Edenred

Índice Global de Alegría en el Trabajo

Conclusiones a nivel mundial extraídas de las opiniones de **26.000 empleados y responsables de RR. HH.**, que revelan cómo **la alegría en el lugar de trabajo** impulsa el rendimiento empresarial

2026

Prólogo

La alegría en el lugar de trabajo puede parecer una idea intangible, un sentimiento, un estado de ánimo difícil de definir y aún más difícil de poner en práctica. Este informe demuestra que no es nada de eso. La alegría en el trabajo se puede medir, varía enormemente según el mercado y está estrechamente relacionada, de forma constante, con tres aspectos que preocupan a todo líder empresarial: la retención, la productividad y la recomendación.

En Edenred, nos hemos propuesto comprender un aspecto del que se habla con mucho menos rigor que del compromiso: si la alegría es lo suficientemente real y constante como para considerarla un auténtico motor del rendimiento empresarial, en lugar de un mero complemento cultural. Lo que hemos descubierto es que sí lo es. La alegría en el trabajo influye en cómo se sienten las personas respecto a su trabajo, cuánto tiempo permanecen en él y cómo hablan de las empresas para las que trabajan, y lo hace de formas que se reflejan directamente en las cifras que importan en el cuadro de mando de cualquier responsable de RR. HH.

El índice global de alegría en el trabajo se basa en las opiniones de 17 450 empleados y 8920 responsables de RR. HH. de 27 mercados, agrupados por regiones según los grupos culturales establecidos por el proyecto GLOBE, uno de los marcos académicos más citados para comprender cómo la cultura influye en el liderazgo y la vida organizativa. Al ir más allá del enfoque geográfico tradicional centrado en los territorios de ventas, pudimos descubrir cómo experimentan la alegría en el trabajo miles de trabajadores y, lo que es más importante, cómo también se puede malinterpretar.

Detrás de la media del índice global de alegría en el trabajo (63 sobre 100) se esconde un mundo de contrastes. Los trabajadores de mercados en rápido crecimiento, como la India, México y Perú, registran algunas de las puntuaciones más altas en cuanto a alegría de todo nuestro estudio. Por el contrario, muchos trabajadores de economías más consolidadas declaran niveles de alegría inferiores a la media mundial. Estas diferencias no se reducen simplemente a la prosperidad o a las condiciones laborales. Reflejan la cultura, las expectativas y las diferencias que existen entre unos mercados y otros a la hora de crear y mantener la alegría.

Quizá lo más llamativo sea lo que descubrimos al comparar lo que los responsables de RR. HH. opinan sobre sus empleados con lo que estos mismos empleados cuentan. En casi todos los aspectos analizados en este estudio, desde los sentimientos cotidianos de alegría hasta el compromiso, pasando por la calidad de las conversaciones de retroalimentación, los responsables de RR. HH. suelen tener una visión más positiva que la que viven sus empleados. En nuestra opinión, esto no constituye una falta de atención, sino que refleja lo difícil que se ha vuelto estar realmente al tanto de las necesidades de una plantilla cada vez más descentralizada, con mayor diversidad generacional y sometida a más presiones contrapuestas que nunca.

Lo que nos da confianza son los datos que demuestran que esta diferencia se puede reducir y que hacerlo sale a cuenta. Los trabajadores con puntuaciones más altas en cuanto a la alegría tienen muchas más probabilidades de permanecer en su empresa, de recomendarla a otras personas y de sentirse productivos. Y los factores que generan esa alegría —el reconocimiento significativo, los beneficios cuidadosamente seleccionados y la conexión genuina con los compañeros y los jefes— están al alcance de cualquier empresa dispuesta a invertir en ellos de forma deliberada.

Esperamos que este informe te proporcione la claridad y los datos necesarios para defender esta idea dentro de tu propia empresa, así como la confianza para considerar la alegría no como un simple «extra» cultural, sino como uno de los motores más fiables del rendimiento empresarial que existen en la actualidad.

Jacques Adoue
Vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos, Edenred

Índice

Principales conclusiones	**p4**
El índice global de alegría en el trabajo	**p8**
La diferencia global en la alegría en el trabajo	**p11**
Comprender la diferencia	**p21**
Un motor estratégico del rendimiento, no un gasto	**p24**
Los pilares de la alegría	**p31**
Mirando hacia el futuro: la IA y la alegría en el trabajo	**p48**
Conclusión	**p51**
Apéndice	**p54**



Cómo medimos la alegría

El índice global de alegría en el trabajo convierte la experiencia cotidiana de los trabajadores en una puntuación única de 0 a 100, calculada a partir de diez indicadores que reflejan cómo se sienten las personas en el trabajo día a día. Entre ellos se incluyen su sensación de energía, orgullo, sentido de propósito, conexión y agradecimiento, así como el agotamiento, la frustración, el compromiso general y la probabilidad de que recomienden su empresa.

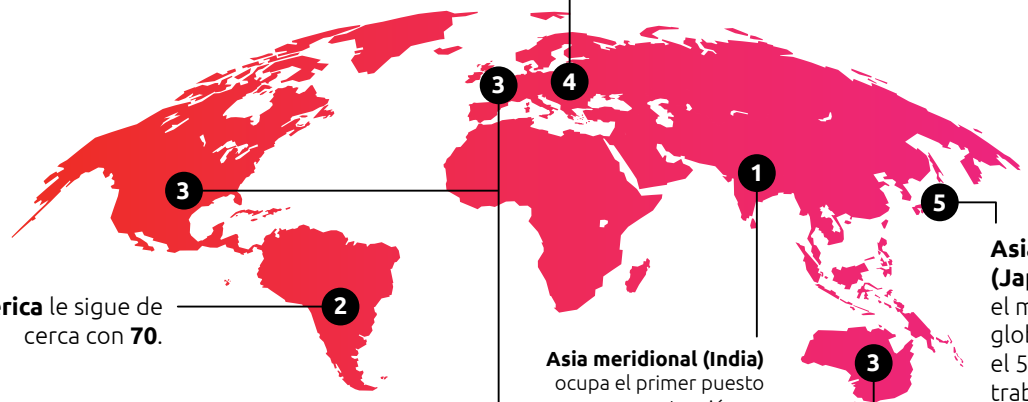
Las respuestas de cada trabajador se promedian para obtener una puntuación única, que luego se agrupa en las categorías **«alegría baja»** (0-49), **«alegría moderada»** (50-74) y **«alegría alta»** (75-100), lo que permite comparar a las personas, los beneficios y los países en igualdad de condiciones, así como hacer un seguimiento de cómo evoluciona la alegría a lo largo del tiempo. Se puede encontrar más información al respecto en la metodología.

Principales conclusiones



La alegría varía según la zona

La alegría en el trabajo está muy marcada por las diferencias regionales, con Asia meridional (India) y Latinoamérica a la cabeza a nivel mundial



Europa central y del Este (60) se queda unos puntos por detrás.

Latinoamérica le sigue de cerca con **70**.

Asia meridional (India) ocupa el primer puesto con una puntuación en el índice de **73**.

Asia oriental (Japón) registra el mínimo global con **47**, y el 54 % de sus trabajadores afirma tener un bajo nivel de alegría.

Las culturas anglosajonas (63), la Europa nórdica y germánica (62) y **la Europa meridional (62)** se sitúan justo en torno a la media mundial.

La alegría tiene un retorno de la inversión empresarial

La alegría de los empleados repercute directamente en los balances gracias a la retención del personal y al aumento de la productividad.

94 %

de los trabajadores con un alto nivel de alegría espera permanecer en su empresa durante los siguientes 12 meses, frente al **63 %** de los trabajadores con un bajo nivel de alegría, lo que supone una diferencia de 31 puntos en cuanto a la retención.

73 %

de los trabajadores con un alto nivel de alegría se sienten más productivos que hace un año, frente al **27 %** de los trabajadores con un bajo nivel de alegría, lo que supone un aumento de la productividad de 46 puntos.

Los beneficios sientan las bases para la alegría en el trabajo

Un buen paquete de beneficios constituye la principal palanca estructural para fomentar la alegría en el trabajo

De la lista de 20 posibles beneficios, los trabajadores con un nivel alto de alegría reciben una media de **5**, mientras que los trabajadores con un nivel bajo de alegría reciben una media de **3**.

Cada beneficio se corresponde con una puntuación en el índice de alegría superior a la media mundial de **63**, que oscila entre **64** y **71**.

Los trabajadores afirman que los beneficios **(29 %)** y las oportunidades de crecimiento **(28 %)** son las principales formas en que su organización fomenta la alegría.

Los responsables de RR. HH. reconocen el valor de los beneficios, y el **38 %** ya los está aprovechando para aumentar la alegría en el trabajo, por encima de cualquier otra iniciativa.

El reconocimiento tiene poder

Pequeños cambios en la frecuencia de la retroalimentación provocan cambios importantes en la retención y la productividad

Solo el 18 % de los trabajadores recibe algún tipo de reconocimiento, ya sea formal o informal, por parte de su superior al menos tres veces al mes.

El simple hecho de pasar de 0 a 1 caso de reconocimiento al mes supone un aumento sustancial en la proporción de empleados que probablemente seguirán en su empresa durante los próximos 12 meses (del 73 % al 86 %) y **aumenta la productividad de los trabajadores en una media de más de 23 puntos porcentuales a nivel mundial.**

Es posible que los responsables de RR. HH. sean demasiado optimistas... o estén demasiado aislados

Los responsables de RR. HH. tienden a sobrestimar sistemáticamente la alegría de los empleados, y las culturas individualistas presentan mayores discrepancias



7,6 sobre 10

Estimación media global del nivel de alegría de los responsables de RR. HH.



6,6 sobre 10

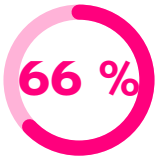
Puntuación media global de alegría de los trabajadores

La diferencia en la percepción de la alegría de los empleados es mayor en las **culturas anglosajonas (más de 1,33) y en Europa central y del Este (más de 1,24).**

Europa meridional (más de 1,05) y **Asia oriental (Japón) (más de 1,0)** presentan diferencias en la percepción de la alegría cercanas al valor de referencia mundial **(más de 1,0)**.

Los responsables de RR. HH. están más en sintonía con su plantilla en **Asia meridional (India) (más de 0,80)** y en **Latinoamérica (más de 0,83)**, donde, casualmente, también se registran las puntuaciones más altas en cuanto a la alegría real.

Los responsables de RR. HH. también sobrestiman el compromiso y la implicación de los empleados, siendo las culturas anglosajonas y la Europa nórdica y germánica las más alejadas de la opinión de los trabajadores



66 % de los responsables de RR. HH.

cree que los empleados están más comprometidos que hace un año



37 % de los trabajadores

afirma sentirse más comprometido que hace un año

El sesgo de compromiso es más acusado en las **culturas anglosajonas (más de 36,6 puntos porcentuales)** y en la **Europa nórdica y germánica (más de 32,1 puntos porcentuales).**

La percepción del compromiso en **Europa meridional (más de 29,6 puntos porcentuales)** y en **Asia oriental (Japón) (más de 30,0 puntos porcentuales)** se acerca a la referencia mundial (más de 29 puntos porcentuales).

Los responsables de RR. HH. son los que más sintonizan con su plantilla en **Asia meridional (India) (más de 22,0 puntos porcentuales)** y en **Latinoamérica (más de 24,2 puntos porcentuales)**, mientras que la diferencia más pequeña en cuanto al compromiso se da en **Europa central y oriental (más de 19,2 puntos porcentuales).**



Los beneficios son lo más importante al llegar a lo más alto y al principio de la carrera profesional

La importancia de los beneficios aumenta con la antigüedad, y también es importante al principio de la carrera profesional

El 75 % de los altos directivos considera que los beneficios son tan importantes como el salario base, o incluso más, frente al 60 % de los empleados de nivel medio.

Uno de cada cinco trabajadores de la generación Z afirma que **los beneficios son uno de los factores que más contribuyen a su alegría en el trabajo.**

Lo que hace que la gente se quede es diferente de lo que la empuja a marcharse

El sueldo y las condiciones laborales se sitúan en extremos opuestos

Las principales razones por las que los trabajadores esperan quedarse son **disfrutar del trabajo, sentirse seguros en su puesto, llevarse bien con sus compañeros y tener un buen equilibrio entre la vida laboral y la personal.** El sueldo apenas llega a estar entre las cinco razones principales.

Si le damos la vuelta a la pregunta, el sueldo se convierte directamente en la principal razón para marcharse. **La retención del personal se consigue gracias a la cultura, la seguridad y las relaciones, pero se pierde por culpa del sueldo y el reconocimiento.**

Los trabajadores con un nivel bajo de alegría son mucho más propensos a mencionar casi todos los factores negativos que provocan la rotación de personal.

El índice global de alegría en el trabajo

La anatomía de la alegría en el trabajo

La alegría en el lugar de trabajo se construye a partir de una serie de pequeños factores que, en conjunto, conforman el estado de ánimo cotidiano. Desde la alegría que los trabajadores obtienen de su trabajo hasta su energía, entusiasmo y compromiso, la alegría en el lugar de trabajo refleja un sinfín de pequeñas experiencias cotidianas que influyen en el bienestar y la cultura de la empresa.

Puede resultar útil pensar en la alegría como el resultado de estas variables interrelacionadas. Es posible que algunos trabajadores tengan una relación muy estrecha con sus compañeros, pero se sientan infravalorados y poco reconocidos por la dirección. Hay quien encuentra un fuerte sentido de propósito y significado, pero se siente agotado y sin fuerzas. Incluso hay quien recomendaría su empresa como un lugar estupendo para trabajar, pero siente la necesidad de seguir adelante y buscar nuevos retos en otro sitio. Hemos creado el índice global de alegría en el trabajo para comprender qué es lo que genera la alegría y en qué aspectos se ve mermada, con el fin de ayudar a los responsables de RR. HH. a fomentar y mantener la alegría en cualquier parte del mundo.

