cerro (2009) reflexionan: *“Entendemos que ese humanismo, va generando un nuevo marco de acción empresarial a través de los valores y concretados en la práctica diaria de las empresas con políticas y medidas que lo corroboran ‘día a día’”* (p. 30)

Las acciones diarias con los trabajadores surgen del trato favorable al trabajador en el que él debe sentirse importante en la empresa. Varios autores (Abbott, Boyd, y Miles,

2006; Buqueras, 2009b; Burguillos, 2010; Chang et al., 2010; Gardner, Van Dyne, y Pierce, 2004; Heywood et al., 2010; Rubio y Sánchez, 2009; Sutton, 2010) afirman que una gestión humanista desarrolla las capacidades y da cobertura a las necesidades de los trabajadores, aspecto que tiene un beneficio para la productividad empresarial, a la vez que se genera el contrato psicológico y moral. Consecuentemente, la empresa humanista lleva implícitas las políticas del salario emocional. Para Moreno y Giménez (Moreno y Giménez, 2011): *“la empresa humanista sí aporta diferencia en lo que se refiere a sus resultados, una diferencia que marca la diferencia”* (p. 61). Es, por ello, que esta implicación del ser humano tiene unos beneficios para el trabajador así como unas mejoras a largo plazo para la empresa (Rosanas, 2009).

Moreno y Giménez (2011) afirman: *“(...) creemos honestamente que para las empresas en las que su panorama competitivo sí necesita del formidable impulso de sus personas, el humanismo no es en absoluto un concepto filosófico sino un elemento competitivo de primera magnitud”* (p. 60). El crecimiento del ser humano en la organización debe ser cultural para poder ser transformacional en el desarrollo de los individuos y el conjunto de la organización (García y Dolan, 1997; Gil y Carrillo, 2013; Llano, 2011; Wieland, 2011). En esta línea, Rosanas (2009) afirma que:

“En la teoría relacionada con el management, nos encontramos en el otro extremo con el comportamiento organizacional, muy alejado de los modelos económicos y donde existe una preocupación por el ser humano como tal. Es decir, más allá de sus intereses económicos inmediatos, con necesidades distintas, y al que hay que prestar atención si se quiere que sea realmente rentable para la empresa.” (p. 26)

Una situación de crisis como la actual permite a las organizaciones aportar nuevas políticas retributivas más allá de las económicas como es el salario emocional. Este trato

nacido de la preocupación hacia el trabajador aporta valor a la empresa y el trabajador potenciando las capacidades de ambos y mejorando el control del tiempo personal y laboral (Gómez, 2010; Jiménez, 2009; Marchal, 2011; Muñinos, 2010; O'Brien, 2013; Romeo et al., 2014; Rubio y Sánchez, 2009; Spitzack, Pirson, y Dierksmeier, 2010). Además, como recuerda O'Brien (2013) en este contexto económico, es todavía más importante para las familias tener mayores herramientas de equilibrio del tiempo laboral y personal. Asimismo, Romeo et al. (2014) exponen que el valor añadido que se puede aportar a la retribución de los trabajadores se debe basar en aspectos no económicos centrados en políticas de seguridad laboral, en la potenciación de la salud del trabajador y en políticas orientadas a la conciliación laboral. Esta misma idea la comparte Rosanas (2009): *“los bienes económicos no son la finalidad del ser humano, son solo algunos medios por los que puede conseguir su bienestar”* (p. 24).

Para finalizar, en un contexto económicamente negativo es cuando deben resaltar aquellas organizaciones con estilo de gestión humanista. Como se ha comprobado a lo largo de este apartado, en esta situación y con una visión humana de la empresa, debe procurarse potenciar la conciliación de sus trabajadores para aportar soluciones a la situación que les rodea saliendo beneficiados tanto el trabajador como la empresa (Castiñeira y Lozano, 2008; Moreno y Giménez, 2011).

1.5. El contrato psicológico: más allá del contrato laboral

El contrato laboral es un acuerdo jurídico en el que queda plasmada la relación de los trabajadores con la empresa. En él, se aceptan los derechos y responsabilidades de las partes a nivel laboral o, en otras palabras, unos aportan sus capacidades y conocimientos

para el bien de la empresa a cambio de una compensación económica. Esta vinculación entre las partes, nace de la voluntad de los mismos y queda plasmada a través del contrato de trabajo tal y como especifica el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo). En este pacto no escrito, se detallan acuerdos como, por ejemplo, la distribución de la jornada, el puesto de trabajo, la retribución económica acordada o las vacaciones, entre otros. Dicho acuerdo será de obligatorio cumplimiento para el desarrollo de las tareas habituales del trabajador así como para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los acuerdos entre el trabajador y la empresa que no quedan especificados en el contrato laboral son implícitos y nacen de la propia relación entre las partes. Rousseau (2004) lo denominó contrato psicológico como así lo recuerdan otros autores (Bal, Kooij, y De Jong, 2013; Blomme et al., 2010; Buelens y Van der Broeck, 2007; Cullinane y Dundon, 2006; Gracia, Silla, Peiró, y Fortes-Ferreira, 2006; Guest, 2004; Heywood et al., 2010; Martín y Robles, 2000; Nurang y Kang, 2011; Robinson y Rousseau, 1994; Tena, 2002; Topa y Palací, 2004; Vesga, 2011).

En primer lugar, es importante definir qué es el contrato psicológico. A pesar de las diferentes enfoques sobre este concepto según el modelo de la gestión empresarial, todas son revisiones de la primera aproximación que realizó Rousseau (2004). Este autor afirma que se trata de las creencias y promesas explícitas e implícitas entre la empresa y los trabajadores desde que se ha iniciado la relación laboral. Tena (2002) sostiene que *“el contrato psicológico es un término creado por los científicos sociales y hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral”* (p. 87). Concluyendo, Vesga (2011) afirma:

“Cuando una persona se vincula a una organización en calidad de trabajador, se establecen entre él y la empresa una serie de acuerdos sobre las condiciones de dicha relación de trabajo en aspectos como horarios, funciones, compensaciones económicas, uso de uniformes, etc., lo que constituye su contrato jurídico; pero más allá de estos factores, en las personas que establecen el acuerdo, surgen una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc., constituyendo estas últimas el contrato psicológico; si bien estos aspectos no se ponen de manifiesto entre las partes, sí afectan la percepción de las características de la relación de trabajo.” (p. 174)

Así, pues, la relación laboral se basa en dos grandes contratos, el laboral y el psicológico. Es en este segundo contrato en el cual el trabajador alberga la esperanza de una contraprestación económica y no material o socio-emocional por su esfuerzo en la organización. Esta percepción personal no está determinada en el contrato laboral sino que se basa en creencias o promesas realizadas entre la empresa y el trabajador como, por ejemplo, el desarrollo profesional, una mejor compensación, la formación o los beneficios para la conciliación laboral (Arce, 2011; Bal et al., 2013; Nurang y Kang, 2011; Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 2004; Soni, 2013; Tena, 2002; Topa y Palací, 2004). Aunque este contrato psicológico no esté plasmado por escrito, está muy presente y es necesario que la empresa y el trabajador lo cumplan pues, en la realidad, nace de sus creencias y de las promesas que se han generado entre las partes (Blomme et al., 2010).

El contrato psicológico, para Rousseau (2004), tiene varios aspectos claves. El primer aspecto esencial es la voluntariedad de las personas para creer y asumir dichas promesas por parte de la organización. El beneficio, en segundo lugar, será mutuo si las empresas

asumen las características individuales de los contratos para cada uno de sus empleados, tercer aspecto clave. Esto supone una variación a lo largo de la relación laboral como cuarto aspecto esencial. El último aspecto, que se desarrollará más adelante, es la reacción de las partes cuando se rompen las promesas o creencias que forjaron con dicho contrato psicológico.

Este acuerdo depende de la valoración subjetiva y buena fe de las partes interesadas pues este no queda explicitado y anotado (Martín y Robles, 2000; Tena, 2002; Vesga, 2007). En este sentido, Guest y Conway (en Gracia et al., 2006) insisten en diferenciar el contenido del contrato psicológico del estado del mismo. En palabras de estos autores:

“Mientras que el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de promesas y obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico, el estado del contrato psicológico se refiere a “si las promesas y obligaciones han sido cumplidas, si son justas y sus implicaciones para la confianza”” (p. 256)

El contrato psicológico, según Cullinane y Dundon (2006), es un aspecto muy popular y, en esta línea, Arce (2011) afirma:

“(...) el concepto de “contrato moral”, representa de mejor manera el propósito de este trabajo, ya que las expectativas recíprocas constituyen un aspecto clave para las buenas relaciones y las buenas prácticas laborales, lo cual no es excluyente a otro tipo de relaciones las cuales pueden apreciarse no sólo en el ámbito laboral, sino en el aula, la familia o en el deporte por nombrar algunos ámbitos” (p. 39).

El correcto cumplimiento de las tareas por cada una de las partes genera un aumento del compromiso organizacional, del desempeño de las tareas y de la satisfacción en el trabajo (Guest, 2004; Hsieh y Chen, 2011; Paik, Praveen, y Shim, 2007). Además,

supone una mayor seguridad laboral que tiene efectos en la motivación y asistencia al trabajo. En consecuencia, los beneficios del contrato psicológico suponen una mejora de las capacidades y competencias del trabajador en su entorno laboral, de aquellas que pueden traspasarse al ámbito familiar con consecuencias para una carrera profesional, así como para un incremento salarial, una flexibilidad horaria, mejoras sociales y mejoras en el rendimiento, entre otras (Blomme et al., 2010; Kelly et al., 2008; Martín y Robles, 2000; Tena, 2002; Topa y Palací, 2004; Vesga, 2007). Estas mejoras facilitan el equilibrio de la vida personal y profesional ya que *“cuanto mejor es el estado del contrato psicológico, mayor es la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico, y menor el conflicto trabajo-familia”* (en Gracia et al., 2006, p. 261).

En el sentido opuesto, encontramos la infracción o violación del contrato psicológico. Cuando una de las partes considera que no se están cumpliendo las promesas realizadas se considera una infracción, mientras que la violación es cuando dicha creencia afecta al estado anímico del trabajador y, en consecuencia, a su predisposición al trabajo y la relación con la organización (Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 2004; Tena, 2002). Cabe recordar, nuevamente, que estos acuerdos pueden no ser explícitos y que pueden nacer de interpretaciones de las palabras de cualquiera de las partes. De cualquier manera, ambos conceptos suponen una desvinculación entre las partes. Estos autores recuerdan que esta infracción o violación tiene un profundo efecto en el sentido de justicia de los trabajadores o de la empresa y, consecuentemente, debe comprenderse como un fallo al honor del propio pacto.

La violación del contrato psicológico está asociada, negativamente, con la satisfacción y, de manera significativa, con la reducción de la confianza, que se asocia a la rotación empresarial, la ausencia física por absentismo o desvinculación de la organización o la

ausencia psicológica con la consecuente reducción del compromiso y la productividad (Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 2004). Se han determinado otras consecuencias de la rotura o violación del contrato psicológico, entre ellas se destacan la desvinculación psicológica y rotura del vínculo emocional a través del compromiso y la implicación en las tareas, la ira, la indignación o la retirada del apoyo a la empresa. (Gracia et al., 2006; Martín y Robles, 2000; Rousseau, 2004; Tena, 2002; Topa y Palací, 2004; Vesga, 2007).

Otra de las grandes características del contrato psicológico es su naturaleza cambiante. Guest (2004) recuerda que debe ser renegociado según las diferentes situaciones y a lo largo de la relación laboral para que todos los implicados puedan cumplir con las creencias que el contrato psicológico ha creado. Todo ello tiene efectos directos en la situación y rendimiento del trabajador. Autores como Cullinane y Dundon (2006) recuerdan la controversia de sustentar dicho contrato en la subjetividad de las partes - empresa y empleado-, puesto que esto tendrá efectos en la percepción del cumplimiento de lo acordado.

De la misma manera que pueden clasificarse los contratos laborales, los contratos psicológicos pueden clasificarse en el transaccional, el relacional y el equilibrado (Bal et al., 2013; Martín y Robles, 2000; Rousseau, 2004; Tena, 2002). El primero de ellos se resume en el intercambio de la relación laboral con una compensación económica mientras que el segundo, se relaciona con la flexibilidad y el crecimiento del trabajador, además, de la compensación económica. El tercer tipo de contrato se basa en un híbrido de ambos modelos. Martín y Robles (2000) añaden que la duración del contrato, así como las demandas por ambas partes del comportamiento y rendimiento del otro, determinarán el grado de influencia del contrato en el contrato psicológico de los

trabajadores de la organización. Esta tipología de contratos psicológicos se asocia con la actitud de los trabajadores en la empresa, pues los contratos relacionales se asocian con resultados positivos en referencia al compromiso y la participación, mientras que los contratos transaccionales, quizás por su enfoque materialista, obtienen resultados más negativos (Bal et al., 2013; Martín y Robles, 2000; Rousseau, 2004; Tena, 2002). Así, pues, la empresa tenderá a buscar dicho tipo de contrato psicológico con sus trabajadores.

En conclusión y como se justificará más adelante, la política retributiva que potencia el salario emocional tiene por intención cubrir las necesidades de los trabajadores, con la única finalidad de facilitarles el equilibrio de la vida laboral y personal. Este aspecto, por el hecho de querer atender sus necesidades, implica una atención especial al trabajador y que supone el cumplimiento de algunas de las creencias que los trabajadores puedan tener en su relación con la empresa. En otras palabras, el salario emocional además de tener efectos positivos en la conciliación, también, potencia el contrato psicológico que será beneficioso para todas las partes.

CAPÍTULO 2: La retribución emocional en la realidad de la organización

2.1. Estructura del salario emocional

Varios autores (Chow, 2011; Drucker, 2002; Fleetwood, 2007) organizan el salario emocional en dos categorías como son, primero, la retribución no tangible y no económica y, segundo, los beneficios sociales. Ambas categorías deben ser tenidos en cuenta por la empresa para la mejora del trabajador en su ámbito personal y profesional. Según Muñinos (2011) y Pasamar y Valle (2011), el 26% de las empresas españolas consultadas aplican medidas, determinadas en su convenio colectivo, relacionadas con el salario emocional para aplicar mejoras en la estructura y funcionalidad de la empresa que beneficien el equilibrio del tiempo personal y profesional de sus trabajadores. Estos resultados pueden considerarse positivos y esperanzadores, pues según Muñinos (2011) el número de empresas que aplica esta política retributiva emocional ha aumentado un 14% desde el año 2006.

En detalle, la retribución no tangible y no económica desarrolla un estado de predisposición del trabajador hacia su empresa y su puesto de trabajo, que supone una mejora en el ambiente de trabajo. Esta retribución no puede cuantificarse por valor intercambiable por dinero sino que se trata de aspectos más allá de los monetarios que pretenden aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador. Por ejemplo, la facilidad horaria de entrada y salida del trabajo para organizar la vida personal o, incluso, facilitar zonas de descanso para potenciar la creatividad.

La segunda categoría sí puede cuantificarse en un valor económico aunque no se puede intercambiar por su coste y, por ello, los trabajadores sólo pueden beneficiarse de su utilidad. Se trata de los beneficios sociales que las empresas facilitan a sus trabajadores frente a necesidades temporales que les puedan surgir. Los ticket restaurante, los cheques para la formación de los hijos entre 0 y 3 años, los descuentos en polideportivos o beneficios de los productos o servicios de la propia empresa, son algunos ejemplos de salario emocional.

El valor añadido de este tipo de retribución se desprende en las palabras de Llano et al. (1992) cuando afirman que *“no es sólo la satisfacción de todos – o el mayor número posible – de empleados y clientes, sino también y, sobre todo, la emergencia de cada uno de ellos. Porque cada persona es distinta, irrepetible e insustituible”* (p. 81). En otras palabras, la filosofía de dicha retribución reside en la mejora voluntaria, por parte de la empresa, de todo aquello que está determinado por ley y que es el mínimo exigible. Estos beneficios se aplican a los trabajadores de manera personalizada ya que surgen de la necesidad de conciliación de los mismos empleados.

La aplicación del salario emocional nace, por tanto, de la cobertura de las necesidades del trabajador y, por este motivo, aún aplicando la misma política, ésta será individualizada y específica para cada uno de ellos. Cabe recordar, de nuevo, que las políticas de conciliación laboral están, también, relacionadas con la capacidad económica de la empresa.

2.2. Políticas para el equilibrio de la vida profesional y personal

El salario emocional, por su propia filosofía, debe ser una política retributiva viable y aplicable en las empresas. La finalidad es facilitar herramientas al trabajador según sus necesidades para la mejora de su calidad de vida (Benavente, 2008; Chang et al., 2010; Collins, 2007; Paik et al., 2007; Ransome, 2007). Estos autores recuerdan que el buen funcionamiento y la eficacia de una empresa son posibles, también, gracias al trato favorable hacia los trabajadores.

Benavente (2008) recuerda que estas políticas deben estar adaptadas a las necesidades de todos los miembros de la organización:

“Sin embargo cuando hablamos de necesidades de atención familiar todas las personas de cualquier empresa tienen la misma problemática, y todos los empleados, desde el presidente hasta el botones. En este sentido, todo programa de conciliación debe contemplar a la plantilla al completo y con una gama de servicios que cubran las necesidades de atención y cuidado a cualquiera de los miembros de la unidad familiar” (p. 92)

Chinchilla et al. (2011) reflexionan acerca de la naturaleza del salario emocional y afirman que:

“En este segundo grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida: tiempo, y por tanto servicios...” (p. 8)

La calidad de vida de los trabajadores supone beneficios para ellos y, también, para la empresa (Fundación Encuentro, 2013). Afirman:

“Cuando a los profesionales se les concede mayor capacidad de decisión, autonomía y responsabilidad, y a la vez ganan tiempo para la esfera privada, la motivación aumenta y con ella la productividad. El capital humano es el más importante de los factores que conforman una empresa, por lo que precisa la máxima atención de la dirección de la misma” (p. 33)

Los estudios de las escuelas de negocios IESE y ESADE determinan seis bloques (ver tabla 2) para organizar la aplicación del salario emocional en el ‘*día a día*’ de las empresas (Alegre et al., 2007; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2003, 2011; Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2006).

En primer lugar, las mejoras que la empresa aporta en la gestión del tiempo deben ir orientadas al cambio cultural del ‘*presentismo*’ en la empresa, tan arraigado en algunos países (Buqueras, 2009a; Pacheco, 2014; Rivero, 2009). Estas actuaciones no pueden derivar en la realización de las tareas fuera de la oficina y en horas no laborales, sino en poder encajar el trabajo en las horas que corresponde (Buqueras, 2009a; Soni, 2013). Las medidas de gestión de las horas y horario de trabajo, según Pailhé (2009), son uno de los elementos que reducen el conflicto entre los tiempos de trabajo y el tiempo dedicado a uno mismo o a la familia. En este sentido, el Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE³, Ignacio Buqueras (2009a) afirma:

³ Para más información, consultar en: www.horariosenespana.es

“Unos horarios racionales ayudarán a conciliar el trabajo con la vida personal y familiar; ayudarán a lograr la igualdad real, efectiva, entre el hombre y la mujer; a mejorar la calidad de vida; a dormir el tiempo suficiente; y a favorecer la salud. Además, permitirán disminuir los accidentes laborales y de tráfico, especialmente dolorosos, así como el fracaso escolar. Para las empresas supondrán una mejora en su productividad, y una disminución del absentismo, que les llevará a ser más competitivas en un mundo tan globalizado como el que nos ha tocado vivir.” (p. 36)

El volumen de horas que pasan los trabajadores en la empresa ha ido decreciendo en las últimas décadas al arraigar la idea del bienestar de los trabajadores en su mundo laboral y personal (O’Brien, 2013; OECD, 2014; Thévenon, 2011). A modo de ejemplo, España con 1.686 horas se encuentra 80 horas por debajo de la media de horas anuales de trabajo de los países de la UE aunque se sitúa, en cambio, muy lejos de otros países de referencia como Francia, Alemania o los Países Bajos (OECD, 2014).

El segundo apartado son las mejoras en el lugar de trabajo ya sea por motivos ergonómicos o con la introducción de mejoras en la confortabilidad de la empresa como salas de descanso, máquinas de bebidas o zonas comedor para facilitar el ajuste horario de los trabajadores. Este último caso, por ejemplo, permite a los trabajadores poder desconectar con mayor facilidad de la rutina del trabajo y, al mismo tiempo, reducir los costes individuales de un restaurante al poder traer comida de su domicilio si así lo consideran (Soni, 2013). Con esta filosofía, Buqueras (en Rivero, 2009) añade lo que denomina *“la cultura de la eficiencia buscando la excelencia”* (p. 172). Puede ejemplificarse, según los datos analizados por la Fundación Encuentro (2013) en España con que casi la mitad de los trabajadores a jornada completa disponen, como mínimo, de dos horas para la comida, aspecto que difiere del resto de Europa, donde se potencia la

jornada continua con una hora para la comida como máximo. Según determinan, el desfase en los horarios de las comidas supone una prolongación de la jornada laboral con efectos negativos en la conciliación. Por todo lo argumentado, es importante realizar mejoras que potencien la confortabilidad de los trabajadores y les permitan ajustar los horarios laborables.

Tabla 2: Beneficios sociales de las políticas de conciliación

EN EL TIEMPO DE TRABAJO	EN EL ESPACIO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> - Horario flexible. - Trabajo a tiempo parcial. - Empleos compartidos. - Semana laboral comprimida. - Jornada laboral reducida. - Estructuración personal de las horas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad de movimiento para realizar el trabajo. - Flexibilidad del puesto físico de trabajo. - Teletrabajo. - Teledespacho.
EXCEDENCIAS	BENEFICIOS SOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> - Maternidad y Paternidad mejorando la normativa vigente. - Lactancia mejorando la normativa vigente. - Excedencias mejorando la normativa vigente. - Períodos de vacaciones más duraderos. - Facilidad para realizar años sabáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de jubilación. - Coche empresa. - Ticket restaurante. - Seguro de accidente. - Aparcamiento.
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Realización y bonificación de cursos familiares como cursos prenatales o de nutrición, etc. - Realización y bonificación de cursos para la gestión del personal y los planes de carrera, el desarrollo profesional o el desarrollo de competencias como Gestión del tiempo o de conflictos, etc. - Soporte psicológico para el trabajador o familiares. - Cursos de formación financiera y legal para el trabajador y su ámbito familiar. 	
CUIDADO DE FAMILIARES	
<ul style="list-style-type: none"> - Guarderías: Facilitar información, Implantarlas en el espacio empresarial, realizar descuentos o el pago del canguro en el caso de tener que realizar horas extras o viajes, etc. - Cuidado de los mayores como facilitar información sobre asilos, descuentos para el asilo, etc. - Formación: Como informar sobre cursos de formación, descuentos para la formación de los trabajadores, aplicar el cheque formación para los familiares de los trabajadores, etc. - Colaboración en ONG como en situaciones de emergencias o en organizaciones sin ánimo de lucro, etc. 	

Nota: Adaptación de Chinchilla et al., 2003

Chinchilla y León (2007), mediante la muestra que han analizado, argumentan que la falta de productividad viene determinada por un exceso de horas de la jornada laboral.

También, relacionado con el horario laboral y con la comida, exponen:

“Según un estudio realizado para la Comunidad de Madrid por PricewaterhouseCoopers sobre las implicaciones de la jornada laboral flexible y la comprimida, el primer escollo es que el 80% de las personas trabajan en empresas que culturalmente tiene la pausa de dos horas al mediodía, sin embargo el 86% de ellas afirman que son más productivas por la mañana” (p. 55)

Otra forma de encontrar esta eficiencia excelente que se ha comentado (Rivero, 2009) se realizaría, por ejemplo, a través de la compensación de horas, los descansos, la flexibilidad en la entrada y salida o la posibilidad de ausentarse en caso de emergencia familiar. La flexibilidad horaria en el lugar de trabajo es una buena medida para potenciar el equilibrio de la vida laboral y profesional con efectos positivos, como han demostrado, tanto para la empresa como para los trabajadores (Carlson et al., 2013). En este sentido, el 52.1% de las empresas españolas analizadas en la investigación de Pasamar y Valle (2011) facilitan dicha flexibilidad, incluso, mejorando la normativa legal vigente.

Un tercer apartado de políticas se orientaría al cuidado de los seres queridos del trabajador, ya sean descendientes, iguales o ascendentes, pues el núcleo familiar de los trabajadores es clave para su predisposición al trabajo. Además, un aspecto clave del salario emocional es la temporalidad, y ambas líneas familiares –descendientes y ascendentes- pueden tener necesidades en diferentes etapas de la vida de los trabajadores. En cuarto lugar, se fomentan las excedencias con reserva del puesto de trabajo y la libertad de organización del tiempo del trabajador para poder estar con sus

familiares. En quinto lugar, la empresa puede llegar acuerdos de colaboración o convenios con entidades para un descuento para el trabajador en el pago, entre otros, de un centro residencial de la tercera edad o un centro de educación infantil. Estas mejoras serán expuestas y ejemplificadas más adelante, en la parte práctica, para mostrar su aplicación en la realidad de algunas empresas españolas.

El sexto bloque se organiza en los contactos que la empresa facilita al trabajador con el apoyo y/o asesoramiento personal y profesional. La organización facilita la relación del trabajador con otros colectivos o empresas que puedan ayudar a su desarrollo en el ámbito familiar y/o laboral en un momento concreto o durante un largo período como, por ejemplo, el convenio de asesoramiento con un bufete de abogados, un centro de apoyo psicológico o de control alimentario.

Para finalizar, el séptimo y último bloque se centra en los beneficios sociales y en su aplicación práctica a través del ticket descuento. En los últimos años ha aumentado su implementación al popularizarse su uso gracias a empresas como, entre otras, Sodexo, Chèque Déjeuner y Edenred⁴. Es cierto que el beneficio como tal supone un coste para la empresa, aunque se obtenga un retorno de la inversión a través de, por ejemplo, una mayor productividad, de la predisposición del trabajador y la mejora del clima laboral. Para citar algunos ejemplos, se suelen aplicar al ticket restaurante, a la ayuda en el pago del centro de educación infantil, en la propia formación o los descuentos en el uso de servicios de la empresa o la financiación de la compra de material tecnológico.

⁴ Información obtenida de sus páginas web de referencia. Sodexo (www.sodexo.es), Cheque Gourmet (www.cheque-dejeuner.es) y Edenred (www.edenred.es)

Rubio y Sánchez (2009) y Pasamar y Valle (2011), afirman que la decisión de aplicar en la organización la retribución emocional está influida, principalmente, por el coste inicial que supone aplicar los beneficios sociales o los sustitutos que se contratan por la ausencia de los trabajadores principales. El tamaño de la empresa y el estilo de gestión tienen una alta influencia en la creencia de que estas mejoras influyen en el equilibrio de la vida personal y profesional.

En cualquier caso, para que la aplicación del salario emocional y las políticas de equilibrio de la vida personal y profesional sean un motor de cambio en las empresas, se necesitan unos valores humanistas anclados en la cultura empresarial, la orientación al capital humano y un equipo directivo convencido en que esta política retributiva es estratégica (Beham y Drobnič, 2010; Benavente, 2008; Berkman, Buxton, Ertel, y Okechukwu, 2010; Buqueras, 2009b; Burguillos, 2010; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chalofsky, 2008; Chinchilla et al., 2003; Gardnier et al., 2007; Kirkwood y Tootell, 2008; Lewis et al., 2007; Meil et al., 2008; Moragas y Chinchilla, 2013; Pasamar y Valle, 2011; Rubio y Sánchez, 2009; Spitzack et al., 2010; Thein et al., 2010; Xiao y O’Neill, 2010).

Fleetwood (2007) y Meil et al. (2008), en sintonía con la afirmación anterior, proponen varios aspectos clave para la implantación del salario emocional y, consecuentemente, de las políticas de equilibrio de la vida personal y profesional. El primero es que los altos cargos deben tener un estilo de gestión humanista y orientado a las personas, además de, en segundo lugar, cumplir y querer mejorar las directrices marcadas en el marco legal y laboral existente. Con este pensamiento, varios autores (Allen et al., 2014; Berkman et al., 2010; Romeo et al., 2014; Singh, 2013) recuerdan que el rol del liderazgo en los directivos es esencial para aplicar con éxito estas políticas retributivas y

humanas. Refuerzan esta idea al afirmar que una relación de calidad entre los trabajadores y sus responsables superiores supone un menor conflicto entre los tiempos de trabajo y los familiares.

En tercer lugar, dar a conocer el salario emocional a los miembros de la empresa a través de una buena política de comunicación de los motivos y finalidades de las políticas de conciliación laboral es esencial para la correcta aplicación de los beneficios sociales. No sólo es importante saber qué puede hacer la empresa para los trabajadores y su conciliación laboral sino, también, cómo lo realizará y, por ello, es importante que la comunicación sea clara, concisa y comprensible para todos. En cuarto lugar, para finalizar, es necesaria la correcta aplicación de los planes de actuación y el control de los costes y beneficios que supone para la empresa. La valoración del grado de utilidad del salario emocional será cuantificable, directa e indirectamente, en el '*día a día*' de la empresa y, en aquellos casos que no sean cuantificables, sería observable, por ejemplo, en la actitud del trabajador.

Meil et al. (2008) añaden que las empresas pueden clasificarse según el grado de implicación en las medidas de aplicación para facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional de sus trabajadores. En primer lugar, están aquellas empresas que, en ocasiones, cumplen la normativa con alguna mejora. En segundo lugar, están las que tienden a mejorar de forma habitual la normativa en materia de conciliación laboral y personal. Y, en tercer lugar, aquellas empresas que integran estos aspectos en su cultura y filosofía.

La metodología que utiliza la empresa en el caso de aplicar planes de equilibrio para la vida personal y laboral es la mejora, como se ha comentado anteriormente, de la

normativa vigente en, por ejemplo, los permisos de maternidad, paternidad, reducción de jornada por el cuidado de hijos, las excedencias por nacimiento de hijos o por motivos familiares, los permisos retribuidos por matrimonio, traslado de domicilio o planes de flexibilidad horaria.

La empresa tiene la oportunidad de ayudar al desarrollo del individuo, tanto en un plano laboral como personal, si se centra en sus necesidades y aplica políticas retributivas como el salario emocional. La formación, por ejemplo, es un elemento esencial para potenciar las competencias del ser humano a nivel personal y profesional (Gil y Carrillo, 2013) y supone una mejora en sus habilidades propias y las que aplica en su puesto de trabajo. En esta misma línea, se debe hablar de la promoción empresarial como desarrollo de los trabajadores (Dick y Hyde, 2006). Dar una mayor responsabilidad, mejores herramientas de trabajo y capacidad de decisión y organización permite que el trabajador se sienta valorado y aporte más a la empresa. En consecuencia, es un elemento clave que el equipo directivo comparta la visión y la filosofía humanista de la empresa tanto para sus fines empresariales como humanos. Mejorar la fluidez de las vías de información y comunicación facilita la comprensión y aplicación de todas estas políticas.

La comprensión de la empresa como un sistema dinámico, igual que el de una familia, supone un trato de respeto a cada uno de sus participantes y de sus objetivos, sin exclusiones, pues son el eje básico de la estructura organizacional (García y Dolan, 1997). Asimismo, según varios autores, los trabajadores deben comprender y compartir la filosofía empresarial para un desarrollo óptimo de las partes. La aceptación bidireccional entre organización y trabajador es básica para el enriquecimiento colectivo

y la promoción de un entorno de seguridad y participación (Dick y Hyde, 2006; García y Dolan, 1997; Giménez, 2010; Rousseau, 2004).

Para finalizar, *“En el diseño de un sistema de retribución conviene recordar tres planos que causan impacto en las motivaciones de las personas: el plano material, el plano profesional y el plano cultural”* (Gómez y Fernández, 2005, p. 34). El primer plano, el material, se relaciona con la retribución económica directa, como es el dinero; pero son a los otros dos planos a los que se pueden vincular al salario emocional. Esta vinculación se debe al deseo de potenciar la motivación interna del trabajador para que comparta los valores organizacionales, crea y se identifique con el proyecto y la misión de la empresa (Gómez y Fernández, 2005; Osterloh y Frey, 2000).

2.3. El salario emocional no tangible

El salario emocional se define como aquella compensación no económica ni material. En otras palabras, las mejoras de las condiciones laborales, de los horarios y las prestaciones sociales. Estos aspectos ayudan al desarrollo en habilidades y capacidades, y, también, potencian el reconocimiento de las aportaciones de cada trabajador, dando sentido a las conductas y construyendo valores compartidos (Giménez, 2010).

Castiñeira y Lozano (2008) postulan que la ventaja empresarial se basará en el desarrollo de los trabajadores y sus capacidades a través de un mayor trato humano por parte de sus empresas. En esta línea, Moreno y Giménez (2011) afirman que: *“pasar a las personas a primer término no es algo ajeno a cada vez más realidades empresariales”* (p. 52). En consecuencia, el incremento del humanismo en la empresa

ha revalorizado a los empleados y ha facilitado una nueva estructura de la política retributiva, al menos, en el plano teórico.

Amabile y Kramer (2008) afirman que el progreso de la empresa se basa en el desarrollo de los trabajadores basado en el trato como seres humanos. Esto significa, en un contexto organizacional, generar situaciones de confianza que aportan una mayor eficacia organizativa y un mejor clima laboral (Frías, Fellingner, y Clarke, 2011). Por ello, es importante compaginar el interés y desarrollo de sus trabajadores así como la consecución de objetivos empresariales. El proceso de gestión empresarial humanista en el *'día a día'* se basa, sobretodo, en una buena información y comunicación, en el desarrollo laboral, en el cuidado del trabajador y en el salario satisfactorio (Amabile y Kramer, 2008; Frías et al., 2011; Giménez, 2010; Kling, 1995; Moreno y Giménez, 2011).

En primer lugar, la información y comunicación son aspectos claves para el modelo de gestión humanista que, además, son esenciales para la correcta aplicación del salario emocional. Para ejemplificar dicha importancia, nos centramos en la reducción de costes en el proceso de producción para aumentar, de un modo indirecto, los beneficios finales. Una buena gestión de la información que se genera en la empresa y la comunicación entre trabajadores y directivos puede evitar errores en la producción al reducir la interpretación equivocada de las normas, fallos durante la producción o, incluso, la pérdida de valores importantes como son el tiempo de trabajo y el descanso. En palabras de Drucker (2002, p. 193):

“Una de las tareas más importantes que tendrá por delante la cúpula directiva de la gran empresa del mañana, y especialmente de la multinacional, será equilibrar las exigencias encontradas que sufre la empresa debido a la necesidad de

resultados a corto y largo plazo y los diversos grupos que la constituyen; clientes, accionistas (especialmente los inversores institucionales y los fondos de pensiones), empleados del saber y comunidades”.

Otra acción de la organización debe ser el trato justo y adecuado a las necesidades del trabajador, por ello, la empresa facilita la cobertura de éstas dando facilidades para el equilibrio de la vida personal y laboral. La filosofía de esta política retributiva, más allá del dinero, implica darle un valor añadido al mismo y al beneficio obtenido con este tipo de retribución. Según los escritos de Saiz (2009) y Villafañe (2013a), la empresa no paga más al trabajador sino mejor, pues el salario en metálico tiene una importancia menor frente a otros aspectos más emocionales o no materiales. En cualquier caso, la comprensión del salario como justo es, totalmente, subjetivo (Younts y Mueller, 2001). Moreno y Giménez (2011) comparten esta misma idea y exponen:

“Cada vez más y más personas que quieren obtener rentabilidad de su dinero, por su puesto, pero al mismo tiempo esa marea creciente de personas quiere que esa rentabilidad no sea obtenida a cualquier precio ni de cualquier forma, esas personas también quieren que su inversión, su dinero tenga sentido” (p. 54)

Aunque, como se ha comentado, la consideración del salario como justo es subjetivo, varios autores afirman que hay aspectos esenciales para afirmar que el salario es justo gracias a la visión cultural y del puesto de trabajo (Blomme et al., 2010; Marcos, 2011; Sarries y Casares, 2008; Tremblay et al., 1997). A modo de ejemplo, enumeran las responsabilidades familiares, la personalidad, la cultura laboral del país, las horas de dedicación, la complejidad del proyecto, la posición empresarial y los años de experiencia. Estos autores argumentan que todos estos aspectos no sólo afectan en la

visión justa del salario, sino que también en la satisfacción laboral, la carga de trabajo o las posibilidades de promoción.

En conclusión, la gestión de una organización que cubra las necesidades de los trabajadores obliga a la empresa a ser más consciente su propia supervivencia económica y el logro de objetivos. La cobertura de necesidades de los trabajadores y la viabilidad económica de la empresa se pueden asumir mediante conductas desde la ética. Aunque ello no restará complejidad a las gestiones de la organización, sí aportará valor y sentido a la empresa al tener a las personas como su mayor activo (Castiñeira y Lozano, 2008; Moreno y Giménez, 2011; Schraeder y Jordan, 2011).

2.4. El salario emocional tangible

Los beneficios sociales, a día de hoy, se pueden encontrar en las políticas retributivas de bastantes empresas con esa finalidad de facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores a través de políticas que ahorre costes económicos a la vida personal de los trabajadores. De todas las medidas expuestas hasta el momento, quizás, la más conocida es la del ticket que, en el caso de España, se aplica gracias a empresas como, por ejemplo, Sodexo, Chèque Déjeuner y Edenred. Se destacan aquellos tickets más popularizados como los que se facilitan con un descuento en los restaurantes, en la guardería y en formación. Uno de los motivos que estas empresas exponen para que se utilicen sus servicios son, principalmente, las ventajas que aportan tanto a los trabajadores como a las empresas. Sus productos, como sostienen, no son sólo descuentos económicos sino, también, soluciones a necesidades de los empleados.

Para Chinchilla et al. (2011, p. 8): *“la mayoría de estas medidas, tienen un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación”* así que la aplicación de estas políticas supone un beneficio común para las partes. Complementando esta idea, Gibert et al. (2007), señalan que por mínimo que sea el coste para la empresa, éste debe ser tenido en cuenta para la propia viabilidad de la organización, pues un óptimo estado del trabajador es, también, un elemento potencial para la organización. En otras palabras, esta metodología retributiva hacia el trabajador debe comprenderse como una retribución indirecta, ya que éste no deberá realizar el pago de este servicio al estar subvencionado por la empresa. Es, por ello, que las empresas aplican este tipo de retribución al aportar más valor al trabajador con los mismos costes para la empresa. Incluso, según Sodexo y Chèque Déjeuner, promueven un aumento de la motivación, del rendimiento y un buen equilibrio entre la vida personal y laboral.

La utilización del ticket tiene una influencia directa en la nómina de los trabajadores desde dos puntos de vista. En primer lugar, los beneficios que supone en su retribución anual y su especificación en la nómina mensual. Aunque la Disposición final tercera del RDL 16/2013 obliga a la cotización de toda la retribución, salarial o en especie, a la mayoría de estos beneficios no se les aplica retención de IRPF (Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo), permitiendo, así, ser todavía un beneficio en la retribución anual de los trabajadores. Es decir, obtienen un beneficio fiscal que les supondrá, también, una mejora salarial. Para ejemplificarlo, se debe visualizar la hoja salarial y la base con la que se calcula el IRPF. En este caso, la base será menor ya que no se habrá tenido en cuenta dichos productos, y eso repercutirá, pues, en una menor retención para la nómina mensual.

La segunda mejora se relaciona con el precio de compra de los productos. Quizás es uno de los beneficios que pasan desapercibidos entre los trabajadores de las organizaciones, pues ésta, antes de facilitar el ticket ha realizado la compra del mismo. Dicha compra viene precedida por una negociación basada en el descuento gracias a la compra de una gran cantidad de beneficios que se ofrecerán a los trabajadores. Si los trabajadores, de manera individual, realizaran la compra del mismo, lo harían a un precio mayor. Asimismo, el precio al que lo puede obtener la empresa será, casi siempre, por un valor inferior al de mercado. Este descuento en la compra es, también, un beneficio en sí mismo para la empresa y el trabajador.

Para finalizar, en este apartado se ha mostrado, quizás, la política retributiva más conocida por la sociedad cuando se hace referencia al salario emocional. En cualquier caso, los ticket descuento están muy extendidos en las empresas como se verá más adelante, ya que son una buena manera de introducir los beneficios sociales en las organizaciones.

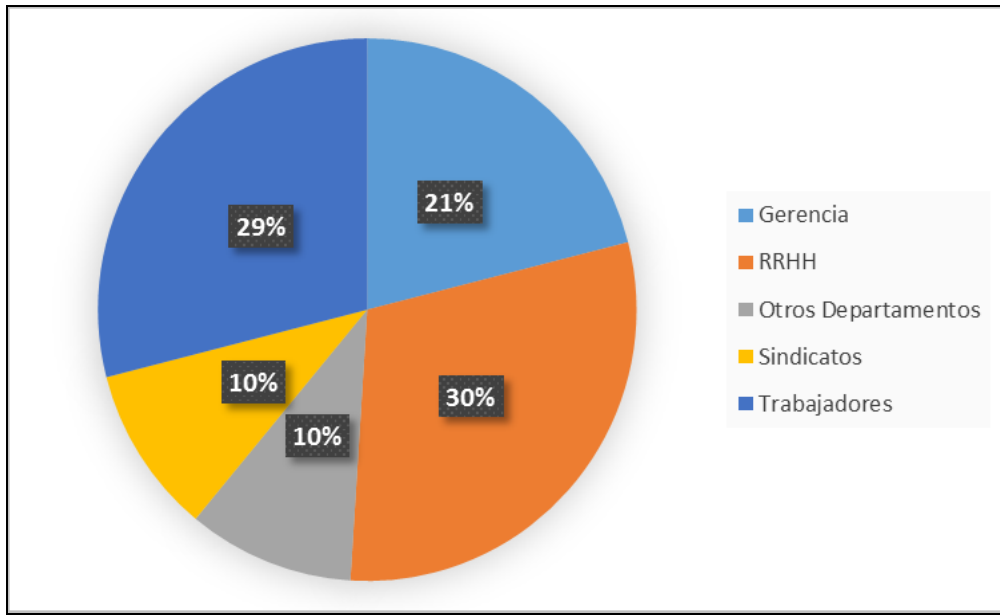
CAPÍTULO 3: La aplicación del salario emocional

3.1. Motivos de aplicación

Una característica de la empresa humanista consiste en dar facilidades a los trabajadores para que consigan equilibrar su vida profesional con la personal y ello puede conseguirse, como se ha expuesto, con el salario emocional. Poelmans y Beham (en Pasamar y Valle, 2011) postulan que la organización tiene la intención de implantar, con un previo acuerdo entre los trabajadores y los representantes de la empresa, las medidas necesarias y específicas que demande el trabajador. Estas medidas se pueden aplicar cuando la empresa humanista se sustenta en dos planos esenciales: considerar el trabajador como capital humano y como eje principal de la organización.

Pasamar y Valle (2011) determinan, en su investigación a organizaciones españolas, que la iniciativa para aplicar el salario emocional surge, mayoritariamente, del Departamento de Recursos Humanos y de los trabajadores interesados (ver Figura 1). Otro agente principal es, en tercer lugar, la Dirección General de la empresa. En contrapartida, los sindicatos obtienen el resultado más bajo si bien, tal y como recuerdan estos autores, los resultados pueden estar afectados por el volumen de la muestra ya que 146 empresas no reflejan la realidad actual en España.

Figura 1: Iniciativa de la aplicación del salario emocional de Pasamar y Valle (2011)



Por otro lado, el Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009) comparó en el año 2009 a 500 grandes empresas y 100 pymes catalanas para conocer los motivos por los cuales se aplicaban las políticas retributivas que facilitan la conciliación laboral de sus trabajadores. De los resultados obtenidos en dicha investigación, se destaca la alta frecuencia en las respuestas vinculadas a la gestión de recursos humanos y del equipo directivo, con más del 60% en cada uno de los casos (ver tabla 3). Ambas investigaciones refuerzan la idea que el salario emocional surge de los propios trabajadores pero también del estilo de gestión empresarial.

Tabla 3: Ejemplos de la cultura empresarial en los beneficios sociales

SITUACIONES	%
Las decisiones del RRHH tienen en cuenta la situación personal del trabajador	66
El Equipo Directivo es comprensivo cuando los trabajadores priorizan su familia	62
Se anima al personal a irse a casa pasada la hora	36
La persona que accede a reducción horaria por motivos familiares es considerado como poco comprometida con la organización	11
Se rechaza la situación personal del trabajador para una promoción o traslado	8
Se espera que el personal se lleve trabajo a casa	2

Nota: Adaptado de Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009)

A pesar de los resultados muy positivos sobre la sensibilización del equipo directivo y la cultura empresarial humanista, se deben destacar otros motivos que pueden llevar a la empresa a aplicar el salario emocional. Es el caso de los mecanismos de cambio de DiMaggio y Powel (en Pasamar y Valle, 2011) en los que analizan tres tipos de presiones que afectan a la empresa para aplicar dichas políticas. Éstas son:

1. Presiones coercitivas: Aquellas que aparecen por parte de otras empresas de las que se es dependiente.
2. Presiones miméticas: Aquellas vinculadas al deseo de imitar a empresas importantes o de éxito que hay en el mismo sector que el de la organización.
3. Presiones normativas: Aquellas relacionadas con los cambios normativos del país en el que reside la empresa.

Tabla 4: Presiones a las empresas para aplicar la conciliación laboral según Pasamar y Valle (2011)

	SITUACIÓN	PROMEDIO (de 0 a 7)
Coercitiva	El volumen de organismos que vigilan e imponen la conciliación.	2.5
	La ley recoge los aspectos necesarios para la conciliación.	3.2
	Protección por ley a los trabajadores por incumplimientos de la normativa de conciliación.	3.6
	La normativa de conciliación de hace cumplir de manera estricta en la empresa.	3.9
Mimética	La mayoría de los competidores lo aplican.	3.2
	Los medios de comunicación dan información sobre la conciliación.	3.2
	Las empresas tienen el conocimiento de qué es y cómo se aplica.	3.3
	La empresa considera la conciliación como una herramienta de supervivencia.	3.6
	Muchas empresas con éxito lo aplican.	4.9
Normativa	Las empresas lo aplicarían aunque no fuera requerido.	3.6
	La empresa aplica técnicas de conciliación dentro de sus posibilidades.	3.8
	La conciliación es esencial para la empresa.	3.9
	La conciliación es de obligación moral para la empresa.	4.7
	La sociedad da importancia a la conciliación.	5.1
	La sociedad espera que la empresa aplique medidas de conciliación.	5.3

En la tabla 4 se muestran los datos obtenidos en la investigación de Pasamar y Valle (2011) en relación a estas presiones que promueven los cambios en las organizaciones. Las respuestas de las empresas españolas, en escala Lickert, se puntúan con 1,

totalmente en desacuerdo, hasta 7, totalmente de acuerdo. Los resultados de su estudio muestran que los motivos con mayor puntuación pueden vincularse a la imagen que da la empresa a la sociedad, como es *'La sociedad da importancia a la conciliación'* (5.1) y *'La sociedad espera que la empresa aplique medidas de conciliación'* (5.3). Ambos aspectos podrían, por extensión, vincularse a una mayor concienciación social y empresarial sobre la importancia de las políticas de equilibrio de la vida personal y profesional, como destacan Rashid et al. (2011). Además, aplicarlo por imitación de otras empresas obtiene altas puntuaciones (4.9) si se toman como referencia las organizaciones de éxito y valores más bajos si se toma como referencia a empresas del mismo sector (3.2). En otras palabras, no se aplica por afinidad en el sector sino por la búsqueda de la excelencia en el mercado.

3.2. Relación coste-beneficio del salario emocional

La política de equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores, según Buqueras (2009b, p. 16): *"no puede ser considerada un coste, sino una inversión"*. La implantación de dichas medidas tiene un bajo coste empresarial con un alto retorno de la inversión aunque, en ocasiones, pueda considerarse un coste asumible con la finalidad de potenciar un contexto favorable para ambas partes. En conclusión, todo equipo de recursos humanos debe tener presente la relación de la inversión con los beneficios que supone aplicar estas medidas para cada una de las partes. Con esta finalidad, varios autores han analizado la relación coste-beneficio de estas políticas en la empresa. Argumentan, en resumen, que la aplicación del salario emocional requiere de una inversión empresarial que supone, posteriormente, un alto beneficio (Benavente, 2008; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012;

Chinchilla et al., 2003; Meil et al., 2008; Pasamar y Valle, 2011; Rubio y Sánchez, 2009; Vergara, 2007).

A continuación, se muestran dos ejemplos de la inversión de la empresa. En el caso del descuento en el aparcamiento, la empresa puede tener como coste el precio absoluto o el diferencial entre el precio que paga el trabajador y el real. Por otro lado, en el caso de la reducción de jornada está vinculada, en la mayoría de ocasiones, a una minoración salarial del trabajador y, en el supuesto que hubiera un sustituto, se debería añadir el coste del mismo que, seguramente, no será muy distinto al del trabajador principal. Quizás, en esta situación, el mayor coste no sería material si no cualitativo, debido a una posible reducción de la calidad productiva de la empresa en el caso de los posibles sustitutos (Heywood et al., 2010).

En un análisis de costes y beneficios, también debe tenerse en cuenta aquello que la empresa puede ahorrarse como un elevado índice de estrés, cambios de humor en los trabajadores, errores de concentración, cambios en el sueño, procesos depresivos, reducción de la satisfacción laboral, absentismo o retraso en la realización del trabajo. Éstas son algunas de las problemáticas que la empresa puede ahorrarse con estas políticas retributivas (Maertz y Boyar, 2011; Meil et al., 2008; Nasurdin y Hsia, 2008; Soni, 2013; Thévenon, 2011).

Los beneficios de las políticas de conciliación laboral, también, son cualitativos y con una orientación subjetiva. Varios autores han analizado las consecuencias de la aplicación de los beneficios sociales, como Benavente (2008), que afirma que el 25% del absentismo laboral se deba a la atención de problemas familiares. Este autor y Buqueras (2009b) opinan que potenciar políticas de conciliación facilitará la reducción

del absentismo. Esta idea ha sido cuantificada por el Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009), que afirma que las empresas que han aplicado políticas de conciliación laboral han reducido el absentismo hasta en un 30%.

Otro beneficio claro del salario emocional se determina en el estudio de Pasamar y Valle (2011) en el que los efectos beneficiosos para los trabajadores son los más valorados (ver tabla 5) en relación a los beneficios que puede obtener la empresa. Todas las consecuencias, según su estudio, obtienen puntuaciones positivas con valores superiores al cinco, tomando como referencia la escala Lickert en que el valor 7 es ‘Totalmente de acuerdo’. Es importante subrayar que las consecuencias laborales en el ámbito del trabajador, también obtienen, de media, una mejor puntuación que las consecuencias en el ámbito de la empresa.

Tabla 5: Consecuencias laborales positivas de la aplicación de beneficios sociales según Pasamar y Valle (2011)

ÁMBITO	CONSECUENCIA LABORAL	PROMEDIO (de 0 a 7)
Del trabajador	Mejoran la satisfacción de los trabajadores.	6.1
	Mejoran la salud psíquica de los trabajadores.	5.8
	Mejoran la salud física de los trabajadores.	5.2
De la empresa	Reducen la intención de abandono.	5.5
	Aumentan el compromiso.	5.2
	Reducen los niveles de absentismo.	5.1
	Aumentan la productividad de los trabajadores.	4.9
Del trabajador y la empresa	Atraen a los trabajadores en procesos de selección.	5.2

Otros autores argumentan que otras consecuencias positivas de la aplicación del salario emocional son el aumento de la autoestima, la mejora del clima laboral, la motivación, la integración de los trabajadores, la colaboración entre ellos, la reducción de la rotación de personal e, incluso, una mejora en la productividad (Buelens y Van der Broeck, 2007; Chinchilla et al., 2003; Clarke, Koch, y Hill, 2004; Deloitte, 2009; Ferguson et al., 2012;

Meil et al., 2008; Pasamar y Valle, 2011; Ransome, 2007; Rashid et al., 2011; Universidad de Granada y Edenred, 2013; Vergara, 2007).

3.3. Argumentos a favor del salario emocional

Una de las principales ventajas del salario emocional es la oportunidad que la empresa da al trabajador para elegir como estructurar esta parte de su salario (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Heywood et al., 2010; Schuhmann y Shoemaker, 2007). Además, estos autores argumentan que se distribuyen parte de los costes salariales de la empresa a las necesidades que tienen los trabajadores que la constituyen.

La ventaja competitiva de las políticas de equilibrio de la vida personal y profesional se basa en el contrato psicológico (Gracia et al., 2006). Esta modalidad contractual, expuesta anteriormente, se relaciona con el concepto ‘win-win’ (León y Chinchilla, 2010) y el beneficio mutuo entre la empresa y el trabajador pues para Galinsky, Presidenta del ‘Families Work Institute’⁵ (en León y Chinchilla, 2010, p. 62): “*La flexibilidad no es sólo un beneficio para el empleado, sino una alianza entre éste y la empresa*”.

La aplicación de esta política retributiva supone, también, unas mejoras económicas para cada una de las partes, con las ventajas fiscales que aumentan el poder adquisitivo de los trabajadores sin un aumento directo y elevado de los costes empresariales (Universidad de Granada y Edenred, 2013). Para ello, por ejemplo, se beneficia gracias

⁵ Para más información, consultar: www.familiesandwork.org

a una reducción de las ausencias de los trabajadores por motivos familiares, la disminución de la rotación y un incremento de la motivación y la productividad, como ya se ha comentado (Burguillos, 2010; Chandra, 2012; Pailhé, 2009; Xiao y Cooke, 2012). Además, en un plano no material, el salario emocional reduce los conflictos entre el trabajo y la familia y mejora la salud de los trabajadores al mejorar las horas y calidad de sueño (Berkman et al., 2010).

Gómez-Gayoso (en Muñinos, 2011, p. 25), en esta línea, afirma que:

“Se trata de una herramienta muy potente que permite a cada empleado sacar el máximo partido a su compensación y, por lo tanto, en algunas ocasiones puede ayudar a reducir las diferencias salariales. Cada empresa tiene sus propias características y no todos los empleados las mismas necesidades, pero, aún así, la posibilidad de elección siempre podrá mejorar la situación inicial”.

La retribución intangible aporta valor añadido al salario del trabajador y al puesto de trabajo que ocupa (Bhave y Glomb, 2009) y posibilita una mayor adaptación del trabajador a su empresa y su entorno familiar. Estas facilidades, atraen y retienen el talento necesario para que la organización mejore la productividad y reduzca el absentismo (Hsieh y Chen, 2011; Marcos, 2011; Singh, 2013; Universidad de Granada y Edenred, 2013). Cabe destacar la importancia de la retención de los trabajadores, pues la cobertura de sus necesidades puede hacerle sentir como un acto de trato favorable que evitará, más adelante, la salida de trabajadores en busca de otros empleos (Deloitte, 2009). También, permite un incremento de la imagen positiva de la empresa por su gestión de los empleados.

El salario emocional, independientemente de la metodología de aplicación, supone la satisfacción en el puesto de trabajo, el ambiente laboral y el ambiente físico que aportan valor a la organización por parte del trabajador. La seguridad en el puesto de trabajo, la predisposición emocional al trabajo, la satisfacción que reporta el trabajo y el clima del puesto de trabajo, entre otros, son los que permiten al trabajador una mejor predisposición y lo que le aporta un alto valor añadido (Abbott et al., 2006; Caligiuri, 2008; Ferguson et al., 2012; Fleetwood, 2007; McPhail y Fiser, 2008; Messmer, 2004; Mitchelson, 2009; Vergara, 2007; Villafañe, 2013b).

Estos mismos autores, argumentan que el salario emocional facilita un estado de confianza que repercute en el rendimiento, y que la interacción entre los trabajadores, aunque sea limitada según el puesto de trabajo, es beneficiosa para la confianza entre las partes y el ambiente de la empresa. Además, ambos aspectos son esenciales para el desarrollo de los trabajadores y los objetivos empresariales según Frías et al. (2011, p. 105), que afirman que: *“La confianza en el contexto organizacional tiene un efecto sobre la eficiencia organizativa porque facilita la participación y asunción de responsabilidades, además de actuar directamente en el incremento de la satisfacción laboral”*.

Para concluir, hacer hincapié en la idea que estas políticas retributivas se deberían aplicar a todos los trabajadores de la empresa para dar la cobertura a sus necesidades temporales y específicas. En esta línea, como clave de éxito, Puertas (en Muñinos, 2010, p. 26) afirma que *“En una empresa tecnológica, con una plantilla joven que todavía no ha formado una familia, se valorará más la oferta de productos tecnológicos y formación que los tickets guardería o el seguro familiar”*. Otros autores reafirman que la igualdad en este entorno de crisis económica entre los miembros de la empresa

permite potenciar el valor humano y evitar diferencias sociales y culturales que podrían suponer disonancias en el *'día a día'* de la organización (Burguillos, 2010; Chow, 2011; Deloitte, 2009; Drucker, 2002; Fleetwood, 2007; Pérez, 2011).

3.4. Aspectos a mejorar del salario emocional

Afirmar cuáles son aquellos puntos que permiten determinar que los paquetes de ayudas sociales de esta política retributiva son beneficiosos es, en ocasiones, complejo. La filosofía de esta retribución, que se centra en adaptarse a cada uno de los trabajadores y sus necesidades, puede ser usada como argumentación de los aspectos a mejorar. Así, pues, deben analizarse los aspectos positivos, como se ha realizado, pero también debe comentarse aquello que es necesario mejorar.

El principal error de las empresas es la imitación del modelo de éxito de otras empresas sin adaptarlo a su propia realidad (Nurang y Kang, 2011; Pasamar y Valle, 2011). En estos casos, se puede afirmar que la aplicación de esta retribución es una herramienta de marketing al potenciar una imagen empresarial orientada a las personas sin un fondo real. La aplicación de beneficios sociales para los trabajadores como herramienta de imagen corporativa, sin ánimo de humanizar la empresa, atrae a trabajadores pero no consigue retenerlos. Según Meil et al. (2008) este estilo de gestión genera la misma respuesta para todos los trabajadores y puede producir efectos negativos como el estrés, la falta de concentración o la desmotivación.

Si el salario emocional debe aportar valor para cada trabajador, el uso centrado en el marketing empresarial muestra que no se atiende a la necesidad real de cada trabajador,

e incluso se retribuye en base a patrones adaptados al nivel jerárquico de la empresa. En contraposición a esta idea, varios autores afirman que la retribución debe adaptarse a cada uno de los trabajadores (Hsieh y Chen, 2011; León y Chinchilla, 2010; Nasurdin y Hsia, 2008). En concreto, se debe pasar del café para todos a un aspecto más personal, *“debe ser como un guante que se adapta a la mano del que lo usa”* (León y Chinchilla, 2010, p. 60) y, según la Universidad de Granada y Edenred (2013), se deben realizar trajes a medida para cubrir las necesidades de los trabajadores. En este sentido, varios autores defienden este paradigma en sus estudios al determinar diferencias, según el género, en la forma de percibir el conflicto de la conciliación laboral, la relación con los familiares o el estilo de mando que se ejerce en su organización (Maertz y Boyar, 2011; Nasurdin y Hsia, 2008).

Varios autores defienden que el ambiente laboral puede verse afectado al aplicar los beneficios sociales como herramienta de marketing ya que esto va en contra de las principales características de esta política retributiva (Chang et al., 2010; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2003, 2011; Dick y Hyde, 2006; Fagnani y Letablier, 2004; Grund, 2005; Muñinos, 2011; Vergara, 2007). Afirman, también, que aplicar el salario emocional según el puesto de trabajo genera graves diferencias entre los trabajadores. En resumen, Xavier Bové (en Muñinos, 2011, p. 25) hace hincapié al postular que *“la práctica en algunas organizaciones de ofrecer únicamente la retribución flexible a niveles medios o altos de la organización puede suponer un agravio de las diferencias salariales”*.

Para Chinchilla et al. (2011), el salario emocional puede tener dos connotaciones negativas, como que *“algunos ven en esta medida tan sólo un modo de trabajar más horas, de no tener excusa para estar disponible para la empresa”* (p. 13) o que esta

retribución puede generar malestar a los trabajadores por la intromisión de la empresa en su vida personal y el deseo de ayudar sin que los empleados tengan necesidades por cubrir.

De hecho, la necesidad de equiparar a todos los trabajadores ha generado que todos accedan a este tipo de retribución sin tener en cuenta sus necesidades y no compensarlas como *'el guante'* al que hacen referencia León y Chinchilla (2010). En estos casos, se aplica dicha retribución sin una finalidad clara de inversión en el capital humano y pueden existir, por ejemplo, variaciones según el puesto de trabajo y no según la necesidad real que tiene el trabajador como defiende Conilh de Beysaac (en Peretti, 1997) y explica Rafael Barrilero (en Muñinos, 2011):

“Algunos pueden extenderse a toda la organización, como las ayudas de comida, seguros de vida y accidentes, seguro médico y planes de previsión o jubilación. Sin embargo, otros beneficios como el coche de empresa o los chequeos médicos VIP están más extendidos en los niveles altos” (p. 25)

Otro aspecto que puede generar diferencias en la aplicación del salario emocional es el género de los trabajadores (Dick y Hyde, 2006; Fagnani y Letablier, 2004; López-Ibor et al., 2008; Tomlinson, 2006; Younts y Mueller, 2001). En este sentido, países como Islandia, Noruega o Alemania están utilizando políticas de igualdad entre hombres y mujeres para las situaciones de nacimiento de hijos (López-Ibor et al., 2008). Estos mismos autores afirman que en el año 2000 el gobierno de Islandia desarrolló una ley en la que se *“establece una baja de tres meses para la madre (permiso de maternidad), una baja de tres meses para el padre (permiso de paternidad) y otros tres meses que la madre y el padre pueden dividir entre ellos como deseen”* (p. 6).

Tabla 6: Consecuencias laborales negativas de la aplicación de beneficios sociales según Pasamar y Valle (2011)

CONSECUENCIA LABORAL	PROMEDIO (de 0 a 7)
Generan un alto coste económico.	4.5
Son difíciles de implantar.	4.5
Crean sentimiento de injusticia.	4.1
No se adaptan al sistema de trabajo de la empresa.	3.3
No se adaptan al perfil de los trabajadores.	2.8
No son necesarias para la empresa.	2.2

El estudio de Pasamar y Valle (2011) también aporta una visión de las consecuencias negativas que pueden surgir a raíz de la aplicación del salario emocional (ver tabla 6). Un análisis detallado, sabiendo que 1 es *'Totalmente en desacuerdo'* y 7 es *'Totalmente de acuerdo'*, permite observar que gran parte de los participantes consideran que esta retribución tiene un elevado coste para la empresa (4.5) además de ser difícil de implantar en su *'día a día'* (4.7). Por otro lado, la diferenciación comentada entre el nivel de los trabajadores a la hora de acceder a los beneficios sociales genera un alto sentimiento de injusticia (4.1). También, los trabajadores valoran de forma positiva que los beneficios sociales son necesarios para la empresa y que deben adaptarse al trabajador.

Tabla 7: Ventajas e inconvenientes de la aplicación del salario emocional

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye en la motivación del trabajador. ▪ Genera un contrato psicológico/moral, con un buen uso para el beneficio mutuo. ▪ Da respuesta a las necesidades del trabajador. ▪ Revaloriza el salario del trabajador. ▪ Permite la adaptación al entorno empresarial y personal. ▪ Mejora el clima laboral. ▪ La empresa reduce costes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se aplica sin analizar las necesidades. ▪ Genera un contrato psicológico/moral, con un mal uso para el alto rendimiento a cambio de beneficios. ▪ Se considera intrusismo en la vida personal y necesidad de conciliar. ▪ Se aplica sólo a altos directivos. ▪ Se aplica a todos los trabajadores pero con diferencias según el cargo. ▪ Se usa como marketing empresarial.

Nota: Elaboración propia

Para sintetizar el análisis de las ventajas e inconvenientes de la aplicación del salario emocional, vale la pena recordar que la retribución, en cualquiera de sus modalidades, debe adaptarse a cada uno de los trabajadores y según las capacidades de respuesta de la empresa (Muñinos, 2011; Zehnder, 2001). Asimismo, ambas visiones muestran que el camino para la óptima aplicación es todavía largo y se deben estudiar y analizar los detalles para obtener mejores resultados para las partes, empresa y trabajador. De forma esquemática (ver tabla 7), se han resumido los diferentes argumentos expuestos hasta este momento.

CAPÍTULO 4: Perspectivas del salario emocional

4.1. Investigaciones sobre el salario emocional en España

La implantación de la política retributiva basada en el salario emocional en España y su influencia en las políticas de equilibrio de la vida personal y laboral está por debajo de algunos países europeos como Alemania, Holanda, Reino Unido o los países escandinavos (Alegre et al., 2007; Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Business School, 2009; Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2003, 2011; Muñinos, 2011; Pasamar y Valle, 2011).

Según Pasamar y Valle (2011), el 22.6% de las empresas españolas consultadas reconocen no ofrecer estas medidas y del porcentaje restante, sólo el 26% cuenta con un convenio colectivo que amplíe las medidas recogidas en la ley. Muñinos (2011) valora los resultados de manera positiva y esperanzadora, pues el número de empresas ha aumentado un 14% desde el año 2006, aunque la implantación es progresiva y aún queda un largo camino por recorrer (Muñinos, 2011; Pasamar y Valle, 2011). En este sentido, el estudio de Villafañe (2013a) determina que la importancia del salario económico por parte de los trabajadores ha descendido a una novena posición por detrás de, por ejemplo, la flexibilidad horaria y de organización de las vacaciones, la aplicación de beneficios sociales, las medidas de apoyo familiar y de salud y la flexibilidad en la realización de las tareas laborales en la oficina u otras localizaciones.

Además de determinar la cantidad de empresas que aplican los beneficios sociales como política retributiva, es igual de importante conocer cuáles son las medidas que suelen aplicarse con mayor frecuencia. En 2008, el 13% de los trabajadores llevaban la comida

de casa para comerla en la empresa y en 2011, se incrementó el porcentaje hasta un 30% (Fundación Encuentro, 2013). Es importante que las organizaciones apliquen medidas para que puedan tener mayores opciones en las comidas y facilitarles el ahorro en este aspecto. El Centro Internacional Trabajo y Familia de la escuela de negocios de IESE afirman que las empresas españolas tienden a aplicar las mejoras en los *'Comedores de empresa'*, los *'Servicios de cafetería'*, los *'Ticket restaurante'*, así como en los *'Seguros médicos'* o *'Seguros de vida'*, la *'Flexibilidad horaria'*, los *'Planes de jubilación'*, la *'Ayuda para el cuidado de familiares mayores'*, los *'Descuentos para guarderías'*, la *'Subvención para compras de los trabajadores'*, los *'Planes dentales'*, los *'Descuentos en plazas de parking'*, los *'Abonos de transporte'*, los *'Descuentos en cultura'*, los *'Descuentos para actividades deportivas'* y la *'Participación en acciones de la empresa'* (Adecco, 2008a; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2003, 2011).

En el marco de la escuela de negocios de IESE, se encuentra el estudio del Centro Internacional Trabajo y Familia (Chinchilla, León, Canela, Ariño, y Quiroga, 2006) sobre las Empresas Familiarmente Responsables según su índice y cuestionario IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index). Esta investigación detalla la evolución del porcentaje de accesibilidad de varios beneficios sociales en 360 empresas españolas, clasificadas en 270 grandes empresas y 90 Pymes, consultadas desde 1999 hasta 2006. Los datos (ver tabla 8) se han organizado en base al esquema expuesto en el apartado *"Políticas para el equilibrio de la vida profesional y personal"* (ver tabla 2) realizada en base a varios autores (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2003, 2011; López-Ibor et al., 2010; Pasamar y Valle, 2011). En concreto, en el estudio que se está analizando, se organiza en 6 beneficios relacionados con el tiempo y 2 con el espacio de trabajo, 6 con las

excedencias, 5 beneficios sociales, 7 beneficios vinculados al apoyo y asesoramiento personal y profesional y 5 relacionados con el cuidado de familiares.

Tabla 8: Accesibilidad a los beneficios sociales según el IFREI entre 1999 y 2006

BLOQUE	POLÍTICA	1999	2002	2003	2004	2005	2006
TIEMPO DE TRABAJO	Ausencia por emergencia familiar	61	81	92	91	96	99
	Vacaciones flexibles	-	-	-	-	-	95
	Horario flexible	63	59	62	71	70	85
	Jornada reducida	44	51	57	65	71	82
	Media jornada	63	60	67	49	64	82
	Medio día libre por alargar la jornada el resto de semana	30	25	36	32	42	45
ESPACIO DE TRABAJO	Videoconferencia	46	47	37	71	68	66
	Teletrabajo	13	16	30	43	48	50
EXCEDENCIAS	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	-	-	41	50	45	87
	Reinserción post permiso	-	-	53	42	57	86
	Sustitución del personal que esta de permiso	-	-	62	49	75	84
	Excedencia por el cuidado de familiar	-	-	65	73	74	66
	Amplificación del permiso de Paternidad	31	30	41	39	43	25
	Amplificación del permiso de Maternidad	48	42	54	53	58	22
BENEFICIOS SOCIALES	Seguro de accidentes	-	-	25	53	65	84
	Seguro de vida	-	71	53	77	89	76
	Ticket restaurante	-	48	42	61	59	65
	Plan de jubilación	-	46	36	55	56	47
	Centro de deportes	-	21	18	32	22	27
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	Asesoramiento profesional	63	33	39	49	62	70
	Formación en tiempo y estrés	44	42	35	57	62	61
	Asesoramiento legal/financiero/fiscal	46	34	41	38	45	54
	Servicio de Outplacement	-	-	-	45	48	45
	Asesoramiento personal/familiar	23	18	29	40	44	41
	Formación sobre cómo conciliar	5	3	10	8	17	24
	Formación en temas familiares	3	3	8	5	8	16
CUIDADO DE FAMILIARES	Asistencia sanitaria a familiares	41	41	31	56	62	44
	Información de centros educativos para los hijos de los trabajadores	20	15	29	26	37	24
	Servicio de guardería	20	13	15	26	30	16
	Información de centros asistenciales para familiares mayores y discapacitados	15	5	22	20	25	16
	Formación sobre diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres	-	-	11	25	22	11

Nota: Adaptación de los resultados de Chinchilla et al. (2006).

En general, la aplicación del salario emocional ha evolucionado en valores positivos y crecientes en casi la mayoría de los beneficios, si bien el *'Servicio de guardería'* y las *'Mejoras de los permisos de maternidad y paternidad por encima de la ley'* se aplican con menor frecuencia. Con mayor frecuencia, las empresas están facilitando, según datos de 2006 (ver tabla 8), la *'Flexibilidad en la elección del horario'* (85%) y la *'Flexibilidad en la elección de las vacaciones'* (95%), la *'Reducción de jornada'* (82%) o el *'Trabajo a media jornada'* (82%) según la necesidad del trabajador, así como su *'Ausencia en caso de emergencia familiar'*, beneficio que se aplica en casi todas las empresas (99%). Además, en el 84% de los casos, las empresas aplican el *'Seguro de accidentes'*. En el caso de las mejoras vinculadas con las excedencias, las empresas, en el 87% de los casos, *'Mantienen las condiciones después de un permiso de excedencia de larga duración'*, así como la *'Sustitución de los trabajadores cuando están de permiso'* (84%).

La escuela de negocios IESE junto al Departament de Treball de Catalunya (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009), publicaron un estudio en 2009 en el que se había pasado el mismo cuestionario a 600 empresas catalanas, clasificadas en 500 grandes empresas y 100 pequeñas y medianas empresas. En las Pymes (ver tabla 9) suelen aplicarse más beneficios sociales en comparación a las grandes empresas. Un análisis en detalle permite diferenciar aquellos beneficios que están vinculados a la capacidad económica de la empresa en el que se observa un cambio en el volumen de aplicación. Por ejemplo, en el caso de *'Sustituir la excedencia de un trabajador'* o *'Favorecer el trabajo a media jornada'* obtienen puntuaciones menores en las Pymes por el coste económico que supone aumentar la plantilla.

Tabla 9: Comparativa de los resultados IFREI entre Pymes y grandes empresas catalanas

BLOQUE	POLÍTICA	Grande	Pyme
EN EL TIEMPO DE TRABAJO	Vacaciones flexibles	64	68
	Horario flexible	31	42
	Medio día libre por alargar la jornada el resto de semana	21	28
	Jornada reducida	21	15
	Ausencia por emergencia familiar	14	9
	Media jornada	12	9
EXCEDENCIAS	Excedencia por el cuidado de familiar	37	36
	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	72	75
	Reinserción post permiso	70	61
	Sustitución del personal que esta de permiso	45	42
	Paternidad más larga de lo que determina la ley	11	14
	Maternidad más larga de lo que determina la ley	9	14
CUIDADO DE FAMILIARES	Información de centros educativos para los hijos de los trabajadores	7	11
	Información de centros asistenciales para familiares mayores y discapacitados	9	9
	Formación sobre diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres	4	5
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	Asesoramiento profesional	42	43
	Asesoramiento personal/familiar	24	22
	Asesoramiento legal/financiero/fiscal	24	8
	Formación en tiempo y estrés	17	15
	Formación sobre cómo conciliar	7	6

Nota: Adaptación del Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009).

Si se comparan los cinco beneficios con más aplicación de los dos estudios anteriores, se observa que la *'Flexibilidad en las vacaciones'*, la *'Reinserción después de un permiso'* y la *'Conservación de las ventajas y derechos después de un permiso laboral de larga duración'* son beneficios recurrentes y bien valorados por ambos estudios. Remarcar que el beneficio con puntuación más alta en el estudio del Centro Internacional Trabajo y Familia (Chinchilla et al., 2006), es la *'Ausencia por emergencia familiar'* y queda en posiciones inferiores al 15% en el estudio realizado en Pymes y grandes empresas catalanas (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009).

La investigación de Pasamar y Valle (2011) realizada a 146 empresas españolas segregadas entre el sector de la industria de la alimentación y bebidas (86) y el sector informático (60) ha analizado, también, la búsqueda y comparación de los beneficios sociales que oferta la empresa con lo que aplican y usan los trabajadores de las mismas (ver tabla 10). Si se analizan los datos, se observa que casi un 40% de los beneficios sociales que ofrecen las empresas consultadas no son utilizados por los trabajadores pero sí se aplican aquellos solicitados por los trabajadores. Los beneficios que les permiten pasar más tiempo fuera del trabajo por razones familiares, como la ‘Excedencia por cuidado de un familiar’ (41.2%), ‘Excedencia por cuidado de un hijo’ (36.8%), ‘Extensión del permiso de lactancia’ (58.3%), y otros beneficios vinculados de forma indirecta con el cuidado de familiares, como la ‘Jornada reducida’ (45.3%) y el ‘Teletrabajo’ (39.4%), son aquellos más aplicados (Pasamar y Valle, 2011).

Tabla 10: Relación de los beneficios sociales ofertados y aplicados según Pasamar y Valle (2011)

BLOQUE	POLÍTICA	OFERTADO	APLICADO
EN EL TIEMPO DE TRABAJO	Facilitar tiempo libre	22.6	-
	Ausencia por emergencia familiar	52.1	55.8
	Horario máximo de permanencia en la empresa	17.4	50.0
	Extensión de los días de vacaciones	11.6	12.5
	Descanso profesional	2.7	33.3
	Jornada reducida	-	45.3
EN EL ESPACIO DE TRABAJO	Teletrabajo	-	39.4
EXCEDENCIAS	Maternidad más larga de lo que determina la ley	15.8	78.3
	Paternidad más larga de lo que determina la ley	15.8	82.6
	Excedencia por el cuidado familiar	-	41.2
	Excedencia por el cuidado hijos	-	36.8
BENEFICIOS SOCIALES	Seguro de vida	21.2	76.9
	Seguro de accidentes	28.8	84.3
	Plan de jubilación	10.3	-
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	Asesoramiento personal/familiar	24.7	-
CUIDADO DE FAMILIARES	Ayuda para guarderías	19.2	-
	Información de centros para familiares mayores y discapacitados	7.5	-
	Guardería en la propia empresa	3.4	-
	Extensión del permiso de lactancia	-	58.3

Nota: Los beneficios que no obtienen datos se han determinado con “-“.

Cabe destacar que los ‘Seguros de accidentes’ (84.3%) y los ‘Seguros de Vida’ (76.9%) obtienen altas puntuaciones, como recuerdan Pasamar y Valle (2011) en su investigación, por ser medidas más generalizadas y conocidas en el ámbito de los beneficios para los trabajadores. También se observa que las medidas aplicadas más relevantes son las de uso específico por nacimiento de un hijo como *la ‘Duración más allá de lo determinado por ley de la Paternidad (82.6%) y la Maternidad’ (78.3%)* por ser un aspecto, según estos autores, circunstancial y no continuado en el tiempo. Estos datos son esperanzadores, pues, según Gibert et al. (2007), años atrás los porcentajes eran muy inferiores o casi inexistentes.

Esta misma comparativa que se ha analizado, se realizó en el estudio de la Universidad de Granada y Edenred (2013) en el que concluyeron:

“(...) existe un alto grado de correspondencia entre la oferta de beneficios sociales realizada por las empresas y los deseos de los trabajadores en esta materia (...). Ocho de los diez beneficios sociales más ofertados por las empresas son también los más solicitados por los trabajadores, pese a que el orden de solicitud no coincide en muchos de ellos.” (p. 20)

En este estudio, los diez beneficios sociales que la empresa propone se organizan en tres grupos: a) la actividad laboral –vehículo de empresa y móvil–, b) el ámbito económico –anticipo de nómina y el complemento por incapacidad temporal–, y c) los beneficios sociales –tickets restaurante, seguro y visitas médicas o la cesta de Navidad–. En contraposición, los trabajadores también solicitan los tickets guardería, la cobertura de los gastos de transporte y premios económicos por antigüedad o jubilación.

Si se comparan ambos estudios se observa cierto grado de diferencia entre la vinculación de aquello que ofrece la empresa con lo que los trabajadores solicitan. La respuesta en referencia a estas diferencias se puede justificar con el volumen de la muestra analizada, la especificidad de los sectores analizados en una de las investigaciones y, quizás, la diferencia temporal del estudio. Este último aspecto, como se ha comentado, puede vincularse a la mejor implementación de esta política en las empresas españolas que ha ido incrementado en los últimos años.

En una comparativa con otros países, el permiso de maternidad, por ejemplo, no está presente en Estados Unidos de Norte América, mientras que es de 52 semanas en el Reino Unido, 42 en el caso de Irlanda o 6 en Australia, cuando en España es de 16 semanas (Allen et al., 2014; OECD, 2014; Thévenon, 2011). A pesar de la gran diferencia en el total de semanas, la misma OECD (Thévenon, 2011), afirma que, de media, el permiso se encuentra sobre las 18 semanas, cantidad no muy alejada de lo presente en el territorio español. Remarcar que este análisis hace referencia al total de semanas y no a otros beneficios vinculados durante el permiso a través de prestaciones del estado o beneficios en la propia empresa.

En el caso de comparar el permiso de paternidad de España con otros países, los 13 días que se aplican están lejos de Suecia, donde el permiso asciende a 10 semanas, o Islandia, que ofrece 13 (López-Ibor et al., 2008). La política española en 2009 actualizó la prestación de paternidad (Ley 9/2009, de 6 de octubre) alargándola a 30 días. Aunque, dicha ley ha quedado pendiente de aplicación hasta que la situación económica del país pueda permitir realizar esta mejora, que facilitará la conciliación de los padres durante las primeras semanas del nacimiento de su hijo/a, argumento del Gobierno para

posponerlo a los presupuestos del estado desde el año 2010 hasta la actualidad, como recuerda Escobedo (en O'Brien, 2013).

Para López-Ibor et al. (2008, p. 2), la mejora en la prestación de paternidad tiene claros beneficios:

“La extensión de los permisos de paternidad, entre otras cosas, constituiría un instrumento para fomentar una mayor igualdad entre las mujeres y los hombres en el cuidado de sus hijos y, en última instancia, en el reparto de las tareas del hogar. Y avanzar en este objetivo, simultáneamente al avance en otros, como el de la conciliación de la vida laboral y familiar de las madres/padres, o la atenuación de los estereotipos de género, puede resultar determinante para reducir las desigualdades de género en contra de las mujeres que todavía persisten en el mercado laboral así como para fomentar la natalidad en Europa.”

Si se revisan, de nuevo, los resultados de la tabla 10, se observa que las medidas menos solicitadas en este estudio son el intercambio de un ‘*Extensión de los días de vacaciones*’ (12.5%) o el ‘*Descanso profesional*’ con el mantenimiento del salario o parte de él (33.3%). Según Pasamar y Valle (2011), “*Probablemente la razón para las bajas tasas de uso de las extensiones de excedencias y vacaciones es su alto coste para los empleados, pues tienen que renunciar en la mayoría de los casos a proporciones altas de su retribución*” (p. 21).

Otro estudio que hace hincapié en los beneficios sociales es el realizado por la consultoría Adecco (Adecco, 2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014), en el que en los últimos seis años ha preguntado a más de 9.000 trabajadores españoles sobre sus deseos para el año próximo en relación a la empresa, su motivación y retribución. A lo

largo de los siete estudios realizados se observa (ver tabla 11) el incremento de importancia y solicitud de beneficios vinculados al trabajador frente a aquellos más materiales y utilizables en el *'día a día'* de la empresa.

Tabla 11: Porcentaje de solicitud de los beneficios sociales según Adecco entre los 2008 y 2014.

BLOQUE	POLÍTICA	2008	2009	2010	2011	2013	2014
BENEFICIOS SOCIALES	Gimnasio en la empresa	3.0	6.2	4.7	4.1	3.6	4.0
	Tarjeta crédito de empresa	3.6	3.2	1.7	2.1	2.8	1.6
	Comedor en la empresa	4.8	5.9	6.6	6.8	6.2	5.9
	Descuentos en eventos culturales, sociales, etc.	7.9	8.2	8.5	8.0	7.8	11.9
	Plan de jubilación	8.3	8.6	9.9	10.8	11.4	10.6
	Vehículo de empresa	10.1	7.8	7.9	7.3	6.1	4.8
	Seguro médico	11.4	15.2	13.3	13.3	12.5	13.7
	Ticket restaurante	12.1	10.5	10.4	10.2	11.0	10.2
	Teléfono de empresa	7.9	5.5	6.6	6.5	6.4	4.9
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	Formación	19.3	18.2	18.1	17.8	11.8	15.6
CUIDADO DE FAMILIARES	Centro de Educación Infantil en la empresa	4.1	4.5	4.2	5.1	5.1	7.8
	Información de centros educativos para los hijos de los trabajadores	5.8	6.2	7.2	8.2	9.4	9.0

Nota: Adaptación de los resultados de la investigación de Adecco (2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014).

Se ejemplifica el decrecimiento de casi un 50% en la importancia de beneficios como la *'Tarjeta de crédito'*, el *'Vehículo'* o el *'Teléfono de empresa'*. En contraposición, aspectos menos materiales que facilitan la conciliación de los tiempos de los trabajadores y su capacidad económica, han mejorado su valoración. Hacemos referencia a políticas que en la primera encuesta obtenían valores muy bajos, como el *'Comedor en la empresa'*, el *'Servicio propio de guardería'* y la *'Información de centros de educación con un posible descuento para hijos de trabajadores'*.

Es significativo que, a pesar de los siete estudios realizados por Adecco (Adecco, 2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014), la *'Formación'* es siempre el aspecto más valorado por los trabajadores. Además, los otros cuatro aspectos con mayor puntuación a lo largo de estos estudios son, ordenados de mayor a menor importancia,

el *'Seguro médico'*, los *'Descuentos en eventos culturales o sociales'*, los *'Planes de jubilación'* y los *'Ticket restaurante'*.

Para concluir este apartado se considera relevante analizar los cinco beneficios más valorados en cada uno de los estudios en sus últimos años. Con ello, se ha detectado que casi la mitad de los beneficios mejor valorados o más solicitados por los trabajadores son aquellos que están relacionados con la excedencia del trabajo y, en concreto, todo aquello que hace referencia al *'Tiempo de descanso después del nacimiento de un hijo'*, así como el *'Restablecimiento de las condiciones y ventajas que se disfrutaban antes de dicho descanso'*. A todo ello, cabe destacar que casi dos cuartas partes de los beneficios más valorados están repartidos en las mejoras y flexibilidades que se ofrecen en el tiempo de trabajo y los beneficios sociales directos, entre los que se destacan los *'Seguros médicos'*, *'Seguros de accidentes'*, los *'Planes de pensiones'* o los *'Ticket restaurante'*.

4.2. El salario emocional en empresas españolas

En este apartado se expondrán algunos de los muchos beneficios sociales que se aplican en empresas con sede en el territorio español. Algunas mejoras, como ya se ha comentado, están presentes en el convenio colectivo, con lo que pueden detectarse con facilidad, pero también se encuentran en el *'día a día'* de la empresa y se gestionan de manera interna. Estas mejoras que se comentarán a continuación quizás han sido congeladas durante el período de crisis en el que nos encontramos en este país o pueden no ser específicas de un sector en concreto. Con la intención de mostrar cómo se

organizan los beneficios sociales en otros sectores, se detallarán algunos presentes en otras empresas que operan en España.

Varios autores consideran que la implantación de este tipo de retribución emocional en España todavía no está, suficientemente, extendida aunque no se pueden omitir aquellas empresas que sí lo aplican como, entre otras, Danone, CaixaBank, Mercadona, Nestlé, Nokia, NH Hoteles, Novartis, Pepsico-Matutano, Sanitas, Tous, o Vodafone (Alegre et al., 2007; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2003, 2011; Fundación Encuentro, 2013; Muñinos, 2011; Pasamar y Valle, 2011).

En los últimos tres años, Novartis ha sido galardonada en dos ocasiones por el portal de la empresa '*Great Place to Work*'⁶ como la mejor empresa con más de 1.000 empleados en la que se puede trabajar en España. En el año 2014 ha descendido al segundo puesto sin desmerecer que, en los últimos diez años, se ha mantenido entre las 10 mejoras valoradas por este portal, además de obtener otros premios relacionados con la gestión de recursos humanos⁷. Estos reconocimientos son gracias, en parte, al amplio abanico de medidas que ofrece a sus trabajadores. En Novartis, se desarrollan planes para la conciliación como la jornada flexible, el teletrabajo y la capacidad de gestión y organización del tiempo, se realizan formaciones de desarrollo del talento, gestión del estrés y conflictos, tanto laborales como familiares y se ofrecen medidas para desarrollar un estilo de vida saludable a través de un control médico o del gimnasio instalado en sus oficinas de Barcelona. También, se ofrecen medidas de cuidado de las

⁶ Para más información, consultar en: www.greatplacetowork.es

⁷ Para más información, consultar en: www.novartis.es

personas dependientes, de apoyo a las necesidades familiares y domésticas, y medidas de formación y desarrollo del talento (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2011; Jiménez, 2009; Novartis, 2013).

Otro ejemplo de las actuaciones que realiza la empresa para facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional de sus trabajadores se centra en las acciones vinculadas a los hijos de sus empleados. Empresas como Louis Vuitton, Nestlé, Viena, MRW, Grupo Pelayo o Grupo BBVA ya ofrecen ayudas económicas, en metálico o a través de un cheque formación, para las primeras etapas educativas de los hijos de los empleados (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2011; Corchón, 2004; Edenred, 2012; Fundación Encuentro, 2013). Si se hace un análisis en detalle, por ejemplo, de la ayuda para la educación de los hijos para los trabajadores de La Casera (Resolución de 14 de septiembre de 2011), se determina que es una aportación de más de 230.-€ brutos al año y por hijo, hasta que cumpla los 18 años. En el caso de los trabajadores de Seat (Resolución de 3 de octubre de 2012), la aportación se organiza en baremos de edad, de cuatro hasta los catorce años en los que se abonan entre siete y doce euros al mes. Por otro lado, Bimbo aporta una cantidad de más de 200.-€ por hijo (Resolución de 30 de mayo de 2012) y, para los trabajadores de Danone (Resolución de 11 de octubre de 2012), la ayuda es de, aproximadamente, 40.-€ brutos al mes. En estos dos últimos casos, la ayuda económica se disfruta hasta la mayoría de edad de los hijos.