Las puntuaciones del índice de alegría son significativamente más altas en los mercados en rápido desarrollo y de alto crecimiento

El índice de alegría, por regiones

Clasificados según la puntuación más alta en el índice de alegría

Asia meridional (India)	73
Latinoamérica	70
Culturas anglosajonas	63
Europa nórdica y germánica	62
Europa meridional	62
Europa central y del Este	60
Asia oriental (Japón)	47

Lejos de ser un indicador de la prosperidad básica o de las condiciones laborales absolutas, es más probable que las economías consolidadas obtengan puntuaciones por debajo de la media.

Asia meridional (India), con un índice de alegría de 73, y **Latinoamérica (Argentina, México, Perú, Chile, Uruguay y Brasil)**, con una puntuación de 70, destacan como los líderes mundiales en alegría.

Las culturas anglosajonas (Reino Unido, EE. UU., Australia) se sitúan en la media mundial, impulsadas por una puntuación superior a la media de 68 en EE. UU.

Los índices de **Europa meridional (Francia, Italia, Portugal, España, Grecia y Turquía)** y de **Europa nórdica y germánica (Austria, Bélgica, Finlandia, Alemania y Suecia)** se sitúan justo por debajo de la media, ya que el primero se ve afectado por la baja puntuación de Portugal (56) y el segundo, por la de Austria (60).

Europa central y del Este (Bulgaria, Chequia, Polonia, Rumanía y Eslovaquia) presentan puntuaciones generales más bajas, lastradas por mercados con puntuaciones más bajas, como Eslovaquia y Chequia (57).



The Global Workplace Joy Index

Los pioneros de la alegría
(más de 70)

Baluartes de la alegría
(60-69)

Potencial de alegría
(<60)

India	73
México	72
Perú	72
Brasil	70
Chile	69
EE.UU.	68
Argentina	66
Uruguay	65
Turquía	65
Rumanía	64
Suecia	64
Francia	64
España	63
Alemania	62
Bélgica	62
Finlandia	62
Reino Unido	62
Austria	60
Polonia	60
Australia	60
Italia	59
Grecia	58
Bulgaria	58
Eslovaquia	57
Chequia	57
Portugal	56
Japón	47

Puntuación media global **63** en el índice de alegría

Clasificados según la puntuación más alta en el índice de alegría

Los estilos de respuesta cultural y el contexto económico también pueden influir en estas tendencias

El aumento de los salarios y la sensación de movilidad ascendente podrían impulsar el optimismo y la alegría que la gente dice sentir en mercados de alto crecimiento, como Perú, México y la India. Se prevé que los aumentos salariales medios en la India alcancen el 9,1 % en 2026, frente a una inflación de entre el 4 % y el 4,5 %, lo que se traduce en un crecimiento salarial real cercano al 4,5-4,9 %, mientras que en toda Latinoamérica los aumentos del salario mínimo están superando a la inflación, lo que restaura el poder adquisitivo de los hogares y contribuye a reforzar la confianza de los consumidores en toda la región.



Es posible que los trabajadores de mercados maduros y prósperos, como Australia, Alemania y el Reino Unido, tengan unas expectativas más altas como punto de referencia, pero también se enfrentan a un contexto económico realmente más complicado. El crecimiento de los salarios reales en las economías avanzadas se ralentizó hasta situarse en torno al 1,8-2,2 % a finales de 2025 y principios de 2026 —aproximadamente la mitad del ritmo registrado un año antes— y los salarios reales aún no se han recuperado hasta los niveles anteriores a 2022. El Banco Central Europeo prevé que el crecimiento de los salarios reales pase a ser negativo en la segunda mitad de 2026, ya que la inflación, impulsada en parte por el aumento de los precios de la energía, superará los aumentos salariales. La presión constante del coste de la vida, incluso en un contexto de desinflación generalizada, puede estar afectando al estado de ánimo diario en estos mercados de formas que un simple índice de alegría no puede desligar del todo de la cultura o las expectativas por sí solo.

Algunos mercados presentan una combinación única de retos laborales y matices culturales en el contexto de un marco occidental. Los trabajadores japoneses tienen una tendencia cultural arraigada a evitar dar respuestas extremadamente positivas en las encuestas, debido a su humildad y a su cautela social, pero se enfrentan a una cultura laboral que sigue caracterizándose por jornadas laborales largas y una jerarquía más estricta que en el resto de los países incluidos en el estudio.[1]

En esencia, la alegría en el trabajo es una experiencia hiperlocal

Los grupos regionales son una buena forma de ver las tendencias generales, pero hay algunas diferencias importantes dentro de esos grupos.

> **Europa meridional** abarca un rango de 9 puntos entre **Turquía (65)** y **Portugal (56).**

> **Europa central y del Este** va, asimismo, desde **Rumanía (64)** hasta **Eslovaquia (57).**

Las condiciones del mercado laboral, la composición generacional de la población activa y la historia económica reciente influyen claramente en los contextos locales y en el estado de ánimo de los trabajadores.

[1]https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Tras la pandemia de la COVID-19, los empleados buscan mayores niveles de confianza, seguridad psicológica y flexibilidad para compaginar sus prioridades personales con las de la empresa. La inseguridad subyacente que se generó durante ese período ha cambiado radicalmente lo que la gente valora en el trabajo.

Indrajeet Sengupta
Exdirector de Recursos Humanos de M&M, Coca-Cola y J&J (India)

La diferencia global en la alegría en el trabajo

La anatomía de las discrepancias entre empresa y empleado

La alegría en el trabajo es, en realidad, la suma de muchas pequeñas realidades cotidianas, entre las que se incluyen la energía, el orgullo, la conexión y el agradecimiento. No se trata de un único sentimiento. Por lo tanto, es lógico que la diferencia entre cómo se sienten los trabajadores y lo que creen los responsables de RR. HH. no se reduzca a una única discrepancia. Se manifiesta de forma independiente, y en distintos grados, en aspectos como la alegría, la recomendación, el compromiso, la calidad de la retroalimentación e incluso la frecuencia con la que se mide el estado de ánimo en sí.

A menudo existe una diferencia natural entre la percepción que tienen los responsables de RR. HH. sobre el grado de alegría que sienten sus empleados en el día a día y la experiencia real de los propios empleados. La alegría puede resultar difícil de percibir desde fuera, incluso para los responsables más atentos.

Valoración media de los responsables de RR. HH.:



7,6 sobre 10

Valoración media de los trabajadores:



6,6 sobre 10

Discrepancias: Una diferencia de percepción persistente de más de 1,0 entre la alegría que sienten los trabajadores y la que estiman los responsables de RR. HH. se repite con suficiente frecuencia como para sugerir que no se trata de una diferencia de percepción puntual. Esto indica que los responsables no siempre pueden tener una visión completa o precisa del estado de ánimo diario de los empleados, sobre todo si carecen de las herramientas, las señales o el apoyo adecuados para sacarlo a la luz.

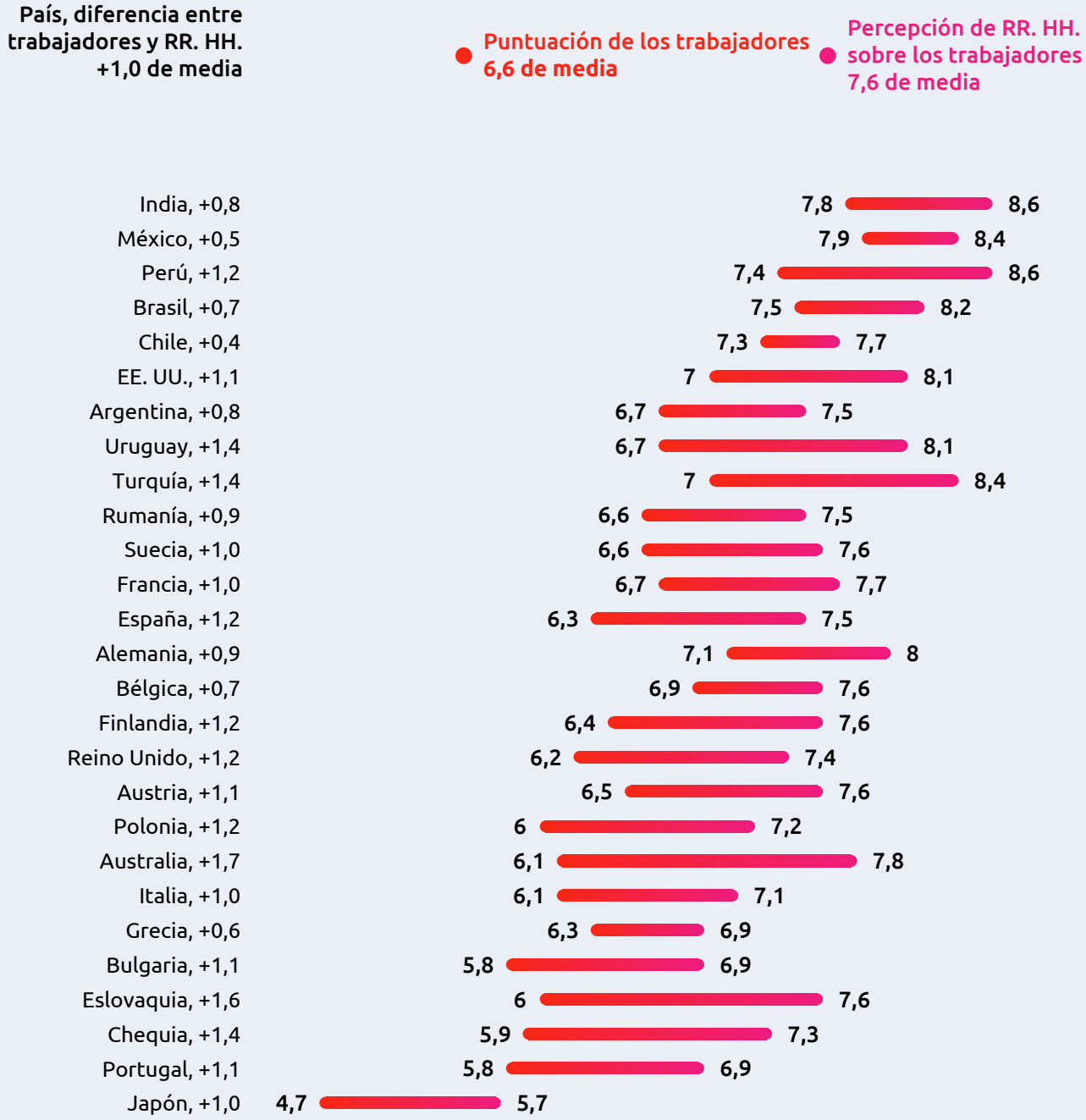
Empleados que se sienten alegres en el trabajo, por región

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción en una escala del 0 al 10

Asia meridional (India)	0,80
Latinoamérica	0,83
Europa nórdica y germánica	0,98
Asia oriental (Japón)	1,00
Europa meridional	1,05
Europa central y del Este	1,24
Culturas anglosajonas	1,33

Empleados que se sienten alegres en el trabajo, por mercado

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción, clasificada según la puntuación global más alta en el índice de alegría, en una escala del 0 al 10



Los países con las menores diferencias de percepción obtuvieron una puntuación media en el índice de la alegría de 66,2, lo que supone 3,2 puntos por encima de la media mundial. Por el contrario, los países con mayores diferencias registraron una media de 60,8, 2,2 puntos por debajo de la media. Ya sea porque es más fácil interpretar con precisión los datos de una plantilla más feliz, o porque los responsables de RR. HH. de estos mercados comprenden mejor qué es lo que motiva la alegría de los empleados y establecen sus prioridades en consecuencia, esta tendencia constituye una señal útil. Reducir la diferencia de percepción y aumentar la alegría general puede formar parte del mismo esfuerzo subyacente.

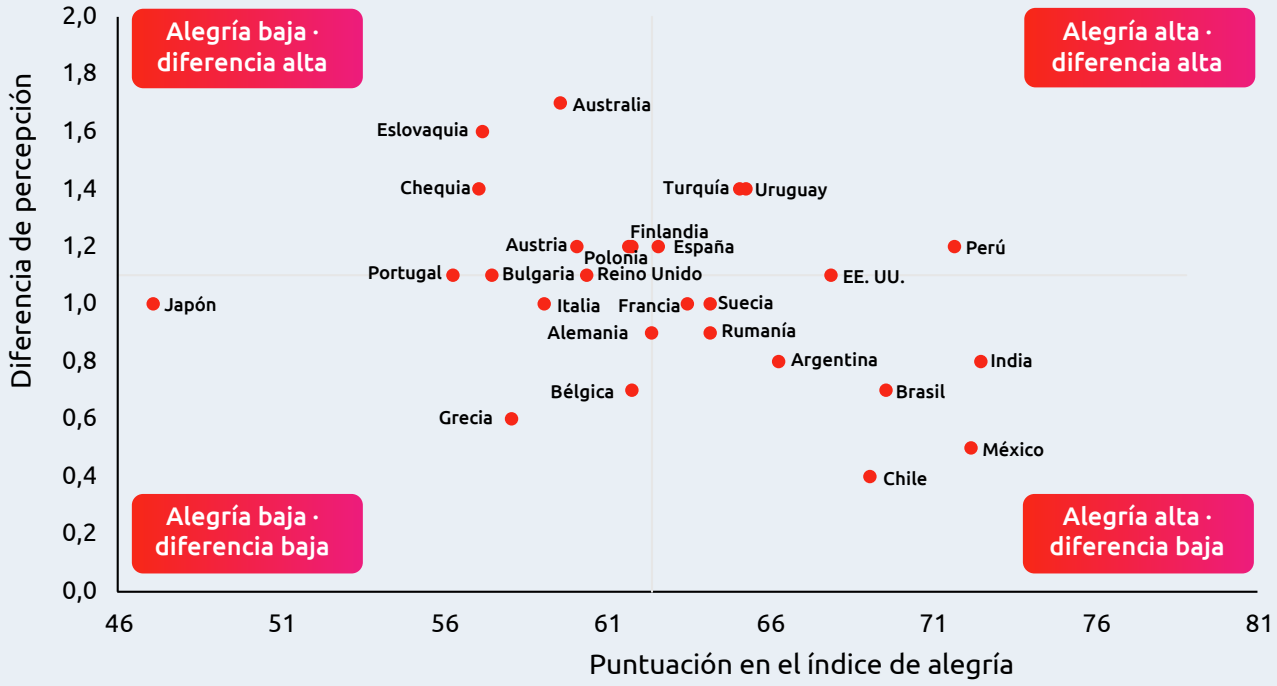
Sin embargo, esta tendencia no es absoluta. Al clasificar todos los mercados según la diferencia en la percepción de la alegría, de menor a mayor, se observan valores atípicos notables:

Uruguay y Turquía, aunque ambos figuran entre los diez primeros en cuanto a índices de alegría en el lugar de trabajo, siguen registrando una diferencia de **más de 0,4 puntos por encima de la media mundial.**

Australia es el país con la mayor diferencia, aunque no sea el mercado con la puntuación más baja en el índice de alegría.