En referencia al centro de formación de 0 a 3 años, Edenred (2012) realizó un estudio con los usuarios de este ticket en el que pudo contrastar que el perfil más usual es el de una familia con un solo hijo y que lo usan, con mayor frecuencia, durante los 11 meses

laborables de los progenitores y con una duración diaria entre las 5 y las 8 horas laborables. Además, en este estudio puede definirse líneas de esperanza al determinar que los encuestados afirman que la decisión de tener más hijos se ve influida, entre otras cosas, por las ayudas a las que tienen acceso y la seguridad laboral. En este sentido, el número de hijos por familia tienen una gran influencia en la percepción del conflicto entre el trabajo y la familia (Heilbrunn y Davidovitch, 2011; Pailhé, 2009; Thévenon, 2011).

La investigación de Pailhé (2009) sostiene que desde los últimos 40 años, el desarrollo profesional de las mujeres madres y trabajadoras ha variado según la presencia de políticas de conciliación. Afirma que a principios de los años 70 hubo una reducción de la fertilidad con una correlación negativa con las mujeres trabajadoras. A principios de los años 80 la correlación varió a positiva como consecuencia de la aplicación de medidas de equilibrio por parte del Estado y de las empresas. Esta relación positiva se ha mantenido e, incluso, mejorado a raíz de las variaciones implantadas en las leyes y normativas laborales en la actualidad y, en concreto, en algunos países.

Un paso más allá en esta acción orientada a la formación de los hijos de los empleados, se encuentran otro colectivo de empresas que han optado por la construcción de una guardería o centro de educación infantil en el propio recinto de la empresa. En este sentido, Nestlé fue de las organizaciones pioneras en este ámbito (Chinchilla y León, 2007; Corchón, 2004) tal y como afirma Corchón (2004):

“La primera guardería de España, sin embargo, la inauguró Nestlé en 1976 en la sede de la empresa en Esplugues de Llobregat (Barcelona). En 1996, la empresa suprimió el servicio y lo sustituyó por ayudas a las madres con hijos menores de

cuatro años. El cierre se produjo por el envejecimiento de la plantilla, que provocó una bajada de la demanda, según explican desde Nestlé.”

Nestlé consideró, como se ha expuesto, cerrar este centro formativo pues no tenía el mismo nivel de demanda que lo motivó a abrirlo pero ha mantenido el beneficio para sus trabajadores mediante el apoyo directo del pago de la guardería (Chinchilla y León, 2007). Cabe destacar el ejemplo de Tous, que *“inauguró hace dos años su guardería en su sede de Manresa, en la que acogen a los niños desde que cumplen un año”* (Corchón, 2004) y que, en la actualidad, todavía funciona.

El caso de Mercadona sigue un patrón similar al de estas últimas empresas. Según la memoria anual de la empresa (Mercadona, 2013), en 2001 se inauguró el primer centro educativo infantil a coste cero para sus trabajadores ubicado en la localidad de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona). En los siguientes tres años se amplió dicho beneficio para la zona de San Isidro (Alicante) y Huévar (Sevilla). Estas acciones tienen una gran influencia en la conciliación laboral de los trabajadores y, además, son medidas que obtienen un reconocimiento de la sociedad como así lo demuestra la primera posición en el ránking por sectores y la segunda a nivel global de MERCO⁸ en 2015.

Otro ejemplo más de la disposición de la empresa para ayudar a sus trabajadores en la formación inicial de los hijos a la vez que se potencia la conciliación familiar es el caso de Simphonie⁹. Es un centro de educación infantil creado en el año 2004 con la colaboración de diferentes organismos públicos como el Departament de Benestar y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Comprende el primer ciclo de educación infantil, hasta los tres años, con un horario laboral amplio y adaptado al de los

⁸ Para más información, consultar en: www.merco.info

⁹ Para más información, consultar en: www.simphonie.com

trabajadores de la zona de Mercabarna en Barcelona. Además, Simphonie promueve la participación de los padres en actividades con sus hijos y también tiene actividades relacionadas con la preparación y el postparto, así como formación teórica y práctica de aspectos relacionados con la familia (Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2011).

El equilibrio de la vida personal y profesional se refiere también a la buena distribución de los tiempos y, consecuentemente, se exponen las prácticas que algunas empresas llevan a cabo para evitar el *'presentismo'* en el trabajo. Cada vez más, las empresas flexibilizan los horarios de entrada y salida así como promueven la jornada intensiva en épocas de verano y los viernes suele finalizarse la jornada a las 15h de manera permanente durante el año. Este es el caso, por ejemplo, de Asepeyo, Gaes, Hewlett-Packard, Iberdrola, IBM, Indra, MRW, Museo Guggenheim, Museo Tyssen-Bornemisza, Nestlé, Nike, Pepsico, Toyota y Vodafone (Buqueras, 2009a; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2011; IESE Business School - IRCO y Adecco, 2007; Mayo et al., 2011).

La conciliación de los horarios laborales es, quizás, uno de los aspectos más complicados en las organizaciones y, por ello, se aplican políticas de flexibilidad o el horario intensivo según el sector de trabajo. Buqueras (Buqueras, 2009a) expone que la Fundación ONCE aplica la política de *'luces apagadas'* en la que, de forma activa, se orienta a los trabajadores a finalizar las tareas antes que se apaguen las luces, a una hora determinada de la tarde, para evitar las largas jornadas de trabajo en la oficina. Respecto a esta técnica de conciliación, Chinchilla et al., (2011, p. 71) afirma: *"Apagar las luces es, a veces, la única manera de cambiar un hábito tan arraigado, pero una práctica aislada no acostumbra a tener la suficiente fuerza para cambiar hábitos"* y, en esta

línea, el 36% de las empresas consultadas por el Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009) están orientadas a esta finalidad.

Otro ejemplo, es el que se realiza en CRUMA (Moreno y Del Cerro, 2009). En esta organización, cualquier trabajador puede ausentarse siempre que avise y justifique el motivo a sus compañeros. De esta manera, según afirman, no se valora el motivo sino la confianza en el equipo de trabajo para comprender dichos motivos aunque es importante no olvidar que estas ausencias deberán ser recuperadas a lo largo de los días siguientes.

En referencia a las horas, las reuniones son, en general, otro aspecto relevante en la gestión de los tiempos de trabajo y, por consiguiente, en la organización del tiempo laboral y personal. Es, por este motivo, que existen políticas de planificación y adaptación de las reuniones a la vida del profesional vinculadas a las jornadas de trabajo. Este es el caso de SuanFarma y Alares, que organizan las reuniones por la mañana o de Amercian Nike y Asepeyo que prohíben convocar reuniones después de una hora concreta de la tarde para evitar que se alargue la jornada de trabajo (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007). Por otro lado, IBM potencia el trabajo a distancia para sus trabajadores y tiene prohibido, salvo situación urgente, la improvisación de reuniones, ya que no va en sintonía con su política de conciliación (Chinchilla et al., 2011).

Otra medida de conciliación laboral es el teletrabajo. Esta medida de trabajo a distancia de la oficina es de aplicación, lógicamente, en sectores en la que hay una atención al público pero ésta no es directa y presencial. El Instituto Nacional de Estadística (INE¹⁰) sostiene que en 2012 un 18% de las empresas disponían de trabajadores que, de forma

¹⁰ Para más información, consultar en: www.ine.es

regular, desempeñaban sus tareas desde fuera del centro de trabajo. En este sentido, empresas como Alcatel, Asepeyo, Francis Lefebvre, IBM, Microsoft o Respol (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007; Chinchilla et al., 2011) entre otras, dan facilidades a los trabajadores para poder ejercer su trabajo desde la ubicación que consideren más adecuada, como es el caso, también, de los trabajadores de la Universitat Oberta de Catalunya (Resolució EMO/1132/2012, de 4 de juny) pues es una universidad a distancia.

Con una finalidad conciliadora, algunas organizaciones coinciden en la necesidad de realizar videoconferencias en los casos de reuniones fuera de la oficina que supongan un desplazamiento lejano ya que tiene importantes efectos en la vida de los trabajadores así como un coste adicional para la empresa. Para ello, empresas como Hewlett-Packard, ISS, Microsoft, Nintendo o Nokia han considerado adaptar las salas de reuniones y las conexiones a la red para disfrutar de una buena herramienta para realizar dichas videoconferencias (Buqueras, 2009a; Chinchilla y León, 2007). Promover las videoconferencias puede evitar realizar reuniones fuera de la oficina que implican un desplazamiento para los trabajadores, hecho que, en ocasiones, supone pasar una o más noches fuera del domicilio personal. Esta política recuerda la problemática existente en empresas con una gran expansión en el propio y otros países: la política de expatriados. Se centra en facilitar la nueva vida de los trabajadores de la empresa en otra ciudad, país y cultura (Gómez y Fernández, 2005).

La movilidad en una empresa para una mejora tanto corporativa como personal nace de la voluntad de aprender de los conocimientos, las técnicas y las metodologías de trabajo de otros países (Gómez y Fernández, 2005; Oliver, 2012). El cambio geográfico de un trabajador va ligado, como remarcan estos autores, a su familia y su situación actual. En

consecuencia, la aceptación de este nuevo reto fuera del país de origen se vincula a las oportunidades de integración en el nuevo destino, el mantenimiento de las características que se venían disfrutando hasta ese momento y la capacidad de conciliación en el nuevo país. Es decir, la posibilidad que los familiares obtengan un trabajo y que los hijos tengan un centro escolar como contraprestación al desplazamiento familiar.

Según Oliver (2012) la principal dificultad en la toma de decisiones sobre la movilidad geográfica permanente o de larga duración se basa en la inseguridad relacionada con la nueva situación que aguardará a los familiares. En este sentido, afirma que la mayoría de trabajadores que deben cambiar su domicilio por temas vinculados a su actividad laboral lo realizan con la negociación previa con la empresa sobre el futuro de sus familiares en su nuevo destino. Empresas como Asepeyo, Danone, Hewlett-Packard, Pepsico, Repsol o Sony ya desarrollan la política de expatriados (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla y León, 2007).

Sanofi (Sanofi, 2011), considera que las nuevas tecnologías son esenciales y potencian el uso de ellas para facilitar la conciliación de los tiempos de trabajo con los personales. Además, esta organización realiza otro tipo de actuaciones como la flexibilidad horaria, la organización óptima de las reuniones, los seguros de salud, el apoyo fiscal, legal y psicológico y a la retribución flexible a través de los ticket, además de ceder un monovolumen como coche de empresa a los trabajadores con hijos si así lo solicitan.

El descuento en las comidas es otra política muy extendida en el mundo laboral. Como se ha comentado, existen los cheque descuento que las empresas dan a los trabajadores para que utilicen en las pausas para comer, pero también existen otros modelos, como

los espacios reservados y equipados para comer y la cantina en la propia empresa a un precio de mercado o subvencionado. Estas medidas facilitan una gestión de las pausas de descanso para comer, mejoran los hábitos alimenticios de los trabajadores y facilitan el control de la economía familiar.

Para nombrar algunas empresas que practican políticas vinculadas con el comedor, se pueden destacar Vodafone (Resolución de 30 de abril de 2013), la Fundació Blanquerna (Resolució TRE/4054/2007, de 18 d'octubre) o el Institut Químic de Sarrià (Resolució de 3 de juliol de 2013), Indra y Nestlé (Chinchilla y León, 2007) y Boehringer Ingelheim, Dow Chemical Iberica, Hewlett-Packard o TQ Tecnol (Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009), que subvencionan el coste de la comida. Por otro lado, la opción del ticket restaurante para que los trabajadores lo utilicen en los bares y restaurantes de la ciudad, se encuentra presente en empresas como Alcatel, Gaes, Novartis, BBVA, La Caixa, NH Hoteles o Cisco (Chinchilla y León, 2007).

En Cruma (Moreno y Del Cerro, 2009) realizan desayunos conjuntos como reunión informal y, sin ser percibido como una carga sino como un momento de intercambio, aquellos empleados que lo deseen pueden cocinar para sus compañeros y potenciar el sentimiento colectivo:

“(...) se pone un fondo en común, en función de lo que se llega a gastar, de 50 euros al mes “y con esos 50 euros comemos todos, cada uno. Claro que aquí fuera en el polígono ya te cuesta 10 euros que contando que son veinte días, eso sería mucho más. Entonces cada día cocina uno para los demás y, obviamente, el que cocina luego tiene que limpiar”” (p. 19)

Los beneficios sociales no siempre están relacionados con un ahorro económico sino que, por su filosofía humanista, deben vincularse también a aspectos más humanos. A continuación, se exponen algunas mejoras relacionadas con el nacimiento de los hijos de los trabajadores. En esta situación, según el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), los padres trabajadores disponen de 2 días de permiso retribuido y de 13 días de permiso de paternidad a cargo de la Seguridad Social (RDL 1/1994, de 20 de junio). En esta misma situación se pueden disfrutar de tres días en el caso del convenio colectivo autonómico de centros educativos privados y concertados de Cataluña (Resolució EMO/923/2013, de 22 de Abril) o el de la empresa Establecimientos Viena S.A. (Resolució EMO/924/2013, de 22 d'abril). Se extiende, por ejemplo, hasta cinco días para los empleados públicos del Ayuntamiento de Barcelona (Resolució TRE/3110/2009, de 21 de setembre).

En relación al nacimiento de un hijo, algunas empresas han determinado en su convenio colectivo la aportación económica a los padres que trabajan en su organización. Cobega compensa con más de 130.-€ (Resolución EMO/1385/2013, de 14 de junio), la empresa Decathlon aporta un vale de compra de más de 220.-€ (Resolución de 19 de diciembre de 2013) o para los trabajadores de Nestlé y, en concreto, en su centro de trabajo de Esplugues de Llobregat (Resolució de 24 de juliol de 2012), se abona por cada hijo nacido o adoptado menor de 6 años, una cantidad de 4.780.-€ brutos como premio a la natalidad. Vodafone (Resolución de 30 de abril de 2013) aporta 70.-€ brutos mensuales hasta que el menor tiene cuatro años o una aportación de más de 140.-€ al mes por hijo discapacitado hasta que el menor tenga 26 años. En esta misma empresa, en el caso de familia numerosa, el importe es de 29.-€ por hijo (Resolución de 6 de mayo de 2014).

Otro aspecto que puede facilitar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores de la empresa es la compensación salarial en caso de incapacidad temporal hasta la totalidad de su mensualidad habitual. Este es el caso de la empresa Damm (Resolució de 30 de juliol de 2012), que lo aplica siempre que la baja por incapacidad sea superior a 10 días, o la Empresa Viena S.A. (Resolució EMO/924/2013, de 22 d'abril), que lo implanta durante 12 meses. Por otro lado, entre otras, como las organizaciones adheridas al convenio de Grandes Almacenes (Resolución de 8 de abril de 2013), la empresa Bic (Resolución TRE/4191/2008, de 3 de noviembre) o la compañía de aereolíneas Vueling (Resolución de 17 de agosto de 2010) lo aplican sin límite temporal según su convenio colectivo.

Además de los aspectos ya expuestos, algunas empresas apuestan por otros tipos de beneficios para sus trabajadores, también fijados en el convenio. Los trabajadores del Grupo Axa (Resolución de 1 de agosto de 2013), por ejemplo, reciben un descuento en los seguros de salud, de hogar, de vida y de vehículo. Los trabajadores de Retevisión (Resolución de 6 de mayo de 2014) obtienen descuentos en los seguros médicos, de accidentes, de vida y en el plan de pensiones.

Otro ejemplo de beneficio social para los trabajadores de Retevisión (Resolución de 6 de mayo de 2014) y los de Kellogg (Resolució de 4 de juliol de 2013), es que disponen de dieciocho días naturales en caso de unión matrimonial, cuando son quince por ley o de cuatro días naturales cuando el matrimonio es de un hijo/a. La empresa Asepeyo (Resolución de 1 de agosto de 2013) facilita una retribución extra de más de 100.-€ en la última nómina del año como obsequio de Navidad. Y, en el caso de Cacaolat (Resolució de 5 de desembre de 2013), premian a los trabajadores con menor grado de absentismo y dan una ayuda anual a los trabajadores con familias numerosas.

Unión Fenosa “ofrece prácticas de verano en la empresa a los hijos de los empleados con remuneración por encima de la beca estándar” (Chinchilla et al., 2011, p. 12). Estos mismos autores recuerdan, por ejemplo, que en las oficinas de Hewlett-Packard y Nokia, los trabajadores disponen de parking gratuito que, en el caso de la Merck, es de prioridad para las embarazadas. Además, Nestlé cuenta con un supermercado en las mismas oficinas para poder realizar la compra y optimizar los tiempos entre el trabajo y el descanso personal. Por su parte, MRW trabaja con una retribución menos material como afirma Vílchez, Directora de Personas de MRW, en una entrevista para Equipo & Talento (2011, p. 36):

“De nuestras instalaciones nos interesa destacar que contamos con parking gratis para todos los miembros de la plantilla, comedor con servicio de catering, gimnasio, una terraza en la azotea con tumbonas y ducha, sala de ocio, biblioteca y sala de descanso, entre otras muchas medidas”.

En este apartado se ha pretendido hacer una pequeña muestra de algunos beneficios sociales que se aplican en empresas implantadas en España. Se han revisado empresas de diferentes sectores, como el químico, el de comunicación, el de formación, el de producción y el de venta de alimentos, entre otros, para mostrar que en diferentes ámbitos se están activando, cada vez más, políticas orientadas al trato humano de los trabajadores con una finalidad conciliadora y no son específicas de un sector organizacional ni tampoco están vinculadas al volumen de trabajadores. A pesar de ello, esta muestra es reducida frente al volumen y tipos de empresas existentes en este país siendo esta realidad, además de la conjuntura económica, un obstáculo para iniciar, mantener o potenciar políticas de este estilo.

CAPÍTULO 5: El sector educativo universitario en Cataluña

5.1. Estudios universitarios en Cataluña: un breve análisis

Según el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya¹¹, aquellos que deseen realizar estudios en universidades con la sede central en dicha Comunidad Autónoma, lo podrán realizar en un total de doce centros universitarios que se organizan en públicos, privados, presenciales o a distancia.

Por un lado, hay un total de ocho universidades públicas que son, por orden alfabético: la Universitat Autònoma de Catalunya (a partir de ahora UAB), Universitat de Barcelona (UB), Universitat de Girona (UdG), Universitat de Lleida (UdL), Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Universitat Pompeu Fabra (UPF) y Universitat Rovira i Virgili (URV). Este colectivo de centros está distribuido en las diferentes capitales de las provincias del territorio catalán pero, principalmente, en Barcelona. Además, también se puede estudiar a distancia a través de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), universidad que nació en el año 1994 y que realiza sus estudios, en su totalidad, por Internet y con variedad de estudios y lenguas.

Por otro lado, las cuatro universidades privadas son la Universitat de Vic (UVic) situada en dicha localidad, y la Universitat Abat Oliba Ceu (UAO-CEU), la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) y la Universitat Ramon Llull (URL) situadas en Barcelona. Es importante especificar que esta última universidad está integrada por diferentes centros, fundaciones y facultades, como el Centre Universitari de Turismo Sant Ignasi, ESADE, ESDI, la Fundació Blanquerna, la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, la Facultat de Filosofia, la Fundació Universitat i

¹¹ Para más información sobre los datos o el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, consultar en: <http://www.gencat.cat>

Tecnologia La Salle (FUNITEC), el Institut Borja de Bioètica, el Institut Químic de Sarrià, el Institut Universitari de Salut Mental Vidal i Barraquer y el Institut Universitari Observatori de l'Ebre.

La gran variedad de universidades de la Comunidad Autónoma de Cataluña no conlleva una gran variedad de convenios colectivos que regulan el ámbito laboral del PAS y PDI, pues solamente existen 7 convenios (ver tabla 12). Cabe destacar que muchos de dichos convenios mantienen su vigencia, a pesar que la duración de dicha normativa ya ha finalizado, por no haber sido denunciado por las partes o porque han llegado a un acuerdo para mantener sus particularidades. Además, es importante remarcar que los convenios colectivos pueden mantener las características especificadas en el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) o mejorar alguno de sus aspectos. Estas mejoras son las que se pretende determinar como uno de los objetivos de esta investigación, en concreto, para FUNITEC y la UPC.

Según el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, para el año 2014, se ofrecieron una totalidad de más de 200 grados universitarios entre todas las universidades nombradas. En los datos recogidos desde el año 2000 por el Idescat¹², se observa que se han matriculado en Cataluña, en enseñanza universitaria, más de dos millones de estudiantes, que se han organizado en “Ciencias sociales y jurídicas” e “Ingeniería y Arquitectura” como más destacadas, con más de un 46% y 26%, respectivamente. Las demás áreas de estudios, con menor proporción, son las de “Artes y Humanidades” (11.1%), “Ciencias de la salud” con un 10% y otros estudios de

¹² Para más información sobre los datos o el Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat) , consultar en: <http://www.idescat.cat>

“Ciencias” con un 5.8%. Por este motivo, se ha decidido analizar FUNITEC y la UPC, pues son centros en los que se forma a un mayor porcentaje de estudiantes.

Tabla 12: Los convenios colectivos de aplicación en los centros universitarios catalanes.

CONVENIO COLECTIVO APLICADO	UNIVERSIDAD
Estatuto de los Trabajadores	URL - Institut Universitari Observatori de l'Ebre
	UB
	UAB
I Conveni col·lectiu del personal docent i investigador de les universitats públiques catalanes. ¹³	UPC
	UPF
V Conveni col·lectiu del personal d'administració i serveis laborals de les universitats públiques catalanes.	UdG
	UdL
	URV
Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya per a l'any 2012	UOC
Conveni col·lectiu de treball de la Universitat de Vic per al període 1/10/2008 a 30/09/2011	UVic
	UAO-CEU
	UIC
	URL - Fundació Universitat i Tecnologia La Salle Campus Barcelona
XIII Convenio colectivo de ámbito estatal para los centros de educación universitaria e investigación	URL - Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés
	URL - Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses
	URL - Facultat de Filosofia
	URL - Turisme Sant Ignasi
	URL - Escola Superior de Disseny
Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Institut Químic de Sarrià, Centre d'Ensenyament Tècnic Superior Fundació Privada, per al període 01/10/2012-30/09/2014	URL - Institut Químic de Sarrià
II Conveni col·lectiu de treball de la Fundació Blanquerna	URL - Fundació Blanquerna
Conveni col·lectiu de treball del sector d'oficines i despatxos, per als anys 2012-2014	URL - Institut Borja de Bioètica
Convenio colectivo de trabajo de los hospitales de la XHUP y de los centros de atención primaria concertados para los años 2005-2008	URL - Institut Universitari de Salut Mental Vidal i Barraquer

Nota: Se pueden encontrar los convenios colectivos en www.boe.es

¹³ Para las universidades públicas, los convenios colectivos son específicos para el personal Docente e Investigador y el personal de Administración y Servicios. Para el análisis se han mezclado los datos no excluyentes y se han especificado las diferencias si es el caso.

5.2. La Salle Campus Barcelona (FUNITEC)

La institución de La Salle¹⁴ surgió hace más de 300 años con una orientación formativa hacia los niños más desfavorecidos a raíz de la dedicación de San Juan Bautista de La Salle. Hijo de familia noble francesa, orientó su vocación a la fe cristiana que, más adelante, combinó con la formación de aquellos que no tenían los recursos necesarios para acceder a ella, con una inspiración cristiana y humana. Actualmente, La Salle está presente en más de 84 países de los 5 continentes y los miembros de la Congregación religiosa de La Salle, está compuesta por Hermanos y Hermanas de La Salle (Gallego, 1986).

FUNITEC, que debe sus siglas a Fundació Universitaria i Tecnologia-La Salle Campus Barcelona¹⁵, recibió el reconocimiento oficial como centro de formación de Ingeniería Técnica por el Ministerio de Educación y Ciencia en 1970, aunque existen datos anteriores que confirman la vocación para la formación de alumnos pasada la etapa educativa obligatoria. Por ejemplo, en 1903 se iniciaron estudios de Ingeniería eléctrica, mecánica y química en la sede del Colegio de La Salle Bonanova (Barcelona) para satisfacer la industria catalana del momento. Además, años antes de su reconocimiento, en 1965, se formaron alumnos en la especialidad de electrónica para ser evaluados por la Escuela Oficial de Madrid en dicha materia.

En primera instancia, FUNITEC se unió a la Universidad Politécnica de Cataluña en 1976 y, tres años después, recibió la autorización para cursar la especialidad de Imagen y Sonido. En el año 1984, como resultado de las experiencias de La Salle en los Estados Unidos de Norte América y la relación con importantes escuelas de negocios, se

¹⁴ Para más información, consultar en: www.lasalle.org

¹⁵ Para más información, consultar en: www.salleurl.edu

instauraron los programas de Máster MBA Internacionales. El vínculo con dichas escuelas de negocios, así como la internacionalización de los MBA, supuso un perfil de profesorado y de alumno más globalizado.

Conjuntamente con otras entidades educativas, en 1991, fue miembro fundadora de la primera universidad privada del Estado Español: la Universitat Ramon Llull. En ese año, fue reconocida como centro de formación en Telecomunicaciones e Ingeniería superior en Electrónica e Informática, aunque no fue hasta cinco años más tarde cuando se instauraron los planes formativos en Multimedia, aspecto que la llevó a ser la primera universidad de Europa con dicha oferta formativa. Además, en 1997, completó su perfil formativo con la aprobación de los estudios de Arquitectura.

A partir de 1998 se instauraron los estudios de postgrado orientados a profesionales nacionales e internacionales en el ámbito de la gestión de entidades vinculadas con la ingeniería y la arquitectura. En relación a los estudios postuniversitarios, en 2001 se incorporó la metodología de aprendizaje *e-learning* para poder realizar la formación en másters de modo presencial y a distancia. La internacionalización de FUNITEC se completó en 2002 con la puesta en marcha de los MBA realizados en inglés para facilitar el intercambio entre universidades La Salle, así como para facilitar el movimiento de estudiantes propios y extranjeros.

Es importante destacar, para corroborar el deseo de innovar en esta universidad, que durante el curso 2007-2008 se inauguró el MediaLab. Consiste en un laboratorio de investigación en imagen capaz de captar los movimientos humanos a través de la tecnología Motion Capture. Es un avance importante por sus grandes y múltiples

aplicaciones en la creación de videojuegos, efectos especiales, películas de animación, anuncios publicitarios y otras aplicaciones en tres dimensiones.

A lo largo de estos últimos años, se han añadido otras titulaciones, entre las cuales se destacan el grado en ingeniería en organización de las tecnologías de la información y la comunicación y el MBA Experiencial Online, que basa su metodología de aprendizaje en la resolución práctica de situaciones reales de organizaciones de todo tipo.

Una vez repasada la historia de FUNITEC con aquellos hitos más destacables, es importante recordar que forma parte de la Congregación Hermanos de las Escuelas Cristianas La Salle y que, en consecuencia, tiene impregnado el carácter lasaliano de dicha entidad. Este carácter surge de San Juan Bautista de La Salle y su interés por el desarrollo de las personas a nivel humano a través de las diferentes obras educativas. Es decir, promover las mejoras de las personas a través de los estudios pero no sólo con un desarrollo humano en los conocimientos y las competencias intelectuales sino, también, con el crecimiento personal y espiritual.

Los objetivos principales se centran en la transferencia de conocimientos a los participantes de sus formaciones y al desarrollo humano de los mismos, con la finalidad de mejorar la sociedad que nos rodea. A pesar de ser una institución con orientación cristiana, su compromiso con la sociedad es de apertura internacional con respeto a todas las procedencias y visiones sobre la fe. Además, con su carácter innovador y de investigación, promueve el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo y empresarial.

En síntesis, es un centro universitario privado y de carácter religioso que promueve el valor del ser humano en su *'día a día'* según las características determinadas en la definición de la empresa humanista (Marcos, 2011; Moragas y Chinchilla, 2013; Moreno y del Cerro, 2009 y Moreno y Gimenez, 2011). Por este motivo, se considera que puede ser un referente de centro universitario en el que el salario emocional esté en sintonía con el desarrollo de los profesores y personal contratado.

El perfil educativo de FUNITEC se centra en el ámbito de la Ingeniería, la Arquitectura y la Gestión empresarial, además de realizar másters, doctorados y otros cursos específicos relacionados con estas materias. Al ser una entidad que forma parte de la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas La Salle con varias sedes a nivel internacional, cuenta con alumnos y profesores de diferentes nacionalidades, a la vez que facilita la movilidad de estudiantes para desarrollar los estudios superiores o para realizar prácticas en empresas del sector. Tanto es así que, según sus datos, el Campus se organiza en más de 4.700 estudiantes de 53 nacionalidades distintas. Algunos de estos estudiantes provienen de los convenios de intercambio entre facultades de otros países, entre los que se destacan Alemania, Estados Unidos de Norte América, Francia, México, Polonia, Turquía, Taiwán, Brasil, India o Sudáfrica.

Se ha especializado en el ámbito de la tecnología y la arquitectura. Por un lado, se ofrecen 21 grados universitarios vinculados a la ingeniería electrónica, informática, multimedia, sistemas audiovisuales, telecomunicaciones e internet y, por otro lado, se realizan los cursos del grado en arquitectura. Además, es importante destacar que se imparten 21 postgrados, 31 másters y 2 doctorados de dichos campos. Asimismo, aún siendo de reciente implantación, se ofertan los estudios de grado y el MBA en la gestión de empresas tecnológicas. Para globalizar la visión de los alumnos, en el curso 2013-

2014 han colaborado más de 200 formadores procedentes de diferentes países y culturas para mejorar las capacidades de los alumnos.

Además, esta universidad tiene una gran vinculación con la investigación y la innovación en los campos expuestos a lo largo de este apartado. Posee 22 laboratorios, en los que los alumnos pueden poner en práctica la teoría de sus estudios, así como los grupos de investigación puedan realizar sus exploraciones tecnológicas. En el ámbito de la investigación, FUNITEC se organiza en 10 grupos e institutos de investigación que desarrollan un total de 15 líneas de estudios sobre ingeniería de telecomunicaciones y arquitectura.

5.3. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

La Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)¹⁶ es un centro universitario que nació con la finalidad de investigar y educar en los ámbitos de la arquitectura, las ciencias y la ingeniería en el año 1968. Es un centro universitario público o, en otras palabras, sustentado por fondos públicos provenientes del estado. En un inicio, se denominó Instituto Politécnico Superior y no fue hasta 1971 cuando se constituyó como universidad con el nombre de Universidad Politècnica de Barcelona. En sus inicios, los estudios se organizaban en Telecomunicaciones y Arquitectura en Barcelona e Ingeniería Industrial que se realizaba tanto en Barcelona como Terrassa.

A lo largo de los años 70 se incorporaron diferentes escuelas universitarias de Ingeniería Industrial, Arquitectura, Ingeniería de Minas, Informática, Oftalmología e Ingeniería

¹⁶ Para más información, consultar en: www.upc.edu

Agrícola repartidas por diferentes ciudades de Cataluña, como Vilanova i la Geltrú, Manresa, Lleida o Girona, además de otros centros presentes en Barcelona y Terrassa. Esta implantación por la zona de Cataluña provocó, a mediados de los años 80, el cambio definitivo de nombre por el de Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

Durante los años 90, el proceso de ampliación continuó con otras escuelas universitarias, también situadas en Barcelona y Terrassa. Se ampliaron los estudios en el ámbito de la marina civil, la fotografía, las matemáticas y la estadística, además de inaugurar una sede en el Baix Llobregat. En este período, cabe recordar la creación de la Fundación Politècnica de Cataluña y el Centro de Cooperación para el Desarrollo. El primero se puso en marcha con la finalidad de potenciar los estudios de tercer ciclo y el reciclaje de profesionales situados en el mercado laboral. El segundo tiene por objetivo el intercambio de investigaciones entre aquello que se estudia en la UPC y distintos países emergentes.

En la primera década del 2000, se siguieron ampliando estudios y asumiendo varios centros universitarios, siempre dentro de las áreas de la Ingeniería, la Arquitectura y las Telecomunicaciones. A lo largo de estos años, la UPC se convirtió en la primera universidad española en obtener la certificación ISO 20000 en reconocimiento de sus acciones vinculadas con la relación a distancia con los alumnos a través del portal de estudiantes, el sistema de correo electrónico o los estudios *e-learning*.

En esta última década, la historia de la UPC está unida a los reconocimientos públicos por su gestión. Se destaca, entre otros, que en 2011 fue la primera universidad estatal en producción y productividad en investigación de las universidades públicas españolas y entre las 100 mejores universidades mundiales con menos de 50 años de historia. En

2012, alcanzó el primer puesto estatal como institución que más investigaciones realiza y que más publica en revistas especializadas. Tanto es así que alcanzó la primera posición como universidad con más patentes, con una mayor participación en proyectos de investigación y la que más ayuda a crear empresas.

Nuevamente, en 2013 alcanzó la primera posición en el análisis de las universidades públicas catalanas que han solicitado más patentes en los últimos diez años. Además, participaron, por primera vez, en el congreso de telefonía móvil, GSMA Mobile World Congress, realizado en Barcelona. Destacar su colaboración con la creación del vehículo '*Curiosity*', que analiza los datos climáticos de Marte. Para finalizar, en 2014 los estudiantes de arquitectura ganaron el primer premio de arquitectura solar a nivel europeo.

El análisis de la UPC permite detectar su deseo de alcanzar la excelencia para el cambio económico y social a través de la mejora del futuro motor de cambio: las personas y los estudiantes. Este deseo de mejora se relaciona con el compromiso con la sociedad y su voluntad de desarrollo. Cabe destacar, entre otros, sus deseos de libertad, justicia, democracia, solidaridad, cooperación, sostenibilidad, eficiencia y transparencia en cada una de sus investigaciones para el desarrollo.

La UPC se estructura en 23 centros, entre escuelas universitarias y facultades, repartidos en diferentes ciudades de Cataluña: Barcelona, Castelldefels, Igualada, Manresa, Sant Cugat del Vallès, Terrassa y Vilanova i la Geltrú. Su gran expansión por el territorio hace que cuente, para este año 2013–2014 con una comunidad de más 40.000 miembros, de los cuales casi un 70% son estudiantes de grado y un 12% son de estudiantes de master y doctorado. Del total de miembros de la UPC, un 6% son estudiantes de

intercambio internacional de entre los que se destacan México, Polonia, Turquía, Colombia, Chile, Brasil, India, China y Sudáfrica. La gestión de este volumen de alumnado se realiza con, aproximadamente, 2.400 profesores e investigadores y 1.400 miembros de administración y servicios.

El ámbito de especialización se centra en el ámbito de las ciencias, de las que se destacan los siguientes estudios: Arquitectura, Urbanismo y Edificación, Ciencias Aplicadas, Ciencias y Tecnologías de la Salud, Gestión y Organización de Empresas, Imagen y Tecnología Multimedia, Ingeniería Aeroespacial, Ingeniería Civil, Ingeniería de Biosistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Telecomunicación, Ingeniería Industriales e Ingenierías Naval, Marina y Nautica. Ofrecen una totalidad de 49 grados universitarios repartidos por las diferentes sedes. Es importante resaltar que se ofrecen 83 másters y 51 ámbitos en los que realizar los estudios de doctorado. Por otro lado, esta universidad ofrece formación para profesionales que quieren realizar una actualización de sus estudios o reciclar los conocimientos para aplicarlos en la realidad de su empresa. Actualmente, realizan más de 100 formaciones con esta finalidad.

Además, según la memoria del último curso, la UPC cuenta con más de 200 grupos de investigación y 30 laboratorios para desarrollar aquellos estudios que así lo requieran. Asimismo, en los centros universitarios se encuentran 17 entidades externas, aunque vinculadas a la UPC, que se dedican a la investigación y en la que estudiantes y profesorado pueden participar en sus estudios. Por este motivo, en los últimos años, se han realizado planes de *'coworking'* con empresas, desarrollando proyectos sociales, la movilidad internacional de los alumnos a más de 130 países y once grupos de investigación. Este ámbito de investigación y desarrollo de la universidad ha permitido

que, en los últimos años, sea un referente, como se ha comentado con anterioridad, en el campo de las publicaciones científicas y las patentes.

En resumen, la UPC tiene una voluntad de acercar la educación, desde la excelencia, a los jóvenes desde muchos ámbitos para influir en el devenir de la sociedad. Considera que la educación es una herramienta de desarrollo para los estudiantes y de cambio para la cultura y la sociedad. Estas ideas surgen de una filosofía humanista (Marcos, 2011; Moragas y Chinchilla, 2013; Moreno y del Cerro, 2009 y Moreno y Gimenez, 2011) que es una de las esencias del desarrollo humano y, también, de la política retributiva basada en el salario emocional.

CAPÍTULO 6: Objetivos e hipótesis

En la introducción de esta investigación ya se han mencionado los objetivos e hipótesis de trabajo para poder enmarcar el estudio en los centros universitarios catalanes que se analizarán. Ahora se expondrán con mayor detalle, a la vez que se justificará el motivo por el cual se desean investigar. La investigación se centra en cuatro grandes objetivos: a) conocer la situación del salario emocional en las universidades analizadas, b) conocer la experiencia de sus trabajadores con los beneficios sociales, c) determinar el grado de utilidad que consideran los trabajadores que tienen dichas mejoras y d) conocer la opinión de los trabajadores respecto a la aplicación de esta política retributiva. A continuación, de manera detallada, se expondrán los argumentos de cada uno de los objetivos y se determinarán las hipótesis de trabajo de cada objetivo, que se desprenden de la información y estudios analizados para esta investigación.

El primer objetivo es conocer la situación del salario emocional en las universidades. La misión principal de la universidad es, entre otras, la educación superior como elemento para el desarrollo potencial del ser humano. Aunque los dos centros implicados en el estudio se diferencian por ser la UPC de gestión pública y FUNITEC de gestión privada y con una orientación religiosa, ambas organizaciones tienen una vocación orientada al desarrollo humano. En consecuencia, este tipo de organización tiende a dar respuesta a las necesidades de sus trabajadores mediante el salario emocional (Fleetwood, 2007; Moragas y Chinchilla, 2013; Marcos, 2011; Moreno y Giménez, 2011 y Wieland, 2011). En otras palabras, consideramos que en la UPC y FUNITEC sí se aplican medidas orientadas al equilibrio de la vida personal y profesional.

Para poder trabajar este objetivo y poder someter a prueba esta primera hipótesis planteada, es decir, que las universidades analizadas aplican el salario emocional, se analizarán cuatro elementos clave. En primer lugar, se compararán los convenios colectivos de ambos centros universitarios con el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) que, al considerarse centros universitarios humanistas, tendrán mejoras orientadas a dar cobertura a posibles necesidades de los trabajadores y aplicarán medidas para la conciliación (Allen et al., 2014; Carslon et al., 2013; Chang et al., 2010; Collins, 2007; Lyness y Judiesch, 2014; Ransome, 2007; Thornthwaite, 2004 y Zhang et al., 2012). En segundo lugar, se analizarán las respuestas de los trabajadores a dos cuestiones genéricas del cuestionario para saber si 1) *“En su empresa actual, ¿Existen o se ofrecen mejoras sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?”* y 2) *“En su empresa actual, ¿Usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?”*. Mediante sus respuestas se podrá comprobar si los trabajadores tienen conocimiento de las mejoras que la empresa aplica en materia de conciliación. Desde nuestro punto de vista, se considera que, al ser un beneficio para ellos, sí estarán al corriente de las medidas que se aplican en su organización. Todavía en este primer objetivo y, en tercer lugar, se revisarán las medidas en formato ticket que se aplican en FUNITEC desde 2013 y, en cuarto lugar, se intentará conocer si los trabajadores son conscientes de las mejoras específicas que existen en su convenio colectivo. Se considera que si existen beneficios sociales en la normativa de la empresa, los trabajadores tendrán conocimiento de ellas y así lo reflejarán en el cuestionario. Según los gestores de FUNITEC, se aplican beneficios en formato ticket y se considera que supondrá un mayor conocimiento en esta universidad respecto a la UPC que, según sus gestores, sólo se aplican las medidas establecidas por convenio.

El segundo objetivo de esta investigación consiste en determinar la experiencia de los trabajadores con los beneficios sociales. En otros términos, qué beneficios sociales han disfrutado los trabajadores en su actual empresa o alguna anterior. Para complementar el objetivo, se intentará relacionar el perfil del trabajador – personal, familiar y laboral – con los beneficios para poder dibujar su experiencia en relación al salario emocional y comprender qué medidas consideran importantes para facilitar la conciliación laboral (López-Ibor et al., 2010; Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Universidad de Navarra y Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Fundación Encuentro, 2013; Gibert et al., 2007; Pasamar y Valle, 2011). En base a las referencias analizadas en el bloque teórico (Universidad de Granada y Edenred, 2013) se cree que, en el caso de existir beneficios sociales en la organización, habrá un gran número de trabajadores que los han disfrutado, al menos en su empresa actual, respecto al total de trabajadores de su empresa.

El tercer objetivo reside en conocer el grado de utilidad de los beneficios sociales en la muestra analizada. Por un lado, se revisarán las mejoras sociales que obtienen una mayor o menor puntuación pero, por otro lado, se pretende determinar si existe un perfil personal, familiar o laboral que guarde relación con la utilidad de los beneficios sociales. De ser así, se entiende que un alto grado de utilidad se puede relacionar con una solicitud potencial en caso de necesitar herramientas para conciliar su vida personal con la profesional. Además, estos datos podrían ser extrapolables en otra situación y con un perfil de trabajadores similar al analizado. Así, se podrían plantear los beneficios sociales más útiles para contextos similares. En otras palabras, se considera que dicha información permitiría, en poblaciones similares a las del estudio, determinar si los trabajadores pueden tener la necesidad de equilibrar la vida personal y laboral y qué tipo de salario emocional les podría ser útil para poder conciliar.

En este tercer objetivo se desarrolla el análisis, como se ha comentado, según el perfil personal, familiar y laboral y cómo influye en la utilidad de los beneficios sociales. Por ello, se han considerado algunos elementos descriptivos que pueden ser más interesantes para analizar. Un elemento clave en la aplicación del salario emocional es, como se ha comentado, el efecto en la familia. El rol de la mujer ha sido el motor de cambio en las políticas retributivas y, a la vez, es quien ejerce el rol esencial en los hogares españoles según la Fundación Encuentro (2013) aunque su incorporación en el mundo laboral en España sólo es del 51% (Cantera et al., 2009; Chang et al. 2010; Chandra, 2012; Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, 2008; Kirkwood y Tootell, 2008; Lyness y Judiesch, 2014; Mayo et al., 2011; O'Brien, 2013; Pasamar y Valle, 2011; Romeo et al., 2014; Rubio y Sánchez, 2009; Singh, 2013; Sinha, 2013; Thein et al., 2010; Thévenon, 2011 y Zhang et al., 2012). Por este motivo, se deberá prestar especial atención a las respuestas entre hombres y mujeres para determinar si existen diferencias significativas.

Otro aspecto que puede tener una influencia en la valoración de las mejoras sociales es la situación del trabajador en la organización, ya sea por la categoría laboral (PDI y PAS), la antigüedad en la empresa o la edad del trabajador. Se considera que dichas características se pueden vincular al contrato psicológico (Bal et al., 2013; Martín y Robles, 2000 y Tena, 2002 y Rousseau, 2004). Por ejemplo, si existen diferencias entre el perfil de trabajador júnior o sénior o según el cargo que desempeñan en la organización.

El cuarto y último objetivo consiste en determinar la visión de los trabajadores respecto a la aplicación de los beneficios y las mejoras que supone instaurar esta política retributiva. Además de realizar un análisis descriptivo, se considera que aquellos

trabajadores que ya han disfrutado del salario emocional tendrán un enfoque diferente respecto a aquellos que no los han utilizado. Así, aquellos trabajadores que lo disfrutaron consideraran que gozar de dichos beneficios reduce el absentismo, mejora el clima laboral, potencia la motivación, incrementa la productividad y reduce la rotación de personal (Allen et al., 2014; Benavente, 2008; Buelens y Van den Broeck, 2007; Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE, 2009; Chinchilla et al., 2003; Clarke et al., 2004; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004; Ferguson et al., 2012; Pasamar y Valle, 2011; Meil et al., 2008; Ransome, 2007; Teruel, 2007 y Vergara, 2007). Por otro lado, se realizará una comparativa con los estudios analizados respecto esta valoración asumiendo que los contextos son distintos. En síntesis, se considera que las solicitudes que realicen los trabajadores estarán influenciadas por su perfil y afectarán a su opinión respecto el salario emocional. Si las empresas, además, consideran el perfil de sus trabajadores, podrán usar estos beneficios ajustados a las necesidades de sus empleados.

CAPÍTULO 7: Metodología

7.1. Instrumento

El instrumento principal para la evaluación de la política retributiva del salario emocional en FUNITEC y la UPC ha sido un cuestionario de 78 ítems elaborado, específicamente, para esta investigación. El cuestionario ha sido creado por el investigador según la propia experiencia profesional y teniendo en cuenta, además, algunos referentes de la literatura científica revisada en el marco teórico. En concreto, las investigaciones de Adecco (2008a; 2008b; 2009; 2010; 2011; 2013; 2014), Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Business School (2009) y Pasamar y Valle (2011) han sido de gran utilidad para estructurar el contenido del cuestionario y adaptarlo a la investigación, pues sus estudios también se han realizado en España y utilizan la misma filosofía humanista con la que se enfoca esta tesis doctoral.

Aunque la esencia del cuestionario se basa en los autores citados, también se ha complementado a través de otras investigaciones consultadas, de las que se destaca a López-Ibor et al. (2010), Alegre et al. (2007), Allen et al. (2014), Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Universidad de Navarra y Edenred (2012), Chinchilla y León (2007), Chinchilla et al. (2003), Chinchilla et al. (2011), Fundación Encuentro (2013), IESE Family-Responsible Employer Index, López-Ibor et al., (2008), O'Brien (2013) y Muñinos (2011).

A raíz de dichas investigaciones, se generó una primera versión del cuestionario con un total de 80 ítems organizados en tres bloques: la descripción de los participantes, la solicitud y utilidad de los beneficios sociales y la opinión que les suponen los mismos (ver anexo 5). Se realizó una primera prueba piloto a un total de 15 profesores de la

Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquera (Universitat Ramon Llull). Con los resultados y valoraciones de los primeros participantes se descartaron 2 ítems y se modificó la redacción de 7 de ellos. A continuación, se realizó una segunda prueba piloto a 14 profesores y personal de administración y servicios del mismo centro universitario que sirvió para realizar la versión final del cuestionario de 78 ítems.

Tal y como hemos indicado, el cuestionario se estructura en tres bloques claramente diferenciados. El primero de ellos consta de un total de 17 ítems que se organizan en dos apartados. El primer apartado, con 15 ítems, organiza la información descriptiva de los participantes al estudio según el género, la edad, el perfil familiar o el perfil laboral. El segundo apartado, con 2 ítems, proporciona información acerca de si los trabajadores saben si en su organización se aplica esta política retributiva emocional.

El segundo bloque del cuestionario es el más extenso, con un total de 31 ítems. En cada uno de ellos se expone un beneficio social que se puede encontrar en el salario emocional mediante el convenio del centro, los tickets descuento o las mejoras presentes en otras empresas. Los participantes, en este bloque, fueron preguntados tres veces sobre dichos ítems pero desde distintos puntos de vista. El primero, hacía referencia a si en su actual organización se puede solicitar los beneficios sociales que se les proponen, en el que deben contestar en caso afirmativo, negativo o si lo desconocen. El segundo, de respuesta dicotómica, pretende conocer si, en alguna ocasión, los han disfrutado, ya sea en su actual empresa o en alguna experiencia laboral pasada. Para finalizar, el tercer punto de vista, al que contestaban mediante una escala tipo Likert (*'Nada'*, *'Poco'*, *'Bastante'*, *'Mucho'*), hace referencia a si estos beneficios sociales les han sido o creen que les serían útiles para conciliar la vida laboral y profesional.

El tercer, y último, bloque del cuestionario consta de 30 ítems. Los participantes son preguntados por el grado de acuerdo sobre las afirmaciones que se les plantea enfocadas, principalmente, en tres grandes apartados. Primero, las mejoras que supone el salario emocional para los trabajadores y la empresa. Segundo, la metodología a través de la cual se aplica dicha política retributiva y, tercero, los efectos económicos que supone disfrutar de esta retribución. Las respuestas a estas cuestiones se organizaron en una escala tipo Likert de cuatro respuestas: *'Totalmente en desacuerdo'*, *'Algo en desacuerdo'*, *'Algo de acuerdo'* y *'Totalmente de acuerdo'*.

Este cuestionario permitirá obtener información para alcanzar los objetivos y someter a contrastación empírica las hipótesis planteadas en un inicio. Por un lado, las respuestas facilitarán un dibujo de los beneficios sociales que se ofrecen y se pueden solicitar en cada uno de los centros según la opinión de los trabajadores. Dichos datos podrán ser contrastados, en algunos casos, con la información del convenio de ambas universidades o los tickets que se ofrecen en FUNITEC. Por otro lado, las respuestas de los trabajadores que participan en el estudio permitirán trazar un perfil del solicitante de los beneficios sociales y la valoración que tienen del salario emocional.

7.2. Procedimiento

Se realizó una primera revisión para situar los pilares básicos del estudio de la política retributiva indirecta, que se materializa en el salario emocional o beneficios sociales. Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica en mayor profundidad para poder complementar la investigación con aquellos estudios más interesantes. Durante el

primer semestre del año 2014 se creó el cuestionario y se realizaron las dos pruebas piloto descritas en el apartado anterior. De esta manera, durante los últimos meses de 2014 y el primero de 2015 se llevó a cabo la recogida de datos.

El ámbito práctico de esta investigación se compone del análisis del salario emocional desde la normativa laboral aplicada en el centro hasta la realidad del ticket descuento si es el caso. Por este motivo, cada uno de los objetivos expuestos ha conllevado un procedimiento específico. El análisis de los convenios colectivos ha permitido conocer la normativa aplicable en cada universidad mediante el contacto con los departamentos de personal de cada uno de los centros (ver anexo 3). La UPC, así como toda universidad pública catalana, trabaja con un convenio específico para el PDI y el PAS, mientras que FUNITEC trabaja con un único convenio de ámbito estatal. Los tres convenios colectivos y el Estatuto de los Trabajadores son de acceso libre desde la página del Boletín Oficial del Estado (BOE) y del Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC).

El estudio de los beneficios sociales aplicados en forma de ticket en FUNITEC ha sido posible gracias a que dicho centro universitario ha cedido la información para poder analizarlos, manteniendo la confidencialidad de los datos de los trabajadores. La recopilación de los datos se empezó en abril de 2013 y finalizó en febrero de 2015 para obtener un período de dos años que alberga tres cursos académicos.

La tercera y más extensa práctica de esta investigación es la implementación del cuestionario al colectivo de PDI y PAS de ambas universidades. A lo largo de 2014 se contactó con el Director General de FUNITEC y los Administradores del Campus de la Escola Politècnica Superior d'Edificació de Barcelona (EPSEB) y la Escola Politècnica

Superior d'Enginyeria de Vilanova i la Geltrú (EPSEVG) para dar a conocer esta investigación y el deseo de poder implementar el cuestionario en su centro (ver anexo 4). Se llegó al acuerdo que la metodología más óptima para los centros fue la realización del cuestionario on-line. Además, se ofreció a los distintos centros universitarios una copia de los resultados correspondientes a su centro para poder revisar los datos obtenidos y la valoración de los empleados respecto los beneficios sociales en su centro.

Se programó pasar el cuestionario en cada centro en las fechas durante los cuales, según los mismos gestores, habría una mayor disponibilidad de los trabajadores y con el acuerdo de hacer como mínimo dos recordatorios para poder conseguir el máximo posible de empleados. En el caso de la UPC (EPSEVG), se realizó la primera comunicación y dos recordatorios posteriores entre los meses de octubre y diciembre de 2014. El siguiente centro universitario fue UPC (EPSEB), a los que se les invitó a participar durante el mes de diciembre de 2014, con un recordatorio durante el mes de enero de 2015. El último centro fue FUNITEC que, con dos recordatorios para su colaboración, realizó el cuestionario durante los meses de enero y febrero de 2015.

En todos los centros, la comunicación se realizó desde la propia universidad mediante correo electrónico con un breve escrito que invitaba a los trabajadores a que, de manera anónima, respondieran el cuestionario. El escrito fue pactado entre el investigador y los diferentes responsables de realizar la comunicación. Los datos obtenidos fueron recibidos durante el período de octubre de 2014 y febrero de 2015 a través de GoogleDocs, plataforma desde la que se creó el cuestionario. Las respuestas se estructuraron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel® versión 2007 y, posteriormente, se traspasaron al programa IBM SPSS STATISTICS 19.0 (IBM Corp. Released, 2010) para realizar el análisis estadístico de los datos.

7.3. Participantes

La muestra utilizada para dicha investigación ha sido todo el colectivo del Personal Docente e Investigador (PDI) y el Personal de Administración y Servicios (PAS) de los centros universitarios de FUNITEC (Universitat Ramon Llull) y las facultades Escola Politècnica Superior d'Edificació de Barcelona (EPSEB) y la Escola Politècnica Superior d'Ingenieria de Vilanova i la Geltrú (EPSEVG). Estos dos últimos centros corresponden a centros educativos de la UPC que, para este estudio, se consideran como UPC, pues el convenio colectivo de aplicación es el mismo. La población total asciende a 557 personas que se distribuyen en 179 para FUNITEC (PDI=120 y PAS=59) y 378 para la UPC (PDI=277 y PAS=101). Para garantizar la confidencialidad de los datos, se remarcó que el cuestionario era anónimo y no se pedía ningún dato identificativo de los trabajadores más allá de los demográficos. Además, la colaboración en el estudio era, absolutamente, voluntaria por parte de los trabajadores.

La muestra ha sido seleccionada según los diferentes objetivos e hipótesis de esta investigación. Por ejemplo, el análisis del convenio colectivo tiene un efecto sobre el total de trabajadores de ambas universidades. En cambio, el estudio de los beneficios sociales aplicados en forma de ticket en FUNITEC se centra, solamente, en esta universidad y, en concreto, con el total de participantes que han realizado, al menos, una solicitud durante los dos años de estudio. Asimismo, el análisis de las respuestas del cuestionario se centra en el 32.9% de participación respecto al total de población, que fueron los que respondieron al cuestionario. En otros términos, la muestra para los objetivos de nuestra investigación es de 183 participantes distribuidos en un 62.3% de la UPC y un 37.7% de FUNITEC.

La tabla 13 ilustra los datos demográficos de los participantes en conjunto y separados por centro universitario. El total de 183 participantes se distribuye en 50.3% de mujeres y 49.7% de varones, lo que permite determinar que la muestra es homogénea en relación al género de los participantes. Otro aspecto a remarcar es que el 98.4% de los participantes son de nacionalidad española, país de los centros universitarios, frente a sólo tres trabajadores que son de nacionalidad argentina, nicaragüense y griega. La mayoría de la muestra se sitúa entre los 31 y 55 años y, en concreto, la moda es *'Entre los 36 y 40 años'* con rango intercuartílico de 8. El 88.6% de los participantes tienen una titulación universitaria, de entre las que se destaca con un 28.4% para los titulados con un *'Máster – Postgrado'* y el 29% con el título de *'Doctorado/a'*.

La mayoría de la muestra vive en *'La misma ciudad que su centro de trabajo'* (59%) y utiliza un *'Vehículo privado'* para desplazarse a la universidad (51.4%) mientras que un 35% lo hace en *'Transporte público'* y un 13.7% *'A pie'*. En esta misma tabla 13, se observa que el estado civil mayoritario es el de *'Casado/a'*, con 59.6%, repartiendo el porcentaje restante entre la opción *'Soltero/a'* (32.2%) y *'Divorciado/a'* (8.2%). Un 88% de los participantes no tiene *'Ascendientes a cargo'* y, de aquellos que sí los tienen, lo más habitual es que sólo sea un familiar (7.7%). Distinta es la relación con los *'Descendientes'* a cargo, pues aquellos que afirman tenerlos resultan un 59% de la muestra de los cuáles la mayoría tienen dos hijos a cargo (27.3%) o sólo uno en un 23% de los casos.

Tabla 13: Descriptivos demográficos de la muestra (N=183) y según el centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69)

	Categorías	% GLOBAL	% UPC	% FUNITEC
Género	Hombre	49.7	46.5	55.1
	Mujer	50.3	53.5	44.9
Nacionalidad	Española	98.4	98.2	98.6
	Estranjera	1.6	1.8	1.4
Edad	21-25 años	1.6	0.0	4.3
	26-30 años	8.2	6.1	11.6
	31-35 años	13.1	11.4	15.9
	36-40 años	21.3	20.2	23.2
	41-45 años	17.5	10.5	29.0
	46-50 años	14.2	21.1	2.9
	51-55 años	14.8	17.5	10.1
	56-60 años	7.7	11.4	1.4
	>60 años	1.6	1.8	1.4
Estudios	ESO - Bachillerato	5.4	7.0	2.9
	CF Medio y Superior	6.0	2.7	11.6
	Diplomatura	7.7	6.1	10.1
	Licenciatura - Grado	23.5	27.2	17.4
	Master - Postgrado	28.4	26.3	31.9
	Doctorado	29.0	30.7	26.1
Ciudad de residencia	Misma ciudad	59.0	53.5	68.1
	Distinta ciudad	41.0	46.5	31.9
Transporte utilizado para ir al trabajo	A pie	13.7	13.2	14.5
	Transporte público	35.0	39.5	27.5
	Vehículo propio	51.4	47.4	58.0
Estado civil	Soltero/a	32.2	30.7	35.3
	Casado/a	59.6	59.6	58.8
	Divorciado/a	8.2	9.6	5.9
Ascendientes	Sí	12.0	12.3	11.6
	No	88.0	87.7	88.4
Nº Ascendientes	1	7.7	7.0	8.7
	2	2.7	3.5	1.4
	3	1.1	0.9	1.4
Descendientes	Sí	59.0	58.8	59.4
	No	41.0	41.2	40.6
Nº Descendientes	1	23.0	19.3	29.0
	2	27.3	30.7	21.7
	3	7.1	7.0	7.2
	4 o más	1.6	1.8	1.4

Según los resultados de la UPC (ver tabla 13), el perfil de los participantes es, prácticamente, igual en razón de género aunque ligeramente superior la participación femenina (53.5%). La moda de edad de los participantes se sitúa 'Entre 46 y 50 años' con un rango intercuartílico de 7 y con un nivel de estudios más habitual de 'Doctorado/a' (30.7%). La distribución de la residencia respecto al puesto de trabajo es

bastante equilibrada, siendo la misma ciudad que la de la universidad la que obtiene un mayor puntuación (53.5%), aunque un 86.9% de los participantes utilizan el transporte privado. Más de la mitad de los participantes (59.6%) están casados y la mayoría no tienen '*Ascendientes*' a cargo (87.7%), aunque sí '*Descendientes*' (58.8%), con una media de 2 hijos por trabajador.

La situación en FUNITEC (ver tabla 13) también está equilibrada en la variable '*Género*' aunque, en este caso, la participación de los varones es del 55.1% frente al 44.9% de las mujeres. La moda de edad de los participantes se sitúa '*Entre 41 y 45 años*' con un rango intercuartílico de 8 y con el nivel de estudios más habitual de '*Máster-Postgrado*' (31.9%). La distribución de la residencia respecto al puesto de trabajo se decanta, con un 68.1%, hacia la '*Misma que la de la empresa*' y, mayormente, los trabajadores se desplazan en '*Vehículo privado*' (58%). Más de la mitad de los participantes (59.4%) están casados y el 88.4% no tienen '*Ascendientes*' a cargo y, quienes los tienen suele ser un único ascendiente la opción más habitual (8.7%). El 59.4% de los participantes de FUNITEC tienen entre un hijo/a (29%) y dos (21.7%).

Una vez analizado el perfil demográfico, otro elemento descriptivo importante son las características laborales de los participantes (ver tabla 14). La moda determina que la '*Experiencia*' más frecuente es '*Entre 16 y 20 años*', mientras que la '*Antigüedad*' en la empresa es '*Entre 6 y 10 años*'. Este hecho sugiere que los trabajadores han trabajado en otras empresas antes de hacerlo en la universidad y, quizás, han disfrutado de otras políticas sociales que pueden quedar reflejadas en sus respuestas.

Tabla 14: Descriptivos laborales de la muestra (N=183) y según el centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69)

	Categorías	% Global	% UPC	% FUNITEC
Experiencia laboral	<5 años	6.0	5.3	7.2
	6-10 años	8.7	7.0	11.6
	11-15 años	18.0	12.3	27.5
	16-20 años	23.5	21.1	27.5
	21-25 años	12.6	13.2	11.6
	26-30 años	11.5	16.7	2.9
	31-35 años	13.1	15.8	8.7
	36-40 años	3.3	4.4	1.4
	41-45 años	2.7	3.5	1.4
	>45 años	0.5	0.9	0.0
Cargo	Dirección	2.2	1.8	2.9
	Catedrático	1.6	1.8	1.4
	Profesor Titular	22.4	28.1	13.0
	Profesor Adjunto	17.5	12.3	26.1
	Investigador	13.7	13.2	14.5
	Administración	29.5	30.7	27.5
	Mantenimiento	2.2	1.8	2.9
	Otros	10.9	10.5	11.6
Relación laboral	Indefinido	77.6	71.9	87.0
	Temporal	22.4	28.1	13.0
Jornada de trabajo	Completa	88.5	88.6	88.4
	Parcial	11.5	11.4	11.6
Distribución de la Jornada	Intensiva	32.8	33.3	31.9
	Partida	67.2	66.7	68.1
Antigüedad en la empresa	<5 años	15.8	14.0	18.8
	6-10 años	25.7	20.2	34.8
	11-15 años	21.3	20.2	23.2
	16-20 años	9.3	6.1	14.5
	21-25 años	8.2	12.3	1.4
	26-30 años	10.4	14.9	2.9
	31-35 años	6.6	8.8	2.9
	36-40 años	1.6	1.8	1.4
	41-45 años	1.1	1.8	0.0
Salario Bruto Anual	< 20 mil euros	22.4	20.2	26.1
	20-30 mil euros	39.3	41.2	36.2
	30-40 mil euros	17.5	19.3	14.5
	40-50 mil euros	15.8	14.9	1.4
	50-60 mil euros	2.2	2.6	1.4
	> 60 mil euros	2.7	1.8	4.3

Si se considera el perfil directivo como no docente, el perfil mayoritario es el PDI (55.2%) respecto al PAS, que se sitúa en el 44.8% de los participantes. Al ser porcentajes bastante próximos, se puede analizar la muestra de manera homogénea en relación al 'Cargo'. La relación laboral más habitual de los participantes se sitúa en el 'Contrato

Indefinido (77.6%) y a *Jornada Completa* (88.5%) que, mayoritariamente, realiza su jornada en *Horario partido* (67.2%). Esta combinación sucede en 95 de los 183 perfiles encuestados. Sólo el 4.9% de los encuestados están por encima de los 50.000.-€ anuales brutos y, del 96.1% restante de participantes, la frecuencia más habitual es *Entre 20 y 30 mil euros brutos anuales*, que obtiene el 39.3%.

El análisis detallado del perfil profesional de los participantes de la UPC (ver tabla 14) se distribuye en un 55.2% correspondiente al PDI y un 44.8% al PAS. En concreto, dentro de cada grupo, el valor más alto es el correspondiente a *Profesor Titular* para el PDI y el de *Administración* para el PAS. La moda respecto a la *Antigüedad* se sitúa *Entre 6 y 10 años* y *Entre 11 y 15 años* con el mismo número de respuestas en cada una de las opciones. La relación laboral habitual en la UPC es mediante un *Contrato indefinido* (71.9%) a *Jornada completa* (88.6%) con una distribución partida del horario y la retribución *Entre los 20 y 30 mil euros brutos anuales* es la más habitual.

El perfil profesional de los participantes de FUNITEC (ver tabla 14) se distribuye en un 55.1% correspondiente al PDI y un 44.9% al PAS. En concreto, dentro de cada grupo, el valor más alto es el correspondiente a *Profesor Adjunto* para el PDI y el de *Administración* para el PAS. La antigüedad más frecuente de los empleados es *Entre 6 y 10 años*. La relación laboral habitual en FUNITEC es mediante un *Contrato indefinido* (87%) a *Jornada completa* (88.4%) con una distribución partida del horario (68.1%) que ocurre en 39 de las 69 respuestas recibidas. El 94.3% de los empleados tienen una retribución inferior a los 50 mil euros brutos anuales, aunque el valor más habitual, nuevamente, es *Entre los 20 y 30 mil euros brutos anuales* (36.2%).

De los datos obtenidos en relación al '*Cargo*', se puede observar una gran diferencia entre centros en relación a los resultados '*Profesor Titular*' y '*Profesor Adjunto*'. Se considera que el diferencial de los datos entre ambos descriptivos se podría relacionar con el perfil de docentes que contratan en cada universidad o con la muestra que ha participado respecto a la población total. En cualquier caso, para subsanar este diferencial se analizará la diferencia en las respuestas del cuestionario mediante la agrupación entre el PAS y el PDI. El primer colectivo está compuesto por los cargos de '*Dirección*', '*Administración*', '*Mantenimiento*', '*Limpieza*' y '*Otros*'. El segundo, está compuesto por los cargos '*Catedrático*', '*Profesor Titular*', '*Profesor Adjunto*' e '*Investigador*' y, así, puede controlarse esta diferencia no esperada.

En síntesis, existe un equilibrio en la muestra que, si se desgrana en el perfil de la UPC y FUNITEC, es bastante homogénea, pues sólo obtiene diferencias significativas con cuatro descriptivos. En primer lugar, existen diferencia entre el '*Centro*' y la '*Edad*' (χ^2 (8, N=183)=32.908, $p<.001$). Se observa que las edades más habituales para la UPC son '*Entre 36 y 40 años*' y '*Entre 46 y 50 años*', mientras para FUNITEC, la más habitual es '*Entre 41 y 45 años*'. Además, en este centro sólo tienen a dos empleados con más de 56 años, mientras son 15 para la UPC. La '*Antigüedad*' también tiene relación con el '*Centro*' (χ^2 (8, N=183)=23.232, $p=.003$), en la que la respuesta más habitual es entre 6 y 15 años para la UPC con una frecuencia de 23 en cada bloque, mientras FUNITEC, de manera diferenciada obtiene 24 respuestas '*Entre 6 y 10 años*'. Además, 45 empleados de la UPC (n=114) tienen más de 21 años de antigüedad mientras en FUNITEC (n=69) es sólo es de 6 trabajadores.

La relación del '*Centro*' con la '*Experiencia*' (χ^2 (9, N=183)=18.864, $p=.026$) determina que la UPC tiene una plantilla con experiencias laborales anteriores, entre 16 y 35 años

como las respuestas más frecuentes, mientras que para los empleados de FUNITEC es entre 16 y 25 años. Además, por encima de los 35 años de experiencia, la UPC (n=114) tiene 10 empleados respecto a los 2 de FUNITEC (n=69). Así, pues, FUNITEC es un centro en que la *'Antigüedad'* y la *'Experiencia'* de sus empleados es menor respecto a la UPC. En contraposición, en FUNITEC sólo el 13% de los empleados tienen un contrato *'Temporal'* frente al 28.1% de la UPC. Estas diferencias resultan significativas entre el *'Centro'* y la *'Relación laboral'* (χ^2 (1, N=183)=5.583, p=.018) y postulan a FUNITEC como un centro de trabajo más estable que la UPC, si bien, para corroborarlo, sería adecuado conocer el volumen de despidos o finalizaciones de contrato de cada uno de los centros, información a la cual no se ha podido tener acceso por motivos de protección de datos.

A pesar de las diferencias encontradas, estos descriptivos no serán utilizados para determinar si existen diferencias con las respuestas, pues los tres primeros ítems se organizaron en muchas opciones de respuesta desde la edad ordinaria para trabajar hasta los 65 años en rangos de 5 años. En referencia a la *'Relación laboral'* las diferencias se centran en el total de contratos temporales aunque, en el conjunto de ambos centros, más de tres de cada cuatro trabajadores tienen un contrato indefinido. A pesar de lo mencionado, se separará la muestra por centro universitario para determinar si los trabajadores saben si se aplican los beneficios sociales y, para el caso de los tickets descuento, sólo se analizará la muestra de FUNITEC, pues de los centros analizados es el único que aplica dicha política retributiva. Para los demás análisis, se considerarán los centros como iguales y se tratarán los datos como una única muestra.

CAPÍTULO 8: Resultados

Los resultados, de acuerdo con los cuatro objetivos y las correspondientes hipótesis, que se han detallado en el apartado correspondiente, se organizan en cuatro grandes aspectos. El primero de ellos hace referencia a las mejoras que aplican la UPC y FUNITEC a través del convenio colectivo, los beneficios sociales que se pueden solicitar en cada uno de ellos y la política de salario emocional a través de los tickets descuento de FUNITEC. El segundo análisis se centra en el perfil de trabajador que solicita los beneficios sociales. El tercero es la relación del perfil del trabajador con la solicitud y la valoración de la utilidad de los beneficios sociales. Para finalizar, un cuarto análisis orientado a la opinión de los trabajadores respecto a esta política retributiva.

8.1. El salario emocional en el convenio colectivo

Este primer análisis corresponde al primer objetivo de la investigación: *‘Conocer la situación del salario emocional en las universidades consultadas’*. Para ello, se ha considerado que, al ser dos centros orientados al crecimiento y formación de personas, tienen un enfoque humanista de la organización y tenderán a aplicar medidas a favor del equilibrio de la vida personal y profesional. En otras palabras, se hipotetiza que ambos centros universitarios presentan medidas orientadas a la conciliación laboral.

Para estudiar este objetivo y poder contrastar la hipótesis se ha procedido a analizar los convenios colectivos¹⁷ de aplicación en FUNITEC y la UPC, que tienen mejoras relacionadas con el salario emocional respecto a al Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo). Por este motivo, se ha seleccionado el “*XIII Convenio*

¹⁷ Convenios colectivos vigentes y publicados en el Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya en www.gencat.cat

Colectivo de ámbito estatal para los centros de educación universitaria e investigación” (Resolución de 4 de julio de 2012), que corresponde a FUNITEC. Para la UPC, se ha analizado el *“VI Conveni col·lectiu del personal d’administració i serveis laborals de les universitats públiques catalanes”* (Resolució TRE/4038/2008, de 14 de novembre), que regula la normativa del PAS, y el *“I Conveni col·lectiu del personal docent i investigador de les universitats públiques catalanes”* (Resolució TRE/309/2006, de 21 de desembre), que regula al PDI, aunque algunas mejoras fueron revisadas y modificadas por ley (Llei 5/2012, del 20 de març).

Una vez seleccionados los convenios, se han analizado aquellas mejoras que presentan los convenios de la UPC y FUNITEC en referencia al Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo). Cabe destacar que en los convenios se exponen las normativas y directrices aplicables a los trabajadores de dichas empresas. En el caso de la UPC, podemos remarcar que existe un convenio para el PDI y otro para el PAS, aspecto que no sucede en FUNITEC. El análisis realizado ha permitido detallar las mejoras más destacables en los ámbitos de la jornada laboral, las vacaciones, la reducción por guarda legal, la excedencia forzosa, los cambios voluntarios del trabajador, las situaciones de violencia de género, los permisos, la formación, los beneficios sociales y otros aspectos salariales.

Los aspectos en común entre el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), la UPC y FUNITEC son pocos, puesto que en la mayor parte del articulado de la norma se mejoran todos aquellos puntos que pueden tener un efecto en el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores. En primer lugar (ver tabla 15), la jornada laboral se ve reducida, al menos, en 2.5 horas por semana en referencia a las 40 horas semanales habituales para un trabajador a jornada completa. En FUNITEC

(Resolución de 4 de julio de 2012), la jornada del PDI se distribuye entre 30h y 37.5h según la categoría. El convenio del PDI de la UPC determina 37.5 horas (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) mientras en el del PAS se determinaba que la jornada de trabajo era de 35 horas a la semana (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre). La ley creada a raíz de la crisis económica (Llei 5/2012, de 20 de març) mediante el acuerdo del Comité Laboral, la Junta del Personal Funcionario y la Gerencia de la UPC, fijó la jornada otra vez en 37.5 horas a la semana aunque se reestructuró el cómputo anual con 54.5 horas anuales que se pueden dedicar al desarrollo profesional y 35 horas anuales para la promoción de la salud, todas ellas retribuidas. Para concluir la revisión de la jornada laboral, afirmamos que el descanso durante la jornada es de 15 minutos, como el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), en FUNITEC se considera tiempo efectivo y, también, en la UPC aunque para ellos se extiende hasta los 30 minutos.

En relación al *'día a día'* de la empresa, ambos centros universitarios determinan, igual que lo hace el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), debe facilitarse la flexibilidad horaria y los días de asuntos propios para los trabajadores en favor de sus necesidades. En conclusión, no existe una prohibición al respecto, pero sí da margen a la organización de cada empresa. En este sentido, FUNITEC no especifica nada al respecto y para el PDI de la UPC determina que serán 3 días al año (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) y, para el PAS se ha reducido lo determinado por convenio (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) de 10 a 5 días mediante la reforma antes mencionada (Llei 5/2012, de 20 de març). Además, se podrán autorizar con justificación y en casos excepcionales hasta 10 días para la conciliación laboral.

Tabla 15: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte I

	E.T.	UPC	FUNITEC
HORARIO	40h	37.5h	PDI: 30h – 37.5h (según categoría) PAS: 37.5h
DESCANSO DURANTE LA JORNADA	15 min (tiempo no efectivo)	PAS: 30 min. (tiempo efectivo)	15 min (tiempo efectivo)
FLEXIBILIDAD HORARIA	Se debe promover	Se debe promover	Se debe promover
ASUNTOS PROPIOS	Pueden existir	PDI: 3 días por año PAS: 5 días por año.	Pueden existir
VACACIONES	30 días naturales	22 días laborables	31 días naturales
REALIZACIÓN VACACIONES	Según convenga a la empresa	PDI: Preferentemente en Agosto. PAS: Preferentemente entre Julio y Agosto	Preferentemente entre Julio y Agosto (9 días deben ser sábado y domingo)
PERIODO NO LECTIVO	-	PDI: Festivos de Navidad y Semana Santa PAS: 12 días laborales (preferentemente entre Navidad y Semana Santa)	PDI: Festivos de Navidad y Semana Santa PAS: Navidad (9 días naturales) y Semana Santa (6 días naturales)
DÍAS ADICIONALES	Fiestas Nacionales y Autonómicas	Fiestas Nacionales y Autonómicas	Fiestas Nacionales y Autonómicas 1-2 días (según categoría)

Otro elemento importante son los días de vacaciones para los trabajadores. En la normativa general (RDL 1/1995, de 24 de marzo), por año trabajado se dispone de 30 días naturales, que se pueden disfrutar según convenga y con el acuerdo empresa-trabajador. Nuevamente, ambos centros universitarios tienen una estructura diferente relacionada con el modelo educativo actual. En otras palabras, las vacaciones se centran, sobre todo, en el período de verano. Las vacaciones para la UPC son de 22 días laborables como consecuencia de la última reestructuración (Llei 5/2012, de 20 de març) y 31 días naturales para FUNITEC que, en ambos casos, deben disfrutarse durante el período de julio y agosto. Un análisis en detalle, determina que para el PDI de la UPC

(Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) las vacaciones deben realizarse durante el mes de agosto y que, para el PAS (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) se puede disfrutar durante julio y agosto en períodos de 15 y 16 días. Para FUNITEC, se especifica que del total de días de vacaciones, 9 deben ser sábados y domingos (Resolución de 4 de julio de 2012).

Al estar las dos universidades sujetas al calendario lectivo, se han establecido días de permiso retribuido durante los descansos de Navidad y Semana Santa para todo el personal (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre; Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre; Resolución de 4 de julio de 2012). En el caso del PDI de ambos centros se iguala al período de los alumnos mientras que existen diferencias para el PAS. En el caso de FUNITEC se indican 9 días naturales durante Navidad y 6 en Semana Santa mientras el de la UPC, entre ambos períodos, se puede disfrutar de 12 días laborales. Lógicamente, a estos días hay que añadir las propias fiestas estatales, las de la comunidad autónoma y las específicas de la ciudad en la que están ubicados los centros universitarios.

Otra medida importante para el equilibrio de los tiempos de trabajo y los personales son los días de asuntos propios, en los que el trabajador, no pudiendo realizar ese asunto personal fuera del horario de trabajo, puede solicitar un día retribuido para realizarlo. En el caso del Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), se determina que pueden existir, y así se considera también en el convenio de FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012) que como no se especifica, se toma de referencia la normativa superior. En contraposición, en la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) se determina que son tres los días que se pueden destinar a asuntos propios,

así que puede considerarse una mejora explícita para los trabajadores por formar parte de ese centro educativo.

En el traslado de vivienda habitual (ver Tabla 16), según el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) y el convenio de FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012), el trabajador dispone de 1 día. Por otro lado, los trabajadores de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre y Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) pueden disfrutar de dos días por cambio de domicilio y será ampliado a cuatro en el caso de realizar un desplazamiento de localidad de más de 150 km o si deben cambiar de provincia.

Tabla 16: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte II

	E.T.	UPC	FUNITEC
TRASLADO DE DOMICILIO	1 día	2 días	1 día
		4 días (desplazamiento > 150 km)	
PERMISO POR MATRIMONIO	15 días naturales	15 días naturales	15 días naturales
PERMISO POR INICIO DE CONVIVENCIA LEGAL	-	PAS: 15 días naturales	-
PERMISO POR MATRIMONIO DE FAMILIAR	-	-	Hasta 2º :El mismo día
PERMISO POR NACIMIENTO DE HIJO	2 días	10 días naturales consecutivos	3 días
	4 días (desplazamiento)		5 días (desplazamiento > 200 km)
LACTANCIA: DURACIÓN	Hijos < 9 m	Hijos < de 12 m	Hijos < 9 m
LACTANCIA ACUMULADA	Sí	Sí	Sí

Según los tres convenios analizados, el trabajador dispone de 15 días naturales de permiso por matrimonio. Además, cada uno de los centros universitarios tiene algunas

peculiaridades interesantes. En el caso de FUNITEC, el trabajador dispone del mismo día en el caso de un enlace matrimonial de un familiar de hasta 2º grado de consanguinidad (Resolución de 4 de julio de 2012). Por otro lado, los trabajadores del PAS de la UPC (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) disponen de 15 días de permiso si inician la convivencia de forma legal y acreditada.

El nacimiento de un hijo supone dos días de permiso retribuido que se amplían a cuatro en caso de desplazamiento (RDL 1/1995, de 24 de marzo). La situación de los trabajadores de FUNITEC se ve mejorada, pues se incrementa hasta tres o cinco días en el caso de verse obligado a desplazarse más de 200 km (Resolución de 4 de julio de 2012). Para los trabajadores de la UPC se incrementan los días de descanso en esta situación hasta 10 días naturales (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre). En relación al nacimiento de un hijo, debe analizarse el permiso de lactancia. La norma general (RDL 1/1995, de 24 de marzo) y la aplicada en FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012), determinan que el trabajador tiene el derecho de ausentarse, si así lo desea, durante una hora diaria de la jornada de trabajo, divisible en dos fracciones o acumulable en jornadas completas hasta que el menor tenga nueve meses. En este caso, la UPC incrementa el período hasta que el menor tenga 12 meses (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre).

Tabla 17: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte III

	E.T.	UPC	FUNITEC
REDUCCIÓN POR HIJO MENOR DE 12 AÑOS O DISCAPACITADO	Reducción entre 1/8 y 1/2 jornada con proporción del salario	PDI: Si reduce 1/3 (80% salario) o 1/2 (60% salario) Si la reducción es de 1/3 durante sólo 1 año, 100% de salario Por acogimiento o adopción si se reduce un 1/3, 100% del salario durante 16 semanas	Reducción entre 1/8 y 1/2 jornada con proporción del salario
REDUCCIÓN POR CUIDADO DE FAMILIAR	Mínimo 1/2 de la jornada y de salario por cura de hijo hospitalizado y tratamiento por enfermedad grave hasta los 18 años Reducción entre 1/8 y 1/2 jornada con proporción del salario. Si por razones de edad, accidente o enfermedad sin actividad retribuido (Hasta 2°)	Mínimo 1/2 de la jornada y de salario por cura de hijo hospitalizado y tratamiento por enfermedad grave hasta los 18 años Reducción entre 1/8 y 1/2 jornada con proporción del salario por razones de edad, accidente o enfermedad sin actividad retribuido (Hasta 2°) PDI: Hasta 1°: Reducción entre 1/3 y 1/2 jornada con proporción del salario. PDI: Hasta 2° según circunstancias	Mínimo 1/2 de la jornada y de salario por cura de hijo hospitalizado y tratamiento por enfermedad grave hasta los 18 años Reducción entre 1/8 y 1/2 jornada con proporción del salario. Si por razones de edad, accidente o enfermedad sin actividad retribuido (Hasta 2°)
DURANTE INCAPACIDAD TEMPORAL	-	Del 1 al 3: No compensación salarial. Del 4 al 20: 75% compensación salarial. A partir del 21: 100% compensación salarial.	Compensación salarial al 100% durante 3 meses (1 mes más por trienio)
COMPENSACIÓN IT Y IP	-	PDI: Compensación para EC-AnL entre 20% y 100% (según antigüedad). Para EP-AL 100%	-
ENFERMEDAD GRAVE, INTERVENCIÓN CON O SIN HOSPITALIZACIÓN O REPOSO DOMICILIARIO DE UN FAMILIAR	Hasta 2°: 2 días Son 4 días por desplazamiento	PDI: 4 días (Hasta 1°) y 2 días (Hasta 2°) para enfermedad grave o hospitalización. PAS: 4 días hasta 2° PDI: 1 día por intervención quirúrgica hasta 2°: Añadir 1 día por desplazamiento > 150km	3 días. 5 días por desplazamiento > 200km 2 días por intervención quirúrgica sin hospitalización hasta 2°.

Una clara mejora de la que pueden beneficiarse los trabajadores y que favorece la conciliación laboral es la reducción de jornada por guarda legal (ver tabla 17). La situación para los trabajadores de FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012) es la misma que la expuesta en el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) y se facilita una reducción de entre 1/8 y 1/2 jornada hasta que el menor tenga, como máximo, 12 años con la minoración proporcional del salario, si bien la cotización del trabajador se mantiene en el valor de la jornada habitual. En el caso de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) la situación es similar, con la excepción del personal PDI, que en el caso de solicitar una reducción de 1/3 percibirá el 80% de su salario, o en el caso de una reducción de 1/2 de la jornada, el salario se reducirá hasta el 60%. Otra mejora relacionadas con la guarda legal y presentes, solamente, en el convenio de la UPC es el trabajador que recibe el 100% de salario si reduce 1/3 de la jornada sólo durante un año. Además, en la UPC especifican que, en el caso de acogimiento o adopción, si la reducción es de un 1/3, se recibirá el 100% del salario durante 16 semanas.

La reducción de jornada por otras situaciones tiene una estructura similar. Para FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012) y el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) el beneficio es el mismo, mientras que en la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre y Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre) se amplía a otras coberturas. En primer lugar, aquello común en las tres situaciones es que en el caso de que el nacimiento del hijo suponga su hospitalización o éste tenga una enfermedad grave, se podrá reducir a un mínimo de media jornada con la reducción proporcional del salario hasta la mejora del hijo o hasta finalizar el tratamiento, no más allá de los 18 años del hijo. Otra situación es la facilidad para reducir la jornada entre 1/8 y 1/2 jornada, con proporción del salario, si por razones de edad, accidente o

enfermedad sin actividad retribuida deben cuidar a un familiar hasta 2º grado de consanguinidad y afinidad. En el caso del PDI de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre), la reducción puede ser de entre 1/3 y 1/2 jornada con proporción del salario para familiares de primer grado y, para el segundo grado, la reducción va relacionada a las circunstancias específicas del familiar.

A través de la negociación colectiva en el momento de redactar el convenio, se logran acuerdos como la complementación salarial (ver Tabla 17) hasta el 100% de la retribución que iban percibiendo en los meses anteriores en las situaciones de incapacidad temporal de los trabajadores de FUNITEC. Tendrá una duración de 3 meses, al que se añadirá un mes más por cada trienio del trabajador. Como consecuencia del conjunto de reformas que afectaban España por la crisis, la negociación de la UPC determinó un conjunto de acuerdos para sus empleados (Llei 5/2012, de 20 de març) como que para el PDI-PAS, en los tres primeros días de baja médica no existe ningún complemento salarial, del cuatro al veinte un complemento que le supone una percepción del 75% del salario habitual y, a partir del día veintiuno de la baja por enfermedad, se complementa hasta la percepción del 100% del salario habitual. Este no es el caso del Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), que actúa con la normativa legal habitual y no hay complemento salarial. Es importante remarcar que el PDI de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) dispone de una compensación durante el período transitorio entre el fin de la incapacidad temporal y la certificación de la incapacidad permanente. Según la categoría laboral será de entre el 20% y el 100% si el motivo de dicha baja proviene de contingencias comunes, mientras que será del 100% en el caso de contingencias profesionales.

Para aquellos trabajadores adheridos al Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo) que necesiten ausentarse por fallecimiento, accidente, enfermedad grave u hospitalización de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad tendrán un permiso de dos días, ampliables a 4 si necesita realizar un desplazamiento. En la UPC se sitúa en cuatro días hasta el 2º grado de consanguinidad o afinidad en todos los casos para el PAS (Resolución TRE/4038/2008, de 14 de noviembre), y para el PDI los días van vinculados al hecho causante (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre). En caso de enfermedad grave u hospitalización, serán 4 días por familiar de primer grado y dos días por familiares de 2º grado. En el caso de la necesidad de intervención quirúrgica de un familiar será de un día para familiares de hasta 2º grado. En ambos casos citados, se ampliará un día más si el trabajador debe desplazarse más de 150 km. Para FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012), el permiso tiene una duración de tres días extensibles hasta cinco días por desplazamientos superiores a 200 km. En la situación de intervención quirúrgica de un familiar hasta 2º grado es de dos días.

La universidad, además de ser un centro de educación de estudios superiores, también potencia la investigación de las materias que se cursan en cada uno de los centros. Es por ello que, quizás, las mejoras o beneficios vinculados a la formación propia y de familiares deben estar presentes en sus convenios colectivos (ver Tabla 18). No sólo se facilita la ausencia retribuida para la realización de exámenes de formación, tal y como ya determina el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), si no que además, se facilitan períodos de cuatro meses hasta tres años con reserva de plaza, según la situación y la universidad, para la realización o finalización de investigaciones y tesis doctorales.