La diferencia de **Japón** se sitúa exactamente en el nivel de referencia mundial, lo que sugiere que los responsables de RR. HH. reflejan la reticencia de los trabajadores a dar respuestas positivas por encima de la media.

Puntuación del índice de alegría vs. diferencia de percepción, por país



La diferencia de percepción aumenta con la edad, pero se reduce —y, con el tiempo, se invierte— a medida que se gana antigüedad

Los trabajadores de la generación Z son los que mayor alegría mostraron de todas las generaciones (7,0 sobre 10) y los que presentan la menor diferencia de percepción (0,6). Por el contrario, la generación X y los baby boomers muestran un nivel más bajo de alegría (6,3) y la mayor diferencia de percepción (1,4).

La antigüedad cuenta una historia diferente. Los empleados de nivel medio presentan una diferencia de 1,4 puntos, pero los altos directivos valoran su propia alegría en 7,8, por encima de la estimación media de los responsables de RR. HH., que es de 7,6.

Puede que los responsables de RR. HH. tengan motivos para preocuparse por la plantilla en general, pero quizá estén subestimando lo bien que van las cosas en los puestos directivos… una diferencia de percepción en sentido contrario.

Índice de alegría de los países con las **percepciones más altas de los responsables de RR. HH.**

(8,0 o más):

68

(5 puntos por encima de la media)

Índice de alegría de los países con las **percepciones más bajas de los responsables de RR. HH.**

(7,2 o menos):

56

(7 puntos por debajo de la media)



Trabajar para empresas responsables

La creencia de que una empresa contribuye al bien social no es inmune a la diferencia de percepción. Solo el 59 % de los trabajadores de todo el mundo está de acuerdo en que su empresa demuestra responsabilidad social y medioambiental, lo que supone 13 puntos menos que el porcentaje de quienes se sienten parte de un equipo (72 %). El 70 % de los trabajadores que consideran que su empresa actúa de forma responsable afirman sentirse más productivos en el trabajo que hace 12 meses, frente a solo el 12 % de los que no creen que su empresa actúe de forma responsable. La credibilidad en materia de RSE se construye de la misma manera que la confianza en la cultura y el liderazgo: a través de acciones coherentes y visibles que los empleados experimentan día a día.

Los responsables de RR. HH. comparten en líneas generales la opinión de los empleados, pero no están del todo en sintonía con ellos. La tendencia va por buen camino. En los casos en los que valoran la alegría con menos seguridad, la alegría que declaran los trabajadores es realmente menor. Sin embargo, la diferencia se acentúa en los mercados con menor nivel de alegría, lo que sugiere que el problema es de calibración y no solo de percepción.

Pasar de una encuesta anual a realizar siquiera una evaluación adicional cada trimestre daría a los responsables una visión en tiempo real de los mercados en los que su confianza es actualmente menos sólida, lo que ayudaría a reducir esa diferencia antes de que se convierta en un riesgo mayor.

Romain Monthaye
Director de RR. HH. para la línea de negocio de Beneficios y Compromiso, Edenred

Recomendación de la empresa



En cuanto a si los empleados recomendarían su empresa a un amigo, el panorama es similar, solo que la diferencia es mayor.

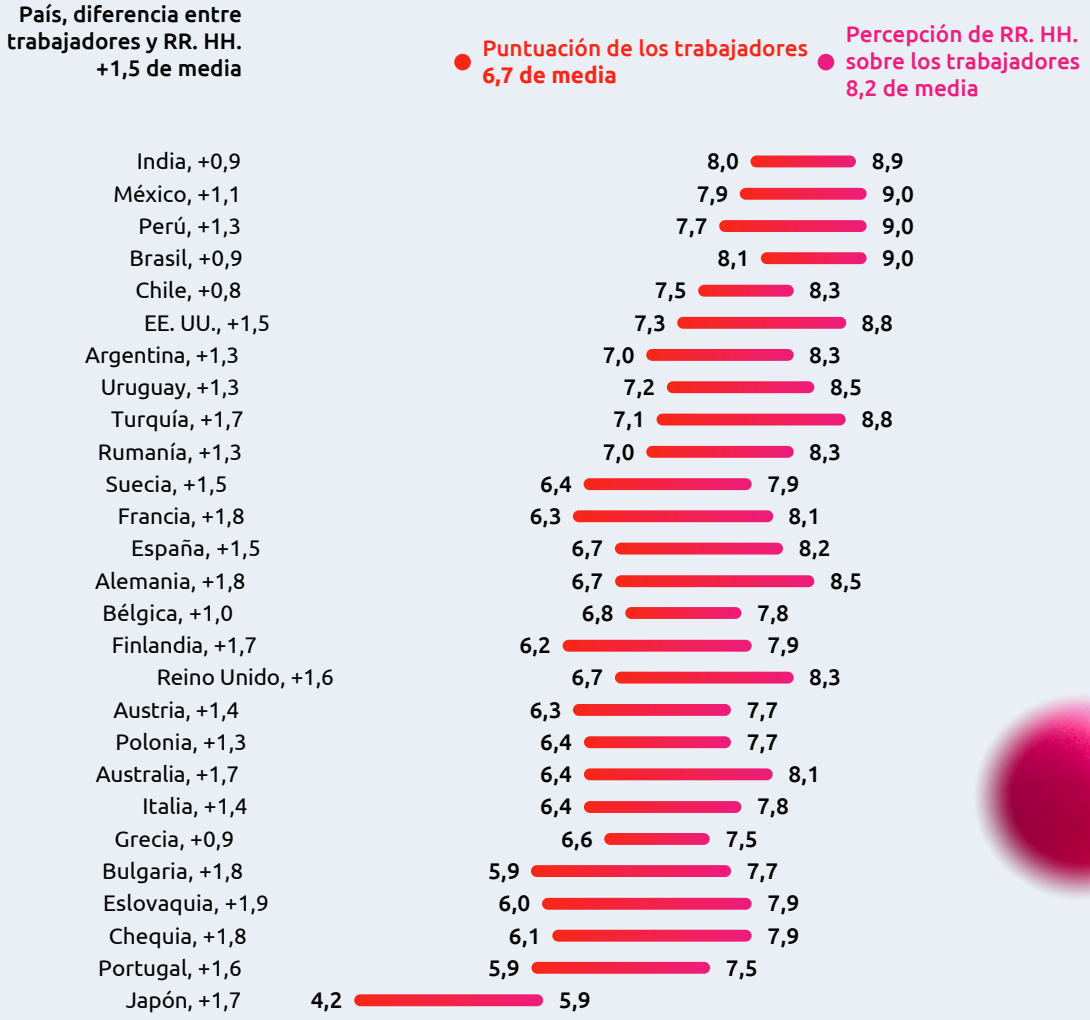
Valoración media de los responsables de RR. HH.: 8,2 sobre 10.

Valoración media de los trabajadores: 6,7 sobre 10.

Discrepancias: una diferencia media de más de 1,5 puntos, siendo la mayor de ellas en 3 de los 5 mercados con puntuaciones más bajas: Eslovaquia, Chequia y Bulgaria – **Europa central y del Este.**

Probabilidad de recomendar la empresa como lugar de trabajo, por mercado

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción, clasificada según la puntuación global más alta en el índice de alegría, en una escala del 0 al 10



La percepción y la realidad del compromiso

Opinión del responsable de RR. HH.:

- El **66 %** cree que los empleados están *más* comprometidos que hace un año.
- El **6 %** cree que los empleados están *menos* comprometidos que hace un año.

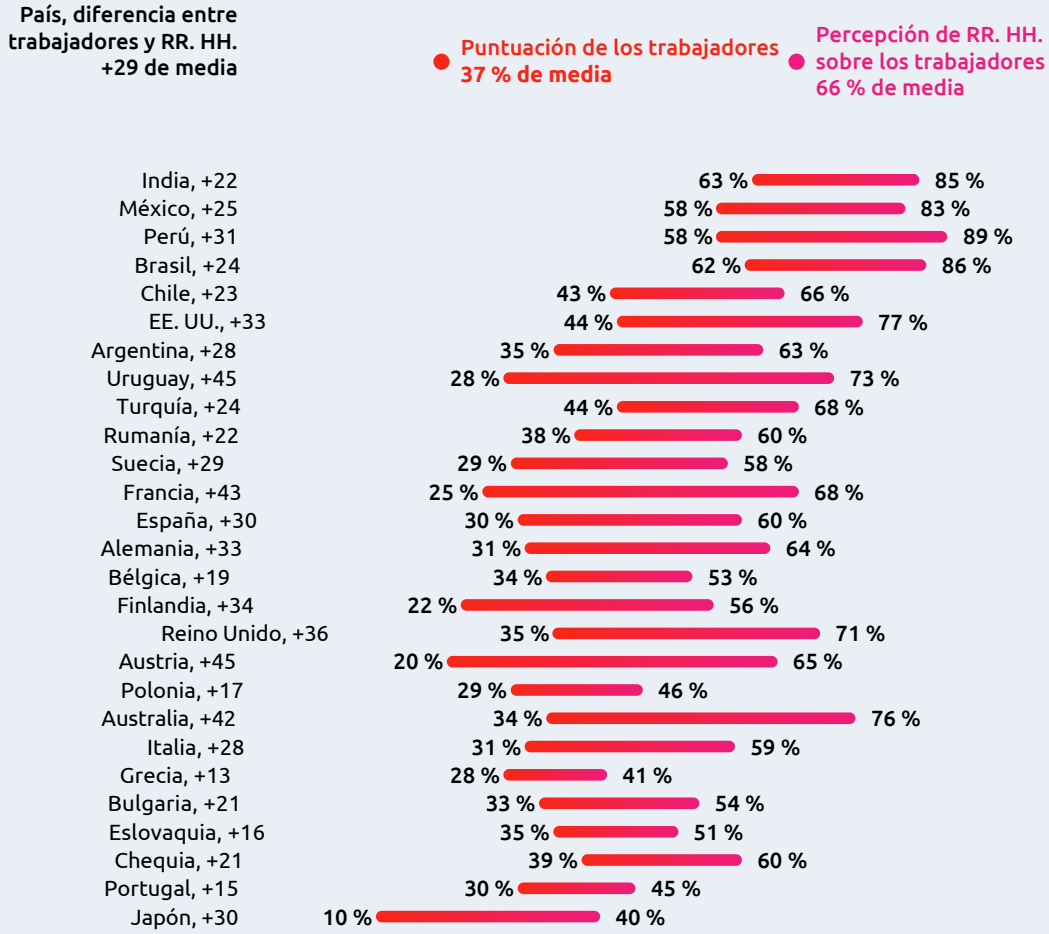
Opinión del trabajador:

- El **37 %** afirma sentirse *más* comprometido que hace un año.
- El **18 %** afirma estar *menos* comprometido que hace un año.

Discrepancias: los responsables de RR. HH. se muestran mucho más optimistas respecto al compromiso laboral que los propios trabajadores. Si sumamos el porcentaje de quienes creen que el compromiso ha aumentado y restamos el porcentaje de quienes creen que ha disminuido, los responsables de RR. HH. obtienen un resultado de **más del 60 %**. Los trabajadores se sitúan ligeramente por encima del **19 %**. Esa **diferencia de 41 puntos porcentuales** sugiere que, o bien los trabajadores no están contando toda la verdad al Departamento de RR. HH., o bien este tiene menos información sobre el compromiso diario de lo que cree.

Empleados que se sienten más comprometidos con su trabajo en comparación con hace 12 meses, por mercado

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción, clasificada según la puntuación global más alta en el índice de alegría



Cambios en la productividad

Opinión del responsable de RR. HH.:

- El **69 %** cree que los trabajadores son *más* productivos que hace un año.
- El **6 %** cree que los trabajadores son *menos* productivos que hace un año.