Tabla 18: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte IV

	E.T.	UPC	FUNITEC
PERMISO POR FORMACIÓN INVESTIGACIÓN O TESIS DOCTORAL			FORMACIÓN: 20h al año (acumulable en 3 años) INVESTIGACIÓN y TESIS: PDI durante 1 mes (en verano) si están a Jornada Completa y no supera el 25% de la plantilla
	FORMACION: Con 1 año de antigüedad, 20 horas anuales retribuidas (acumulable en 5 años)	-	
EXCEDENCIA POR FORMACIÓN INVESTIGACIÓN O TESIS DOCTORAL	-	PDI: INVESTIGACIÓN: Siempre que no superen los 2 años INVEST: No superior a 4 años con reserva de plaza	FORMACION: 1 año (en período de 10 años o 4 años para PDI).
PARA LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	-	-	Hasta 1º y para titulación oficial de Grado: Descuento del 100% para la primera titulación, 60% de la matrícula (dos convocatorias por asignatura) para las demás titulaciones.
TELETRABAJO	-	-	Se facilitará con pacto específico

Los trabajadores de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) recibían una ayuda para la formación aunque se eliminó con el acuerdo posterior a la normativa de adaptación a la crisis (Llei 5/2012, de 20 de marzo). Anteriormente, tenían un descuento del 100% en una titulación oficial de universidad pública que, en el caso del PDI, se reducía a la 1ª matrícula para ellos, hijos y cónyuges. Al PAS, además, se le facilita la flexibilidad necesaria para conciliar su puesto de trabajo con el horario escolar de familiares con discapacidad. Para FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012) los empleados recibirán una beca del 100% para su primera titulación o la de sus hijos y del 60% del valor de la matrícula hasta dos convocatorias por asignatura de los siguientes grados.

El beneficio de la formación para los trabajadores o sus descendientes, ya sea a través de un descuento total o parcial, así como de cualquier otro beneficio expuesto en este apartado, en el caso del convenio de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre) puede extrapolarse y aplicarse en cualquiera de las universidades públicas de Cataluña según especifica el mismo convenio. Por ejemplo, un profesor de la UPC podrá beneficiarse de este descuento si su hijo/a estudia tanto en la misma universidad como en otra, como puede ser la UAB. No es el caso de FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012), que pese a estar adherida al convenio estatal como otras universidades afincadas en Cataluña o el resto de España, son centros de formación diferenciados y no están relacionados entre ellos. Además, FUNITEC es una universidad federada a la Universitat Ramon Llull aunque no es aplicable esta reducción pues todas las instituciones, fundaciones y universidades que la forman, no se rigen por el mismo convenio colectivo. En algunos casos se han adherido al convenio estatal y otras disponen de un convenio propio.

En relación a la formación, todos los trabajadores tienen derecho a un mínimo de horas de formación durante el año que, en ocasiones, pueden complementarse con otro tipo de formación a cargo del trabajador o dentro de los programas formativos de la universidad. En el caso de FUNITEC (Resolución de 4 de julio de 2012), los trabajadores podrán disfrutar de un permiso de investigación para realizar la tesis doctoral durante un mes al año, preferentemente en verano, siempre que estén a jornada completa y que el número total de solicitudes no exceda el 25% de la plantilla. Este mismo centro permite la excedencia por formación con un año de duración que puede ser, también, acumulable. En el caso del personal PDI de la UPC (Resolución TRE/309/2006, de 21 de diciembre), podrán ejercer su derecho a solicitar una excedencia, con reserva de plaza, no superior a 2 años para realizar una investigación.

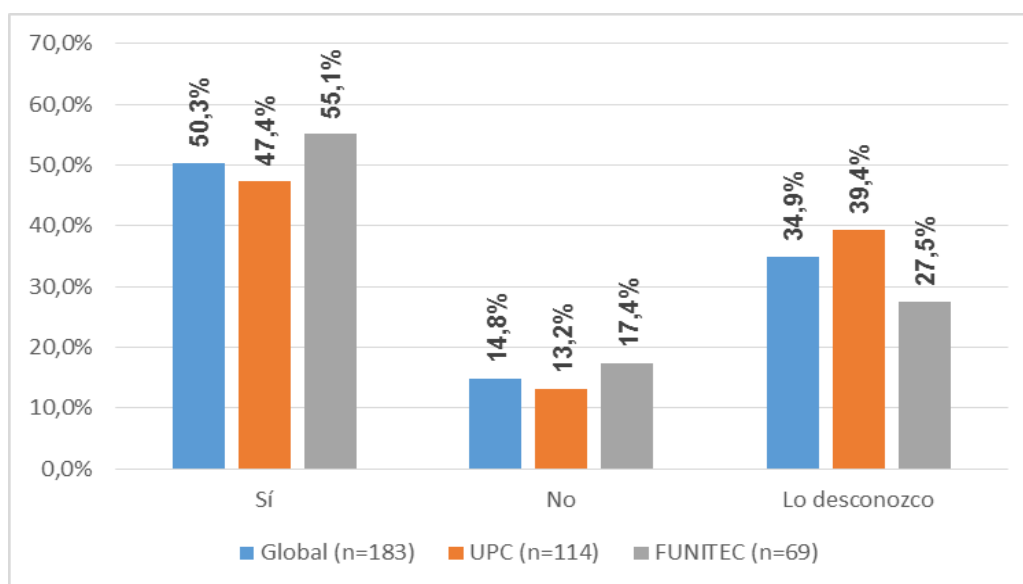
Para finalizar la comparativa de los convenios, un elemento importante que puede facilitar la conciliación laboral es realizar tareas desde el propio domicilio sin la necesidad de desplazarse al centro de trabajo: el teletrabajo. En ninguna de las cuatro normativas analizadas existe una regulación específica al respecto, aunque para FUNITEC, sí se determina que se facilitará mediante pacto específico y según las tareas a realizar. Otro elemento esencial para el equilibrio del ámbito personal y laboral es la pausa para comer, sobretodo en aquellos trabajadores con una jornada larga o partida que se ven obligados a comer fuera de su domicilio. Sólo se especificaba en el convenio del PAS de la UPC (Resolució TRE/4038/2008, de 14 de novembre), aunque fue eliminado mediante el acuerdo para adaptar la nueva normativa generada por la crisis (Llei 5/2012, de 20 de març).

En conclusión, se puede afirmar que en los convenios colectivos de los centros UPC y FUNITEC sí tienen mejoras respecto a la normativa principal, el Estatuto de los Trabajadores. Consecuentemente, podemos determinar que ambos centros están dirigidos por unas normativas que facilitan la conciliación laboral.

En este mismo primer objetivo de la investigación, más allá de examinar el convenio, también se ha analizado si los trabajadores tienen conocimiento de las mejoras que se ofrecen en su centro mediante dos cuestiones: *‘En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen mejoras sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?’* y *‘En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?’*. Un 50.3% de la muestra (ver figura 2) afirma que existen o se ofrecen en sus centros, mientras que la segunda opción con mayor puntuación es el desconocimiento (34.9%). Destacar que sólo el 47.7% de los participantes de la UPC afirma que sí existen o se

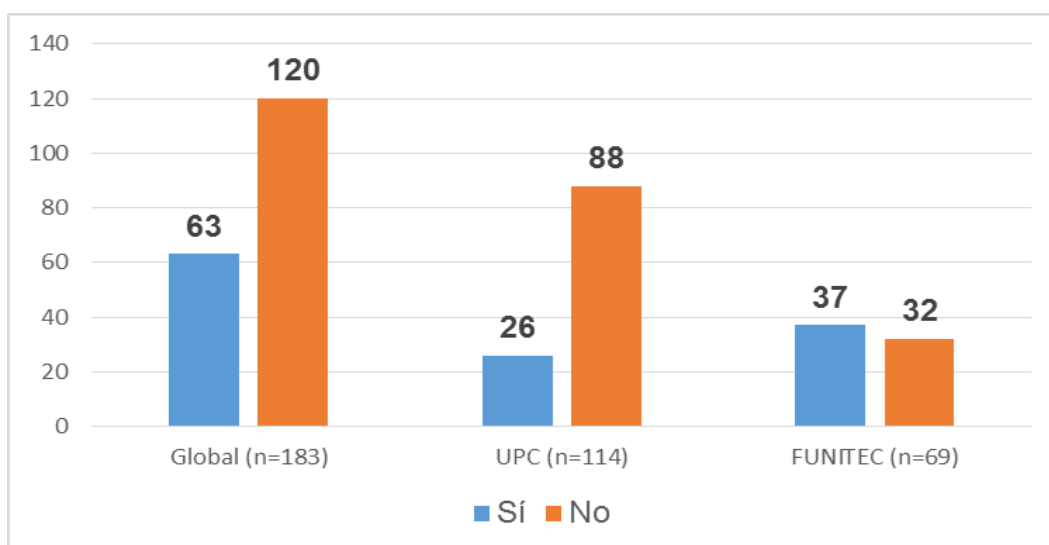
ofrecen. La prueba estadística chi-cuadrado entre el ‘Centro’ y la respuesta de los trabajadores respecto a si ‘En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen mejoras sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?’ determina que no existen diferencias significativas (χ^2 (2, N=183)=2.781, p=.249). Este aspecto invita a reflexionar sobre la comunicación de las mejoras presentes en el convenio y otras políticas de retribución emocional que se aplican en las empresas.

Figura 2: Frecuencias en porcentajes de las respuestas a la pregunta “En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen beneficios sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?” en UPC, FUNITEC y global.



Estos resultados, como se verá más adelante, pueden no ser los esperados para el centro FUNITEC que aplica desde hace más de 24 meses, de manera oficial, al menos seis beneficios sociales en formato ticket. Por este motivo, también se preguntó a los trabajadores si en su actual centro universitario habían solicitado o estaban solicitando algún tipo de beneficio social (ver figura 3). Se observa un valor de 120 respuestas ‘No’ (N=183) que, por centros, se distribuye en 88 para la UPC (n=114) y 32 para FUNITEC (n=69). En este contexto, el ‘Centro’ sí tiene influencia en la respuesta a ‘En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?’ (χ^2 (1, N=183)=18.082, p<.001) y ésta se encuentra en la alta respuesta negativa de la UPC.

Figura 3: Frecuencias de las respuestas a la pregunta “En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?” en UPC, FUNITEC y global.



En conclusión, el centro no tiene una incidencia significativa en la capacidad de conocer si se aplican beneficios sociales en la empresa pero sí en relación al perfil de los trabajadores. Es decir, sí existen diferencias en la experiencia de los trabajadores con el disfrute del salario emocional ya sea en esta universidad o en cualquier experiencia laboral anterior. En otras palabras, existe una *'problemática'* entre los beneficios sociales de la empresa y la información de la que disponen los trabajadores. Por este motivo, será importante realizar un análisis de los beneficios que se aplican. Ésta, como se ha indicado anteriormente, se centrará en los ticket descuento de FUNITEC.

8.2. Los tickets descuento en FUNITEC

Esta investigación pretendía determinar si *'Se aplican mejoras en las universidades seleccionadas y, en caso de ser así, analizar aquellas que son de aplicación'*. A lo largo del estudio de FUNITEC se facilitó el acceso a los tickets descuento, que forman parte de un objetivo secundario en el que se pretende esquematizar la política retributiva de

este centro universitario desde los motivos de aplicación hasta el análisis específico de dichas mejoras.

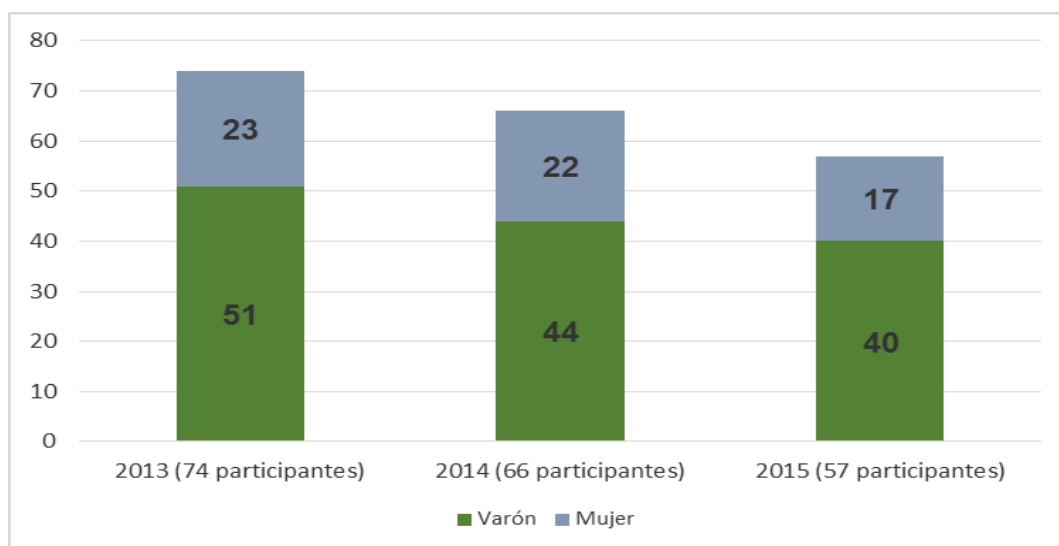
La situación económica del país ha afectado, entre otros sectores, al de la educación universitaria. Según datos del Idescat¹⁸, la Universitat Ramon Llull, de la que forma parte FUNITEC, ha visto como el total de inscritos se ha ido reduciendo desde los 13.740 alumnos del curso 2000-2001. El nivel más bajo registrado fue en el curso 2009-2010 con poco más de 9.000. Esta disminución de alumnos supone una reducción de los ingresos por un lado y, por otro, una menor cantidad de horas para los docentes y, en consecuencia, menos profesores activos en el centro. FUNITEC detectó que, en esta situación, no se podían aplicar políticas económicas que mejoraran la capacidad adquisitiva de su personal pero sí políticas de retribución flexible. Después de estudiar el perfil de su personal contratado (edad, estado civil, situación familiar y nivel retributivo) se decidió seleccionar la *'Formación'*, el descuento en el *'Centro de educación infantil'* de 0 a 3 años, el *'Seguro médico'*, la tarjeta de *'Transporte'*, el *'Ticket restaurante'* y el descuento en la compra de *'Equipos informáticos'* como aquellos productos a ofrecer a los trabajadores.

A lo largo de los años 2012 y 2013 se comunicó, de manera presencial y por escrito, toda la normativa vigente sobre este tipo de retribución (RDL 1/1995, de 24 de marzo), las ventajas fiscales para los trabajadores, la reducción del coste de ese producto por un precio menor al del mercado al ser comprado, de forma masiva, por parte de FUNITEC, y el procedimiento de solicitud de estos beneficios. La implementación definitiva se realizó en el mes de abril de 2013, lo que supuso disfrutar de los tickets durante el mes de mayo 2013.

¹⁸ Para más información, consultar en: www.idescat.cat

FUNITEC ha tenido una media total de 179 trabajadores (105 varones y 74 mujeres) durante los años 2013, 2014 y 2015, años en los cuales se analizó el perfil de trabajador que realizaba una solicitud de beneficios sociales en forma de ticket descuento (ver Figura 4). En 2013, lo solicitaron 51 varones y 23 mujeres, mientras que en los 12 meses de 2014 se observa un decrecimiento de los solicitantes, pues fueron un total de 66 trabajadores (44 varones y 22 mujeres). A pesar de ello, 13 trabajadores lo solicitaron por primera vez en 2014 dejando un índice de repetición de solicitudes en los dos años del 71.6%. En los tres meses de 2015 analizados, lo solicitaron 40 varones y 17 mujeres. Se observa que durante los 24 meses de estudio, la tendencia es a reducir el volumen de solicitantes, sobretodo en relación a nuevos demandantes, pues todos los solicitantes de 2015 ya habían realizado, al menos, una solicitud en alguno de los años anteriores.

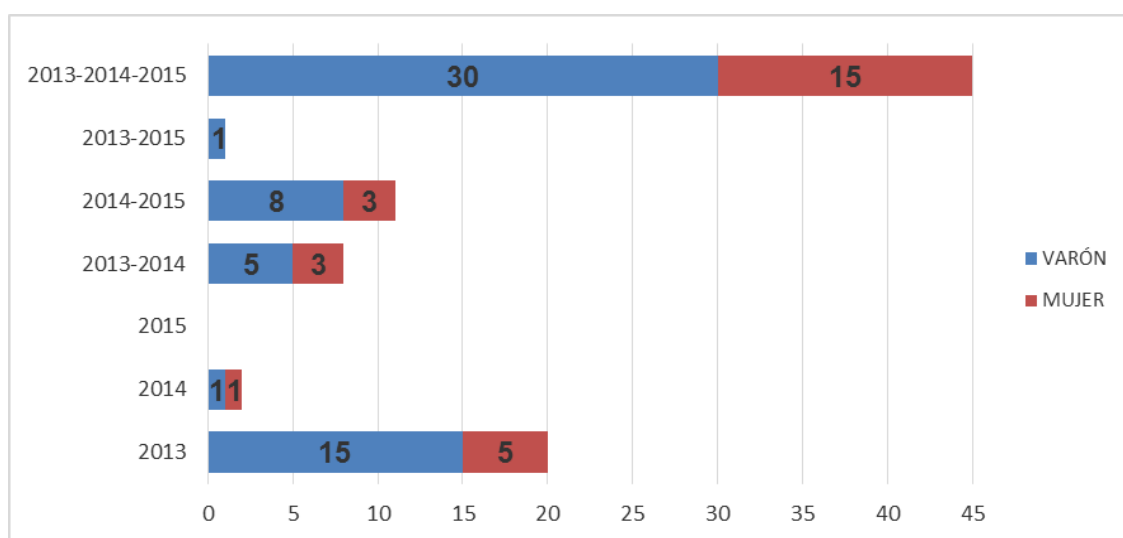
Figura 4: Solicitantes de tickets descuento de FUNITEC por género y año



A lo largo de los dos años de análisis, han solicitado algún ticket un total de 87 trabajadores, que suponen el 48.6% del personal total de la institución. Estos datos son parecidos a los obtenidos en el cuestionario, pues el 53.6% de la muestra de FUNITEC

afirma que ha disfrutado de los beneficios sociales o lo está haciendo en la actualidad. Se considera que existe coherencia entre los resultados de cada una de las fuentes analizadas. En este punto, es importante revisar la fidelización de los solicitantes con esta política retributiva aplicada en su empresa (ver figura 5) en la que se han clasificado los trabajadores según han realizado alguna solicitud sólo uno de los años naturales, si lo han realizado en alguno de los dos años naturales, o si lo han realizado durante los 24 meses analizados.

Figura 5: Relación de solicitudes de tickets en FUNITEC por género y año



Se observa que en 2013, 20 trabajadores realizaron alguna demanda sólo durante los 9 meses de estudio aunque, en 2014 (12 meses) sólo pidieron algún ticket dos trabajadores, mientras en 2015 (9 meses) ningún trabajador realizó dicha demanda. Por otro lado, el 51.7% de los trabajadores que han solicitado algún beneficio en FUNITEC lo han realizado, al menos, alguna vez durante los tres años del estudio. De ellos, 30 han sido varones y 15 mujeres que, respecto al total de su empresa, suponen más del 50% del total de solicitantes de su propio género. En consecuencia, se puede determinar que la política aplicada por FUNITEC en referencia a los tickets descuento se ha afianzado

entre los solicitantes, aunque en relación al total de trabajadores el porcentaje de demandantes es inferior al 50% de la plantilla.

Un elemento de análisis de la aplicación de esta política es la relación entre el total de tickets solicitados con los meses de aplicación y el total de trabajadores (ver tabla 19). El mayor número de tickets se centra en el año 2014 (841) al poderse solicitar a lo largo de un mayor número de meses en comparación con los nueve meses de 2013 (699) o los tres de 2015 (230). Por este motivo, se ha realizado la media de solicitudes mensual, que en 2013 fue de 77.7 por trabajador y supone 1.1 tickets al mes. A pesar de tener el mayor número de solicitudes en 2014, la media de tickets mensuales se sitúa por debajo con un 70.1 y con la misma relación de ticket por trabajador al mes. Sorprendentemente, el año 2015 obtiene una relación de ticket solicitado próximo al primer año (76.7) pero con la relación de ticket por trabajador al mes más elevada (1.4). En conclusión, se ha fidelizado el total de trabajadores solicitantes y se ha incrementado el volumen de tickets solicitados.

Tabla 19: Comparativa anual entre los tickets, los solicitantes y los meses de aplicación.

		2013	2014	2015
	Meses aplicación	9	12	3
TOTAL	Solicitantes	74	66	57
	Ticket	699	841	230
MEDIA	Ticket - Mes	77.7	70.1	76.7
	Ticket – Mes - Solicitante	1,1	1.1	1.4

El decrecimiento de trabajadores que solicitan dichos beneficios puede estar vinculado, a la propia naturaleza de los beneficios sociales, a las necesidades de los trabajadores para equilibrar la vida personal y profesional. En un primer momento, este nuevo modelo retributivo pudo ser un elemento novedoso, y por ello la gran cantidad de demandas quizás responde a necesidades de los trabajadores. En contraposición, estas

necesidades pueden haber dejado de estar presentes en su situación o, incluso, la oferta de la empresa puede no haberles sido útil para cubrir las necesidades que tienen.

A continuación, se revisan los seis tipos de beneficios sociales, en formato ticket, que se ofrecen en FUNITEC. Los tickets son el ‘Seguro médico’, el descuento en la compra de ‘Equipos informáticos’, el descuento en las mensualidades del ‘Centro de educación infantil’ que es para aquellos formativos entre 0 y 3 años de edad, el descuento en la ‘Formación’ externa del trabajador, el ‘Ticket restaurante’ para utilizar en recintos fuera de la universidad y el descuento en el abono del ‘Transporte’. En un primer análisis, la evolución de las solicitudes a lo largo de los 24 meses indica que la demanda de determinados tickets, por lo general, se mantiene en totales de solicitudes parecidas, aunque la demanda de ‘Equipos informáticos’ es claramente decreciente pasando a ser nula durante los tres meses de 2015 (ver tabla 20).

Tabla 20: Evolución de las frecuencias solicitudes de los tickets en FUNITEC durante los dos años de aplicación

TICKET	AÑO	MES												TOTAL
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
SEGURO MÉDICO	2013	-	-	-	16	17	17	14	14	14	14	14	21	141
	2014	21	21	20	20	20	20	20	20	20	21	23	23	226
	2015	22	22	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	67
EQUIPO INFORMATICO	2013	-	-	-	2	4	5	4	2	0	2	10	0	29
	2014	1	1	0	2	2	1	0	1	1	0	0	3	12
	2015	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
CENTRO DE EDUCACION INFANTIL	2013	-	-	-	19	21	17	0	8	9	10	10	10	104
	2014	10	10	7	11	11	8	0	6	9	10	11	9	91
	2015	10	10	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31
FORMACIÓN	2013	-	-	-	1	1	1	0	1	2	2	2	0	10
	2014	0	1	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	10
	2015	2	2	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
RESTAURANTE	2013	-	-	-	40	38	39	0	24	30	33	33	31	268
	2014	31	33	25	28	29	29	0	25	26	30	27	29	285
	2015	28	30	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89
TRANSPORTE	2013	-	-	-	28	26	18	0	15	13	17	16	14	147
	2014	15	16	16	13	17	16	0	13	11	17	11	9	143
	2015	11	12	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39

Durante los 24 meses la solicitud media mensual más baja es del *'Centro de educación infantil'* con un 9.4. A continuación, se encuentra el *'Ticket transporte'* (13.7) y el *'Seguro médico'* (8.1) mientras el *'Ticket restaurante'* obtiene la media de solicitudes mensuales más elevada (26.8). Es importante subrayar que los dos primeros beneficios mencionados decrecen en 2014 mientras los dos últimos crecen en ese mismo año y el *'Seguro Médico'* es aquel que lo hace de manera más significativa pues pasa del 15.7 en 2013 al 27.7 en 2014.

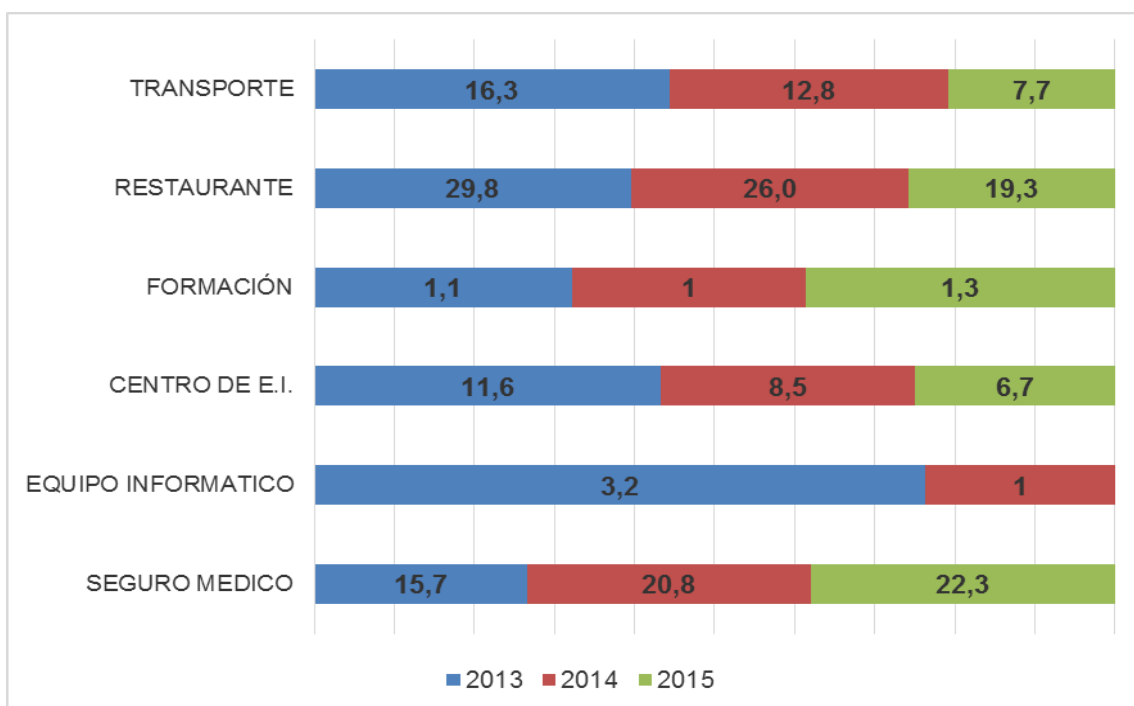
Como se puede observa en la tabla 20, en el mes de julio algunos beneficios no tienen solicitudes, lo cual se explica por el hecho que la solicitud se realiza el mes anterior a poder disfrutar del beneficio y por naturaleza del propio ticket, es incompatible con su uso en agosto. A modo de ejemplo, el beneficio del *'Transporte'* está orientado al descuento del coste del transporte al centro de trabajo, que en agosto permanece cerrado. Es extrapolable para el *'Ticket restaurante'* o el *'Centro de educación infantil'* de los hijos de los trabajadores.

La variación en la solicitud de los beneficios sociales y su decreciente demanda en algún ticket específico debería argumentarse en base a las características de los trabajadores de FUNITEC. Por motivos de protección de datos no se ha podido acceder a datos más específicos y, en consecuencia, los argumentos de la evolución de los beneficios sociales se basan en supuestos generales. Por ejemplo, el beneficio del *'Centro de educación infantil'* es para hijos de entre 0 y 3 años de edad, aspecto que podría no estar presente en dicho centro universitario, ya sea por una baja natalidad o por no estar comprendidos en esa franja de edad. La formación bonificada, a la que tienen acceso las empresas, podría ser la argumentación para determinar la baja solicitud de dicho ticket. Otro ejemplo, para finalizar, sería la solicitud de los *'Equipos'*

informáticos’ que tiene un coste de adquisición elevado según el producto y es un beneficio de larga duración por la vida útil de los mismos. Se observa que 23 personas han realizado 41 solicitudes en estos dos años de las cuales 12 han prorrogado dicha solicitud durante dos o tres meses.

En la figura 6 se observa la media de tickets por año natural solicitados durante el período analizado. El *‘Seguro médico’* pasó de ser el tercer ticket más solicitado en 2013 (15.7) a ser el segundo en 2014 (20.8), intercambiando la posición con el ticket transporte (12.8), y el primero para 2015 (22.3). Estos cambios hacia la primera posición fueron en detrimento del *‘Ticket Restaurante’*, que pasó de ser el primero en 2013 (29.8) y 2014 (26) a ser el segundo en 2015 (19.3). Los tres beneficios sociales menos demandados (*‘Equipo Informático’*, *‘Centro de Educación Infantil’* y *‘Formación’*) han pasado de tener 15.9 solicitudes de media para el año 2013 a solamente 8 para 2015. En resumen, la importancia decreciente de estos tres beneficios debería tenerse muy presente en FUNITEC para futuras revisiones de dicha política.

Figura 6: Media anual de solicitudes de los tickets de FUNITEC



En base a los datos obtenidos en la tabla 20 y la figura 6, se considera analizar las diferencias entre varones y mujeres de aquellos beneficios que tienen una demanda habitual y, por ello, no se referenciará al *'Equipo informático'* ni la *'Formación'* (ver tabla 21). El *'Ticket restaurante'* es el más solicitado por los varones con 544 demandas mientras que el *'Seguro médico'* (156) es el más solicitado por la mujeres. El segundo con más demanda por parte de los varones coincide con el primero de las mujeres (*'Seguro médico'* con 301 solicitudes) y, en ellas, es el *'Transporte'* (129) que, a su vez, resulta ser el tercero para los varones (211).

Tabla 21: Relación de solicitudes de tickets en FUNITEC por género durante los dos años de aplicación.

TICKET	TOTAL		MEDIA		PORCENTAJE	
	VARÓN	MUJER	VARÓN	MUJER	VARON	MUJER
SEGURO MÉDICO	301	156	12.54	6.50	65.9	34.1
CENTRO DE ED. INFANTIL	152	85	6.33	3.54	64.1	35.8
RESTAURANTE	544	123	22.67	5.13	81.6	18.4
TRANSPORTE	211	129	8.79	5.38	62.1	37.9

Nota: Se han eliminado los tickets menos demandados: *'Equipos informáticos'* y *'Formación'*.

La tendencia habitual es que, debido al volumen de varones totales que solicitan los tickets (n=60), los varones siempre sean aquellos que más tickets solicitan durante estos 24 meses en relación a la totalidad de mujeres (n=27). A pesar de ello, como ya se ha remarcado, el mayor porcentaje de trabajadores que han mantenido su solicitud durante los tres años han sido las mujeres, 15 de las 27 solicitantes totales. Otra lectura es que el año 2013, 30 varones realizaron alguna demanda sin repetir en los siguientes años (ver figura 5).

En una comparativa mensual entre géneros, el *'Seguro médico'* evoluciona de forma distinta durante los primeros meses, hasta encontrar la estabilidad durante el período de

verano de 2013, en el que se inicia una tendencia paralela entre hombres y mujeres aunque con un volumen de solicitud muy superior para los varones. Por lo general, la tendencia de solicitud se mantiene en una media de 14 para varones y 7 para mujeres. Las solicitudes del ticket '*Centro de educación infantil*' se inician con una amplia diferencia entre varones y mujeres hasta 2014, período en el que en tres ocasiones existe el mismo volumen de demandas. A partir de ese momento, se incrementan las diferencias entre género, aunque el volumen total de demandas de este período es la mitad respecto al del inicio del estudio. La solicitud del '*Ticket restaurante*', también obtiene puntuaciones muy diferenciadas entre varones y mujeres. A pesar de esta gran diferencia y recordando la fidelización en las solicitudes por parte de las mujeres, la media de solicitudes se mantiene en las cinco demandas al mes mientras que para los varones tiene una gran variabilidad. El '*Transporte*', por otro lado, mantiene una relación de solicitudes de, aproximadamente, la mitad para las mujeres respecto a los varones. Sí es importante recalcar que a partir de Agosto de 2014, la diferencia en el volumen de demandas se va reduciendo hasta ser el mismo en algunos meses.

Para poder realizar un estudio más detallado y sacar mayores conclusiones, quizás, se debería obtener información específica del perfil de cada trabajador para comprender la variabilidad de las demandas a las que, por protección de datos, no se ha tenido acceso a esta información. Como se ha recordado con anterioridad, la política de ayuda a la comida podría ampliarse para conseguir adaptarse a las distintas realidades que tengan en su centro universitario.

Otro elemento importante a analizar es el total de tickets que se solicitan al mes (ver tabla 22). En este contexto se observa que, en ningún caso, la solicitud es total –seis tickets– lo cual se explica por la propia normativa que limita un máximo del 30% del

salario de la retribución anual destinado a esta política de tickets. En los tres años, una solicitud es la demanda más habitual seguida de los dos tickets que, en 2014, la frecuencia estaba casi equilibrada. En contraposición, la solicitud de tres o más tickets pasa del 13% de 2013 a poco más de la mitad en 2014 y 2015. Como se observa, la tendencia de los trabajadores es, principalmente, realizar una demanda al mes, máximo dos, quedando en poco uso las solicitudes de más tickets.

Tabla 22: Frecuencia y porcentaje de solicitud de ticket por año.

	2013		2014		2015	
	f	%	f	%	f	%
1 TIQUET	245	55.7	225	47.0	79	53.0
2 TIQUETS	138	31.4	221	46.1	59	39.6
3 TIQUETS	53	12.1	33	6.9	11	7.4
4 TIQUETS	1	0.2	0	0.0	0	0.0
5 TIQUETS	3	0.7	0	0.0	0	0.0
6 TIQUETS	0	0.0	0	0.0	0	0.0

En complemento de la anterior tabla, es importante revisar las combinaciones de tickets que realizan los trabajadores durante los 24 meses de análisis. Hace referencia al total de tickets solicitados por trabajadores durante cada año del estudio y no mensual. En otros términos, un trabajador puede solicitar los tickets que desee cada mes que pueden no ser los mismos de los otros meses (ver tabla 23). En 2013 se realizaron 24 combinaciones diferentes mientras que en 2014 se redujo a 20 diferentes, hasta las 14 del 2015. La más habitual en 2013 fue la petición de un sólo ticket, mientras que en 2014 lo más usual fue la combinación de dos tickets con casi la mitad de los solicitantes (42.4%) y, de ellos, la combinación de dos tickets fueron el ‘*Ticket restaurante*’ – descuento en el ‘*Transporte*’ (18.8%) y el de ‘*Seguro médico*’ – ‘*Ticket restaurante*’ (12.5%) que tuvo un gran incremento respecto 2013.

En 2015, la solicitud de un ticket o la combinación de dos obtuvieron puntuaciones idénticas durante los tres meses de análisis (43.9%). La misma que el año anterior como

el ticket restaurante–descuento en el transporte con un 19.3% y el de seguro médico–ticket restaurante (14%). En comparación con los años anteriores, se ha dejado de solicitar las combinaciones ‘Equipo informático’ - ‘Ticket restaurante’ y ‘Equipo informático’ – ‘Transporte’ pero se han recuperado, respecto 2013, las combinaciones ‘Seguro médico’ – ‘Formación’ (1.8%) y ‘Seguro médico’ – ‘Transporte’ (1.8%), aunque ambas combinaciones tienen puntuaciones muy bajas.

Tabla 23: Porcentaje de solicitudes realizadas por año natural y sus combinaciones más habituales por los trabajadores

	TICKET	% 2013	% 2014	% 2015
1 TICKET	A	5.4	7.6	8.8
	B	13.5	6.1	5.3
	I	2.7	3.0	-
	M	13.5	18.2	24.6
	T	4.1	3.0	5.3
2 TICKETS	AB	1.4	3.0	1.8
	AF	1.4	-	1.8
	AI	1.4	-	-
	AT	1.4	-	1.8
	AM	2.7	12.1	14.0
	BM	5.4	3.0	1.8
	BT	1.4	1.5	1.8
	FT	1.4	1.5	1.8
	IM	2.7	1.5	-
	IT	1.4	1.5	-
	MT	14.9	18.1	19.3
3 TICKETS	ABM	5.4	4.6	8.8
	AFT	-	1.5	-
	AIB	1.4	-	-
	AIM	4.1	-	-
	AMT	6.8	6.1	3.5
	FMT	-	1.5	-
	IBM	-	3.0	-
	IMT	1.4	1.5	-
4 TICKETS	ABMT	-	1.5	-
	AIMT	2.7	-	-
	IBMT	2.7	-	-
	AIFMT	1.4	-	-

Nota: A: Seguro Médico; B: Centro de Educación Infantil; I: Equipos Informáticos; M: Ticket Restaurante y T: Tarjeta Transporte.

La combinación de tres tickets para 2015 se redujo a un 12%, aproximadamente, cuando en los años anteriores se situaba en valores próximos al 18% durante 2013 y 2014. Nuevamente, el '*Seguro médico*' y el '*Ticket restaurante*', son los más utilizados durante el estudio combinados con el '*Transporte*' y el '*Centro de educación infantil*'. Destacar que la combinación de cuatro tickets significa que, a lo largo de los meses, algún trabajador ha pedido cuatro tickets distintos aunque no todos al mismo tiempo como ya indicaba la tabla 22. En cualquier caso, la combinación de cuatro siempre tiene como elementos comunes los '*Ticket restaurante*', '*Seguro médico*' y '*Transporte*'. Estas combinaciones deben resultar interesantes para FUNITEC para futuras revisiones de esta política. Así, pueden complementar los tickets con otras medidas que supongan un ahorro económico fuera del domicilio pero vinculado con el trabajo (transporte y comedor) y la atención y cuidado personal y de los familiares (seguro médico y ticket guardería).

Para concluir, en los primeros meses hubo una gran demanda de tickets descuento en FUNITEC que fue decreciendo hasta el número de solicitantes actuales. Se puede afirmar que, en referencia a los tickets, también hubo una alta demanda de cada uno de ellos hasta reducirse principalmente al '*Seguro médico*' y el '*Ticket restaurante*'. En futuras revisiones de los tickets sociales de FUNITEC, se considera que el centro universitario debería adaptarse a la evolución del perfil de los trabajadores y sus necesidades en la oferta de beneficios sociales. Por ejemplo, cambiar el descuento en formación, considerando la existencia de la formación bonificada, por otros beneficios relacionados con el ticket '*Restaurante*' como una mejora de las condiciones del bar-restaurante del centro universitario o el ticket '*Transporte*' como un abono en el parking empresarial para aquellos que utilizan el vehículo privado. En resumen, adaptar los beneficios a las necesidades de los trabajadores para promover la conciliación laboral.

8.3. La solicitud del salario emocional

El último apartado del primer objetivo de la investigación consiste en '*Observar, específicamente, el conocimiento de las mejoras que se aplican en su empresa*'. En otras palabras, analizar de manera específica si los trabajadores conocen cada una de las mejoras que puedan existir en el convenio de su centro o mediante los tickets en FUNITEC. Se hipotetiza, además, que sí saben de su existencia y aplicación y, más aún los trabajadores de FUNITEC, pues tienen dicha política aplicada desde mediados de 2013 en formato ticket.

Las mejoras que se han fijado por convenio en ambos centros, o los tickets para el caso de FUNITEC, se han añadido al cuestionario que se ha pasado a los trabajadores con la finalidad de mostrar si ellos tienen el conocimiento conforme se pueden solicitar. Las mejoras mencionadas en los convenios colectivos se presentan en la tabla 24, así como los beneficios aplicados de FUNITEC están en la tabla 26. De esta manera, se pretende determinar si los trabajadores tienen conocimiento de las mejoras que sí pueden solicitarse en su centro de trabajo.

Tabla 24: Relación de las mejoras en el convenio colectivo y el conocimiento de los trabajadores según su centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69)

	% UPC			% FUNITEC		
	SI	NO	L-D	SI	NO	L-D
Horario flexible de entrada y salida	76.3	6.1	17.5	46.4	30.4	23.2
Promover el teletrabajo	38.6	23.7	37.7	5.8	62.3	31.9
Extensión de la duración del permiso de maternidad y paternidad	23.7	16.7	59.6	11.6	26.1	62.3
Extensión de los días de vacaciones	15.8	32.5	51.8	14.5	42.0	43.5
Organización propia y personal de las vacaciones	33.3	49.1	17.5	46.4	39.1	14.5
Descuento total o parcial en formación	45.6	34.2	20.2	82.6	5.8	11.6
Descuento total o parcial en educación de los hijos	11.4	71.9	16.7	66.7	5.8	27.5
Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa	3.5	85.1	11.4	78.3	13.0	8.7

Nota: (L-D) Lo desconozco

En un primer análisis, la UPC sí facilita el *'Horario flexible de entrada y salida'* con 87 de las 114 respuestas afirmativas de sus empleados. Además, este volumen de respuestas confirma la relación de este beneficio con el *'Centro'* (χ^2 (2, N=183)=23.202, $p<.001$). En contraposición, 43 de los 69 participantes de FUNITEC determinan que no se *'Promueve el teletrabajo'* frente a las respuestas de la UPC (χ^2 (2, N=183)=34.815, $p<.001$). El 85.1% de los trabajadores de la UPC niegan que la empresa ofrezca un *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'*, como así lo eliminó la reforma de 2012 (Llei 5/2012, del 20 de març), aunque antes sí estaba presente en el convenio del PAS. Existen diferencias significativas entre este beneficio y el *'Centro'* (χ^2 (2, N=183)=114.603, $p<.001$) como se puede observar en la tabla 25. Curiosamente, en FUNITEC no existe dicha mejora en el convenio y el beneficio más parecido, el *'Ticket restaurante'*, es de aplicación fuera de las instalaciones. Este hecho nos hace pensar que puede existir este tipo de descuento de aplicación interna y no conste por escrito.

Tabla 25: Análisis descriptivo e inferencia chi-cuadrado del beneficio *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'* según el centro (N=183)

	SÍ	NO	L-D
UPC (n=114)	4	97	13
FUNITEC (n=69)	54	9	6

Nota: (L-D) Lo desconozco.

También existen diferencias significativas entre el *'Centro'* y el *'Descuento total o parcial en formación'* (χ^2 (2, N=183)=26.513, $p<.001$), pues sólo 12 empleados de FUNITEC responden negativamente o lo desconocen, mientras los resultados son más equilibrados para la UPC. A priori, toda empresa está en la obligación de facilitar la formación a sus trabajadores por convenio y, por eso, se considera inesperado este resultado. Por otro lado, ambos centros disponían de un descuento para la formación de familiares, que consistía en una reducción en el precio de la matrícula de los familiares

de los empleados universitarios y que se suprimió en la UPC en base a la reforma de 2012 (Llei 5/2012, del 20 de març). En el caso de FUNITEC, existía el ticket '*Centro de Educación Infantil*' para la etapa de 0 a 3 años que sí justifica que existan diferencias en las respuestas entre el '*Centro*' y el '*Descuento total o parcial en la formación de los hijos*' (χ^2 (2, N=183)=83.165, $p<.001$). En que, del total de 114 participantes de la UPC, 12 responden '*Sí*' mientras 82 responden '*No*', y la relación en FUNITEC (n=69) es de 46-4.

La '*Extensión de la duración del permiso de maternidad y paternidad*' obtiene un alto grado de desconocimiento (UPC=59.6%; FUNITEC=62.3%), cuando en ambos convenios colectivos sí existe para el caso de la paternidad, pues se amplían los días de permiso. En este caso, no se observan diferencias significativas entre el '*Centro*' y el conocimiento de este beneficio (χ^2 (2, N=183)=5.222, $p=.073$), tampoco según el '*Género*' (χ^2 (2, N=183)=.288, $p=.866$) ni con el hecho de tener '*Descendientes*' (χ^2 (2, N=183)=5.358, $p=.069$). Por este motivo, el desconocimiento se puede vincular a alguna problemática en el proceso comunicativo de las entidades. Otras mejoras de convenio, como la '*Extensión de las vacaciones*' y la '*Organización de los días de vacaciones*' tampoco suponen diferencias significativas con el '*Centro*'. Se podría deducir que estos resultados se deben a que los empleados, PDI-PAS, consideran que siempre deberán realizar las vacaciones en verano y las vacaciones de Navidad y Semana Santa pues es el período no lectivo de los alumnos.

En conclusión, se puede afirmar que sí existen diferencias entre el '*Centro*' y el conocimiento de los trabajadores sobre si se pueden solicitar los beneficios que se aplican en convenio. En cualquier caso, como se ha argumentado, estas diferencias se deben a la eliminación de las mejoras por la reforma de 2012 (Llei 5/2012, del 20 de

març) para la universidad pública (UPC). Además, es importante remarcar que los trabajadores de FUNITEC, de media, obtienen una puntuación afirmativa superior a los de la UPC, sobretodo, por tener la política de los tickets descuento.