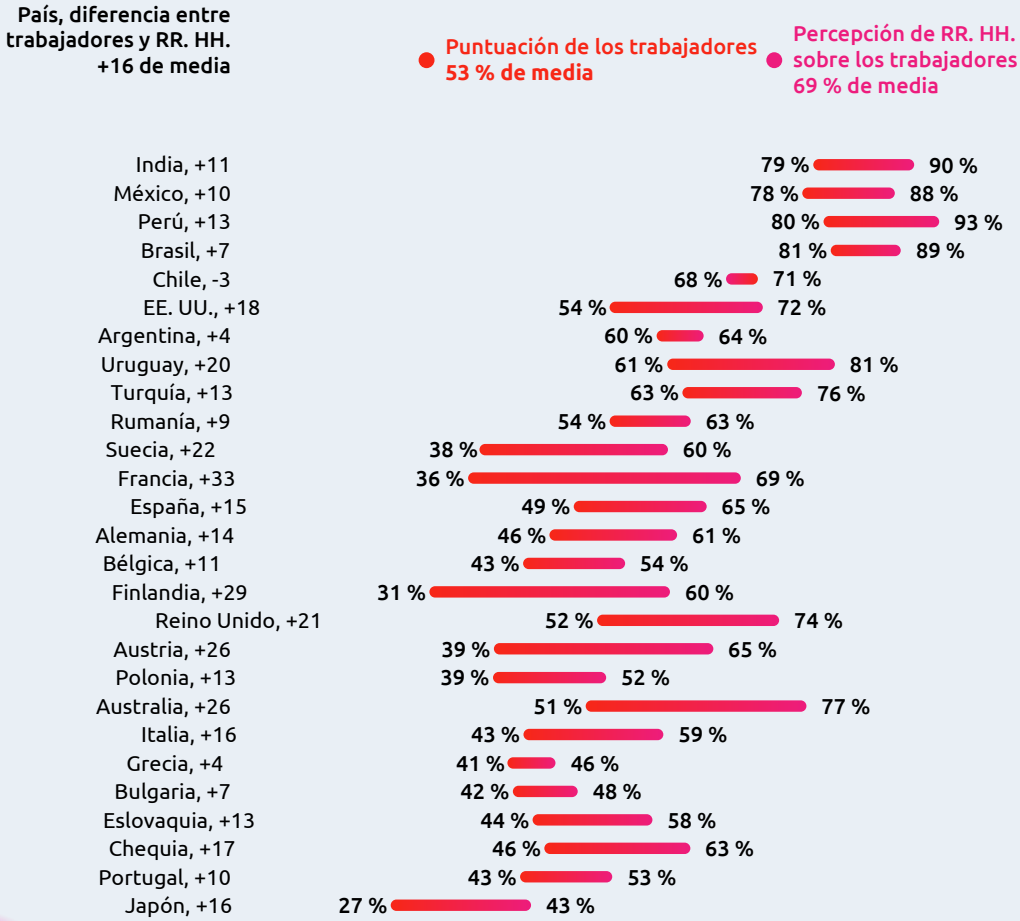
Opinión del trabajador:

- El **53 %** afirma sentirse *más* productivo que hace un año.
- El **11 %** afirma sentirse *menos* productivo que hace un año.

Discrepancias: al comparar estas cifras, se observa una **diferencia de 21 puntos porcentuales** entre los responsables de RR. HH., ya que el **63 %** afirma que la productividad ha aumentado, frente al **42 %** de los trabajadores. Aunque ambos grupos coinciden en líneas generales en que la productividad ha mejorado, los responsables parecen mostrarse notablemente más seguros respecto a la magnitud de esa mejora que los propios trabajadores en su día a día. Esto sugiere, o que el Departamento de RR. HH. podría estar sobrestimando en cierta medida las mejoras, o que la percepción que tienen los trabajadores de su propia productividad no refleja del todo las mejoras que los directivos ven en sus propios resultados o en los datos de rendimiento.

Empleados que se sienten más productivos en el trabajo en comparación con hace 12 meses, por mercado

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción, clasificada según la puntuación global más alta en el índice de alegría



Cultura de la comunicación y la retroalimentación

Opinión del responsable de RR. HH.:

- El 74 % califica como «buena» o «excelente» la calidad de las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento que mantienen con los jefes.
- El 7 % califica como «deficiente» o «muy deficiente» la calidad de las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento que mantienen con los jefes.

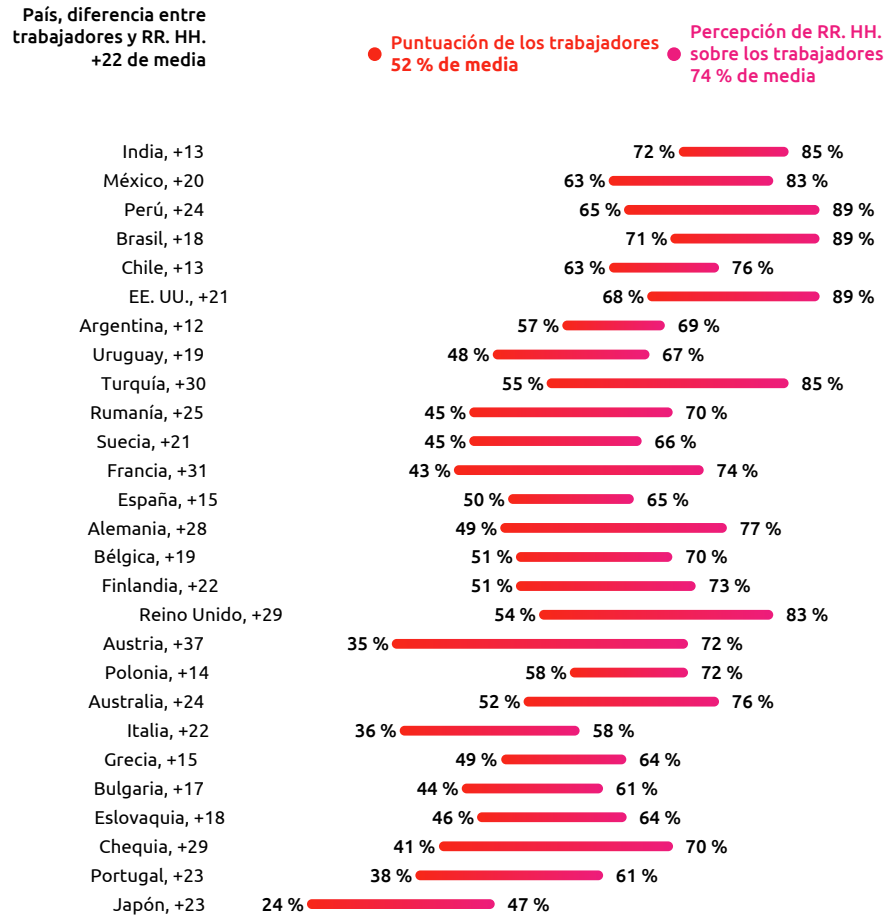
Opinión del trabajador:

- El 52 % califica como «buena» o «excelente» la calidad de las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento que mantienen con los jefes.
- El 19 % califica como «deficiente» o «muy deficiente» la calidad de las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento que mantienen con los jefes.

Discrepancias: los responsables de RR. HH. registran una puntuación neta de satisfacción superior al 67 %, mientras que entre los trabajadores es superior al 33 %. **La diferencia de 34 puntos porcentuales** es una de las más amplias que se observan en los datos, lo que sugiere que los responsables de RR. HH. podrían estar sobrestimando considerablemente la acogida que tienen entre los empleados las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento o que el listón de calidad que exigen a los jefes es simplemente más alto de lo que los responsables suponen.

Frecuencia y calidad de las conversaciones sobre retroalimentación y rendimiento que mantienen con los jefes calificadas como «buenas» o «excelentes», por mercado

Trabajadores vs. responsables de RR. HH.; diferencia media de percepción, clasificada según la puntuación global más alta en el índice de alegría



Medición de la satisfacción de los empleados

Opinión del responsable de RR. HH.:

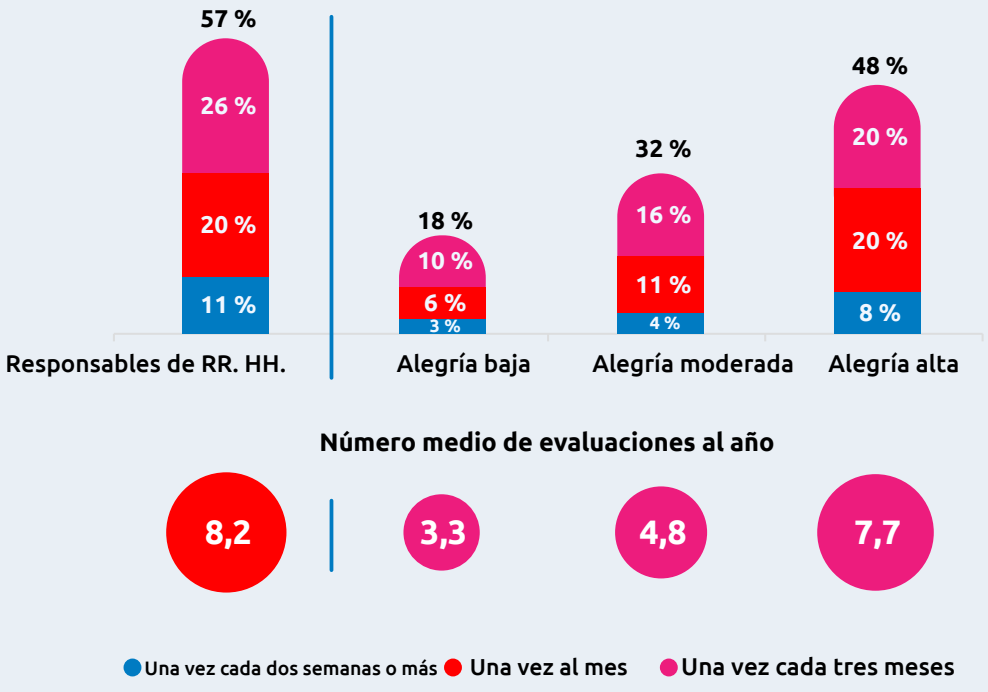
Los responsables afirman que su empresa evalúa el compromiso o la satisfacción de los empleados (mediante evaluaciones de rendimiento, reuniones individuales, sesiones informales de retroalimentación y encuestas a los empleados) cada seis semanas (8,7 veces al año).

Opinión del trabajador:

Los trabajadores afirman que su empresa evalúa el compromiso o la satisfacción de los empleados (mediante evaluaciones de rendimiento, reuniones individuales, sesiones informales de retroalimentación y encuestas a los empleados) cada diez semanas (5,2 veces al año).

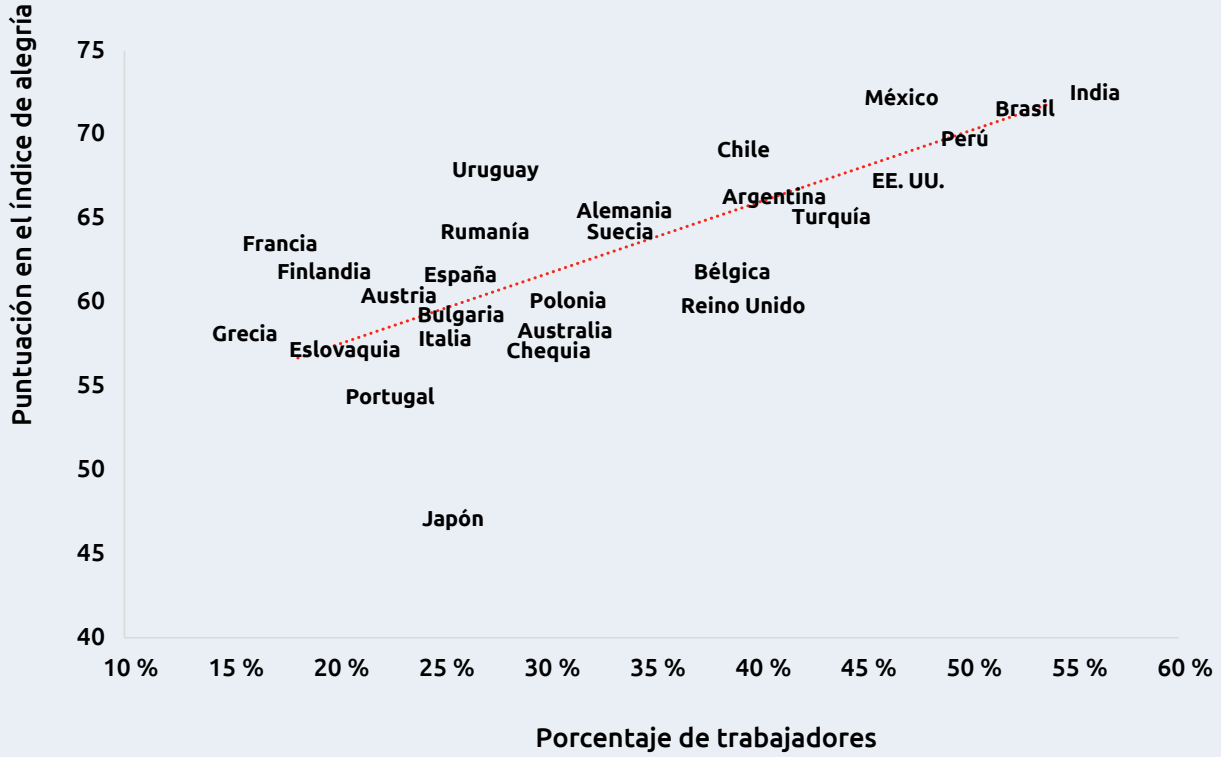
Discrepancias: los responsables de RR. HH. consideran que su empresa evalúa el estado de ánimo de los empleados aproximadamente cada seis semanas, mientras que los trabajadores perciben que esto ocurre más bien cada diez. Esto significa que los trabajadores podrían estar recibiendo entre tres y cuatro entrevistas de seguimiento al año menos de lo que suponen los responsables de RR. HH. Si las empresas miden el estado de ánimo con menos frecuencia de lo que creen sus propios equipos de RR. HH., las primeras señales de alerta de la falta de compromiso tienen más posibilidades de pasar desapercibidas antes de que se detecten en la siguiente evaluación.

Frecuencia con la que los responsables de RR. HH. y los trabajadores miden el compromiso o la satisfacción de los empleados, según la puntuación en el índice de alegría



Los países con una puntuación más alta en el índice de alegría son también los que tienen más probabilidades de trabajar para empresas que miden la satisfacción de los empleados cada trimestre.

Porcentaje de trabajadores que afirman que su empresa mide el compromiso o la satisfacción de los empleados al menos una vez cada trimestre, según la puntuación en el índice de alegría y el mercado





Comprender la diferencia

Los responsables de RR. HH. deben hacer frente a una serie de prioridades orientadas principalmente al futuro

Se pide a los responsables de RR. HH. que hagan más sin centrarse tanto en un tema concreto. Con más de 12 prioridades que compiten entre sí, la atención se dispersa tanto que ninguna cuestión recibe la atención que necesita, ni siquiera llega a acaparar un tercio de ella. Tanto los presupuestos como la atención de los directivos son recursos limitados. Cuando los responsables tienen que hacer lidiar con tantos frentes a la vez, resulta más difícil estar al tanto de lo que realmente piensan y sienten los empleados en su día a día, y es más fácil que se pasen por alto las primeras señales de alerta sobre la disminución de la moral, la retención o el compromiso.



¿Cuáles son las tres principales prioridades de tu empresa en materia de recursos humanos para los próximos 12 meses?

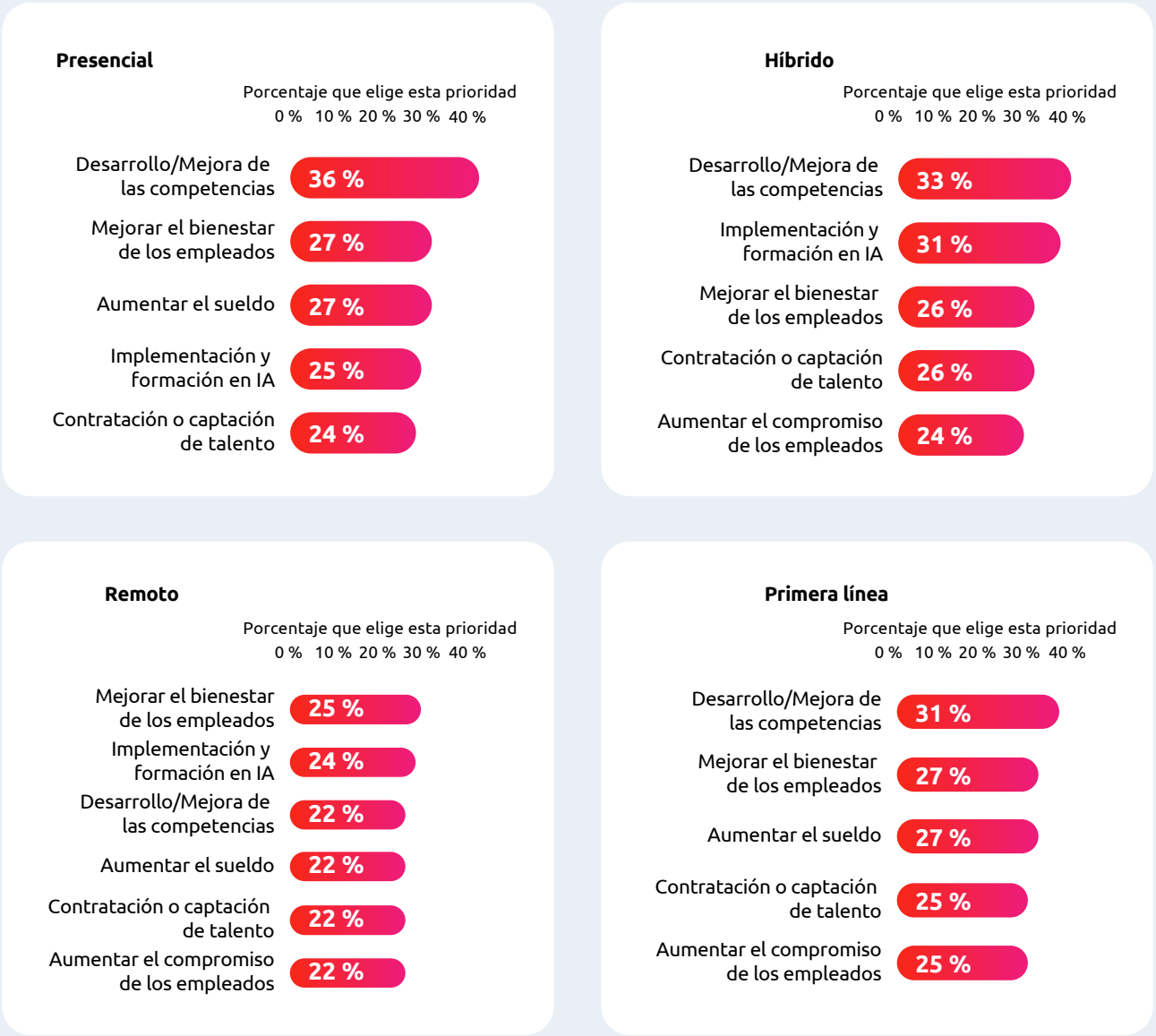
Responsables de RR. HH. (N = 8920)



Esta falta de concentración resulta aún más difícil de gestionar si se tiene en cuenta que las prioridades no son universales. Es comprensible que las prioridades de RR. HH. varíen en función de cómo y dónde trabaje la gente, por lo que lo que más importa al personal de oficina no es necesariamente lo que más importa a los trabajadores de primera línea o a aquellos que no disponen de un puesto fijo. No existe una estrategia válida para todos los casos; dar prioridad a las iniciativas más eficaces depende en gran medida de la composición específica de la plantilla y del modelo operativo de cada empresa.

Las cinco principales prioridades de RR. HH., según la modalidad de trabajo

Responsables de RR. HH. (N = 8920)





Mejorar el bienestar de los empleados es la principal prioridad para los responsables de RR. HH. en empresas con trabajo exclusivamente presencial, híbrido y de atención al público, mientras que los responsables de RR. HH. en empresas con trabajo exclusivamente remoto se preocupan más por el bienestar de los empleados y por la implantación de la IA y la formación en este ámbito.

Todas incluyen el desarrollo de los empleados entre sus tres prioridades principales. Los responsables en empresas que funcionan íntegramente en remoto conceden mayor importancia a la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I) que el resto, mientras que los de las empresas de primera línea son los que menos prioridad otorgan a la implantación de la IA y la formación en este ámbito.



En todos los tipos de modalidades de trabajo, el desarrollo y la mejora de las competencias de los empleados figuran entre las tres principales prioridades, y la mayoría los sitúa en el primer puesto. **Sin embargo, el desarrollo de los empleados es una prioridad orientada al futuro y centrada en el desarrollo de capacidades, más que una cuestión del presente centrada en interpretar los estados de ánimo.** La mejora de las competencias se pregunta dónde necesitamos que estén las personas dentro de un año y no cómo se sienten realmente ahora mismo.

Lo mismo ocurre con la implantación de la IA y la formación en este ámbito (una prioridad fundamental para los entornos de trabajo híbridos) y con la contratación (una prioridad fundamental para los entornos de trabajo de primera línea): todas ellas son prioridades orientadas al futuro o al exterior. Ninguna de ellas exige ni premia la interpretación precisa del estado de ánimo actual de los empleados, ya que «¿estamos mejorando las competencias de suficiente gente?» y «¿creemos que el compromiso ha aumentado?» son dos preguntas muy diferentes.

Michelle Kujawa
Consultora de Formación y Rendimiento, Edenred

Un motor estratégico del rendimiento, no un gasto



Es fácil pensar que estas cifras son solo indicadores subjetivos de la cultura empresarial, pero, en realidad, la alegría de los empleados influye en el riesgo y la rentabilidad. Todas las empresas son conscientes del impacto que tienen en la cuenta de resultados la pérdida de productividad, la falta de compromiso y la rotación de personal, y la alegría en el trabajo es un factor que mitiga estos riesgos, en lugar de un gasto independiente que compite por que se incluya en el presupuesto.

Para poner esto en contexto: Gallup estima que los empleados desmotivados suponen para la economía mundial un coste de entre 8,8 billones y 10 billones de dólares al año en pérdida de productividad[2], lo que representa alrededor del 9 % del PIB mundial. Por otra parte, el coste de sustituir a un solo empleado que abandona la empresa suele oscilar entre el 50 % y el 200 % de su salario anual[3], lo que supone entre 4700 y 5475 dólares para sustituir un único puesto no directivo, según los datos comparativos de SHRM para 2025.[4]

Según el estudio comparativo de la SHRM, una empresa de 1000 empleados que lograra reducir la diferencia de 31 puntos en la retención entre sus trabajadores con un alto nivel de alegría y aquellos con un bajo nivel de alegría podría ahorrar entre 1,46 y 1,70 millones de dólares al año en costes de contratación para sustituir a los empleados que abandonan la empresa. Como se puede observar, incluso un ligero cambio en la distribución entre «alegría alta» y «alegría baja» se traduce directamente en un ahorro de costes con estas cifras.



Cómo se aplica esto en la práctica: un ejemplo del Reino Unido

Para aquellas empresas que deseen aplicar este modelo a sus propias cifras, la calculadora de ROI de Reward Gateway | Edenred en el Reino Unido muestra cómo invertir en compromiso y reconocimiento puede traducirse en mejoras reales en la retención y la productividad. Se basa en la normativa fiscal y los beneficios del Reino Unido, así que las cifras no se pueden aplicar directamente a otros países, pero es un ejemplo útil de cómo funcionan en la práctica las mismas ideas que se recogen en este informe, y un buen punto de partida si estás elaborando un análisis de viabilidad para tu propio mercado.

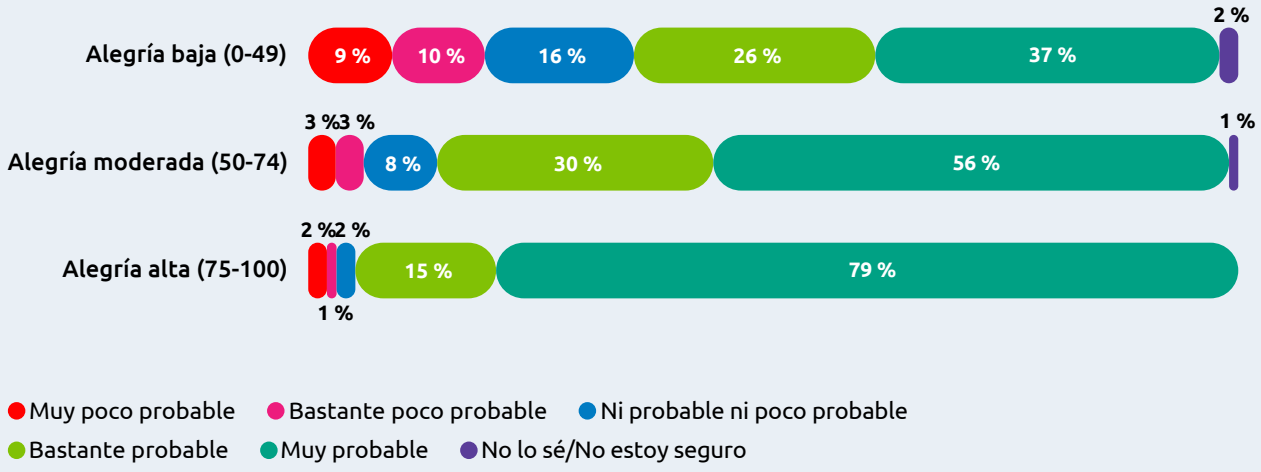
2 https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx
3 https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/
4 https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat

Los trabajadores alegres se quedan en la empresa

Las puntuaciones del índice de alegría guardan una relación directa con los indicadores que ocupan los primeros puestos en el cuadro de mando de cualquier responsable de RR. HH.: retención, productividad, recomendación y compromiso. Las empresas que consideran la alegría como un motor de crecimiento, en lugar de como un gasto, cuentan con datos contrastados que respaldan esa afirmación.

El 94 % de los trabajadores con un alto nivel de alegría espera seguir en la misma empresa dentro de un año, frente al 63 % de los trabajadores con un bajo nivel de alegría.

Probabilidad de permanecer en la empresa actual en los próximos 12 meses, según la puntuación del índice de alegría



Entonces, ¿qué es lo que realmente hace que los trabajadores —y los trabajadores alegres— se queden? La brecha de retención que se muestra arriba se reduce a unos cuantos factores concretos y que se pueden abordar. Cuando preguntamos directamente a los trabajadores por qué deciden quedarse, las respuestas apuntan menos al sueldo y más a la experiencia diaria del trabajo en sí.

Las cinco razones principales por las que deciden quedarse

Me gusta el trabajo que hago	48 %
Me siento seguro en mi trabajo	45 %
Me gusta la gente con la que trabajo	39 %
Mi puesto me permite conciliar bien la vida laboral y la personal	38 %
Me pagan bien por mi trabajo	33 %

En la Brasserie Vanuxeem, somos conscientes de la importancia que tiene el bienestar de los empleados a la hora de atraer y retener al personal. Además de beneficios básicos como los vales de comida, fomentamos un ambiente de trabajo positivo organizando reuniones anuales, regalos de Navidad y celebraciones especiales para el Día de la Madre y el Día del Padre. Los cumpleaños los celebramos compartiendo desayunos o tomando algo juntos, y en los últimos años hemos cubierto las cuotas de inscripción de los empleados y sus familias para la maratón de la ciudad. Este año también organizamos una ruta gratuita en bicicleta de montaña para el personal y sus familiares. Estos gestos contribuyen a fortalecer las relaciones laborales, tanto dentro como fuera de la empresa.

Margaux Raedt
Directora de Recursos Humanos, Brasserie Vanuxeem (Bélgica)

Las tres razones principales: **Alegría alta**

64 %	54 %	51 %
Disfrutar del trabajo	**Sentirse seguro en el trabajo**	**Llevarse bien con los compañeros**

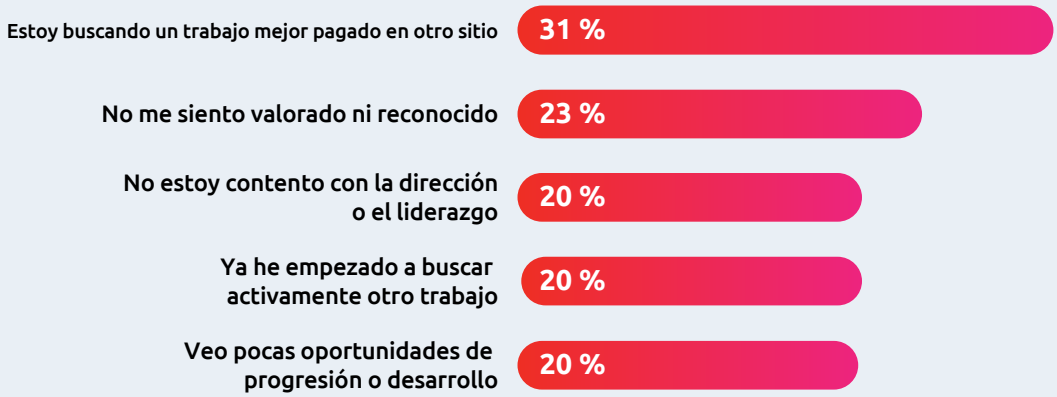
Las tres razones principales: **Alegría baja**

46 %	33 %	24 %
Sería difícil encontrar un puesto mejor en otro sitio	**Sentirse seguro en el trabajo**	**Buena conciliación entre la vida laboral y la personal**

Atraer a empleados cualificados es, sin duda, uno de los retos más difíciles y costosos a los que se enfrenta el Departamento de Recursos Humanos, y gran parte de la respuesta actual consiste en invertir en exceso en la mejora de las competencias. Sin embargo, la alegría de los empleados influye directamente en la percepción que tiene el mercado laboral de una empresa, y la retención impulsada por un vínculo genuino reduce los gastos de selección de personal necesarios para cubrir las vacantes.