Se analizaron las respuestas afirmativas de los trabajadores respecto a que *‘En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen beneficios sociales para la conciliación laboral de los trabajadores’* (n=92), organizadas por *‘Centro’*, con las mejoras presentes en el convenio, obteniendo las mismas relaciones que cuando se han analizado los participantes en conjunto. Es decir, se han obtenido diferencias significativas con el *‘Horario flexible de entrada y salida’* (χ^2 (2, n=92)=19.817, p<.001), *‘Promover el teletrabajo’* (χ^2 (2, n=92)=21.243, p<.001), el *‘Descuento total o parcial en formación’* (χ^2 (2, n=92)=14.966, p=.001), el *‘Descuento total o parcial en educación de los hijos’* (χ^2 (2, n=92)=60.306 p<.001) y el *‘Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa’* (χ^2 (2, n=92)=74.471, p<.001) mientras no ha sido así con los demás beneficios presentes en el convenio.

El 55.9% de los trabajadores de FUNITEC, que tiene una política retributiva vinculada al ticket descuento, afirman que *‘En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen beneficios sociales para la conciliación laboral de los trabajadores’* y un 53.6% responden afirmativamente a la cuestión: *‘En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?’*. Un análisis más detallado confirma que de 38 empleados que afirman que en su empresa existe o se ofrecen beneficios sociales, 30 confirman a su vez que solicitan o lo han solicitado alguna vez en su actual empresa. El conocimiento de los tickets en FUNITEC (ver tabla 26) es generalizada por parte de los trabajadores excepto para el *‘Seguro Médico’* (46.4%), cuando es un de los beneficios más solicitados en el análisis de los tickets de FUNITEC, y para el *‘Descuento total o*

parcial en la compra de material tecnológico (43.5%), que sí va en sintonía con la baja demanda de dicho ticket a lo largo de los meses de estudio. Por otro lado, la *'Formación'*, que está poco valorada en los tickets, es aquel beneficio que obtiene una mayor puntuación en las frecuencias de los trabajadores de dicha universidad.

Tabla 26: Comparativa de los tickets ofertados con la posibilidad de solicitarlos en FUNITEC (n=69).

	Frecuencia (%)		
	SI	NO	L-D
Seguro de salud	46.4	33.3	20.3
Ticket restaurante	71.0	22.7	7.2
Descuento total o parcial en formación	82.6	5.8	11.6
Descuento total o parcial en la tarjeta de transporte	50.7	23.2	26.1
Descuento total o parcial en la formación de los hijos	66.7	5.8	27.5
Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico	43.5	40.6	15.9

Nota: (L-D) Lo desconozco.

Estos resultados pueden ser justificados mediante las acciones que se han realizado en FUNITEC. Desde el Departamento de Recursos Humanos se informó que, mediante su política de comunicación interna, se notificó el proceso de comunicación inicial y los frecuentes recordatorios respecto a los beneficios sociales que se pueden solicitar en formato ticket. En otras palabras, aquellos trabajadores a los que llega dicha información y son conscientes de ella tienden a afirmar que se pueden aplicar estas mejoras. En contraposición, se debe puntualizar que el porcentaje de trabajadores con este conocimiento es sólo del 55.9% de la muestra participativa.

En el cuestionario se listaron otros beneficios que, a pesar que no estén aplicados en el convenio colectivo ni en formato ticket en el caso de FUNITEC, pueden ser interesante revisar las respuestas de los trabajadores organizadas por *'Centro'* (ver tabla 27). El beneficio *'Ausentarse por emergencia personal'* es el único que obtiene un porcentaje de respuestas afirmativas superior al 50% para ambos centros ya que, aún no estando presente en el convenio colectivo, se sobrentiende que toda organización, en caso de

urgencia personal, facilita al trabajador el tiempo necesario para resolverla. La aplicación de esta política retributiva reduce el absentismo injustificado por temas familiares como recuerda Benavente (2008). Además, FUNITEC obtiene un alto porcentaje de afirmaciones para el *'Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa'* (71%), el *'Descuento total o parcial en el parking de empresa'* (68.1%) y el *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'* (78.3%), que no están presentes en el convenio ni la política de tickets descuento. Este hecho nos hace pensar que deben existir beneficios que no están escritos en el convenio pero sí se aplican en FUNITEC. En el caso de la UPC, salvo el beneficio comentado, los demás obtienen respuestas afirmativas inferiores al 50%.

Tabla 27: Porcentajes de respuestas afirmativas a la pregunta “Determine si los siguientes beneficios sociales se pueden solicitar en su empresa actual”.

	UPC (n=114)	FUNITEC (n=69)
Ausentarse por emergencia personal	80.7	89.9
Excedencia temporal de descanso profesional	48.2	16.2
Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia	10.5	4.3
Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo	30.7	8.7
Plan de pensiones	37.7	0.0
Seguro de accidentes	35.1	27.5
Seguro de vida	7.0	5.8
Atención médica propia y de familiares directos	21.9	20.3
Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes	0.9	2.9
Centro de educación infantil en la propia empresa	0.0	7.2
Asesoramiento en ámbito personal (trabajadores y/o familiares)	4.4	5.8
Asesoramiento en ámbito profesional (trabajadores y/o familiares)	15.8	11.6
Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa	5.3	23.2
Promover las videconferencias para reducir los desplazamientos	40.4	42.0
Móvil, Tablet o Portátil de empresa	41.2	21.7
Vehículo de empresa	0.9	5.8
Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa	46.5	71.0
Descuento total o parcial en el parking de empresa	13.2	68.1
Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa	3.5	78.3
Descuento total o parcial en la máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)	6.0	34.8

Desde ambos centros se nos ha informado que no existe ningún '*Centro de educación infantil en la propia empresa*' con lo que el 7.2% de respuestas afirmativas de FUNITEC no deben ser consideradas. El caso del beneficio '*Vehículo de empresa*' no suele ser habitual para el sector que se investiga y, por este motivo, sólo obtiene 5 respuestas del total de personal consultado (N=183). En base a los resultados expuestos hasta este punto, se puede afirmar que, a pesar de existir beneficios sociales en las políticas de ambas universidades, ya sea por convenio o por la política de los tickets descuento, los trabajadores no presentan resultados afirmativos de manera habitual. Además, al no existir relación entre el '*Centro*' y la cuestión '*En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen beneficios sociales para la conciliación laboral de los trabajadores*' (ver apartado 8.1) se ha considerado que el análisis de los datos puede ser realizado con la muestra de manera conjunta y no diferenciado por centro de trabajo.

Para finalizar se ha realizado la comparación (ver tabla 28) con dos de los estudios analizados que se han utilizado para completar la creación del cuestionario (Chinchilla et al., 2006 y Pasamar y Valle, 2011). Se ha organizado el análisis por bloques de beneficios que utiliza el modelo de Chinchilla (Chinchilla et al., 2006). La '*Ausencia por emergencia familiar*' obtiene un mayor porcentaje de respuesta afirmativa en los tres estudios y puede vincularse, nuevamente, a las facilidades que la empresa da a los trabajadores en caso de urgencia personal.

En este mismo bloque referente al '*Tiempo de trabajo*' se observa una mayor variabilidad de los resultados con los modelos teóricos, que podría relacionarse con las características propias del sector educativo universitario pues el horario del personal docente se estructura en horas concretas y repartidas a lo largo del día reduciendo su flexibilidad. Esta argumentación también es válida para el '*Espacio de trabajo*', en el

que los resultados de la muestra son más bajos, pues ambos centros universitarios realizan sus clases a nivel presencial y los servicios de administración deben realizarse de manera presencial en el centro como puede ser, por ejemplo, la atención al alumnado. La alta puntuación de la ‘Ayuda para guarderías’ (32.2%) corresponde al ticket ‘Descuento total o parcial en educación de los hijos’ que se aplica en FUNITEC mediante ticket si se refiere a la educación de 0 a 3 años. En este centro existe el descuento en la matrícula de los familiares y que en la UPC quedó suspendida.

Tabla 28: Comparativa porcentual de la posibilidad de solicitar los beneficios sociales entre la muestra, Chinchilla et al. (2006) y Pasamar y Valle (2011)

		Chinchilla et al. (2006)	Pasamar y Valle (2011)	Muestra (N=183)
TIEMPO DE TRABAJO	Ausencia por emergencia familiar	99	52.1	84.2
	Vacaciones flexibles	95	-	38.3
	Horario flexible	85	-	65.0
	Horario máximo de permanencia en la empresa	-	17.4	22.4
ESPACIO DE TRABAJO	Teletrabajo	50	-	26.2
	Videoconferencia	66	-	41.0
EXCEDENCIA DEL TRABAJO	Extensión de los días de vacaciones	-	11.6	15.3
	Amplicación del permiso de Maternidad	22	15.8	19.1
	Amplicación del permiso de Paternidad	25	15.8	19.1
	Descanso profesional	-	2.7	36.1
	Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	87	-	8.2
BENEFICIOS SOCIALES	Centro de deportes	27	-	55.7
	Plan de jubilación	47	10.3	23.5
	Seguro de accidentes	84	28.8	32.2
	Seguro de vida	76	21.2	6.6
	Ticket restaurante	65	-	28.4
	Ayuda para guarderías	24	19.2	32.2
APOYO Y ASESORAMIENTO	Asesoramiento personal y familiar	41	24.7	4.9
	Asesoramiento profesional	70	-	14.2
CUIDADO DE FAMILIARES	Asistencia sanitaria a miembros de la familia del trabajador	44	-	21.3
	Guardería en la propia empresa	16	3.4	2.7
	Información de centros asistenciales para familiares mayores y discapacitados	16	7.5	1.6

Nota: Los beneficios que no obtienen datos se han determinado con “-”.

En general, aunque no son los mismos sectores ni el mismo número de participantes, la comparación de los resultados entre nuestra investigación y la bibliografía permite afirmar que el sector educativo universitario es un ámbito con un gran campo para desarrollar en este tipo de políticas retributivas. A pesar de ello, los resultados mostrados están estrechamente vinculados a las características propias del centro y sus convenios colectivos que, de no existir la reforma de 2012 de la UPC (Llei 5/2012, del 20 de març), probablemente se obtendrían unos resultados superiores. Cabe insistir que las conclusiones realizadas están basadas en las informaciones cedidas por ambos centros universitarios aunque, como se ha observado, la mayoría de trabajadores afirman poder solicitar beneficios que no están en las normativas de los centros.

8.4. La experiencia con los beneficios sociales

El segundo gran objetivo era *‘Conocer la experiencia de los participantes con los beneficios sociales’*, es decir, si en alguna situación han disfrutado los beneficios sociales. La relación entre la *‘Experiencia’* y la *‘Antigüedad’* de los trabajadores (ver tabla 29) confirma que tienen más *‘Experiencia’* laboral que *‘Antigüedad’* en la empresa. La moda de la *‘Experiencia’* se sitúa en *‘Entre 16 – 20 años’* con un rango intercuartílico de 9 mientras que para la *‘Antigüedad’* la moda es *‘Entre 6 y 10 años’* con un rango intercuartílico de 8. Ambos datos indican que los trabajadores tienen otras experiencias profesionales y, en consecuencia, pueden dar respuestas en base a experiencias pasadas y no sólo con la situación laboral actual.

Tabla 29: Relación de la experiencia laboral de la muestra con la antigüedad en su centro de trabajo actual

		ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA										
		< 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	> 45	
EXPERIENCIA LABORAL	< 5	11										
	6 - 10	4	11	1*								
	11 - 15	3	17	13								
	16 - 20	5	11	18	9							
	21 - 25	4	5	5	4	5						
	26 - 30	1	1	2	1	6	10					
	31 - 35	1	2		2	4	7	8				
	36 - 40				1		2	2	1			
	41 - 45							1	2	2		
	> 45							1				

Nota: (*) Se considera este resultado como un valor perdido.

Los trabajadores, a la pregunta *‘Determine si ha disfrutado estos beneficios sociales en su empresa actual u otra empresa’*, respondían de manera dicotómica (ver tabla 30). Los dos únicos beneficios que han obtenido resultados afirmativos superiores al 50% están relacionados con la organización de los horarios laborales y son *‘Ausentarse por emergencia personal’* (86.3%) y el *‘Horario flexible de entrada y salida’* (76%). En otras palabras, la gran mayoría de beneficios sociales que se han propuesto no han sido disfrutados por la mayoría de los trabajadores en su actual empresa ni en ninguna de las organizaciones anteriores en las que han colaborado.

Los resultados más destacados son, sin lugar a dudas, las bajas puntuaciones obtenidas por los beneficios orientados al *‘Apoyo y/o asesoramiento’*. Un 5.5% de los trabajadores determina que ha recibido *‘Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)’*, un 1.6% ha recibido *‘Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)’* y un 0.5% el *‘Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa’*. Los dos primeros beneficios pueden estar más vinculados a convenios de la empresa con otras entidades que ofrezcan estos servicios, mientras que la orientación en caso de despido es, quizás, una política poco habitual en España.

Tabla 30: Porcentajes de respuestas afirmativas a la pregunta “Determine si ha disfrutado estos beneficios sociales en su empresa actual u otra empresa” según la muestra (N=183)

		SÍ
TIEMPO DE TRABAJO	Horario flexible de entrada y salida	76.0
	Ausentarse por emergencia personal	86.3
	Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo	16.9
	Organización propia y personal de las vacaciones	47.5
LUGAR DE TRABAJO	Promover el teletrabajo	13.7
	Promover las videconferencias para reducir los desplazamientos	27.3
	Móvil, Tablet o Portátil de empresa	26.2
EXCEDENCIAS DE TRABAJO	Excedencia temporal de descanso profesional	7.1
	Extensión de los días de vacaciones	11.5
	Extensión duración del permiso de maternidad/paternidad	8.2
	Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia	4.9
BENEFICIOS SOCIALES	Plan de pensiones	30.1
	Seguro de accidentes	14.2
	Seguro de salud	12.0
	Seguro de vida	2.7
	Vehículo de empresa	4.4
	Desc. total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa	26.2
	Ticket restaurante	19.1
	Desc. total o parcial en el parking de empresa	21.9
	Desc. total o parcial en formación	47.5
	Desc. total o parcial en la tarjeta de transporte	10.9
	Desc. total o parcial en la formación de los hijos	14.8
	Desc. total o parcial en la compra de material tecnológico	13.7
	Desc. total o parcial en el bar o restaurante de la empresa	29.5
Desc. total o parcial en la máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)	16.4	
APOYO Y/O ASESORAMIENTO	Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)	1.6
	Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)	5.5
	Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa	0.5
CUIDADO DE FAMILIARES	Atención médica propia y de familiares directos	14.2
	Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes	1.1
	Centros de educación infantil en la propia empresa	0.5

En el caso de las mejoras orientadas al ‘*Cuidado de familiares*’, señalar que el 1.1% ha disfrutado descuentos en ‘*Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes*’ que suelen proceder, como se ha comentado, de acuerdos con otras entidades. El 0.5% de la muestra afirma haber disfrutado de ‘*Centros de educación infantil en la propia empresa*’. A pesar de los ejemplos de empresas como Tous (Corchón, 2004) o Mercadona (Mercadona, 2013), en base a la muestra analizada y asumiendo que son

sectores y perfiles distintos, quizás es una práctica poco habitual en las empresas por el coste que les supone, como así se argumentó en el caso de Nestlé (Chinchilla y León, 2007; Corchón, 2004).

Algunos de los *'Beneficios sociales'* como los ticket descuentos en FUNITEC, suelen ir aplicados mediante empresas externas como Sodexho o Cheque Gourmet (ver apartado 2.2), que suponen para la empresa un coste, quizás, no asumible para el uso que le pueden dar los trabajadores. Por otro lado, beneficios como *el 'Seguro de accidentes'*, *'Seguro de salud'* o *'Seguro de vida'* pueden ir incluidos en el seguro propio de la empresa o quedan derivados a la mutua con la que trabaja la empresa. Quizás, por este motivo, los trabajadores no son conscientes de su existencia en la empresa al no ser promocionados por la empresa de manera específica como algunos de los otros beneficios.

En el caso de los beneficios vinculados con las *'Excedencias'*, uno de los argumentos factibles es el alto coste que supone para la empresa. En la mayoría de las situaciones, la empresa necesitará de otro trabajador que realice las actividades de aquél que está en excedencia para poder desarrollar dichas tareas y esto supone un coste para la empresa (Pasamar y Valle, 2011; Rubio y Sánchez, 2009). Es el caso de los beneficios *'Excedencia temporal de descanso profesional'*, *'Extensión de los días de vacaciones'* y *'Extensión duración del permiso de maternidad/paternidad'*, que no han disfrutado ni el 90% de la muestra en la mayoría de ellas. Por otro lado, el concepto *'excedencia'* está relacionado con la ausencia del puesto de trabajo sin disfrutar de las condiciones económicas durante dicho período, aunque el 4.9% de la muestra afirma que ha disfrutado de *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'*. A pesar de ello, en los convenios aplicados en la UPC y FUNITEC sí se

compensa al trabajador cuando, por algún motivo, no puede disfrutar de sus condiciones laborales habituales en la empresa. Es el caso de la baja por enfermedad, en la que se compensa hasta la totalidad del salario según el centro o de la reducción por cuidado de un hijo o familiar que, también, son compensados por encima de lo que correspondería durante un período de tiempo y según el motivo de reducción.

Se ha relacionado el perfil personal del trabajador (*'Género'*, *'Edad'* y *'Estudios'*) y el perfil familiar (*'Estado Civil'*, *'Ascendientes'*, *'Descendientes'* y *'Residencia'*) con aquellos beneficios que, al menos, ha disfrutado el 25% de la muestra. Se han encontrado diferencias significativas entre el *'Género'* y la *'Organización propia y personal de las vacaciones'* (χ^2 (1, N=183)=8.311, p=.004), en la que 53 *'Varones'* (n=91) confirman que *'Sí'* lo han disfrutado mientras que 58 *'Mujeres'* (n=92) responden que *'No'* lo han podido disfrutar. Además, en el caso del *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'*, también existen diferencias entre el *'Género'* (χ^2 (1, N=183)=3.971, p=.046) y, aunque la tendencia habitual es hacia el *'No'*, en ambos casos (129 de 183), lo es más para las *'Mujeres'* (71 de 92).

La *'Edad'* se relaciona con el *'Plan de Pensiones'* (χ^2 (8, N=183)=22.499, p=.004). La respuesta habitual es *'No'* haberlo disfrutado, salvo los trabajadores *'Entre 51 y 55 años'* (n=27) y *'Entre 56 y 60 años'* (n=14), que responden con 15 y 8 respuestas afirmativas, respectivamente. La *'Edad'* también muestra relación con el *'Ticket restaurante'* (χ^2 (8, N=183)=24.903, p=.002) con una tendencia clara hacia la respuesta negativa con 148 respuestas de 183 posibles. Con un resultado parecido está la relación con el *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'* (χ^2 (8, N=183)=23.836, p=.002) que, también, se inclina hacia el *'No'* (129 de 183). Para finalizar, los *'Estudios'* tienen relación con el disfrute del beneficio *'Ausentarse por*

emergencia personal' (χ^2 (8, N=183)=15.120, p=.034), con 158 respuestas del total de la muestra (N=183).

Las relaciones del perfil familiar con los beneficios disfrutados se centran, principalmente, con la respuesta al descriptivo '*Descendientes*'. Existe relación con '*Ausentarse por emergencia personal*' (χ^2 (1, N=183)=11.517, p=.001), pues un 93.5% de los que tienen hijos (n=108) lo han podido disfrutar mientras sólo un 76% de los que no los tienen (n=75) lo han disfrutado. También, obtiene relación con la '*Extensión de la duración del permiso de maternidad y paternidad*' (χ^2 (1, N=183)=5.165, p=.023) en que 168 participantes no han disfrutado de dicho beneficio respecto al total de la muestra (n=183). La respuesta a los '*Descendientes*' está relacionada con el '*Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa*' (χ^2 (1, N=183)=4.675, p=.031) que se decanta con 135 respuestas negativas de las 183 posibles.

De nuevo, el beneficio '*Ausentarse por emergencia personal*' se relaciona con el '*Estado Civil*' de los empleados (χ^2 (2, N=183)=13.374, p=.001). La tendencia habitual es el '*Sí*' con 158 respuestas de 183 posibles y, según el '*Estado Civil*', lo han disfrutado el 93.3% que están '*Divorciado/a*', el 92.7% de los '*Casado/a*' y el 72.9% de los '*Soltero/a*'. La '*Residencia*' del trabajador obtiene relaciones significativas con '*Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa*' (χ^2 (1, N=183)=5.198, p=.023). En concreto, del total de residentes en la '*Misma ciudad que la de la empresa*' (n=108), 35 responden '*Sí*' mientras 73 responden '*No*', y para los residentes en '*Distinta ciudad que la de la empresa*' (n=75) la relación es 13 a 62. En ambos casos, las respuestas tienden al '*No*' pero el colectivo que no reside en la misma ciudad de la empresa lo hace con un 82.7% de las ocasiones. También, se obtiene relación entre este descriptivo y el '*Descuento total o parcial en el bar o*

restaurante de la empresa' (χ^2 (1, N=183)=4.083, p=.043), nuevamente, con la tendencia de respuestas hacia el 'No'. De los 108 residentes en la ciudad donde se localiza la empresa, 70 no lo han disfrutado (64.8%), mientras que el porcentaje es más elevado para los residentes en una ciudad distinta (78.7%), pues 59 determinan que no lo han disfrutado (n=75).

En conclusión, la experiencia de la muestra con los beneficios sociales no es muy extensa y la mayoría de los trabajadores no han disfrutado de las mejoras que se han propuesto en el estudio y los que lo han hecho no alcanzan, habitualmente, una cuarta parte de la muestra. Además, los perfiles PDI y PAS del sector educativo universitario tienen relación con los beneficios propuestos aunque no se puede establecer un perfil concreto.

8.5. La utilidad de los beneficios sociales

El tercer gran objetivo de esta investigación reside en '*Describir el grado de utilidad de los beneficios sociales según la muestra analizada*'. El análisis de estos datos, se estructura en un apartado descriptivo, en una comparativa con otros estudios realizados y en determinar si existe un perfil personal, familiar o laboral que guarde relación con la utilidad de los beneficios sociales. En consecuencia, se considera que cuanto más alto sea el grado de utilidad, mayor será su solicitud por parte de los empleados en el caso que la empresa necesite herramientas para conciliar. Además, en caso de obtener dicho perfil, los resultados podrían ser extrapolables en otra situación y con un perfil similar al analizado para que, de esta manera, se facilite una herramienta que permita a cualquier empresa similar a las analizadas conocer las probables solicitudes en contextos similares.

Se ha organizado la exposición de los resultados referentes a la utilidad de los beneficios según el modelo de Chinchilla et al. (2003) y se presentan los porcentajes de respuesta directa de la muestra sin diferenciarlos por centro (ver tabla 31). Sólo dos beneficios obtienen más de la mitad de las respuestas con una orientación negativa hacia su utilidad (*'Poco'* – *'Nada'*). Son el *'Seguro de Vida'* (48.1%) y el *'Vehículo de empresa'* con un 71%. Este último es el único que obtiene una puntuación negativa tan elevada y que, además, sólo ha sido disfrutado por un 4.4% de los trabajadores (ver tabla 31) y no se ofrece en la UPC y FUNITEC. Se trata de un beneficio que, quizás, se ofrece en otros sectores distintos a los estudiados en el que el traslado de los trabajadores sea mucho más habitual.

Es importante subrayar que diez beneficios obtienen puntuaciones positivas (*'Bastante'* – *'Mucho'*) superiores al 75%. Es decir, tres de cada cuatro personas consideran útil ese beneficio y se considera que lo solicitarían en caso de necesidad. Se trata del *'Descuento total o parcial en la tarjeta de transporte'* (75.9%), el *'Descuento total o parcial en la formación de los hijos'* (79.8%), la *'Extensión duración del permiso de maternidad/paternidad'* (80.3%), el *'Promover el teletrabajo'* (80.9%), el *'Promover las videconferencias para reducir los desplazamientos'* (81.4%) y el *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'* (83.6%). Con puntuaciones superiores al 85% se encuentran otros beneficios como la *'Organización propia y personal de las vacaciones'* (85.7%), el *'Descuento total o parcial en formación'* (86.4%), el *'Horario flexible de entrada y salida'* (94%) y el *'Ausentarse por emergencia personal'* (95.7%).

Tabla 31: Porcentaje de utilidad de los beneficios sociales, agrupados por bloques de beneficios sociales, según la muestra (N=183)

		1	2	3	4	M	SD
TIEMPO DE TRABAJO	Horario flexible de entrada y salida	1.6	4.4	17.5	76.5	2.69	.634
	Ausentarse por emergencia personal	0.5	3.8	14.8	80.9	2.76	.542
	Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo	9.8	27.9	31.7	30.6	1.83	.977
	Organización propia y personal de las vacaciones	4.9	9.3	31.1	54.6	2.36	.845
LUGAR DE TRABAJO	Promover el teletrabajo	7.1	12.0	45.4	35.5	2.09	.869
	Promover las videoconferencias para reducir los desplazamientos	6.0	12.6	40.4	41.0	2.16	.868
	Móvil, Tablet o Portátil de empresa	14.8	26.8	30.1	28.4	1.72	1.035
EXCEDENCIAS DE TRABAJO	Excedencia temporal de descanso profesional	8.2	24.0	40.4	27.3	1.87	.910
	Extensión de los días de vacaciones	6.6	25.7	43.2	24.6	1.86	.865
	Extensión duración del permiso de maternidad/paternidad	7.1	12.6	27.3	53.0	2.26	.936
	Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia	6.0	10.4	40.4	43.2	2.21	.858
BENEFICIOS SOCIALES	Plan de pensiones	15.3	34.4	27.9	22.4	1.57	1.002
	Seguro de accidentes	16.9	29.0	30.6	23.5	1.67	1.026
	Seguro de salud	13.1	29.0	36.1	21.9	1.67	.963
	Seguro de vida	17.5	34.4	29.5	18.6	1.49	.988
	Vehículo de empresa	30.0	41.0	17.5	11.5	1.10	.964
	Desc. total o parcial en actividades deportivas dentro y fuera de la empresa	10.4	26.8	33.9	29.0	1.81	.971
	Ticket restaurante	11.5	21.9	28.4	38.3	1.93	1.030
	Desc. total o parcial en el parking de empresa	12.0	18.6	32.2	37.2	1.95	1.020
	Desc. total o parcial en formación	6.6	7.1	30.1	56.3	2.36	.876
	Desc. total o parcial en la tarjeta de transporte	9.8	14.2	35.5	40.4	2.07	.970
	Desc. total o parcial en la formación de los hijos	9.3	10.9	24.6	55.2	2.26	.986
	Desc. total o parcial en la compra de material tecnológico	10.9	16.9	36.1	36.1	1.97	.986
	Desc. total o parcial en el bar o restaurante de la empresa	12.0	17.5	33.3	37.2	1.96	1.015
	Desc. total o parcial en la máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)	15.9	23.0	30.6	30.6	1.76	1.057
APOYO AL TRABAJADOR	Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)	12.0	37.7	34.4	15.8	1.54	.900
	Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)	11.5	31.1	40.4	16.9	1.63	.898
	Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa	13.1	23.5	33.3	30.1	1.80	1.013
CUIDADO DE FAMILIARES	Atención médica propia y de familiares directos	9.3	26.2	39.3	25.1	1.80	.923
	Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes	10.4	26.2	38.3	25.1	1.78	.941
	Centros de educación infantil en la propia empresa	12.6	24.0	35.5	27.9	1.79	.991

Nota: (1) Nada, (2) Poco, (3) Bastante, (4) Mucho, (M) Media y (SD) Desviación típica.

El ítem *'Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo'* corresponde a la política de *'luces apagadas'* (Buqueras, 2009a; Chinchilla et al., 2003, 2011). A pesar de obtener un 62.3% de valoración positiva (ver tabla 31), no hay diferencias significativas con el *'Cargo'* (PDI-PAS) (χ^2 (3, N=183)=1.813, p=.612) y se concluye que aún no tiene la importancia en las empresas como indican los autores citados. Una posible argumentación es la propia naturaleza de la empresa pues el horario del PDI se organiza según las clases a realizar y puede no ser continuado. Por otro lado, el PAS suele tener un horario más amplio al deber realizar una atención público durante una franja horaria más amplia.

Para realizar un análisis global de la utilidad de los beneficios, se han analizado la media de las respuestas para enmarcarlo en las teorías expuestas durante el apartado teórico de esta investigación. En la tabla 32 se observan estos resultados en que la respuesta *'Mucho'* equivale al valor "3". Se observa la tendencia expuesta hasta este momento, en que las mejoras orientadas al *'Tiempo de trabajo'* ($M=2.41$, $SD=.57$) son las mejor valoradas por los trabajadores, seguidas de las *'Excedencias de trabajo'* ($M=2.05$, $SD=.71$) y los beneficios relacionados con el *'Lugar de trabajo'* ($M=1.99$, $SD=.74$).

Tabla 32: Puntuación media de la utilidad de los beneficios sociales agrupados por bloques

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Tiempo de trabajo	2.41	0.57
Lugar de trabajo	1.99	0.74
Excedencias de trabajo	2.05	0.71
Beneficios sociales	1.82	0.72
Apoyo y/o asesoramiento	1.66	0.83
Cuidado de familiares	1.79	0.79

Por otro lado, los beneficios menos valorados son aquellos que hacen referencia al '*Cuidado de familiares*' ($M=1.79$, $SD=.79$) y al '*Apoyo y/o Asesoramiento*' ($M=1.66$, $SD=.83$) que, en cualquier caso, obtienen unas puntuaciones medias entre '*Poco*' y '*Bastante*' útil decantándose, claramente, hacia la opción más positiva. En esta misma situación se encuentran los '*Beneficios sociales*' ($M=1.82$, $SD=.72$), que mantienen dicha tendencia próxima al '*Bastante*' en un análisis específico de cada uno de ellos. Por este motivo, más adelante, se comprobarán con los diferentes perfiles de los trabajadores para determinar si hay alguna relación con cada beneficio.

A lo largo de la reflexión teórica en esta investigación se ha hecho hincapié en varios estudios que han investigado los beneficios sociales. Este es el caso de Adecco (2008a, 2008b, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014), que pretendía determinar aquello que es necesario para los trabajadores y, en consecuencia, solicitarían a la empresa para mejorar su capacidad de equilibrar la vida personal y profesional. En el caso de esta investigación, dicha cuestión es vinculable al grado de utilidad que otorgan a cada uno de los beneficios y, por ello, se hace una comparativa de los ítems que aparecen en cada uno de los estudios (ver tabla 33). Los datos de ambos estudios se han recalculado de la escala Likert con la que se han analizado a un porcentaje adaptado al total de respuestas y los ítems utilizados en el cuestionario.

En primer lugar, como se observa, los beneficios listados por parte de la consultoría y los determinados en el estudio sólo se pueden equiparar en los bloques de '*Beneficios Sociales*' y en el '*Cuidado de Familiares*'. En este último caso, los resultados obtienen puntuaciones parecidas, de la misma manera que ocurre ahora en los '*Beneficios sociales*' con el '*Vehículo de empresa*', que obtiene puntuaciones bajas para ambos

estudios, o el *'Ticket restaurante'*, que obtiene puntuaciones próximas y superiores al 12%.

Tabla 33: Comparativa, en porcentajes, de utilidad de los beneficios sociales entre la muestra (N=183) y Adecco (2014)

BLOQUE	POLÍTICA	ADECCO	GLOBAL
BENEFICIOS SOCIALES	Gimnasio en la empresa	5.2%	11.5%
	Teléfono de empresa	6.3%	10.7%
	Vehículo de empresa	6.2%	5.3%
	Comedor en la empresa	7.6%	12.9%
	Ticket restaurante	13.1%	12.2%
	Plan de jubilación	13.7%	9.2%
	Seguro médico	17.7%	10.6%
	Formación	20.1%	15.8%
CUIDADO DE FAMILIARES	Centro de Educación Infantil en la empresa	10.0%	11.6%

Nota: Adaptación en porcentaje del estudio de Adecco (2014) y las respuestas de los participantes en el estudio.

El *'Gimnasio en la empresa'* obtiene puntuaciones divergentes pues, de manera habitual, los centros educativos universitarios disponen de centros específicos para la práctica del deporte o disponen de acuerdos con gimnasios. Quizás, por este motivo, los trabajadores ya acostumbrados a ello, lo perciben como más útil al tener de manera habitual un descuento en el gimnasio. Esta argumentación es equiparable al *'Comedor de empresa'*, como así lo justifica el hecho que gran parte de la muestra lo determine como útil, siendo el segundo más puntuado, mientras que en primera posición para ambos estudios se encuentra el beneficio de la *'Formación'*.

Por otro lado, sorprenden los resultados vinculados al *'Plan de jubilación'* y el *'Seguro médico'*, que tienen puntuaciones diferentes entre el estudio de Adecco y la muestra analizada. Se considera que uno de los posibles argumentos podría ser la edad, que desconoce para el estudio de Adecco y que, para la muestra de nuestra investigación, se sitúa entre los 41 y 45 años ($M=5$, $SD=1.85$) aunque, también, se podría relacionar con una política específica de las empresas consultados por Adecco. En consecuencia, se

realizará un estudio entre los diferentes bloques de beneficios y los distintos perfiles del trabajador.

De la totalidad de datos demográficos que se han preguntado a los participantes, se ha optado por realizar una separación en tres grandes bloques. En primer lugar, el '*Perfil personal*', que consta del '*Género*', la '*Edad*', los '*Estudios*', la '*Ciudad de residencia*' y el '*Transporte*' que usa para desplazarse. En segundo lugar, el '*Perfil familiar*', que agrupa el '*Estado civil*', el número de '*Ascendientes*' y el número de '*Descendientes*'. El tercer grupo, el '*Perfil profesional*', que se refiere a los datos vinculables con su experiencia laboral actual y, en consecuencia, consta del '*Cargo*', la '*Antigüedad*', la '*Relación laboral*' con la empresa, la '*Jornada de Trabajo*', la '*Distribución de la jornada*' y el '*Salario anual*'. Para cada uno de estos bloques, excepto para el '*Apoyo y/o asesoramiento*', se ha determinado si existe relación con cada uno de los bloques del salario emocional.

Algunas características del perfil personal del trabajador tienen relación con ocho del total de beneficios listados en el cuestionario. El '*Género*' está relacionado con '*Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia*' (χ^2 (3, N=183)=13.766, p=.003) y en concreto, las '*Mujeres*' se decantan hacia las respuestas positivas en 84 ocasiones (n=92) mientras que los '*Varones*' lo hacen en 69 ocasiones (n=91). La '*Edad*' se relaciona con los '*Ticket restaurante*' (χ^2 (24, N=183)=36.686, p=.047) y se puede destacar como los menores de 45 años tienen una valoración positiva de dicho beneficio, con 79 respuestas en este sentido (n=113) que suponen un 70% de respuestas afirmativas, mientras que los mayores de dicha edad incrementan el total de respuestas '*Poco*' o '*Nada*' de los '*Ticket restaurante*' un 38.6%.

El nivel de '*Estudios*' tiene relación con '*Promover el teletrabajo*' (χ^2 (21, N=183)=38.698, p=.011) y se destaca la alta consideración de este beneficio por parte de los que han cursado una '*Licenciatura - Grado*', un '*Máster – Postgrado*' y un '*Doctorado*' que responden afirmativamente ('*Bastante*' y '*Mucho*') en 127 ocasiones del total de muestra (n=148). La '*Ciudad de residencia*' obtiene relación con el '*Móvil, Tablet o Portátil de empresa*' (χ^2 (3, N=183)=8.593, p=.035) en que los residentes en la '*Misma ciudad que la de la empresa*' lo consideran '*Poco*' útil (n=37) mientras los que residen en '*Distinta ciudad que la de la empresa*' responden de manera positiva en 49 ocasiones (n=75). La '*Ciudad de residencia*' también tiene relación con el '*Descuento total o parcial en la formación de los hijos*' (χ^2 (3, N=183)=12.638, p=.005), puesto que los residentes en una ciudad distinta obtienen un mayor resultado favorable (61), quizás por la necesidad de inscribir a sus hijos en centros próximos a su centro de trabajo y no cerca de su residencia, lo que supone costes añadidos, como el transporte de los menores y una mayor dificultad para obtener una plaza pública al no estar en su zona de residencia.

Con esta misma idea expuesta, anteriormente, se justifica que el '*Transporte*' utilizado para desplazarse al centro de trabajo obtenga relación con el '*Descuento total o parcial en la formación de los hijos*' (χ^2 (6, N=183)=13.197, p=.04). En este caso, el '*Transporte público*' y el '*Transporte privado*' se decantan hacia los resultados positivos y, en concreto, a la respuesta '*Mucho*' en 93 ocasiones (n=158). El '*Transporte*' está vinculado con el '*Descuento total o parcial en la tarjeta de transporte*' (χ^2 (6, N=183)=28.984, p<.001). Nuevamente, aquellos que deben usar un transporte le otorgan una utilidad positiva ('*Bastante*' y '*Mucho*') en 120 ocasiones (n=158), mientras que los que se desplazan '*A pie*' (n=25) responden en 15 ocasiones '*Bastante*'. También, existe dicha relación con el '*Ticket Restaurante*' (χ^2 (3,

N=183)=19.385, $p=.004$). De nuevo, los que deben desplazarse en transporte (n=158) lo valoran con 112 respuestas positivas, pues el desplazamiento les debe suponer un uso de horas más elevado del que disponen en el descanso para la comida.

Los descriptivos asociados al perfil familiar también tienen una relación con algunos de los beneficios propuestos en el cuestionario. Es el caso del '*Estado civil*' que tiene una relación con '*Excedencia temporal por descanso profesional*' (χ^2 (6, N=183)=14.576, $p=.024$). Todos los perfiles tienden a responder de manera positiva aunque, en concreto, el perfil '*Divorciado/a*' (n=15) tiene un 93.3% de respuestas positivas ('*Mucho*' y '*Bastante*'), mientras que para el perfil '*Soltero/a*' (n=59) y '*Casado/a*' (n=109) ocurre entre el 70% y el 63%, respectivamente. En cambio, el '*Estado civil*' también está relacionado con el '*Descuento total o parcial en la formación de los hijos*' (χ^2 (6, N=183)=19.923, $p=.003$). En este análisis se puede observar como el perfil '*Soltero/a*' (n=59) se decanta por una respuesta positiva en 43 ocasiones, que son resultados parecidos al del '*Casado/a*' (76%) y '*Divorciado/a*' (93%). Resulta sorprendente para el primer grupo, pues sólo el 16.9% tiene descendientes, aunque se podría considerar que han respondido en el supuesto hipotético de que los tuvieran. Más coherente con lo esperado resulta para los casos de los divorciados y los casados, pues ambos tienen descendientes en porcentajes elevados, 66.7% y 80.7%, respectivamente.

El '*Estado Civil*' se relaciona con el '*Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico*' (χ^2 (6, N=183)=13.669, $p=.034$). Para esta ocasión, no sólo se ha realizado un análisis en base a los '*Descendientes*', sino también a los '*Ascendientes*' y al '*Salario*' ya que esta respuesta puede ir condicionada con estos descriptivos pues la economía tiene relación con los ingresos y con los costes de atención y cuidado de familiares. El 60% de la muestra tiene '*Descendientes*' y, a nivel global, el 70%

considera dicho beneficio como *'Mucho'* o *'Bastante'* útil. Por este motivo, se debe analizar la relación con otros datos familiares, como los *'Ascendientes'*, con el mencionado descuento (χ^2 (3, N=183)=10.644, p=.014). Del total de trabajadores que los tienen (n=22), quince están casados, de los cuales nueve tienen un salario anual *'Entre 20.000.-€ y 30.000.-€'*, que es el salario bruto medio español según el INE¹⁹. Son los trabajadores *'Casado/a'* aquellos que responden de manera positiva en 79 de 109 ocasiones. El perfil *'Divorciado/a'* (n=15), nuevamente, responde positivamente con un 93.3%, aunque sólo dos de ellos tienen *'Ascendientes'*. El perfil *'Soltero/a'*, de los cuales sólo dos tienen *'Ascendientes'* a su cargo, consideran, con un 69.9%, que es *'Mucho'* y *'Bastante'* útil.

Por otro lado, el otro descriptivo familiar es el tener *'Ascendientes'*, y se vincula, significativamente, con *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'* (χ^2 (3, N=183)=9.076, p=.028). Tanto aquellos que tienen familiares mayores a cargo como los que no, consideran *'Mucho'* y *'Bastante'* útil este beneficio, pues tiene una afectación económica en los trabajadores ya que durante la excedencia, por lo general, no se mantienen las condiciones salariales. Asimismo, también mantiene relación con el *'Descuento total o parcial en la formación de los hijos'* (χ^2 (3, N=183)=8.389, p=.039), aunque el tener *'Ascendientes'* no tiene una relación directa con el beneficio es importante recordar que gran parte de la muestra tiene descendencia.

Para finalizar el análisis del perfil familiar, destacar que el descriptivo *'Descendientes'* se relaciona con el *'Descuento total o parcial en la formación de los hijos'* (χ^2 (3, N=183)=17.947, p<.001). Ambas opciones determinan que tiene una gran utilidad, pues del total de la muestra (N=183), 146 personas con o sin hijos así lo afirman. De nuevo,

¹⁹ Para más información, consultar: www.ine.es

los costes que suponen la formación de los hijos pueden ser compensados mediante este beneficio, y más para aquellos que sí tienen hijos a cargo. En esta misma línea, la relación de los '*Descendientes*' con el '*Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico*' (χ^2 (3, N=183)=8.941, p=.03) se establece en que dos de cada tres trabajadores con hijos afirman que es un beneficio '*Mucho*' o '*Bastante*' útil. En cambio, la relación para aquellos que no los tienen se reparte de manera más equitativa entre las opciones '*Mucho*', '*Bastante*' y '*Poco*' útil.

En este punto, los resultados permiten concluir que los trabajadores son conscientes de la renta de la que disponen para cubrir los costes de las actividades o necesidades que tienen, como los desplazamientos, la escuela de los hijos o el uso del teléfono personal para actividades empresariales y, en consecuencia, tiene un efecto en los resultados. Por este motivo, a continuación, se revisa el perfil laboral, en el que ya se contempla el '*Salario*' como una de las variables.

En un primer análisis, el '*Cargo*' se relaciona con la '*Organización propia y personal de las vacaciones*' (χ^2 (21, N=183)=38.057, p=.013). En 100 ocasiones se ha determinado como '*Mucho*' útil, y de las 83 personas restantes, 57 de ellas determinan que es '*Bastante*' útil. En detalle, pueden destacarse como más significativos el personal '*Investigador*' (n=25) sólo obtiene respuestas positivas ('*Mucho*' – '*Bastante*') y, en concreto, la primera opción en un 68%. Se puede destacar, también, el personal de '*Mantenimiento*' en que todos se decantan por la opción '*Mucho*' (n=4). En relación a la '*Atención médica propia y de familiares directores*' (χ^2 (21, N=183)=36.253, p=.02), la tendencia es positiva y la respuesta más habitual es '*Bastante*' (n=72) y se destaca al personal de '*Administración*' que defiende esta respuesta en el 53.7% (n=54) y, el '*Profesor titular*' que responden '*Mucho*' en 34.1% como respuesta más habitual.

En esta misma línea se encuentra el beneficio '*Centros de atención familiar y/o dependientes*' (χ^2 (21, N=183)=41.109, p=.005), que se sitúa con 70 respuestas referentes a '*Bastante*' útil como respuesta más habitual. En concreto, el personal de '*Administración*' (n=54) es aquel que responde con una mayor frecuencia a la respuesta '*Mucho*' (f=10) y '*Bastante*' (f=26). En el caso del '*Descuento total o parcial en la formación de los hijos*' (χ^2 (21, N=183)=36.398, p=.02), el 55.2% de las respuestas determina que tiene una alta utilidad que se incrementa hasta el 79.8% si se agrupan las respuestas '*Mucho*' y '*Bastante*'. Se destaca que el 62.5% del perfil '*Profesor adjunto*' (n=32) afirma su gran utilidad como respuesta más habitual. Para finalizar, el '*Cargo*' también está relacionado con el '*Descuento total o parcial en el bar o restaurante de empresa*' (χ^2 (21, N=183)=34.417, p=.033), que el 70.5% de los empleados considera de gran utilidad ('*Mucho*' y '*Bastante*'). En concreto, los perfiles con mayores puntuaciones en este sentido son el perfil de '*Administración*' (72.2%), el '*Profesor adjunto*' (68.8%), el '*Investigador*' (68%) y el '*Profesor titular*' (63.4%) que son, quizás, los más afectados por la organización de los horarios y les supone, en consecuencia, estar más horas en el centro de trabajo.