Por supuesto, la otra cara de la moneda es igual de importante. Los responsables de RR. HH. también deben saber qué es lo que empuja a las personas a abandonar la empresa y si esos factores varían en función del grado de alegría que ya tenga cada uno. Así es. Los trabajadores con un nivel de alegría alto y bajo difieren mucho en cuanto a los motivos por los que piensan dejar sus trabajos, y tampoco existe una solución única para el riesgo de rotación.

Motivos por los que deciden marcharse



Las tres razones principales: **Alegría alta***

20 %	10 %	10 %
Pensar en la jubilación	**Buscar una mayor flexibilidad**	**Cambiar de sector**

Las tres razones principales: **Alegría baja**

40 %	36 %	31 %
Buscar un sueldo mejor	**Sentirse infravalorado**	**Descontento con el liderazgo**

** «Otros» fue la segunda respuesta más seleccionada entre los trabajadores con alto nivel de alegría (12 %), pero se ha excluido de la clasificación de motivos porque no identifica un factor específico.*

El estudio revela que los profesionales permanecen en una empresa principalmente por el entorno laboral, la seguridad laboral y la conciliación entre la vida laboral y personal, y que la remuneración ocupa un lugar secundario. Sin embargo, cuando se plantean marcharse, el salario se convierte en el motivo principal. Esto pone de manifiesto que un ambiente organizativo positivo es esencial para retener el talento, pero que, si el sueldo o el reconocimiento son insuficientes, todo lo demás pierde valor. Las empresas deben comprender y mantener este equilibrio para que sus empleados sigan comprometidos.

Vanete Barros
Supervisora de Gestión de Personal, Techmail (Brasil)

Los trabajadores que sienten alegría son más productivos

La alegría también influye en cómo se sienten los trabajadores en cuanto a su productividad. La diferencia entre los trabajadores con un nivel alto y bajo de alegría es enorme, y la diferencia entre lo que impulsa esa productividad muestra similitudes sorprendentes con lo que, en primer lugar, genera la alegría.

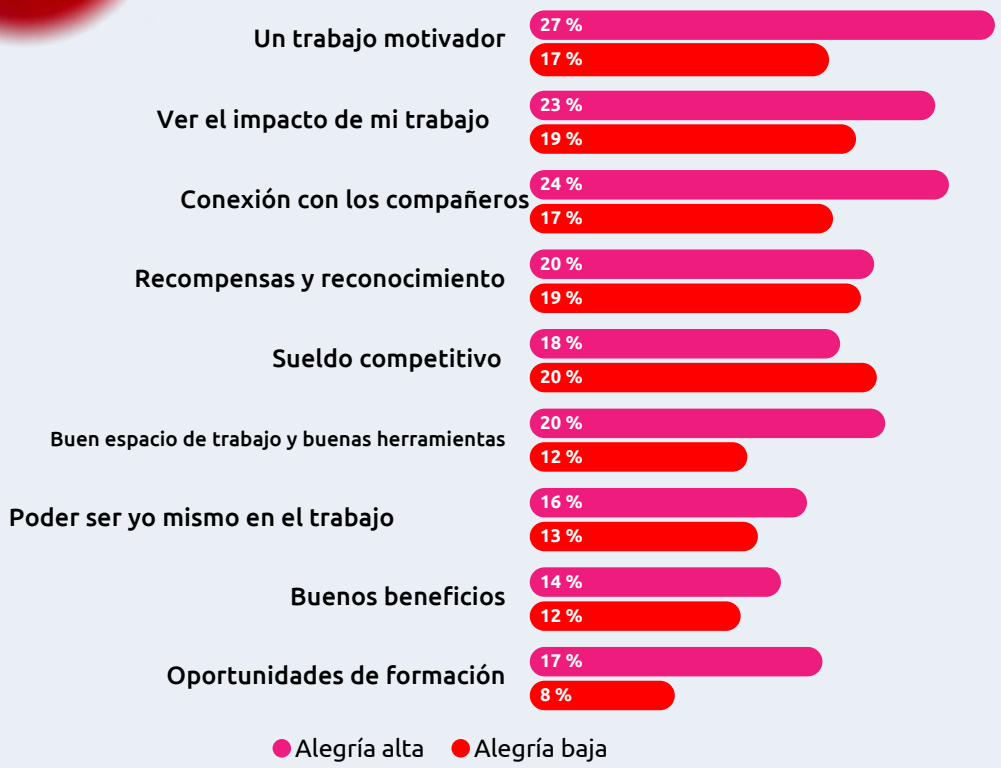
El 73 % de los trabajadores con un alto nivel de alegría se sienten más productivos que hace 12 meses.

El 27 % de los trabajadores con un bajo nivel de alegría afirman lo mismo.

Discrepancias: Lo que impulsa la productividad no siempre coincide con lo que RR. HH. considera que son sus mayores retos.

¿Qué te hace ser productivo en el trabajo?

Todos los trabajadores (N = 17 450)



La productividad viene determinada por la experiencia que las personas viven cada día, no solo por las herramientas, el sueldo o los programas. Cuando el trabajo tiene sentido, con un impacto visible y valorado, y las personas sienten una conexión y un sentido de pertenencia auténticos, se implican más y son más propensas a dar lo mejor de sí mismas. Esto refuerza la idea de que la experiencia de los empleados es una de las herramientas más importantes con las que cuentan los líderes para impulsar tanto el compromiso como el rendimiento.

Fiona Blaine, directora de Experiencia de los Empleados, O'Brien (Australia)

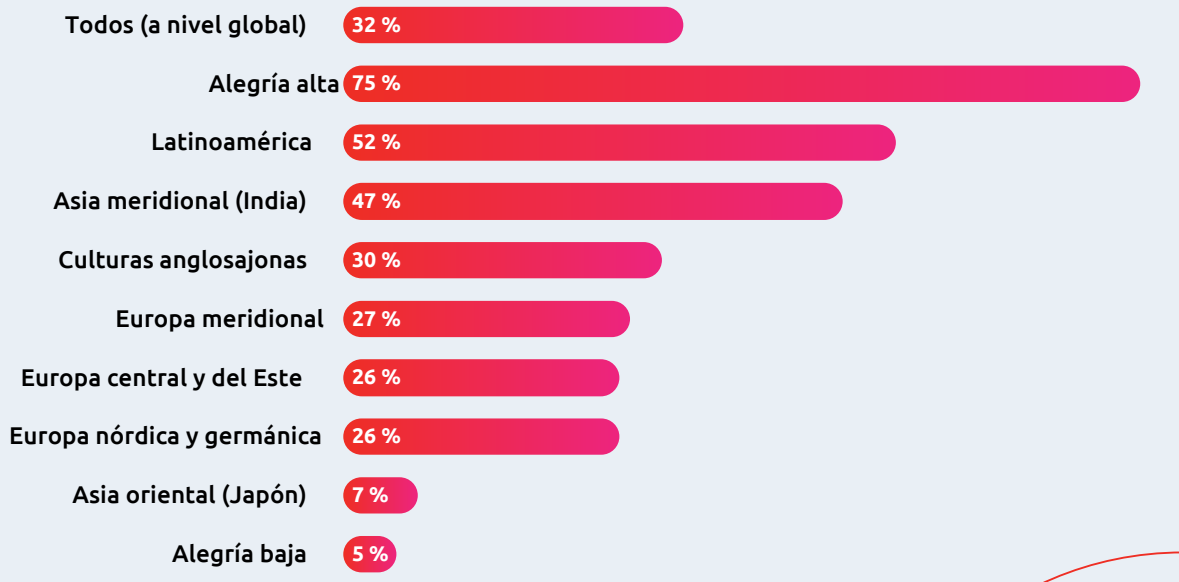


Los trabajadores que se sienten alegres están más comprometidos

Los trabajadores con un alto nivel de alegría registran niveles de compromiso que superan a los de cualquier otro grupo regional o cultural del estudio. Lo que una persona piensa de su trabajo influye más en su compromiso que el lugar del mundo en el que lo realiza.

Dado que el compromiso es un indicador clave tanto de la productividad como de la retención, si los directivos subestiman la importancia de la alegría de los empleados, acabarán poniendo en riesgo ambas cosas.

Porcentaje de empleados que han valorado su compromiso en el trabajo con un 9 o un 10 (sobre 10)



Los empleados que no están alegres tienen otras prioridades

El factor más importante que buscan los trabajadores en un nuevo puesto



Pero...

A la hora de evaluar nuevas oportunidades, los empleados comprometidos y productivos dan prioridad a los beneficios a largo plazo en materia de cultura y desarrollo, frente a los aumentos salariales a corto plazo:

- **Trabajadores productivos:** Los empleados que declaran una mayor productividad son significativamente menos propensos a dar prioridad al salario base (56 %) a la hora de buscar trabajo, y dan más importancia a mejores beneficios (33 %) y a las perspectivas de desarrollo profesional (32 %).
- **Trabajadores comprometidos:** Del mismo modo, los empleados con un alto nivel de compromiso dan menos importancia al salario por sí solo (55 %) y prefieren unos beneficios mejores (34 %) y oportunidades de crecimiento (32 %).
- Por el contrario, los empleados que no se plantearían recomendar su empresa actual buscan activamente lugares de trabajo que les ofrezcan una mayor alegría en el día a día (35 %).

En pocas palabras: los trabajadores que las empresas corren mayor riesgo de perder se sienten motivados, en mayor medida, por el sueldo; y el sueldo, como hemos visto, es la herramienta de retención más cara y menos duradera.

Por otra parte, los trabajadores que muestran una mayor productividad y compromiso —y que, por lo tanto, son aquellos en los que más vale la pena invertir— se sienten motivados, en mayor medida, por los beneficios, las oportunidades de crecimiento y la alegría, y les importa menos el sueldo a la hora de buscar empleo.

Ese es el argumento empresarial en una sola frase: que la alegría no es un gasto que compita por un lugar en la cuenta de resultados, sino una forma rentable y accesible de protegerla.

Jacques Adoue
Vicepresidente ejecutivo de RR. HH., Edenred

Los pilares de la alegría

Hasta ahora, hemos mostrado lo que la alegría en el trabajo aporta al rendimiento empresarial, desde importantes mejoras en la retención del personal hasta aumentos cuantificables de la productividad. Pero si los responsables de RR. HH. quieren actuar en función de estas conclusiones, primero deben saber qué es lo que realmente genera y mantiene la alegría.

Los datos revelan una diferencia significativa entre lo que los responsables consideran importante y lo que los trabajadores señalan realmente como factores clave. Para reducir esta diferencia, hay que dejar de ver los beneficios como una lista aleatoria de ventajas aisladas y empezar a tratarlos como un ecosistema estratégico e integrado.

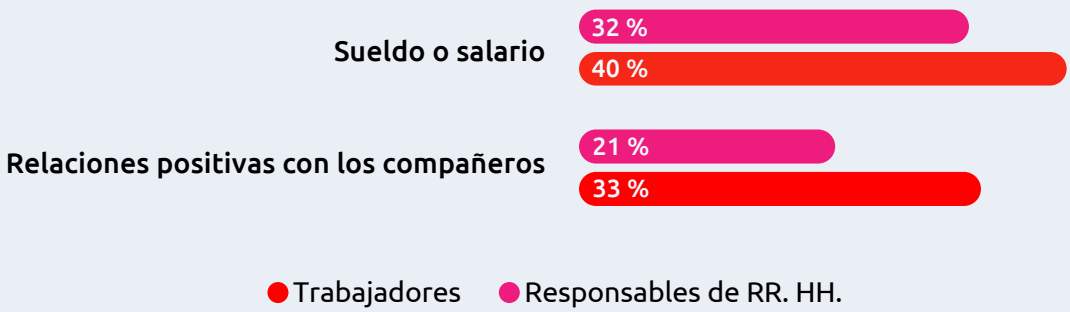


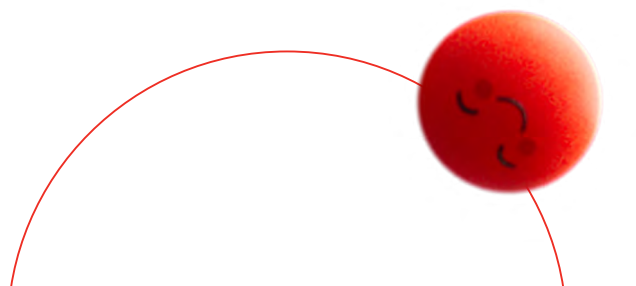
Factores que influyen en la alegría: la diferencia de percepción

Cuando se les pregunta qué es lo que más contribuye a la alegría en el trabajo, los trabajadores conceden mayor importancia a las relaciones cotidianas de lo que creen los responsables de RR. HH. Aunque el sueldo sigue siendo el factor más importante para los trabajadores (con un 40 %), el 33 % destaca las relaciones positivas con los compañeros, frente a solo el 21 % de los responsables de RR. HH.

¿Qué factores contribuyen más a tu alegría y a la de los empleados de tu empresa?

Responsables de RR. HH. vs. trabajadores







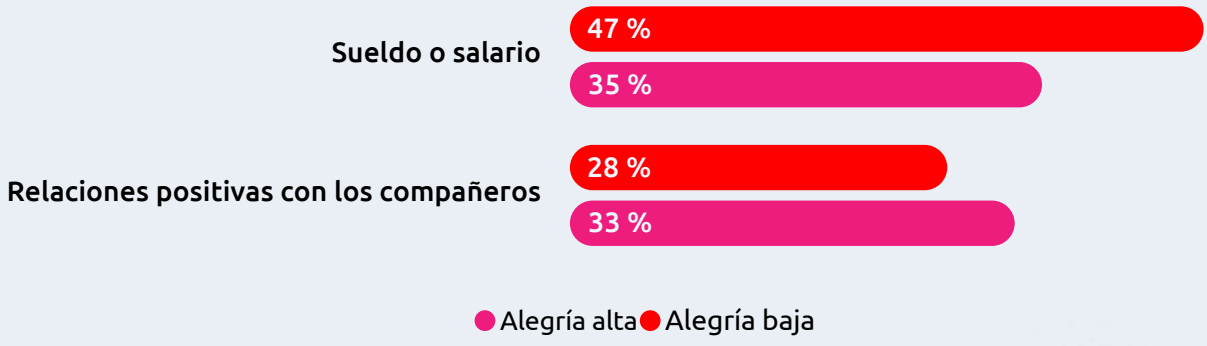
Cambio de prioridades: del sueldo base a la cultura de la empresa

Si se analizan más detenidamente los datos de los trabajadores, esta diferencia tiene todo el sentido del mundo: el sueldo es mucho más importante para los trabajadores con bajo nivel de alegría (47 %), mientras que las relaciones positivas son mucho más importantes para los trabajadores con alto nivel de alegría (33 %). Esto demuestra que el sueldo y la cultura no son prioridades contrapuestas, sino más bien etapas diferentes de un mismo camino. Una vez que se satisfacen las necesidades económicas básicas, los factores relacionales y culturales pasan a ser fundamentales para generar una verdadera alegría y fidelización.

Los trabajadores de primera línea son especialmente propensos a afirmar que las relaciones positivas con los compañeros contribuyen a la alegría laboral (36 %), en comparación con el 24 % de los que trabajan en remoto, quienes anteponen la conciliación entre la vida laboral y personal y la seguridad laboral a las relaciones en el lugar de trabajo.

¿Qué factores contribuyen más a tu alegría y a la de los empleados de tu empresa?

Trabajadores con alegría baja vs. trabajadores con alegría alta



Un enfoque sistemático de la remuneración integral

Los beneficios funcionan mejor como un ecosistema interconectado que como un conjunto de iniciativas aisladas. Tomando como marco de referencia la **jerarquía de necesidades de Maslow**, los beneficios para los empleados cumplen funciones distintas a lo largo de su experiencia, desde eliminar los pequeños inconvenientes cotidianos hasta impulsar la autorrealización a largo plazo en la empresa.

Ningún beneficio por sí solo transforma la cultura de la empresa. La investigación pone de manifiesto un potente efecto acumulativo: el agotamiento se reduce del 19 % entre los trabajadores que reciben un único beneficio al 11 % entre aquellos que reciben diez o más, mientras que la probabilidad de permanencia en el puesto, en las mismas circunstancias, aumenta hasta el 90 % y la sensación de productividad alcanza el 66 %. Para crear una plantilla alegre y resiliente, es necesario apoyar a los empleados en todos los niveles de necesidad de forma simultánea.

Beneficios e iniciativas de RR. HH. ofrecidos según los trabajadores, en función de las puntuaciones bajas, moderadas y altas del índice de alegría



Apoyo fundamental: proteger el poder adquisitivo y eliminar las trabas

Las dificultades económicas básicas son uno de los principales factores que provocan estrés y falta de compromiso entre los trabajadores.

Los beneficios básicos, como los vales de comida, las tarjetas regalo y los programas de descuentos para empleados, abordan directamente las necesidades fisiológicas y de seguridad al aliviar la presión del coste de la vida y proteger el poder adquisitivo real.

Los beneficios básicos, como las tarjetas regalo, los vales de compra y los programas de descuentos, proporcionan un respiro económico inmediato. Entre los trabajadores que reciben tarjetas regalo y vales de compra, el 59 % afirma sentirse más productivo que hace 12 meses, y el 37 % alcanza una puntuación en el índice de alegría de al menos 9 puntos por encima del nivel de referencia mundial.

Al eliminar las dificultades financieras cotidianas, estas ventajas fundamentales proporcionan la estabilidad básica que los empleados necesitan para participar en iniciativas de mayor nivel en materia de cultura, desarrollo y rendimiento.



Un pequeño beneficio, un gran impacto

Los vales de comida no solo sirven para sufragar el almuerzo, sino que alivian un tipo concreto de presión económica que se ha hecho más evidente con el aumento del coste de la vida. En una encuesta anual independiente realizada por Edenred en colaboración con el programa FOOD en 2026, los trabajadores señalaron beneficios concretos y prácticos:

- El 80 % afirma que los vales de comida mejoran directamente su presupuesto diario para comida.
- El 68 % los ve como una solución práctica a la hora de pagar.
- El 56 % afirma que los vales de comida reducen directamente el estrés económico.
- El 73 % afirma que mejoraría la calidad de sus comidas diarias si se duplicara la cantidad de vales que reciben.

En un contexto económico en el que el crecimiento de los salarios reales se ha estancado en muchos mercados maduros, los vales de comida constituyen uno de los pocos beneficios que inciden directa e inmediatamente en el poder adquisitivo.

Factores que potencian el rendimiento: impulsan la retención, la productividad y la alegría

Si bien los beneficios básicos garantizan una estabilidad mínima, las iniciativas de nivel superior actúan como aceleradores estratégicos del rendimiento. La investigación revela una fuerte correlación positiva entre la alegría y la productividad: los beneficios que aumentan la diferencia entre los trabajadores con un nivel bajo y alto de alegría son los mismos que impulsan el rendimiento de la plantilla.

Los 10 principales beneficios para empleados o iniciativas de RR. HH. que se ofrecen a los empleados, según su productividad

Trabajadores que declaran una productividad más alta vs. los que declaran una más baja en comparación con hace 12 meses



Porcentaje de encuestados cuya empresa ofrece este beneficio

Los 10 principales beneficios para empleados o iniciativas de RR. HH. que se ofrecen a los empleados, según la puntuación del índice de alegría

Trabajadores con bajo nivel de alegría vs. trabajadores con alto nivel de alegría



Porcentaje de encuestados cuya empresa ofrece este beneficio

Al comparar las plantillas con bajos y altos niveles de alegría, hay tres beneficios clave para los empleados que muestran una fuerte correlación doble tanto con la alegría como con la productividad:

Programas de salud y bienestar

Alegría alta vs. baja



Productividad alta vs. baja



Plataformas de reconocimiento o recompensas para empleados

Alegría alta vs. baja



Productividad alta vs. baja



Seguros

Alegría alta vs. baja



Productividad alta vs. baja





Al analizar el conjunto de los resultados de la investigación, las siguientes categorías se perfilan como los principales factores que impulsan el rendimiento a largo plazo de la plantilla:

- **Formación y desarrollo (autorrealización):** Las oportunidades de formación y desarrollo constituyen el principal factor diferenciador del estudio (una diferencia de más de 25 puntos porcentuales entre los trabajadores con un alto nivel de alegría y los que tienen un bajo nivel de alegría: 45 % frente a 20 %), al tiempo que se sitúa como el principal factor que impulsa el aumento de la productividad (una diferencia de más de 12 puntos). La formación y el desarrollo son la única ventaja que aparece entre las cinco primeras en las tres medidas clave del estudio: la alegría en el trabajo, el aumento de la productividad y las puntuaciones generales del índice de alegría.

- **Programas de salud y bienestar (seguridad y sentido de pertenencia):** Las iniciativas en materia de salud y bienestar constituyen una inversión fundamental con un doble objetivo, y se sitúan como la segunda opción más completa en el estudio. Aumentan significativamente la diferencia de rendimiento tanto en la felicidad general (un 25 % de alegría alta frente a un 13 % de alegría baja) como en la productividad autoevaluada (un 23 % de productividad alta frente a un 16 % de productividad baja).

- **Flexibilidad laboral y conciliación entre la vida laboral y personal (sentido de pertenencia):** Los beneficios fundamentales —como las modalidades de trabajo flexibles, las ayudas para comidas y los permisos retribuidos ampliados— muestran una fuerte correlación positiva con el estado de ánimo: su prevalencia es, de media, 11 puntos porcentuales mayor entre los trabajadores con un alto nivel de alegría que entre los que tienen un bajo nivel de alegría, y 3 puntos porcentuales mayor entre los empleados altamente productivos.

- **Herramientas y software de IA (facilitadores de la productividad):** Entre los trabajadores que disponen de herramientas o software de IA para su trabajo, el 65 % se siente más productivo (frente al 53 % de media entre todos los trabajadores) y el 40 % alcanza una puntuación alta en alegría.

Los beneficios de amplio alcance, como el aprendizaje y el desarrollo, así como la salud y el bienestar, se ganan su lugar como auténticas inversiones con doble objetivo, mientras que beneficios como la flexibilidad laboral y las herramientas de IA resuelven especialmente bien, cada uno por separado, la mitad de la ecuación alegría-productividad.



Los beneficios son lo más importante al inicio y al final de la carrera profesional

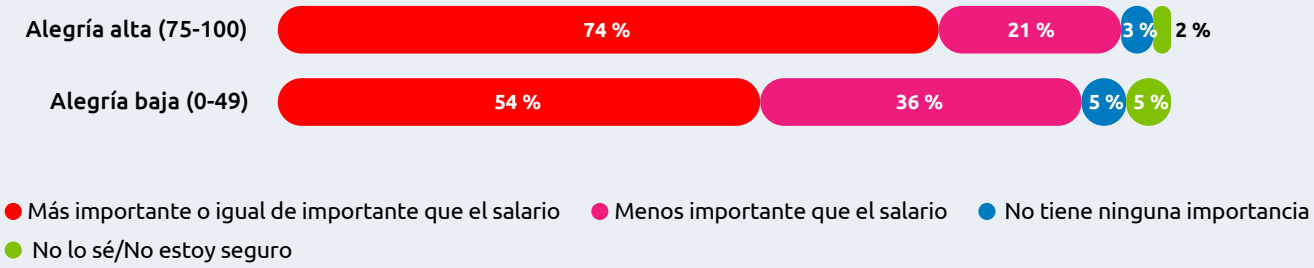
Entre todos los encuestados, el 63 % de los trabajadores considera que los beneficios para empleados son tan importantes como el salario base, o incluso más. Entre los trabajadores con un alto nivel de alegría, esta cifra sube al 74 %, lo que supone un cambio radical respecto a la idea tradicional de que el sueldo siempre es lo más importante.

El valor estratégico de los beneficios aumenta significativamente en dos etapas clave de la carrera profesional:

- **Dirección ejecutiva:** El 75 % de los altos directivos considera que los beneficios son tan importantes como el salario base, o incluso más (frente al 60 % de los empleados de nivel medio).
- **Talento en las primeras etapas de su carrera (generación Z):** Uno de cada cinco trabajadores de la generación Z menciona expresamente los beneficios sociales como uno de los principales factores que contribuyen a su alegría diaria en el trabajo.

Cómo valoran los empleados los beneficios en comparación con el salario

Trabajadores con alegría alta vs. trabajadores con alegría baja





Si analizamos todo el abanico de beneficios, todas las categorías evaluadas presentan una puntuación en el índice de alegría superior a la media mundial (63), lo que demuestra que, aunque hay factores específicos que impulsan el rendimiento máximo, una cobertura integral de los beneficios para los empleados y las iniciativas de RR. HH. crea una base de sentimiento positivo generalizada:

Los 20 principales beneficios ofrecidos, según la puntuación del índice de alegría

Beneficio ofrecido	Puntuación en el índice de alegría
Herramientas de bienestar financiero	71
Programa o plataforma de recompensas para empleados	70
Programa o plataforma de reconocimiento de empleados	70
Ayuda para los gastos derivados del teletrabajo	69
Ayudas de conectividad	69
Herramientas de IA o software de productividad	69
Oportunidades de formación y desarrollo	69
Opciones sobre acciones o participación en el capital	68
Tiempo libre para el voluntariado	68
Programas de salud y bienestar	68
Ayudas por maternidad, paternidad y cuidado de hijos	67
Tarjetas regalo o vales de compra	67
Asistencia psicológica	67
Permiso retribuido ampliado	67
Seguros	66
Ayudas para comidas	66
Modalidades de trabajo flexibles	66
Planes de pensiones	65
Programas o plataformas de descuentos para empleados	65
Ayudas de transporte o desplazamiento al trabajo	64



El sentido de pertenencia impulsa la cultura cotidiana, pero la confianza en los líderes es lo que la consolida

Sentir que se pertenece al lugar de trabajo es un factor clave para el estado de ánimo general. El 94 % de los trabajadores con un alto nivel de alegría afirma sentir un fuerte sentido de pertenencia a su empresa (frente a solo el 33 % de los trabajadores con un bajo nivel de alegría), y el 93 % se siente cómodo siendo uno mismo en el trabajo (frente al 38 % de los trabajadores con un bajo nivel de alegría).

Sin embargo, la mayor discrepancia de todo el estudio se centra en el liderazgo organizativo. La confianza en los altos cargos muestra una enorme **diferencia de 69 puntos** entre los distintos niveles de opinión: el 85 % de los trabajadores con un nivel alto de alegría confía en sus altos directivos, frente a solo el 16 % de los trabajadores con un nivel bajo de alegría.

Esto demuestra que, si bien la relación diaria entre compañeros de trabajo crea un sentimiento básico de pertenencia, ganarse la confianza de los directivos es el principal factor estructural que diferencia a una empresa con bajo nivel de alegría de una con alto nivel de alegría. Mejorar la confianza en los líderes merece la misma prioridad que las iniciativas para fomentar una cultura de igual a igual a la hora de reducir la brecha de la alegría en el lugar de trabajo.

Armonizar las necesidades de los trabajadores con las prioridades de los responsables de RR. HH.