En el cuestionario, los participantes tenían nueve opciones distintas para determinar su '*Cargo*' y ello podría facilitar la distribución y el análisis de los empleados. Las diferencias obtenidas y justificadas en el análisis estadístico entre el '*Cargo*' y las cuestiones de este apartado seguían esta distribución de categorías. En consecuencia, se efectuó un análisis en base a agrupar las categorías en PDI y PAS, pero no se obtuvo ninguna diferencia entre el '*Cargo*' y los ítems que analizaban la utilidad de los beneficios sociales a los que se ha hecho referencia en este apartado. Por este motivo, los resultados significativos se vinculan a cada uno de los puestos de trabajo, estando decantados hacia la valoración positiva de la utilidad ('*Mucho*' y '*Bastante*').

El caso de la *'Relación laboral'*, es decir el contrato laboral, tiene relación con la utilidad de *'Promover el teletrabajo'* (χ^2 (3, N=183)=10.726, p=.013). Prácticamente, la totalidad de aquellos que tienen un contrato *'Temporal'* (n=41) afirman que es de utilidad en un 95.1% de las ocasiones y, en concreto, la respuesta más habitual es que lo *'Mucho'* (22). Por otro lado, dos de cada tres trabajadores con un contrato *'Indefinido'* se posiciona con una respuesta positiva al respecto. El tipo de contrato también se relaciona con el *'Descuento total o parcial en la tarjeta de transporte'* (χ^2 (3, N=183)=8.531, p=.036). En este caso, la respuesta positiva (*'Mucho'* y *'Bastante'*) se sitúa en el 75% para ambos tipos de contrato, aunque se equilibran las respuestas para los del contrato *'Indefinido'*, mientras los de contrato *'Temporal'*, claramente, se decantan hacia la mucha utilidad con 21 respuestas de las 31 positivas. En la visión negativa (*'Poco'* y *'Nada'*) a este beneficio, existe de nuevo equilibrio para los que tienen un contrato *'Indefinido'*, con 17 respuestas en cada sentido, mientras sólo uno de los diez que valoran negativamente dicho beneficio lo considera *'Nada'* útil.

La *'Jornada'* se relaciona con la posibilidad de *'Ausentarse por emergencia personal'* (χ^2 (3, N=183)=9.130, p=.028) que, curiosamente, a pesar de ser el beneficio más útil para los trabajadores sólo mantiene una relación significativa con un único descriptivo. El 80.9% de la muestra determina que es de gran utilidad (*'Mucho'*), el cual junto a la opción *'Bastante'*, se incrementa hasta el 95.6%. No obstante, de todos aquellos que tienen la jornada *'Completa'* (n=162), sólo 7 lo consideran *'Poco'* útil mientras que un único trabajador con una jornada *'Parcial'* (n=21) lo considera *'Nada'* útil.

La *'Distribución'* de la jornada se relaciona con la *'Atención médica propia y de familiares directos'* (χ^2 (3, N=183)=9.058, p=.029). En primer lugar, es importante

determinar que el 67% de la muestra tiene jornada *'Partida'* y que la respuesta más frecuente es considerar el beneficio *'Bastante'* útil (52), lo que supone el 42.2% del total de respuestas. En cambio, para los trabajadores con jornada *'Intensiva'* (n=60) las puntuaciones más elevadas son *'Mucho'* (38.8%) y *'Bastante'* (33.3%). Para el *'Descuento total o parcial en la formación de los hijos'* (χ^2 (3, N=183)=8.458, p=.037) aquello más habitual, en ambos colectivos, es otorgar mucha utilidad al beneficio, con un 70% para los trabajadores con jornada *'Intensiva'* y un 48% para los trabajadores con jornada *'Partida'*. En este último caso, la gran mayoría de las demás respuestas se sitúan en *'Bastante'* (36), mientras que para los trabajadores con jornada *'Intensiva'* queda repartido de manera equilibrada entre las otras tres respuestas. También existe relación con el *'Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico'* (χ^2 (3, N=183)=11.647, p=.009), que el 72% de los trabajadores considera útil (*'Mucho'* y *'Bastante'*). Es importante remarcar que se esperaba una mayor relación de este descriptivo (*'Intensiva'* o *'Partida'*) con los beneficios referentes a la organización del tiempo personal y familiar y no con aquellos relacionados con la economía de los empleados. Por este motivo resultan interesantes los resultados aunque, por la protección de datos de los participantes, no se ha podido acceder a otro tipo de información que podría haber resultado útil para complementar la información.

A pesar de la creencia que el *'Salario'* tendría un efecto en la visión de la utilidad de los beneficios, sobretudo para aquellos que afectan a la economía del trabajador, se observa que sólo está relacionado con *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'* (χ^2 (15, N=183)=26.015, p=.038). El 85% de los trabajadores con un sueldo bruto anual inferior a 30.000.-€ determina que es de gran utilidad (*'Mucho'* y *'Bastante'*) mientras los que disponen de un salario entre 30.000.-€ y 50.000.-€ son el 83.6%, aunque, en este caso, se equilibran las respuestas entre *'Mucho'*

y *'Bastante'*. En cambio, los que superan dicho salario bruto anual tienen un equilibrio entre las respuestas positivas (45.6%) y negativas (44.4%). En consecuencia, y dado que el salario del trabajador tiene una afectación en su economía, en períodos en los que, supuestamente, no recibirá dicha contraprestación, les será más difícil gestionar su economía a aquellos que disponen de un salario bruto anual inferior y, por ello, considerarán de gran utilidad este beneficio.

Para finalizar, la *'Antigüedad'* está relacionada con el *'Horario flexible de entrada y salida'* (χ^2 (24, N=183)=54.699, $p<.001$). Los trabajadores con menos de 30 años consideran que es muy útil dicho beneficio con un porcentaje de respuesta superior al 70%. En concreto, los que tienen una antigüedad *'Entre 16 y 20 años'* responden que es muy útil en todas las ocasiones (17). Los empleados con una antigüedad superior no tienen una inclinación tan clara aunque, por lo general, las respuestas se reparten entre *'Mucho'* y *'Bastante'*. También hay relación con la *'Extensión de los días de vacaciones'* (χ^2 (24, N=183)=46.292, $p<.004$) aunque, en esta ocasión, las respuestas positivas (*'Mucho'* y *'Bastante'*) están por encima del 70% y se centran en aquellos con una *'Antigüedad'* inferior a los 15 años. En este caso, se puede remarcar que el 63.2% de las respuestas del colectivo *'Entre 26 y 30 años'* (n=19) consideran *'Poco'* útil dicho beneficio.

La *'Antigüedad'*, relacionada con *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'* (χ^2 (24, N=183)=36.812, $p<.046$), demuestra que la situación económica del trabajador está influenciada en la valoración de mantener las condiciones durante los períodos en que, por ejemplo, dejaría de ingresar su salario. En concreto, el 83.6% de los encuestados afirman que es útil (*'Mucho'* y *'Bastante'*). El análisis de la relación de la *'Antigüedad'* con la *'Organización propia de las vacaciones'* (χ^2 (24,

N=183)=38.866, $p<.028$) permite fijar que la tendencia es considerarlo muy útil, excepto para los empleados entre 21 y 35 años de edad y los mayores de 41 años de edad, que lo consideran '*Bastante*' útil. En cualquier caso, el 85.8% de los empleados le otorgan utilidad al beneficio.

La '*Antigüedad*' también se relaciona con el '*Móvil, Tablet o Portátil de empresa*' (χ^2 (24, N=183)=39.225, $p<.026$). En este caso, la valoración más habitual es la positiva ('*Mucho*' y '*Bastante*'), aunque sólo en el 58.5% de las ocasiones y, sobretudo, en aquellos empleados con una menor '*Antigüedad*'. A pesar de ello, es destacable que el 66.7% de los empleados '*Entre 36 y 40 años*' y el 100% de los de '*Entre 41 y 45 años*' consideran '*Nada*' útil el beneficio. Quizás, puede relacionarse con la edad de los empleados, que es superior a los 56 años o con la no necesidad del beneficio para desarrollar sus tareas. Nuevamente, la falta de información por motivos de protección de datos no permite realizar un análisis más profundo.

En resumen y para finalizar este apartado, los resultados de este tercer objetivo nos muestran que los trabajadores tienden a valorar positivamente la utilidad de la gran mayoría de los beneficios sociales, pero dado que unos son más valorados que otros, en el caso que una empresa decida aplicar medidas en este sentido debería considerar aquellos con una puntuación más elevada. Por otro lado, al relacionar el perfil del trabajador con los beneficios sociales, se han obtenido algunas relaciones, aunque éstas no permitan establecer patrones entre los diferentes perfiles. Sin embargo, es destacable que los beneficios de '*Apoyo y/o asesoramiento*' son aquellos que no han obtenido ninguna relación con el perfil, hecho que demuestra el poco interés de los empleados.

Otro elemento que podemos destacar, como conclusión, es que los beneficios que han obtenido más relación han sido *'Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia'* y los relacionados con los descuentos en la compra de servicios, pues tienen una afectación con la economía del trabajador. También los beneficios relacionados con el *'Tiempo de trabajo'* tienen una alta valoración. En otros términos, el equilibrio de la vida personal y profesional del trabajador se centra en la organización de las horas y de la economía personal o familiar. Así, pues, los trabajadores son conscientes de las necesidades que tienen y cuáles son aquellos beneficios que les pueden ser útiles para lograr el equilibrio deseado en la vida personal y profesional.

8.6. La valoración de los beneficios sociales

El próximo análisis corresponde al cuarto y último objetivo de esta investigación. Mediante el análisis de los datos se pretende *'Determinar la visión que tienen los trabajadores respecto a lo que supone instaurar la política retributiva basada en los beneficios sociales en la empresa, las consecuencias económicas y la metodología de aplicación de dicha política retributiva'*. Además de revisar las respuestas desde una visión global, se compararán los resultados obtenidos con los modelos teóricos expuestos al inicio de la investigación y se someterá a prueba si disfrutar de beneficios sociales en la actual empresa está relacionado con la valoración del salario emocional.

Las respuestas directas de la muestra se han agrupado. En primer lugar, la respuesta Likert (*'Totalmente de acuerdo'*, *'Algo de acuerdo'*, *'Algo en desacuerdo'* y *'Totalmente en desacuerdo'*) se ha transformado en una respuesta dicotómica entre Acuerdo (*'Totalmente de acuerdo'* y *'Algo de acuerdo'*) y Desacuerdo (*'Algo en*

desacuerdo y *Totalmente en desacuerdo*) para poder observar el posicionamiento de los trabajadores. Por otro lado, se han agrupado las cuestiones planteadas en *Elemento para potenciar el trabajador*, *Consecuencias de la aplicación* y *Metodología de aplicación* para organizar y facilitar la lectura de la valoración de los trabajadores (ver tabla 34).

Tabla 34: Agrupación del porcentaje de acuerdo a la pregunta “Determine, según su opinión, el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones” según la muestra (N=183)

	Acuerdo	
Elemento para potenciar el trabajador	Atraen a los trabajadores en procesos de selección	88.0
	Aumentan el compromiso	88.5
	Aumentan la motivación	89.6
	Reducen el nivel de absentismo temporal	82.5
	Reducen la intención de finalizar la relación laboral	81.4
	Tienen poca influencia en los trabajadores al no estar sensibilizados con estas políticas retributivas	34.4
	Mejoran la satisfacción de los trabajadores	92.9
	Mejoran la salud psíquica de los trabajadores	86.3
	Las empresas los aplican para cuidar a sus trabajadores	67.2
	Mejoran de la salud física de los trabajadores	79.2
	Se aplican porque los trabajadores son importantes para la empresa	70.5
	Se aplican siempre que el estilo de gestión empresarial lo permita	65.0
	Se aplican en las empresas preocupadas por sus trabajadores	79.2
Las empresas son transparentes en la comunicación y aplicación de los beneficios sociales	37.7	
Consecuencias de la aplicación	Son una herramienta de marketing empresarial para adaptarse a situaciones de crisis económica	60.2
	Aumentan la productividad de los trabajadores	88.0
	Tienen un coste económico alto para la empresa	42.1
	Son una reducción salarial encubierta	38.3
	Permiten un mayor ahorro para el trabajador	76.0
	Las empresas lo usan para atraer a los trabajadores y la atención de los mercados	53.0
Metodología de aplicación	No se adaptan a las necesidades que uno puede tener	36.1
	La personalidad de la empresa no permite la aplicación de los beneficios sociales	37.7
	Pueden ser diferentes según la categoría del trabajador en la empresa	61.7
	Son difíciles de implantar en las empresas	30.6
	No son necesarios en las empresas	13.7
	Las empresas los usan por estar sensibilizadas con la importancia de la conciliación laboral	57.4
	Tienen la finalidad de potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional	85.2
	No se aplican si el trabajador no tienen la iniciativa de solicitarlos	60.1
	Facilitan la conciliación de los trabajadores	80.3
Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa	74.9	

La tendencia de los participantes es a proporcionar un elevado grado de acuerdo, sobretodo en las cuestiones referentes al *Elemento para potenciar el trabajador*. En

concreto, se puede señalar que un 92.4%, el porcentaje más elevado, considera que *'Mejoran la satisfacción de los trabajadores'*, mientras que otras consecuencias directas para el trabajador también obtienen puntuaciones muy elevadas, como que *'Aumentan la motivación'* (89.7%), *'Aumentan el compromiso'* (88.5%) o *'Atraen a los trabajadores en procesos de selección'* (88%). Además, los trabajadores consideran que el hecho de aplicar esta política retributiva *'Reducen el nivel de absentismo temporal'* (82.5%) y *'Reducen la intención de finalizar la relación laboral'* (82.1%).

La aplicación de dichas medidas, según los resultados obtenidos, se puntúan como beneficios para los trabajadores, pues también *'Mejoran la salud psíquica de los trabajadores'* (86.4%), *'Mejoran la salud física de los trabajadores'* (79.3%) y un 65.5% no están de acuerdo con que *'Tienen poca influencia en los trabajadores al no estar sensibilizados con estas políticas retributivas'*, es decir, sí tienen influencia en los trabajadores. Se considera importante destacar que *'Las empresas son transparentes en la comunicación y aplicación de los beneficios sociales'* obtienen un grado de desacuerdo del 62.3% de la muestra. Así pues, se puede considerar que, para la muestra analizada, la problemática mencionada, anteriormente, se podría centrar en la comunicación de los beneficios sociales, de la empresa hacia los trabajadores.

Se han encontrado diferencias significativas entre el *'Cargo'* y *'Se aplican en las empresas preocupadas por sus trabajadores'* (χ^2 (3, N=183)=12.495, p=.006). El 56.8% de los empleados opinan estar *'Algo en acuerdo'* con la afirmación y, en concreto, es el PDI (n=101) quien se decanta hacia esta respuesta, con un 65.3%, mientras para el PAS (n=82) se reduce al 46.3%. A pesar de ello, un 60.2% considera que los beneficios sociales *'Son una herramienta de marketing empresarial para adaptarse a situaciones de crisis económica'*. Los trabajadores no consideran que *'Son una reducción salarial'*

encubierta' (38.3%) y determinan, con un 88%, que *'Aumentan la productividad de los trabajadores'*. En relación a la afectación económica de esta política retributiva, sólo un 42.1% afirma que *'Tienen un coste económico alto para la empresa'* y que las mejoras del salario emocional *'Permiten un mayor ahorro para el trabajador'* (75.9%).

Respecto la *'Metodología de aplicación'* del salario emocional en la empresa, un 86.3% de los trabajadores determinan que son necesarios en las empresas y un 63.9% afirman que dichas medidas sí se adaptan a las necesidades que tienen. Por otro lado, el 63.3% afirma que el tipo de empresa sí está relacionado con la aplicación de dichos beneficios y, aunque el 60.1% subrayan que *'No se aplican si el trabajador no tienen la iniciativa de solicitarlos'*, el 69.3% sostiene que no son difíciles de implantar. Es decir, que a pesar que el modelo de empresa lo permitiera, no se aplicaría si el trabajador no lo solicitara.

Los participantes afirman que *'Pueden ser diferentes según la categoría del trabajador en la empresa'* (61.8%), aunque no existe relación según el *'Cargo'* (χ^2 (3, N=183)=2.314, p=.51). En esta línea, los trabajadores estipulan que *'Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa'*, con un 74.9%, que en cambio, sí mantiene relación estadística con el *'Cargo'* (χ^2 (3, N=183)=8.573, p=.036). En concreto, el PAS (n=82) tiene una frecuencia mayor al PDI respecto a contestar afirmativamente a este ítem y, en concreto, el 64.6% determina estar *'Totalmente de acuerdo'*, mientras para el PDI (n=101) es del 45.5%. Estos datos nos muestran que gran parte de los empleados afirma que existe una desigualdad cuando se aplican los beneficios sociales. Para ello, es importante reforzar las vías de comunicación e información respecto a la aplicación del salario emocional. Este resultado, no llevaría a preguntarnos si realmente existen diferencias entre los diferentes

cargos de la organización a la hora de acceder a dichos beneficios (ver tabla 35), pero no se obtuvo relación con el ‘Cargo’ (χ^2 (21, N=183)=22.964, p=.346) en el análisis con los ‘Cargos’ no organizados por PDI (Catedrático, Profesor Titular, Profesor Adjunto e Investigador) y PAS (Dirección, Administración, Mantenimiento y Otros).

Tabla 35: Frecuencia de respuesta entre el cargo y la pregunta ‘Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa’

		Desacuerdo	Acuerdo
PDI	Catedrático	0	3
	Profesor Titular	9	32
	Profesor Adjunto	10	22
	Investigador	10	15
PAS	Dirección	1	3
	Administración	11	43
	Mantenimiento	1	3
	Otros	4	16

En cualquier caso, los trabajadores confirman, desde dos ítems distintos, que los beneficios sociales ‘Facilitan la conciliación de los trabajadores’ (80.4%) y que ‘Tienen la finalidad de potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional’ (85.3%), así que, a pesar de las diferencias que perciben, sí tienen un efecto en la conciliación de los empleados.

Para poder contrastar la opinión de los trabajadores, se comparan los resultados con el estudio de Pasamar y Valle (2011), al que se ha hecho referencia a lo largo de la investigación. Los resultados de Pasamar y Valle (2011) se puntúan del 1 al 7, mientras que el cuestionario aplicado a la muestra lo hace del 1 al 4. Una vez igualadas las puntuaciones y convertido los resultados en porcentajes se han podido comparar los resultados (ver tabla 36).

Tabla 36: Comparativa en porcentaje de la opinión respecto los beneficios sociales entre la muestra (N=183) y Pasamar y Valle (2011)

	Pasamar y Valle	Muestra
Mejoran la satisfacción de los trabajadores	76.3%	70.8%
Mejoran la salud psíquica de los trabajadores	72.9%	67.0%
Mejoran la salud física de los trabajadores	64.6%	62.2%
Reducen la intención de abandono	68.6%	63.4%
Aumentan el compromiso	65.0%	69.0%
Reducen los niveles de absentismo	63.6%	64.6%
Aumentan la productividad de los trabajadores	61.8%	68.2%
Atraen a los trabajadores en procesos de selección	65.5%	64.2%
Alto coste económico	55.9%	46.0%
Difíciles de implantar	55.8%	41.4%
Crean sentimiento de injusticia	50.8%	64.0%
No se adaptan al sistema trabajo de la empresa	40.6%	43.2%
No se adaptan al perfil de los trabajadores	35.0%	44.6%
No son necesarias para la empresa	28.0%	30.0%

Por lo general, los resultados son parecidos aunque el '*Alto coste económico*' i que son '*Difíciles de implantar*' obtienen puntuaciones más elevadas para el estudio de Pasamar y Valle (2011) y, en caso contrario, la muestra de la investigación afirma que '*Crean sentimiento de injusticia*'. Se puede observar como los beneficios para los trabajadores obtienen puntuaciones muy elevadas en ambos estudios, de la misma manera que menos de uno de cada tres trabajadores considera que '*No son necesarias para la empresa*'. En consecuencia, se puede afirmar que la opinión de los trabajadores de FUNITEC y la UPC va en sintonía con los datos del estudio de Pasamar y Valle (2011).

Del total de los 183 participantes, como ya se ha expuesto, sólo 63 confirman que han disfrutado o están disfrutando de beneficios sociales en su actual centro. Por este motivo, se ha analizado si el hecho de estar disfrutando de estos beneficios tiene influencia en las respuestas a las cuestiones sobre su opinión. Se analizó la relación entre el '*Cargo*' y cada uno de los ítems, obteniendo que sólo en dos de ellos existen diferencias.

En cualquier caso, haber disfrutado en el pasado o en la actualidad (n=63) tiene un alto grado de acuerdo con *'Aumentan el compromiso'* (χ^2 (3, n=63)=7.835, p=.05). En concreto, el PAS (n=37) se decanta hacia el acuerdo con un 51.4% de empleados *'Totalmente de acuerdo'* y un 27% *'Algo de acuerdo'*, mientras el PDI está al 100% de acuerdo con dicha opinión y se reparte, a partes iguales, entre ambas opciones (*'Totalmente de acuerdo'* y *'Algo de acuerdo'*). Nuevamente, el posicionamiento del PDI se decanta al acuerdo para la afirmación *'Permiten un mayor ahorro para el trabajador'*, que también ha obtenido relación con el *'Cargo'* (χ^2 (3, n=63)=10.428, p=.015). En esta ocasión, no se reparte equitativamente sino que se decanta el personal PDI con un 65.4% hacia *'Algo de acuerdo'*. Esta respuesta es la más habitual para el PAS con un 43.2% de las respuestas. Estos resultados nos hacen pensar que quizás los trabajadores que lo están disfrutando son conscientes del ahorro que les supone aunque, posiblemente, no sea el esperado. A pesar de ello, los centros universitarios no deberían olvidar en su gestión del personal al 20% de empleados que no consideran que los beneficios les supongan un ahorro.

En contraposición, se han agrupado los participantes según aquellos que no lo han disfrutado en su actual u otras empresas (n=120) y se ha analizado si el *'Cargo'* mantiene relación con la opinión de los trabajadores. En esta ocasión, se han encontrado diferencias significativas en tres ítems. El primero de ellos es que *'Son una herramienta de marketing empresarial para adaptarse a situaciones de crisis económica'* (χ^2 (3, n=120)=8.689, p=.034). La tendencia es estar de acuerdo con un 55% de las respuestas. Para ambos colectivos, la opción más habitual es estar *'Algo en acuerdo'* (28), si bien en el caso del PDI la opción *'Algo en desacuerdo'* obtiene resultados casi idénticos (27).

En segundo lugar, el 'Cargo' se relaciona con que 'Se aplican en las empresas preocupadas por sus trabajadores' (χ^2 (3, n=120)=9.914, p=.019). Nuevamente, la respuesta habitual es estar de acuerdo con lo propuesto en un 80%, aunque la respuesta 'Algo en acuerdo' es la más habitual en un 56.7% de las respuestas. Y, en tercer lugar, existe relación entre el 'Cargo' y la idea que 'Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa' (χ^2 (3, n=120)=18.352, p<.001). En esta ocasión, el 71.1% del PAS afirma estar 'Totalmente de acuerdo' con esta afirmación, mientras el PDI equilibra sus respuestas entre las dos grados de acuerdo positivo ('Totalmente de acuerdo'=25; 'Algo de acuerdo'=23). Este último resultado es curioso pues, según han indicado, no han disfrutado del salario emocional y, en consecuencia, debe ser una creencia que tienen respecto a esta política retributiva. Esta situación la deberían tener presente en la UPC y FUNITEC para mejorar la información y comunicación, tanto en contenido como en las vías de comunicación utilizadas, para exponer los beneficios que se aplican y las mejoras que suponen para sus empleados.

En conclusión, los trabajadores consultados tienen una opinión que concuerda con la propuesta de los modelos teóricos estudiados, aunque el hecho de haber disfrutado de los beneficios sociales en la empresa no tiene una influencia directa en su posición respecto los ítems planteados, pues en la comparativa entre aquellos que los han disfrutado y los que no, se ha detectado en ambos una aceptación de las mejoras que suponen los beneficios. También se ha observado para ambos colectivos la creencia de la injusticia y desequilibrio cuando se aplica el salario emocional según el 'Cargo', aspecto importante que deber ser tenido en cuenta para la gerencia de ambas universidades respecto como aplica la política de beneficios sociales.

CAPÍTULO 9: Discusión

El primer objetivo de esta investigación se ha alcanzado al poder analizar las mejoras en los convenios colectivos de cada uno de los centros estudiados y los tickets descuento de FUNITEC. La información analizada ha demostrado que sí se aplican medidas en cada uno de los centros universitarios. Asimismo, existen algunos beneficios no presentes en los datos facilitados por ambos centros universitarios que han obtenido altas puntuaciones y que para próximas investigaciones se deberán considerar. Además, un porcentaje inferior al esperado conoce que se aplican medidas en su centro y, con un resultado menor, aquellos que conocen específicamente las medidas aplicadas en su centro. En otras palabras, y según lo analizado, se puede afirmar que sí se aplica el salario emocional en los centros estudiados, aunque no todos los trabajadores tienen conocimiento de ello. En cualquier caso, realizar el estudio del salario emocional en los centros universitarios La Salle Campus Barcelona (FUNITEC – Universitat Ramon Llull), la Escola Politècnica Superior d'Edificació de Barcelona (EPSEB – Universitat Politècnica de Catalunya) y la Escola Politècnica Superior d'Ingenieria de Vilanova i la Geltrú (EPSEVG – Universitat Politècnica de Catalunya) ha permitido conocer la política retributiva emocional y los beneficios sociales que se aplican en dichos centros. Es importante afirmar que sí existe el salario emocional en los centros universitarios analizados y, además, por convenio colectivo.

Además, estas mejoras encontradas son extensibles a la gran mayoría de universidades que están en Cataluña pues comparten el convenio colectivo. En el caso del de aplicación en la UPC, podemos afirmar que las mejoras determinadas por normativa son extensibles a la Universitat de Barcelona (UB), la Universidad Autònoma de Catalunya (UAB), la Universitat Pompeu Fabra (UPF), la Universitat de Girona (UdG), la

Universitat de Lleida (UdL), la Universitat Rovira i Virgili (URV) y otros centros de la propia Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Además, comparten convenio universitario estatal con FUNITEC, la Universitat Abad Oliva – CEU, la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) y varios centros de la Universidad Ramon Llull, que son la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, la Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE), la Facultat de Filosofia, la Facultat de Turisme de Sant Ignasi (TSI) y la Escola Superior de Disseny (ESDI). En resumen, se puede considerar que el personal de los centros citados, al menos, comparte las mejoras sociales expuestas en el análisis del convenio colectivo.

Más allá de lo que se aplica por convenio colectivo en el centro, otro aspecto interesante ha sido analizar el conocimiento de los empleados respecto a aquellos beneficios que se pueden solicitar en su centro. Quizás, lo más destacable sea obtener altas puntuaciones en beneficios que no estaban presentes en el análisis del convenio colectivo del centro, algo que no se esperaba encontrar. Este hecho indica que, además, los propios centros proponen mejoras a los trabajadores en su *'día a día'* y que, por el propio uso habitual, han pasado a establecerse como permanentes. Nos referimos, como ya se ha mencionado en el apartado de Resultados, al *'Descuento total o parcial en el parking de empresa'* o *'Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa'*, que han obtenido puntuaciones elevadas e inesperadas. Para próximas investigaciones, se podría considerar realizar entrevistas en profundidad con los directivos de los centros para conocer aquello que se aplica con frecuencia en sus universidades y que no se ha detectado ni con el convenio colectivo ni con los resultados del cuestionario.

Otro análisis que se ha realizado para comprender la aplicación del salario emocional y contrastarlo con el conocimiento de los empleados es el estudio de los ticket descuento

de FUNITEC. Conocer la aplicación de esta política en este centro ha permitido comprender y argumentar las diferencias en los resultados entre la UPC y FUNITEC. Quizás, la información permanente que se facilita a los trabajadores, según la dirección de FUNITEC, ayuda a dar a conocer este tipo de mejoras. A pesar de ello, la revisión de dos años de los tickets aplicados en su centro muestra que la tendencia de los trabajadores se decanta por utilizar los beneficios más habituales y conocidos como los *'Ticket restaurante'*. Como se ha comentado, esta realidad puede argumentarse desde una oferta de tickets descuento no adaptada a las necesidades de los empleados o al desconocimiento de las mejoras que suponen los beneficios ofertados. A pesar de ello, se observan tendencias entre la solicitud de los tickets y la valoración de la utilidad de otros beneficios complementarios que sería interesante analizar en futuros estudios.

En general, tal y como se indicaba en los párrafos anteriores, ha resultado inesperado el grado de desconocimiento de los trabajadores de las medidas que se aplican en su centro. Con la misma argumentación usada anteriormente consideramos que la entrevista con la universidad hubiera permitido conocer las vías de comunicación para promover e informar a los trabajadores sobre aquellas medidas que se aplican en su centro. En relación a este punto, consideramos algunos factores para justificar dicho desconocimiento, como serían la errónea utilización de las vías de comunicación e información por parte de la empresa o que ésta, al tener un alto volumen de trabajadores, no tenga un control sobre los mismos para ofrecerles los beneficios cuando les correspondan.

Por otro lado, también, se pueden atribuir otras justificaciones a los resultados no esperados a los trabajadores. El primero de ellos podría ser la desinformación. Es decir, el alto número de empleados de las universidades públicas que en la UPC, por ejemplo,

es de unos 3.800 PDI y PAS (ver apartado 5.3), puede dificultar el seguimiento individualizado de la organización de los tiempos de trabajo de los empleados y la consecuente imposibilidad de informar a cada trabajador de las mejoras relacionadas, por ejemplo, con este aspecto. Por este motivo, el trabajador no considera la flexibilidad horaria como una mejora, pues es él quién gestiona sus tiempos de trabajo orientados a la realización de las tareas encomendadas, de las cuales sí se realiza un seguimiento a nivel global. La segunda opción sería considerar *'habitual'* la aplicación de dichos beneficios. En otras palabras, el no conocer otras realidades o siempre haber trabajado en el mismo centro hace que se considere como habitual aquello que se está disfrutando. Por ejemplo, disfrutar de más días de descanso que en otros sectores al compaginar los días de trabajo con días de curso académico o tener un descuento en el bar de la empresa por ser trabajador del centro. En cualquier caso, con la información de la que se ha dispuesto mediante el cuestionario no se ha podido determinar con claridad cuál es el motivo real de esta situación. A pesar de ello, se considera que en próximos estudios se amplíe la información referente al perfil de los empleados manteniendo la protección de datos de los mismos.

En referencia a las mejoras que podrían aplicarse al cuestionario para obtener una mayor información referente al conocimiento de los trabajadores, se podrían enumerar algunas mejoras. En primer lugar, la información sobre si *'En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?'* puede resultar muy interesante en el caso de conocer todo el perfil laboral del trabajador, para poder vincular cada etapa laboral con los beneficios que ha disfrutado. Además, si los trabajadores tuvieran en el cuestionario de un espacio libre para mostrar su opinión o añadir beneficios que consideren útiles, no sólo se mejoraría el cuestionario para futuras ediciones sino, también, para ajustar aquellos beneficios que se han considerado del *'día a día'* y que

no constan en el convenio colectivo. Además, algunos de los beneficios que se les han facilitado quizás no encajan, por no ser habituales, con el sector educativo en el que se implementaban los cuestionarios o, quizás, la nomenclatura utilizada no es la habitual en su sector. Ambos aspectos, quizás, podrían haber supuesto respuestas diferentes.

El segundo objetivo de esta investigación tampoco se ha cumplido en su totalidad puesto que pocos trabajadores han disfrutado del salario emocional en su actual o anterior empresa. Además, de aquellos trabajadores que sí los han disfrutado no se dispone de la información necesaria, por protección de datos, para determinar en qué empresa lo han disfrutado y ello supone no poder obtener conclusiones respecto a otras entidades o sectores de trabajado. A pesar de ello, el resultado más destacable de este apartado de la investigación es que el total de empleados que han disfrutado dichos beneficios ha sido muy bajo. Además, no se ha podido establecer un perfil concreto de trabajador que disfruta de dichas mejoras.

El tercer objetivo de la investigación, a pesar de centrarse en la utilidad, va en la misma línea que el anterior. Todos los trabajadores otorgan una alta valoración de los beneficios que se les han ofertado, aunque no se puede establecer un patrón entre los descriptivos demográficos y profesionales de los empleados con dicha valoración. A pesar de ello, se ha observado un patrón de valoración positiva de los beneficios que facilitan la organización del tiempo de los empleados y, también, aquellas medidas que suponen un descuento en actividades o servicios de los empleados. Así pues, aún no estableciendo un perfil concreto, se puede determinar que aquellos más valorados y que las organizaciones deberían tener en cuenta son los que potencian el equilibrio de la vida personal y profesional relacionada con el tiempo y el dinero del trabajador.

Relacionar el perfil de los trabajadores con la valoración de los beneficios sociales puede facilitar la identificación de otros trabajadores con el mismo perfil y la misma situación, los cuales solicitarían dichas mejoras en favor de su conciliación. Se han sometido a prueba varios datos demográficos y descriptivos de los trabajadores pero sin hallar un patrón concreto. Todas las relaciones han sido puntuales y, algunas, sin una vinculación directa y esperada. A pesar de ello, al final, la mayoría de relaciones pivotaban en la necesidad de tiempo para realizar actividades personales o la necesidad de disponer de dinero o tener descuento, para utilizarlo para aquellas cosas que cada uno considera, como puede ser el coste del transporte, la formación de los hijos o la compra de material tecnológico.

El último objetivo, la valoración sobre las consecuencias y la metodología de aplicación, sí se ha alcanzado de la manera esperada. Además, los resultados obtenidos por parte de los participantes van en la línea de los referentes teóricos analizados para esta investigación (Allen et al., 2014; Benavente, 2008; Buelens y Van der Broeck, 2007; Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School, 2009; Chinchilla et al., 2003; Clarke et al., 2004; De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004; Ferguson et al., 2012; Meil et al., 2008; Pasamar y Valle, 2011; Ransome, 2007; Teruel, 2007; Vergara, 2007). Así, este último objetivo ha reafirmado algunos resultados obtenidos se basan en el desconocimiento de los trabajadores respecto estos beneficios, ya sea referente a su existencia, a su posible solicitud, a la capacidad comunicativa de la empresa o al interés de los mismos empleados.

La opinión de los trabajadores ha permitido reafirmar las teorías expuestas en el bloque teórico, en que se afirmaba la utilidad de los beneficios sociales. En primer lugar, los trabajadores son conscientes de las mejoras que supone para el equilibrio de la vida

personal y laboral y, en segundo lugar, de los beneficios, tanto para sí mismos (compromiso, motivación, rendimiento, satisfacción y salud física y psíquica) como para la organización (mayor rendimiento, atracción de trabajadores para procesos de selección y reducción del absentismo y/o baja definitiva). A pesar de ello, los trabajadores han manifestado un cierto grado de injusticia en la aplicación de los beneficios, puesto que éstos se aplican según la categoría de los trabajadores y falta transparencia empresarial respecto la aplicación del salario emocional. Este dato, nuevamente, se puede relacionar con los protocolos de comunicación de las organizaciones y las habilidades de escuchar y comprender por parte de los trabajadores que pueden no estar adaptados a la realidad de la empresa. Estos datos deberán ser analizados en futuras investigaciones desde el punto de vista de la organización y sus directivos y, también, desde la visión de los trabajadores para obtener así los dos puntos de vista.

En resumen, las empresas sí contienen mejoras sociales en sus normativas y fuera de ellas aunque, por los resultados obtenidos de los trabajadores, pueden considerarse habituales al no ser señaladas como mejoras que ofrece la empresa. A pesar de ello, algunos beneficios no son del todo conocidos por los trabajadores, lo que supone no poder disfrutar de ellas en caso de necesidad. Aún así, los empleados defienden el alto grado de utilidad de dichos beneficios para la conciliación laboral, ya sea de manera global como en casi todos los beneficios que se han propuesto. Por ello, se puede afirmar que en el sector educativo universitario sí se aplican medidas en favor de la conciliación laboral, aunque se debe potenciar la información y comunicación interna para dar a conocerlas más adecuadamente y para que cada trabajador pueda disfrutarlos según sus necesidades.

La realización de esta tesis doctoral ha permitido conocer las mejoras que existen en dos centros universitarios según su convenio colectivo y según la aplicación de tickets descuento. Además, en base a las respuestas del PDI y PAS se han determinado algunas mejoras no clasificadas en ninguna de las dos opciones antes comentadas aunque, según el porcentaje de respuestas, se consideran que sí son de aplicación en el centro. Además, se ha conocido la opinión de los trabajadores respecto a la utilidad del salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional. A pesar de todos los datos obtenidos, se han generado nuevas cuestiones que abren nuevas líneas de investigación. En primer lugar, se podría considerar analizar universidades con convenios colectivos propios y compararlos con los convenios de los centros públicos. En segundo lugar, se podrían complementar los resultados mediante entrevistas con los directivos de los centros o con el responsable de recursos humanos para analizar al detalle cada mejora que se aplica por pequeña que sea. Por el otro lado, una descripción más precisa de los participantes podría afinar las relaciones entre sus descriptivos demográficos y laborales con las valoraciones de los beneficios sociales.

En tercer lugar, mediante el análisis de los beneficios y los protocolos de comunicación de las universidades, obtenidas de las posibles entrevistas mencionadas, se podrían establecer pautas de comunicación que incrementen la información de los trabajadores en relación a aquello que sí se aplica en su centro. En cuarto lugar, en el supuesto que se mantenga la aplicación de los tickets en FUNITEC, se podría realizar un estudio longitudinal más amplio para determinar el patrón de solicitud de los trabajadores. De esta manera, se reduciría el campo de trabajo aunque se ampliaría el conocimiento de la metodología de los tickets de manera directa.

En cualquiera caso, esta investigación ha permitido dar a conocer la situación de los beneficios sociales en la UPC y FUNITEC que se pueden ampliar a muchas más universidades españolas ya que comparten el convenio colectivo. Este hecho, además de por los resultados obtenidos, permite trazar nuevas líneas de investigación que pueden aportar más información sobre la situación actual y cómo potenciar el salario emocional. Pues la finalidad última de estas mejoras sociales es dar al trabajador un abanico de posibilidades que le faciliten equilibrar su vida profesional y personal.

CAPÍTULO 10: Conclusiones

La realización de esta investigación ha permitido conocer la situación del salario emocional en la UPC y FUNITEC. En concreto, se puede afirmar que según su convenio colectivo sí existen medidas orientadas a favorecer el equilibrio de la vida personal y profesional de sus empleados y, como se ha recordado, estas mejoras son extensibles a las universidades que comparten el convenio colectivo.

Además, se ha detectado que la más de la mitad de los empleados consultados sí tiene conocimiento, por lo general, de la aplicación de dichas medidas aunque el porcentaje de empleados es distinto entre FUNITEC y la UPC, siendo menor para los de la universidad pública. Se ha argumentado que la diferencia puede relacionarse con la aplicación de la política retributiva en formato ticket de FUNITEC y por los recortes en los beneficios en la UPC por ser un centro universitario vinculado a la enseñanza pública.

Por otro lado, la gran mayoría de empleados son conocedores de las especificidades que se aplican en su centro en base a lo que determina su convenio colectivo. En este caso, por la propia naturaleza del salario emocional, puede ser por no tener esas necesidades descubiertas o por desinformación de los empleados. En el caso de las necesidades de los empleados no se puede profundizar más sin tener más datos de los mismos que, como se ha remarcado, no se han podido obtener por la protección de datos personales.

En el caso de la desinformación se plantean tres posibles situaciones. En primer lugar, el desapego de los empleados hacia su centro que genera una voluntad de no estar al corriente de lo que afecta a su universidad. En segundo lugar, el alto volumen de

trabajadores de la universidad puede suponer una mayor libertad para los empleados para la organización de los días y las horas de trabajo al existir un control basado en la productividad del personal (clases, investigaciones y calidad de enseñanza). Y, en tercer lugar, la desinformación puede relacionarse con un proceso comunicativo equivocado por parte de la universidad hacia sus trabajadores.

Esta investigación ha permitido, también, conocer aquellos beneficios sociales más favorables a los trabajadores desde su propio punto de vista. Éstos son los vinculados a la organización de los tiempos de trabajo y a los que tienen influencia en la economía de los empleados. En conclusión, los trabajadores consideran que lo que les puede ser necesario está relacionado con la gestión del tiempo de trabajo y el dinero. Este hecho permite recordar que en el marco teórico se ha mencionado que lo denominado, comúnmente, *'Conciliación laboral'* se refería a la organización de los tiempos y hacía falta ampliarlo a más ámbitos, como es ahora el económico, y denominarlo *'Equilibrio de la vida personal y profesional'*.

Para finalizar, los resultados de la investigación han demostrado que los trabajadores son conscientes y asumen los principios básicos de la política del salario emocional. En primer lugar, que es una política que se aplica en las empresas preocupadas por sus empleados. En segundo lugar, que es necesario adaptar los beneficios sociales a las necesidades de los trabajadores. Y, en último lugar, que todas estas medidas que la empresa aplica a solicitud de los empleados no sólo tienen un efecto en la gestión del tiempo o la economía sino que, también, supone unos beneficios de salud para los empleados.

REFERENCIAS

- Abbott, J. B., Boyd, N. G., y Miles, G. (2006). Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within a Team-Based Environment. *The Journal of Social Psychology, 146*(4), 485–507.
- Adecco. (2008a). *Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/66.pdf
- Adecco. (2008b). *II Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/115.pdf
- Adecco. (2009). *III Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/190.pdf
- Adecco. (2010). *IV Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/260.pdf
- Adecco. (2011). *V Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/327.pdf
- Adecco. (2013). *VI Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa por Navidad?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/424.pdf
- Adecco. (2014). *VII Encuesta Adecco ¿Qué le pedirías a tu empresa en 2014?*
Recuperado en http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/531.pdf
- Aguilar, J., y Lacosta, J. R. (2009). *Liderazgo humanista y de servicio*. Navarra: Foro

Europeo, Escuela de Negocios de Navarra.

Alam, S. S., Mohd Jani, M. F., y Omar, N. A. (2011). An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 3(2), 166–175.

Alegre, I., Chinchilla, N., León, C., y Canela, M. A. (2007). *Políticas de Conciliación, Liderazgo y Cultura en 2.200 Pymes Españolas*. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra. Recuperado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-50.pdf>

Allen, T. D., Lapierre, L. M., Spector, P. E., Poelmans, S. A. Y., O’Driscoll, M., Sanchez, J. I., ... Woo, J.-M. (2014). The Link between National Paid Leave Policy and Work-Family Conflict among Married Working Parents. *Applied Psychology*, 63(1), 5–28.

Amabile, T., y Kramer, S. (2008). Vida laboral interior: comprender el subtexto del rendimiento profesional. *Harvard Deusto Business Review*, (166), 26–32.

Arce, E. B. (2011). Los Stakeholders y sus compromisos bilaterales. *Strategy & Management Business Review*, 2(1), 39–43.

Aryee, S., Srinivas, E. S., y Tan, H. H. (2005). Rythims of life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132–146.

Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra – AMEDNA. (2010). *Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Una herramienta competitiva*. Recuperado en

http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/1_guia_conciliacion_pymes.pdf

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., y De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572.

Balmforth, K., y Gardner, D. G. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69–76.

Beham, B., y Drobnič, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 669–689.

Benavente, J. (2008). Conciliación empresa-familia en el sector Financiero y Seguros. *Capital Humano*, (220), 90–93.

Berkman, L. F., Buxton, O., Ertel, K., y Okechukwu, C. (2010). Managers' practices related to work–family balance predict employee cardiovascular risk and sleep duration in extended care settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 316–329.

Bhave, D. P., y Glomb, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within–person, between–jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 683–707.

Blomme, R. J., Van Rheede, A., y Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study

- on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162.
- Buelens, M., y Van der Broeck, H. (2007). An análisis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Buqueras, I. (2009a). El reto de implantar horarios más racionales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales: Integración Y Desarrollo de La Gestión de La Prevención*, (58), 36–39.
- Buqueras, I. (2009b). La conciliación como un factor de competitividad. *Aeca*, (87), 16–19.
- Burguillos, B. (2010). La retribución flexible aumenta la productividad de los Recursos Humanos. *Capital Humano*, (245), 50–52.
- Caligiuri, P. (2008). *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice*. (S. A. Y. Poelmans, Ed.). Cambridge: University Press.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González, R., y Miralles, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. (Desclée de Brower, Ed.). Bilbao.
- Cánovas, A., Aragón, J., y Rocha, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 73–93.
- Cantera, L. M., Cubells, M. E., Martínez, L. M., y Blanch, J. M. (2009). Work, family, and gender: Elements for a theory of work–family balance. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 641–647.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., Tepper, B., y Whitten, D. (2013). Work-Family Balance and Supervisor Appraised Citizenship Behavior: The Link of Positive Affect. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(2), 87–106.
- Castiñeira, À., y Lozano, J. M. (2008). *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*. Barcelona: Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática - ESADE.
- Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School. (2009). *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña*. Recuperado en [http://www20.gencat.cat/docs/treball/03 - Centre de documentacio/Documents/01 - Publicacions/03 - Igualtat d_oportunitats/Arxius/GUIA IESE_CAST_FINAL.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/treball/03_Centre_de_documentacio/Documents/01_Publicacions/03_Igualtat_d_oportunitats/Arxius/GUIA IESE_CAST_FINAL.pdf)
- Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Universidad de Navarra y Edenred. (2012). *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*. Recuperado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf>
- Chalofsky, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organization Development Journal*, 26(1), 11–18.
- Chamarro, A. (2007). *Ètica del Psicòleg*. (E. UOC, Ed.). Barcelona.
- Chandra, V. (2012). Work–life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056.
- Chang, A., McDonald, P., y Burton, P. (2010). Methodological choices in work–life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381–2413.

- Chen, H. M., y Fu, P. C. (2008). A systematic framework for performance appraisal and compensation strategy. *Human Systems Management*, 27(2), 161–175.
- Chinchilla, N., y León, C. (2007). *Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible*. Recuperado en http://www.iese.edu/es/files_html/5_29631.pdf
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A., y Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación: Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. Recuperado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-41.pdf>
- Chinchilla, N., Poelmans, S. A. Y., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo – familia en 150 empresas españolas*. Recuperado en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Chinchilla, N., Poelmans, S. A. Y., León, C., y Tarrés, J. B. (2011). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*. Madrid: IESE Business School – Centro Internacional de Trabajo y Familia.
- Chow, R. (2011). The Global Added Value of Flexible Benefits. *Benefits Quarterly*, 27(4), 17–20.
- Clarke, M. C., Koch, L. C., y Hill, E. J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121–140.
- Collins, G. (2007). Clearing and the work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 416–429.

Corchón, M. (2004). Con los niños al puesto de trabajo. *Cinco Dias*. Recuperado en http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/ninos-puesto-trabajo/20040326cdscdicst_1/cds5se

Cullinane, N., y Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *Internacional Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129.

De la Calle, M. C., y Ortiz de Urbina, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

De Quijano, S. D. (2000). *Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Bardenas.

Deloitte. (2009). *¿Adónde se fueron sus empleados? Examinando el incremento de la rotación voluntaria durante la recuperación económica*. Recuperado en www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/LocalContent/Publicaciones/Publicaciones_HumanCapital/091023-cr_Adonde_se_fueron_tus_empleados.pdf

Dick, P., y Hyde, R. (2006). Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage? *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3), 345–364.

Drucker, P. F. (2002). *La empresa en la sociedad que viene*. Barcelona: Urano S.A.

Edenred. (2012). *Hábitos de uso de las guarderías en España*. Recuperado en http://www.edenred.es/files/assets/0000/4804/Estudio_Habitos_uso_guarderias_Ticket_Guarderia.pdf

Elías, B. (2010). Un paquete retributivo al gusto del empleado. *Expansión Y Empleo*. Recuperado en

http://archivo.expansionyempleo.com/2010/03/18/desarrollo_de_carrera/1268909206.html

Equipo & Talento. (2011). Invertimos mucho en selección porque es donde está la clave del éxito en un 80-90%. *Equipo & Talento*, (74), 34–36.

Fagnani, J., y Letablier, M. T. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society*, 18(3), 551–572.

Ferguson, M., Carlson, D. S., Zivnuska, S., y Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299–307.

Fernández Aguado, J. (1999). *Dirigir personas en la Empresa: Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Pirámide.

Ferris, G. R., Hall, A. T., Todd, M., y Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231–254.

Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387–400.

Frías, R., Fellingner, E., y Clarke, D. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones. *Capital Humano*, (258), 98–105.

Fundación Encuentro. (2013). *Informe España 2013: una interpretación de su realidad social*. Recuperado en http://www.fund-encuentro.org/informe_espana/indiceinforme.php?id=IE20

- Gallego, S. (1986). *Vida y pensamientos de San Juan Bautista de La Salle: Biografía*. Madrid: La Editorial Católica, S.A.
- García, S., y Dolan, S. L. (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., y Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.
- Gardner, J., Stuart, M., Forde, C., Greenwood, I., MacKenzie, R., y Perrett, R. (2007). Work–life balance and older workers: employees’ perspectives on retirement transitions following redundancy. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 476–489.
- Gibert, F., Lope, A., y de Alós, R. (2007). Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal. *Papers*, (83), 57–82.
- Gil, A. F., y Carrillo, F. J. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730–753.
- Giménez, F. (2010). Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades. *Harvard Deusto Business Review*, (191), 61–66.
- Gómez, E. (2010). *Hacia un nuevo modelo de retribución variable en el sector financiero*. Madrid: Noticias ACI: Audit Committee Institute España.
- Gómez, S., y Fernández, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*.

- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, *18*(2), 256–262.
- Grund, C. (2005). The wage policy of firms: comparative evidence for the US and Germany from personnel data. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(1), 104–119.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, *53*(4), 541–555.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Hamid, R. A., y Amin, S. M. (2014). Work-Family Conflict and Work-Family Enrichment and Their Consequences in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, *19*(5), 729–733.
- Hannan, R. L. (2005). The Combined Effect of Wages and Firm Profit on Employee Effort. *The Accounting Review*, *80*(1), 167–188.
- Heilbrunn, S., y Davidovitch, L. (2011). Juggling Family and Business: Work–Family Conflict of Women Entrepreneurs in Israel. *The Journal of Entrepreneurship*, *20*(1), 127–141.
- Heywood, J. S., Siebert, W. S., y Wei, X. (2010). Work–life balance: promises made and promises kept. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(11), 1976–1995.
- Hsieh, Y. H., y Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy,

human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11–32.

IBM Corp. Released. (2010). IBM SPSS Statistics for Windows. Armonk, NY: IBM Corporation.

IESE Business School - IRCO, y Adecco. (2007). *Menos del 9% de los trabajadores en España disfruta de un horario flexible, frente al 23% de los empleados de la Unión Europea*. Recuperado en http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/412.pdf

Indra, y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. (2008). *Diagnóstico del tejido empresarial andaluz en materia de Conciliación de la vida personal y laboral*. Recuperado en http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document_library/get_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128

Instituto de Estudios Laborales ESADE, y Randstad. (2004). *Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince: Las Políticas de Conciliación*. Recuperado en <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/III-Las-Políticas-de-Conciliacion.pdf>

Instituto de Estudios Laborales ESADE, y Randstad. (2006). *Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince: Mujer y Trabajo*. Recuperado en <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VI-Mujer-y-talento.pdf>

Jiménez, A. (2009). Gestión de personas y tendencias futuras del mercado laboral. *Harvard Deusto Business Review*, (185), 44–51.

- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., ...
Kaskubar, D. (2008). Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305–349.
- Kirkwood, J., y Tootell, B. (2008). Is entrepreneurship the answer to achieving work–family balance? *Journal of Management and Organization*, 14(3), 285–302.
- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review*, 29–36.
- Lee, C., Hsu, M., y Lien, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951–1975.
- León, C., y Chinchilla, N. (2010). Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis? *Harvard Deusto Business Review*, (196), 56–62.
- Lewis, S., Gambles, R., y Rapoport, R. (2007). The constraints of a “work–life balance” approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.
- Ley 9/2009, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida, BOE núm 242 (2009).
- Llano, A. (2011). *Responsabilidad y humanismo en la empresa actual*.
- Llano, A., Alvira, R., Calleja, T., Bastons, M., y Martínez, C. (1992). *El humanismo en la empresa*. Madrid: Ediciones Rialp.

Llei 5/2012, del 20 de març, de mesures fiscals, financeres i administratives i de creació de l'impost sobre les estades en establiments turístics. DOGC núm 6094 (2012).

López-Ibor, R. A., Escot, L., Fernández, J. A., y Palomo, M. T. (2010). *Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa*. Recuperado en https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2013-11-29-ct02_2010_polit_concil.pdf

López-Ibor, R. A., Escot, L., Fernández, J. A., y Poza, C. (2008). El permiso de paternidad y la desigualdad de género: Propuestas de reforma para el caso de España. *Economic Analysis Working Papers*, 7(13), 1–25.

Lu, J., Tjosvold, D., Shi, K., y Wang, B. (2012). Developing work–family balance through conflict management. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(2), 77–88.

Lu, L. (2012). Self-Construals and Work/Family Conflict: A Monocultural Analysis in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 19(4), 251–271.

Lyness, K. S., y Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work-life balance for managers: Multisource perspectives in 36 Countries. *Applied Psychology*, 63(1), 96–129.

Maertz, C. P., y Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68–98.

Mañas, E., y Garrido-Yserte, R. (2008). *¿Conciliamos? El papel clave de la empresa en las políticas de conciliación de la esfera laboral y familiar*. Alcalá de Henares: Serie Ensayos. IAES - Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.

- Marchal, D. (2011). En momento de crisis es cuando RRHH tiene que dar su valor añadido. *Equipo & Talento*, (81), 18–20.
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, (206), 40–51.
- Marjo, K. (2001). Motherhood in family context-comparing professional practices in maternity and child health care in Finland and Scotland. *Finnish Yearbook of Population Research*, (37), 5–22.
- Martín, M., y Robles, M. E. (2000). La Reciprocidad entre los individuos y sus organizaciones: un estudio en algunas cooperativas andaluzas. *Trabajo: Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 8(9), 23–40.
- Mateos, M. (2011). Cómo pagar bien sin subida de sueldo. *Expansión*. Recuperado en www.expansion.com/2011/12/27/empleo/desarrollo-de-carrera/1324990189.html?a=6179b1ea7c64aafdd1bdc973e119278f&t=1325174186
- 6
- Mayo, M., Pastor, J. C., Cooper, C. L., y Sanz–Vergel, A. I. (2011). Achieving work–family balance among Spanish managers and their spouses: a demands–control perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 331–350.
- McPhail, R., y Fiser, R. (2008). It’s more than wages: Analysis of the impact of internal labour markets on the quality of jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 461–472.
- Meil, G., García, C., Luque, M. A., y Ayuso, L. (2008). Las grandes empresas y la

- conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, (71), 15–33.
- Mercadona. (2013). *Memoria Anual Mercadona 2013*. Recuperado en <http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>
- Mercer. (2010). *Retribución Flexible: Cómo dar una mayor retribución sin aumentar los costes empresariales*. Recuperado en http://www.aedipecomunitatvalenciana.es/descargas/retribucion_flexible_AEDIPE.pdf
- Messmer, M. (2004). Ten Tips for Motivating Employees. *Business Credit*, 106(4), 26–28.
- Michaelson, C. (2005). Meaningful Motivation for Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 30(2), 235–238.
- Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 349–367.
- Montaner, R. (1998). *Manual del Directivo Eficaz*. Barcelona: Gestión 2000.
- Montero, A. C., Medina, J. A., y Sánchez, F. R. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 73–93.
- Moragas, M., y Chinchilla, N. (2013). Las tres efes: feminidad, flexibilidad y familia. *El Periódico de Cataluña (+Valor)*. Retrieved from <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2009/02/las-tres-efes-LV-Feb.-13.pdf>

- Moreno, C., y Del Cerro, S. (2009). *Valores empresariales: De la teoría a la práctica. Un primer estudio*. Recuperado en <http://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Moreno, M., y Giménez, F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, (205), 48–62.
- Mulvey, P. W., Miceli, M. P., y Near, J. P. (1992). The Pay Satisfaction Questionnaire: A Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Social Psychology*, 132(1), 139–141.
- Muñinos, I. (2010). La flexibilidad se apodera del salario. *Equipo & Talento*, 22–26.
- Muñinos, I. (2011). La brecha salarial: ¿cuestión de oferta y demanda? *Equipo & Talento*, 22–25.
- Nasurdin, A. M., y Hsia, K. L. (2008). The influence of support at work and home on work-family conflict: Does Gender Make a Difference? *Research and Practice in Human Resource Management*, 16(1), 18–38.
- Novartis. (2013). *Monografía de España 2013*. Recuperado en <http://www.novartis.es/sala-de-prensa/publicaciones/corporativas>
- Nurang, L., y Kang, L. S. (2011). Human resource practices and organizational trust: An empirical study. *Paradigm (Institute of Management Technology)*, 15(1), 66–71.
- O'Brien, M. (2013). Fitting fathers into work-family policies: international challenges in turbulent times. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 542–564.
- OECD. (2014). OECD - Better Life Index. Recuperado en www.oecdbetterlifeindex.org

- Oliver, E. A. (2012). Living flexibly? How Europe's science researches manage mobility, fixed-term employment and life outside work. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3856–3871.
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Den Dulk, L., y Kossek, E. E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work–life research: A review and research agenda. *European Management Journal*, 31(5), 433–447.
- Osterloh, M., y Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.
- Pacheco, F. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: El Asunto de la Relación de Trabajo - Familia. *Revista Eídos*, 40–43.
- Paik, Y., Praveen, K., y Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768–1781.
- Pailhé, A. (2009). Work-family balance and childbearing intentions in France, Germany and the Russian Federation. In *How Generations And Gender Shape Demographic Change* (pp. 57–82). Ginebra: United Nations Publication.
- Palomares, F. (2011). El futuro de la función de compensación. *Capital Humano*, 24(256), 102–104.
- Pasamar, S., y Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional–personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*, 14–31.
Recuperado en http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-01.pdf

- Peretti, J. M. (1997). *Todos somos Directores de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez, G. (2011). La democratización de los planes de retribución flexible. *Capital Humano*, (259), 16.
- Ransome, P. (2007). Conceptualizing boundaries between “life” and “work.” *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 374–386.
- Rashid, W. E. W., Nordin, M. S., Omar, A., y Ismail, I. (2011). Measuring self-esteem, work/family enrichment and life satisfaction: An empirical validation. In *International Conference on Sociality and Economics Development* (pp. 576–581).
- Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado por Real Decreto 304/2004, de 20 de febrero, BOE núm. 78 (2007).
- Real Decreto-Ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores, BOE núm. 305 (2013)
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, BOE núm. 154 (1994).
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, BOE núm. 75 (1995).
- Resolució de 3 de juliol de 2013, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Institut Químic de Sarrià, Centre d'Ensenyament Tècnic Superior Fundació Privada, per al període 1.10.2012-30.9.2014 (codi de conveni núm. 08000552011996), BOPB (2013).

Resolució de 4 de juliol de 2013, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Kellogg Manufacturing España, SL, de Valls, per l'any 2013 (codi de conveni núm. 43003242012009), BOPT (2013).

Resolució de 5 de desembre de 2013, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Grupo Cacaolat, S.L. (centres de la província de Barcelona) per als anys 2013-2015 (codi de conveni núm. 08100562012013), BOPB (2014).

Resolució de 24 de juliol de 2012, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Nestlé España, SA (Centre de treball d'Esplugues de Llobregat) per al període 1.10.2012-31.0.2015 (codi de conveni núm. 08011511011999), BOPB (2012).

Resolució de 30 de juliol de 2012, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Compañía Cervercera Damm, SL, per als anys 2012-2014 (codi de conveni núm. 08100182012012), BOPB (2012).

Resolució EMO/924/2013, de 22 d'abril, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Establiments Viena, SA, per al període de l'1 de juny de 2012 al 31 de maig de 2017 (codi de conveni núm. 79001552011999), DOGC Núm. 6368 (2013).

Resolució EMO/1132/2012, de 4 de juny, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del I Conveni col·lectiu de la Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, per a l'any 2012 (codi de conveni núm. 79100012012012), DOGC núm. 6148 (2012).

Resolució EMO/1385/2013, de 14 de junio, por la que se dispone la inscripción y la publicación del Convenio colectivo de la empresa Cobega Emotellador SLU Cataluña, para el año 2013 (código de convenio núm. 79000952011994), DOGC Núm. 6408 (2013).

Resolució TRE/309/2006, de 21 de desembre, per la qual esdisposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu per al personal docent i investigador de les universitats públiques catalanes per al període del 10.10.2006 al 31.12.2009 (codi de conveni núm. 7902502), DOGC núm. 4821 (2007)

Resolució TRE/3110/2009, de 21 de setembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació de l'Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Barcelona (personal funcionari i laboral, guàrdia urbana i serveis de prevenció, extinció d'incendis i salvament) per als anys 2008-2011 (Codi de Conveni número 0815752), DOGC núm. 5503 (2009).

Resolució TRE/4038/2008, de 14 de novembre, per la qual es disposen la inscripció i la publicació del 5è Conveni col·lectiu de treball del personal d'administració i serveis laboral de la Universitat de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Girona, la Universitat de Lleida i la Universitat Rovira i Virgili, per als anys 2004-2009 (Codi de Conveni número 7902770), DOGC núm. 5297 (2009).

Resolució TRE/4054/2007, de 18 d'octubre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Fundació Blanquerna per als anys 2006-2009 (codi de conveni núm. 0812592), DOGC núm. 5056 (2008).

Resolució TRE/4191/2008, de 3 de noviembre, por la que se dispone el registro y publicación del Convenio colectivo de trabajo de la empresa Bic Graphic Europe, SA, para los años 2008-2011 (Codi de conveni núm. 4301631), DOGC núm. 5347 (2009).

Resolución de 1 de agosto de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de Asepeyo – Mutua de Accidentes de Trabajo y enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, nº 151, BOE 198 (2013).

Resolución de 1 de agosto de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del Grupo de Empresas Axa, BOE 200 (2013).

Resolución de 3 de octubre de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el XVIII Convenio colectivo de SEAT, SA, BOE 252 (2012).

Resolución de 4 de julio de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el XIII Convenio colectivo de ámbito estatal para los centros de educación universitaria e investigación, BOE núm. 174 (2012).

Resolución de 6 de mayo de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio Colectivo de Retevisión I, SAU, BOE núm. 121 (2014).

Resolución de 6 de mayo de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publican los Acuerdos de modificación del Convenio colectivo de Vodafone España, SAU, BOE núm. 121 (2014).

Resolución de 8 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de grandes almacenes, BOE núm. 96 (2013).

Resolución de 11 de octubre de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de Danone, SA, BOE 260 (2012).

Resolución de 14 de septiembre de 2011, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo de la Compañía La Casera, SA, BOE 234 (2011).

Resolución de 17 de agosto de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el I Convenio colectivo del Vueling Airlines, S.A., BOE 208 (2010).

Resolución de 19 de diciembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo Decatholn España, SA, BOE núm. 3 (2014).

Resolución de 30 de abril de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo de Vodafone España, SAU, BOE núm. 122 (2013).

Resolución de 30 de mayo de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el XXV Convenio colectivo de Bimbo, SAU, BOE 142 (2012).

Rivero, J. (2009). Encuentro con Ignacio Buqueras. *Dintel*, 170–173. Retrieved from <http://www.revistadintel.es/Revista/Numeros/Numero2/Personas/buqueras.pdf>

Robinson, S. L., y Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.

Romeo, M., Yepes-Baldó, M., y Berger, R. (2014). Contribución Española e Iberoamericana al estudio del “Work Life Balance”: Claves para la intervención. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 48–58.

Rosanas, J. M. (2009). Una visión humanista de la empresa. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 24–28.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.

Rubio, A., y Sánchez, G. (2009). La función de Recursos Humanos en Tiempos de Crisis. *Revista Trabajo - Universidad de Huelva*, (22), 47–70. Recuperado en <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4890/b15675828.pdf?sequence=2>

- Saiz, S. (2009). Cómo pagar mejor al empleado sin gastar más. *Expansión*. Recuperado en <http://www.compensach.com/prensa/expansion281209.pdf>
- Salvador, F., y Pelegrina del Río, M. (1999). *El Método científico en psicología* (2nd ed.). Barcelona: Pòrtic.
- Sanofi. (2011). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado en <http://www.sanofi.es/1/es/sp/layout.jsp?scat=0E5137CC-DDA3-44D5-A940-741ADBC45DEA>
- Sarries, L., y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Schraeder, M., y Jordan, M. (2011). Managing Performance. *The Journal for Quality and Performance*, 4–10.
- Schuhmann, T., y Shoemaker, W. (2007). Is your organization's wage index accurate? *Healthcare Financial Management*, 61(6), 74–80.
- Singh, J. (2013). Individual and Organizational Strategies to Balance Work-life with Indian Way. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 203–210.
- Sinha, D. (2013). Study of Work Life Balance @ CCIL (India), NOIDA. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 8–14.
- Siong-Choy, C. (2007). Theorising a framework of factors influencing performance of women entrepreneurs in Malaysia. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2), 42–59.
- Soni, P. (2013). The struggle to juggle: work-life balance at a private company in Durban, South Africa. *Journal of Management and Administration*, 11(1), 34–56.

- Spitzeck, H., Pirson, M., y Dierksmeier, C. (2010). The Humanistic Management Network. *Journal of Psychology*, 218(4), 246–248.
- Sutton, R. (2010). The Boss as Human Shield. *Harvard Business Review*, 106–109.
- Tang, S., Siu, O., y Cheung, F. (2014). Study of Work–Family Enrichment among Chinese Employees: The Mediating Role between Work Support and Job Satisfaction. *Applied Psychology*, 63(1), 130–150.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones E Investigaciones Sociales*, (15), 85–107.
- Teruel, A. (2007). Beneficios sociales dentro y fuera del salario. *Cinco Dias*. Recuperado en http://www.cincodias.com/articulo/economia/beneficios-sociales-dentro-fuera-salario/20070327cdscdieco_8/cdseco/
- Thein, H. H., Austen, S., Currie, J., y Lewin, E. (2010). The impact of cultural context on the perception of work/family balance by professional women in Singapore and Hong Kong. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 303–320.
- Thévenon, O. (2011). Family policies in OECD countries: A comparative analysis. *Population and Development Review*, 37(1), 57–87.
- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166–184.
- Tomlinson, J. (2006). Women's work-life balance trajectories in the UK: reformulating choice and constraint in transitions through part-time work across the life-course.

British Journal of Guidance and Counselling, 34(3), 365–382.

Topa, G., y Palací, F. J. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico? Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción Psicológica*, 3(3), 155–171.

Tremblay, M., St-Onge, S., y Toulouse, J. M. (1997). Determinants of salary referents relevance: A field study of managers. *Journal of Business and Psychology*, 11(4), 463–484.

Universidad de Granada, y Edenred. (2013). *Prácticas empresariales sobre Retribución Flexible en España 2013*. Recuperado en <http://www.observatorioretribucion.es/estudio-practicas-empresariales-sobre-retribucion-flexible-en-espana/>

Valk, R., y Srinivasan, V. (2011). Work-family balance of Indian women software professionals: A qualitative study. *IIMB Management Review*, 23(1), 39–50.

Vergara, M. (2007). Compensación Flexible: ¡La eficiencia de un sistema a coste “0” para la empresa! *Capital Humano*, (216), 80–85.

Vesga, J. J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Pensamiento Psicológico*, (10), 79–99.

Vesga, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Perspectivas En Psicología*, 9(16), 171–182.

Villafañe, J. (2013a). Ética y conciliación: los retos del buen empleador. *Capital Humano*, 26(272), 52–59.

- Villafaña, J. (2013b). *Propuesta para una teoría de la reputación corporativa: La buena empresa*. Madrid: Pearson.
- Wieland, S. M. B. (2011). Struggling to manage work as a part of everyday life: Complicating control, Rethinking Resistance, and contextualizing work/life studies. *Communication Monographs*, 78(2), 162–184.
- Xiao, Q., y O'Neill, J. W. (2010). Work-family balance as a potential strategic advantage: A hotel general manager perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(4), 415–439.
- Xiao, Y., y Cooke, F. L. (2012). Work–life balance in China? Social policy, employer strategy and individual coping mechanisms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 6–22.
- Younts, C. W., y Mueller, C. W. (2001). Justice processes: Specifying the mediating role of perceptions of distributive justice. *American Sociological Review*, 66(1), 125–145.
- Zehnder, E. (2001). A Simpler Way to Pay. *Harvard Business Review*, 79(4), 53–61.
- Zhang, H., Yip, P. S. F., Chi, P., Chan, K., Cheung, Y. T., y Zhang, X. (2012). Factor Structure and Psychometric Properties of the Work-Family Balance Scale in an Urban Chinese Sample. *Social Indicators Research*, 105(3), 409–418.

ANEXO 1: Relación de tablas

Tabla 1: Estructura de la política retributiva	19
Tabla 2: Beneficios sociales de las políticas de conciliación	52
Tabla 3: Ejemplos de la cultura empresarial en los beneficios sociales	66
Tabla 4: Presiones a las empresas para aplicar la conciliación laboral según Pasamar y Valle (2011).....	67
Tabla 5: Consecuencias laborales positivas de la aplicación de beneficios sociales según Pasamar y Valle (2011)	70
Tabla 6: Consecuencias laborales negativas de la aplicación de beneficios sociales según Pasamar y Valle (2011)	77
Tabla 7: Ventajas e inconvenientes de la aplicación del salario emocional.....	77
Tabla 8: Accesibilidad a los beneficios sociales según el IFREI entre 1999 y 2006	81
Tabla 9: Comparativa de los resultados IFREI entre Pymes y grandes empresas catalanas.....	83
Tabla 10: Relación de los beneficios sociales ofertados y aplicados según Pasamar y Valle (2011).....	84
Tabla 11: Porcentaje de solicitud de los beneficios sociales según Adecco entre los 2008 y 2014.	88
Tabla 12: Los convenios colectivos de aplicación en los centros universitarios catalanes.	104
Tabla 13: Descriptivos demográficos de la muestra (N=183) y según el centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69).....	126
Tabla 14: Descriptivos laborales de la muestra (N=183) y según el centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69).....	128

Tabla 15: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte I.....	135
Tabla 16: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte II.....	137
Tabla 17: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte III	139
Tabla 18: Comparativa del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) con los Convenios Colectivos de aplicación en la UPC y FUNITEC – Parte IV	143
Tabla 19: Comparativa anual entre los tickets, los solicitantes y los meses de aplicación.	151
Tabla 20: Evolución de las frecuencias solicitudes de los tickets en FUNITEC durante los dos años de aplicación	152
Tabla 21: Relación de solicitudes de tickets en FUNITEC por género durante los dos años de aplicación.....	155
Tabla 22: Frecuencia y porcentaje de solicitud de ticket por año.	157
Tabla 23: Porcentaje de solicitudes realizadas por año natural y sus combinaciones más habituales por los trabajadores	158
Tabla 24: Relación de las mejoras en el convenio colectivo y el conocimiento de los trabajadores según su centro de trabajo UPC (n=114) y FUNITEC (n=69)	160
Tabla 25: Análisis descriptivo e inferencia chi-cuadrado del beneficio ‘Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa’ según el centro (N=183)	161
Tabla 26: Comparativa de los tickets ofertados con la posibilidad de solicitarlos en FUNITEC (n=69).	164
Tabla 27: Porcentajes de respuestas afirmativas a la pregunta “Determine si los siguientes beneficios sociales se pueden solicitar en su empresa actual”.	165

Tabla 28: Comparativa porcentual de la posibilidad de solicitar los beneficios sociales entre la muestra, Chinchilla et al. (2006) y Pasamar y Valle (2011).....	167
Tabla 29: Relación de la experiencia laboral de la muestra con la antigüedad en su centro de trabajo actual.....	169
Tabla 30: Porcentajes de respuestas afirmativas a la pregunta “Determine si ha disfrutado estos beneficios sociales en su empresa actual u otra empresa” según la muestra (N=183).....	170
Tabla 31: Porcentaje de utilidad de los beneficios sociales, agrupados por bloques de beneficios sociales, según la muestra (N=183)	176
Tabla 32: Puntuación media de la utilidad de los beneficios sociales agrupados por bloques.....	177
Tabla 33: Comparativa, en porcentajes, de utilidad de los beneficios sociales entre la muestra (N=183) y Adecco (2014).....	179
Tabla 34: Agrupación del porcentaje de acuerdo a la pregunta “Determine, según su opinión, el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones” según la muestra (N=183)	191
Tabla 35: Frecuencia de respuesta entre el cargo y la pregunta ‘Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa’	194
Tabla 36: Comparativa en porcentaje de la opinión respecto los beneficios sociales entre la muestra (N=183) y Pasamar y Valle (2011)	195

ANEXO 2: Relación de figuras

Figura 1: Iniciativa de la aplicación del salario emocional de Pasamar y Valle (2011). 66

Figura 2: Frecuencias en porcentajes de las respuestas a la pregunta “En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen beneficios sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?” en UPC, FUNITEC y global. 146

Figura 3: Frecuencias de las respuestas a la pregunta “En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?” en UPC, FUNITEC y global. 147

Figura 4: Solicitantes de tickets descuento de FUNITEC por género y año 149

Figura 5: Relación de solicitudes de tickets en FUNITEC por género y año..... 150

Figura 6: Media anual de solicitudes de los tickets de FUNITEC 154

ANEXO 3: Solicitud de acceso al convenio colectivo



Barcelona, _____ de _____ de 201_

Apreciado Sr./a.,

Soy el Dr. Carlos M^a Moreno Pérez, Profesor Titular de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i la Activitat Física **Blanquerna** de Universitat Ramon Llull e Investigador Principal del Grupo de Investigación Organización, Persona y Cambio de la misma Facultat y **CERTIFICO**

- Que el Sr. Guillem Soler Blanch es estudiante de Doctorado y está realizando la Tesis Doctoral en el grupo de investigación Organización, Persona y Cambio.
- Que dicha Tesis Doctoral se centra en la retribución flexible y los beneficios sociales para el personal de las universidades catalanas.
- Que para complementar dicha investigación se ha considerado realizar un análisis teórico de las mejoras en este ámbito, existente en el convenio colectivo de cada una de las universidades catalanas.
- Que por este motivo, el doctorando Guillem Soler Blanch se ha puesto en contacto con ustedes para solicitar dicha información.

Por lo que, si es tan amable, le estaría **muy agradecido** que en orden a poder complementar la investigación de dicha Tesis Doctoral me haga llegar, por favor, el Convenio Colectivo que se está aplicando a los trabajadores de su centro universitario.

Para más información, si lo desea, puede ponerse en contacto conmigo llamando al 93.253.30.00 o, bien, por correo electrónico a carlosmp@blanquerna.url.edu

Muy atentamente,

Dr. Carlos M^a Moreno Pérez

ANEXO 4: Solicitud de participación en el cuestionario



Barcelona, _____ de _____ de 201_

Apreciado Sr./a.,

Mi nombre es Guillem Soler Blanch y soy estudiante de Doctorado en la Facultat de Psicologia Blanquerna de la Universitat Ramon Llull de Barcelona. Además, colaboro con el grupo de investigación Organización, Persona y Cambio de dicha facultad cuyo Investigador Principal es el Dr. Carlos M^a Moreno que, a su vez, codirige mi tesis doctoral. Para dar razón de ello, a continuación le adjunto la carta del Dr. Moreno.

Mi Tesis Doctoral está orientada al estudio de la retribución flexible y los beneficios sociales del profesorado, personal de administración y de servicios de las universidades catalanas. En su parte práctica, se ha desarrollado un cuestionario de menos de 80 preguntas, que se rellena como máximo en 10 minutos.

Con la finalidad de obtener una muestra amplia y de diferentes universidades, le envió este correo para pedirle, si es tan amable, su colaboración. En concreto, me pongo en contacto con usted para **consultarle** a quién debo solicitar el permiso para la aplicación del cuestionario.

A la espera de su respuesta reciba un cordial saludo,

Guillem Soler Blanch

Barcelona, _____ de _____ de 201_

Apreciado Sr./a.,

Soy el Dr. Carlos M^a Moreno Pérez, Profesor Titular de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i la Activitat Física **Blanquerna** de Universitat Ramon Llull e Investigador Principal del Grupo de Investigación Organización, Persona y Cambio de la misma Facultad y **CERTIFICO**

- Que el Sr. Guillem Soler Blanch es estudiante de Doctorado y está realizando la Tesis Doctoral en el grupo de investigación Organización, Persona y Cambio.
- Que dicha Tesis Doctoral se centra en la retribución flexible y los beneficios sociales para el personal de las universidades catalanas.
- Que para complementar dicha investigación se ha considerado realizar un estudio de la retribución flexible con un cuestionario de no más de 80 preguntas que se rellena entre 5 y 10 minutos.
- Que el perfil necesario para la muestra es el profesorado de Arquitectura, Ingenierías de Telecomunicación e Informática y Gestión y Organización de Empresas, además, del personal de administración y servicios.
- Que por este motivo, el doctorando Guillem Soler Blanch se ha puesto en contacto con ustedes para solicitar si fuese posible administrar dicho cuestionario.

Por lo que, si es tan amable, le estaría **muy agradecido** que, en orden a poder complementar la investigación de dicha Tesis Doctoral nos informara, por favor, con quien debemos contactar para solicitar permiso y acceso a implementar dicho cuestionario a los empleados de su centro universitario.

Para más información, si lo desea, puede ponerse en contacto conmigo llamando al 93.253.30.00 o, bien, por correo electrónico a carlosmp@blanquerna.url.edu

Muy atentamente,

Dr. Carlos M^a Moreno Pérez

ANEXO 5: Cuestionario de investigación

CUESTIONARIO SOBRE BENEFICIOS SOCIALES Y CONCILIACIÓN LABORAL

El presente cuestionario se enmarca en el desarrollo de una Tesis Doctoral realizada en la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i l'Esport Blanquerna (Universitat Ramon Llull). Por este motivo, los datos proporcionados serán utilizados, exclusivamente, para el desarrollo de la investigación.

Este estudio pretende conocer su opinión respecto a los Beneficios Sociales y el grado de utilidad, según su visión, para la Conciliación Laboral. Por beneficios sociales entendemos todas aquellas medidas que la empresa realiza para sus trabajadores, ya sea a través de medidas de conciliación, de descuentos o de acciones gratuitas en productos que pueden ser de la necesidad del trabajador. Por otro lado, entendemos por conciliación laboral la capacidad de los trabajadores para equilibrar su vida y tiempo profesional con la vida y el tiempo personal.

POR FAVOR, lea atentamente las instrucciones del cuestionario y marque la opción que mejor refleje su opinión respecto cada una de las afirmaciones expuestas más abajo. Le pedimos que RESPONDA A TODAS LAS PREGUNTAS con total sinceridad, puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Rellenar este cuestionario supondrá entre 5 y 10 minutos.

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN

SECCIÓN I: Datos descriptivos

Nombre de la Empresa en la que trabaja:

Género Hombre Mujer

Edad _____

Nacionalidad _____

Nivel de estudios ESO Bachillerato CF Grado Medio CF Grado Superior
 Diplomatura Licenciatura / Grado Master / Postgrado Doctorado

Estado civil Soltero/a Casado/a Divorciado/a Viudo/a

Familiares a cargo Ascendientes Si No Número: _____
 Descendientes Si No Número: _____

Ciudad de residencia La misma que la de la empresa en que trabaja
 Distinta a la de la empresa en que trabaja

Transporte usado, habitualmente, para desplazarse al trabajo
 A pie Transporte público Vehículo propio Vehículo de empresa

Cargo que desempeña en la empresa Dirección Catedrático Profesor Titular Profesor Adjunto
Marcar el cargo en el que dedica más horas a la semana Investigador Administración Mantenimiento Limpieza
 Otros: _____

Antigüedad en la empresa (en meses o años) _____

Experiencia laboral total (en meses o años) _____
Debe tener presente los años en todas las empresas en las que ha trabajado

Tipo de relación con la empresa Contrato Indefinido Contrato Temporal Autónomo

Jornada de trabajo Completa Parcial

Distribución de la jornada Intensiva / Continuada Partida
Desarrollo de toda la jornada laboral con o sin descanso

Salario Bruto Anual Menos de 20.000.-€ Entre 20 y 30.000.-€ Entre 30 y 40.000.-€
 Entre 40 y 50.000.-€ Entre 50 y 60.000.-€ Más de 60.000.-€

En su actual empresa, ¿existen o se ofrecen mejoras sociales para la conciliación laboral de los trabajadores?
 Sí No Lo desconozco

En su actual empresa, ¿usted solicita o ha solicitado algún tipo de beneficio social?
 Sí No

SECCIÓN II

A continuación, le presentamos un listado de beneficios sociales respecto a los cuales debe responder a tres cuestiones. Le recordamos que no debe dejar ninguna pregunta sin responder.

	¿Puede solicitarlo en su empresa actual?		
	Sí	No	Lo desconozco
Horario flexible de entrada y salida			
Ausentarse del lugar de trabajo por emergencia personal			
Excedencia temporal para el descanso profesional			
Extensión de los días de vacaciones			
Extensión de la duración del permiso de maternidad/paternidad			
Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia.			
Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo			
Organización propia y personal de las vacaciones			
Plan de pensiones			
Seguro de accidentes			
Seguro de salud			
Seguro de vida			
Atención médica propia y de familiares directos			
Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes			
Centro de atención infantil en la propia empresa			
Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)			
Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)			
Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa			
Promover el teletrabajo			
Promover las videoconferencias para reducir desplazamientos			
Móvil, Tablet o Portátil de empresa			
Vehículo de empresa			
Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro o fuera de la empresa			
Vales / Ticket Restaurante			
Descuento total o parcial en el parking de la empresa			
Descuento total o parcial en formación			
Descuento total o parcial en tarjeta de transporte			
Descuento total o parcial en educación de los hijos			
Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico			
Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa			
Descuento total o parcial en máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)			

	¿Lo ha disfrutado alguna vez en su empresa actual u otra empresa?	
	Sí	No
Horario flexible de entrada y salida		
Ausentarse del lugar de trabajo por emergencia personal		
Excedencia temporal para el descanso profesional		
Extensión de los días de vacaciones		
Extensión de la duración del permiso de maternidad/paternidad		
Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia.		
Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo		
Organización propia y personal de las vacaciones		
Plan de pensiones		
Seguro de accidentes		
Seguro de salud		
Seguro de vida		
Atención médica propia y de familiares directos		
Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes		
Centro de atención infantil en la propia empresa		
Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)		
Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)		
Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa		
Promover el teletrabajo		
Promover las videoconferencias para reducir desplazamientos		
Móvil, Tablet o Portátil de empresa		
Vehículo de empresa		
Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro o fuera de la empresa		
Vales / Ticket Restaurante		
Descuento total o parcial en el parking de la empresa		
Descuento total o parcial en formación		
Descuento total o parcial en tarjeta de transporte		
Descuento total o parcial en educación de los hijos		
Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico		
Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa		
Descuento total o parcial en máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)		

	¿Considera que le ha sido útil o le podría ser útil para conciliar la vida laboral y personal?			
	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Horario flexible de entrada y salida				
Ausentarse del lugar de trabajo por emergencia personal				
Excedencia temporal para el descanso profesional				
Extensión de los días de vacaciones				
Extensión de la duración del permiso de maternidad/paternidad				
Mantener las condiciones económicas y laborales durante la excedencia.				
Fijar un tiempo máximo diario de permanencia en el puesto de trabajo				
Organización propia y personal de las vacaciones				
Plan de pensiones				
Seguro de accidentes				
Seguro de salud				
Seguro de vida				
Atención médica propia y de familiares directos				
Centros de atención a familiares mayores y/o dependientes				
Centro de atención infantil en la propia empresa				
Asesoramiento en ámbito personal (para trabajadores y/o familiares)				
Asesoramiento en ámbito profesional (para trabajadores y/o familiares)				
Servicio de orientación laboral en caso de despido de la empresa				
Promover el teletrabajo				
Promover las videoconferencias para reducir desplazamientos				
Móvil, Tablet o Portátil de empresa				
Vehículo de empresa				
Descuento total o parcial en actividades deportivas dentro o fuera de la empresa				
Vales / Ticket Restaurante				
Descuento total o parcial en el parking de la empresa				
Descuento total o parcial en formación				
Descuento total o parcial en tarjeta de transporte				
Descuento total o parcial en educación de los hijos				
Descuento total o parcial en la compra de material tecnológico				
Descuento total o parcial en el bar o restaurante de la empresa				
Descuento total o parcial en máquina de refrigerio (café, refrescos, etc.)				

SECCIÓN III

Para finalizar, le pedimos que determine el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones según su experiencia y opinión personal. Las afirmaciones hacen referencia a los Beneficios Sociales para la Conciliación Laboral. Le recordamos que no debe dejar ninguna pregunta sin responder.

	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Atraen a los trabajadores en procesos de selección				
Aumentan la productividad de los trabajadores				
Aumentan el compromiso				
Aumentan la motivación				
Reducen el nivel de absentismo temporal				
Reducen la intención de finalizar la relación laboral				
Tienen poca influencia en los trabajadores al no estar sensibilizados con estas políticas retributivas				
Mejoran la satisfacción de los trabajadores				
Mejoran la salud psíquica de los trabajadores				
Son una herramienta de marketing empresarial para adaptarse a situaciones de crisis económica				
No se adaptan a las necesidades que uno puede tener				
La personalidad de la empresa no permite la aplicación de los beneficios sociales				
Tienen un coste económico alto para la empresa				
Pueden ser diferentes según la categoría del trabajador en la empresa				
Son difíciles de implantar en las empresas				
No son necesarios en las empresas				
Las empresas lo usan por estar sensibilizadas con la importancia de la conciliación laboral				
Las empresas los aplican para cuidar a sus trabajadores				
Mejoran la salud física de los trabajadores				
Son una reducción salarial encubierta				
Tienen la finalidad de potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional				
Se aplican porque los trabajadores son importantes para la empresa				
Se aplican siempre que el estilo de gestión empresarial lo permita				
Permiten un mayor ahorro al trabajador				
Las empresas lo usan para atraer a los trabajadores y la atención de los mercados				
Se aplican en las empresas preocupadas por sus trabajadores				
No se aplican si el trabajador no tiene la iniciativa de solicitarlos				
Las empresas son transparentes en la comunicación y aplicación de los beneficios sociales				
Facilitan la conciliación de los trabajadores				
Es injusto que los beneficios sociales sean diferentes según la categoría del trabajador en la empresa				



Universitat Ramon Llull

Aquesta Tesi Doctoral ha estat defensada el dia ____ d _____ de 20__

al Centre FACULTAT DE PSICOLOGIA, CIÈNCIES DE L'EDUCACIÓ I DE
L'ESPORT BLANQUERNA

de la Universitat Ramon Llull

davant el Tribunal format pels Doctors sotasignants, havent obtingut la qualificació:

President/a

Vocal

Secretari/ària

Doctorand/a

C. Claravall, 1-3
08022 Barcelona
Tel. 936 022 200
Fax 936 022 249
E-mail: urlsc@sec.url.es
www.url.es