Mientras que los empleados hacen hincapié en la confianza, la cultura y el apoyo económico básico, los responsables de RR. HH. consideran que la flexibilidad laboral y el desarrollo de competencias son sus principales herramientas operativas. Al analizar los factores que los responsables de RR. HH. consideran clave para la productividad, se pone de manifiesto en qué aspectos las estrategias de la dirección coinciden actualmente con las expectativas de los trabajadores y en cuáles se apartan de ellas.

Iniciativas de RR. HH. o beneficios que los responsables de RR. HH. consideran los principales motores de la productividad

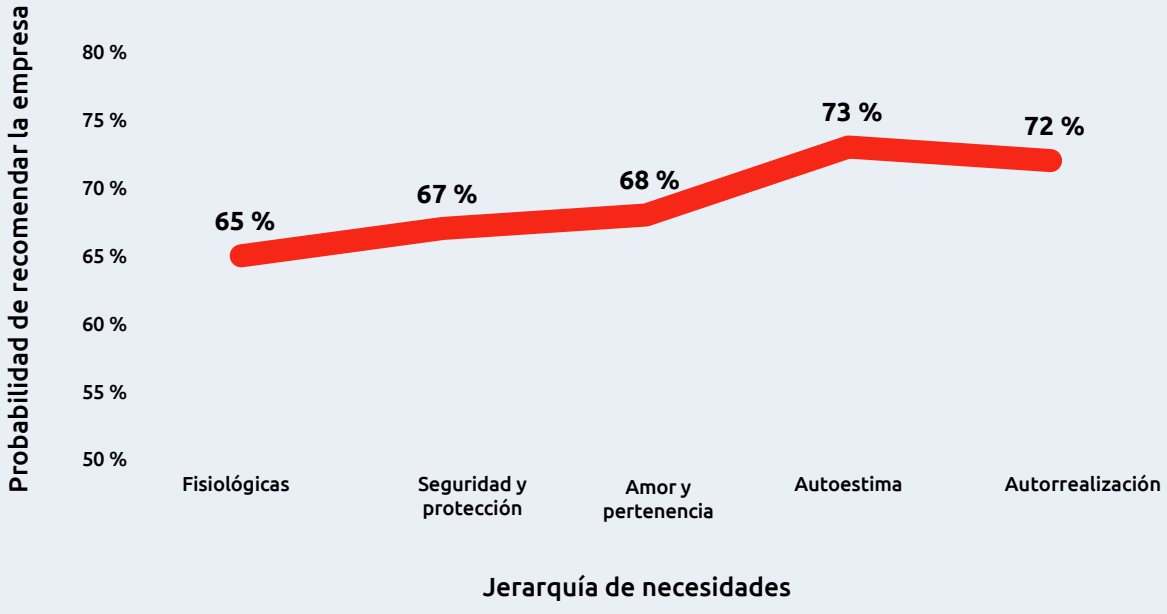




El beneficio de la recomendación: de satisfacer las necesidades a contar con empleados que defienden la empresa

Atender las necesidades de los empleados en todos los niveles jerárquicos no solo aumenta la productividad diaria, sino que también fomenta directamente que la empresa sea recomendada. Cuando las empresas apoyan a los trabajadores tanto en lo que respecta a la seguridad básica como a la autorrealización en los niveles superiores, la probabilidad de que los empleados recomienden su empresa aumenta considerablemente en todos los niveles.

Probabilidad de recomendar la empresa, según el nivel de necesidad en el lugar de trabajo al que se haya dado respuesta



Los beneficios son la herramienta más eficaz del Departamento de Recursos Humanos

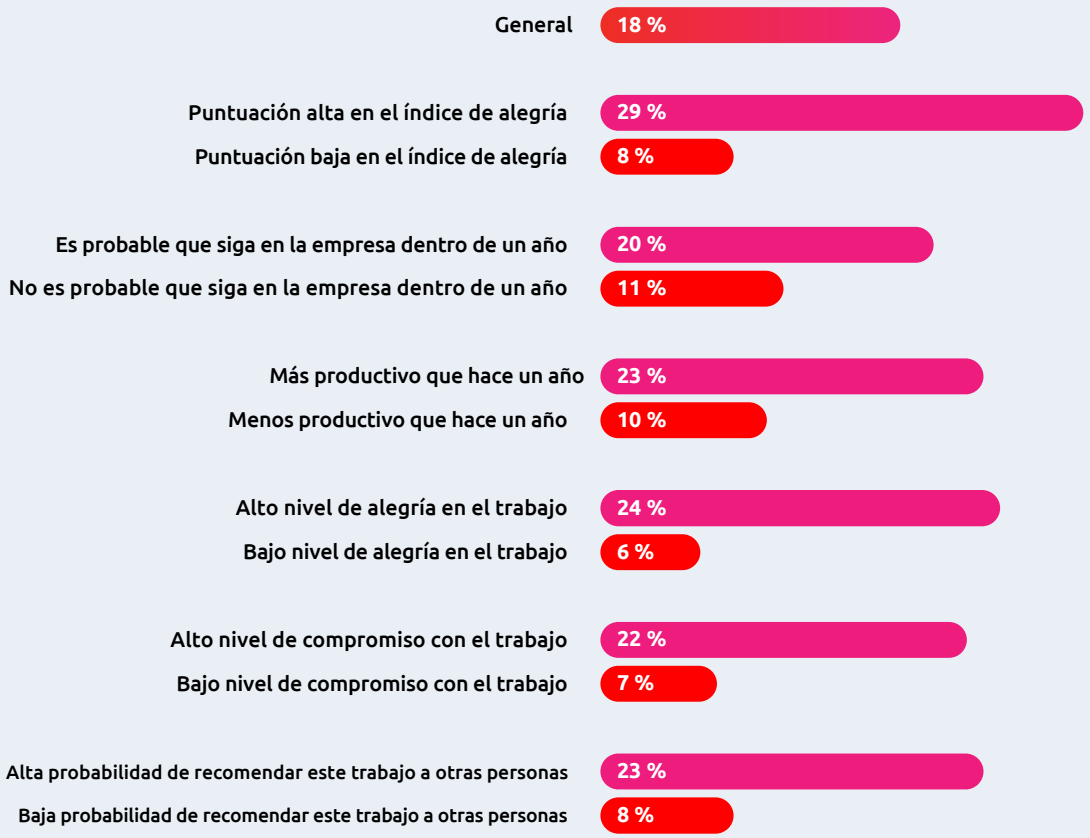
Los beneficios son el segundo factor más importante que buscan los trabajadores en un nuevo puesto (31 %), solo por detrás de un salario base más alto y por delante de las perspectivas profesionales, la flexibilidad o la seguridad laboral. **Los trabajadores con un nivel alto de alegría reciben una media de cinco beneficios, mientras que los que tienen un nivel bajo de alegría reciben tres**; se trata de una diferencia constante que se mantiene en todos los niveles de la jerarquía.

El reconocimiento: la palanca con el retorno de la inversión más rápido

El reconocimiento puede implantarse rápidamente y empezar a dar sus frutos casi de inmediato, siempre que cuente con el marco, los procesos y la visibilidad adecuados en toda la empresa. Eso es lo que hace que el reconocimiento tenga tanto peso: sigue siendo sorprendentemente poco frecuente, pero tiene un claro impacto en una de las conclusiones más llamativas de este informe.

Solo el 18 % de los trabajadores recibe reconocimiento o agradecimiento, ya sea de manera formal o informal, por parte de su superior al menos tres veces al mes. Pasar de cero casos de reconocimiento al mes a solo uno basta para aumentar la probabilidad de retención en los siguientes 12 meses del 73 % al 86 %, al tiempo que se incrementa la productividad del 34 % al 57 %.

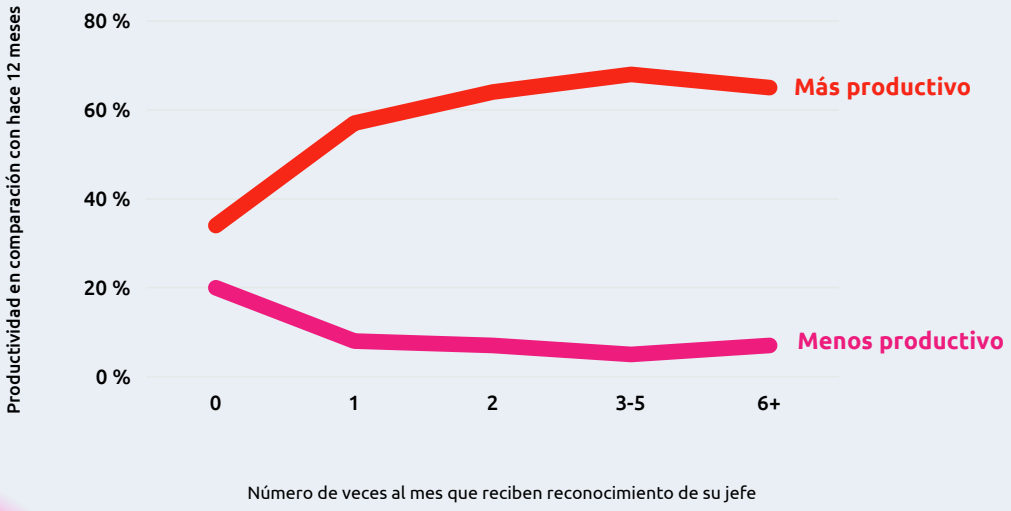
Porcentaje de trabajadores que reciben reconocimiento (formal o informal) por parte de sus superiores al menos tres veces al mes

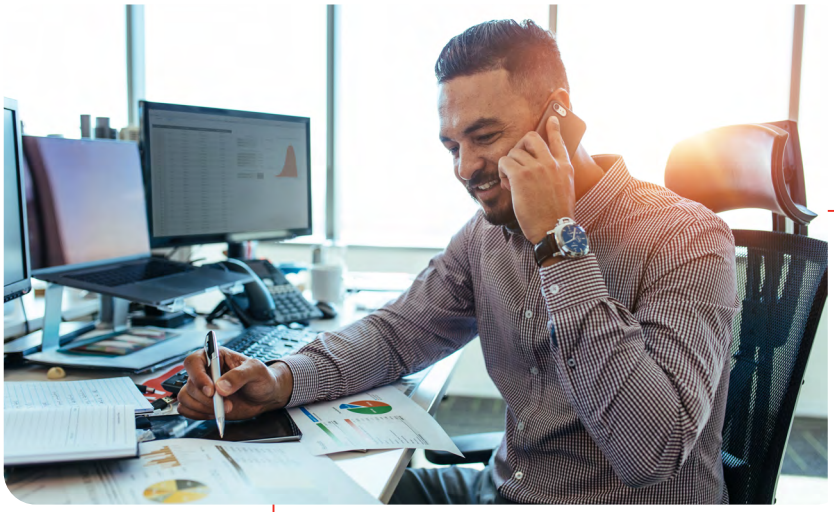


Porcentaje de trabajadores que consideran poco probable que sigan trabajando para su actual empresa dentro de 12 meses, según el número de veces al mes que reciben reconocimiento por parte de su superior



Proporción de trabajadores menos productivos vs. más productivos en comparación con hace 12 meses, según el número de veces al mes que reciben reconocimiento por parte de su jefe





Empieza poco a poco y hazlo a menudo

El reconocimiento funciona mejor cuando se convierte en un hábito: los pequeños gestos frecuentes suman más rápido que los grandes gestos ocasionales. Nuestro propio estudio[5] revela que solo uno de cada cinco empleados afirma que su empresa fomenta activamente el reconocimiento periódico por parte de los responsables o el reconocimiento entre compañeros, a pesar de que se trata de uno de los factores más influyentes en el compromiso, la productividad y la retención.

Para los directivos, la conclusión es sencilla: no esperes al momento perfecto. Simplemente hazlo y hazlo con regularidad.

A diferencia de los beneficios que se encuentran más abajo en la jerarquía, para los que los empleados necesitan sentir que sus necesidades más básicas están cubiertas antes de solicitarlos, el reconocimiento parece funcionar casi de inmediato y de forma independiente, y eso es lo que lo convierte en un punto de partida tan accesible para las empresas que aún no están preparadas para reformar por completo su oferta de beneficios.

El reconocimiento en la práctica en Suncorp Group Limited

Para Suncorp Group Limited, el reconocimiento se ha convertido en una herramienta muy eficaz para conectar a las personas, reforzar la cultura y mejorar la experiencia de los empleados a gran escala. Suncorp, que ofrece servicios y soluciones financieras a nueve millones de clientes, cuenta con una plantilla de más de 11 000 empleados repartidos por toda Australia y Nueva Zelanda.

Dada esa magnitud, la coherencia de la experiencia cobra especial importancia. Como cliente de Reward Gateway | Edenred desde hace más de 10 años, Suncorp ha integrado el reconocimiento en el día a día del trabajo, con más de 100 000 momentos de reconocimiento enviados solo durante el último año. Para Suncorp, el reconocimiento no se considera una iniciativa aislada, sino parte del proceso de fortalecimiento del rendimiento y la cultura a lo largo del tiempo. Como explica Neha Patel, directora de Rendimiento, Reconocimiento y Beneficios, Suncorp: «El reconocimiento se ha ido integrando discretamente en nuestra trayectoria de resultados. Cuando se atiende y se escucha a las personas en el momento adecuado y por los motivos correctos, eso fomenta el orgullo y la responsabilidad y, en última instancia, genera un gran impacto».

Y añade: «El reconocimiento es una de las palancas empresariales más poderosas y, sin embargo, más subestimadas. Si se hace bien, fomenta el compromiso, eleva la moral y mejora el rendimiento en todos los ámbitos».

5 The workplace engagement index, Australia/Nueva Zelanda 2026

Más antigüedad, menos reconocimiento

El reconocimiento es más habitual entre los trabajadores con menos experiencia: el 48 % de las personas con más de 21 años de antigüedad no recibió ningún reconocimiento durante el último mes, frente a un tercio de las que llevan cinco años o menos trabajando. Los trabajadores que reciben reconocimiento con frecuencia (al menos tres veces al mes) manifiestan niveles mucho más altos de alegría, compromiso y recomendación que aquellos que rara vez lo reciben: un 29 % frente a solo un 8 % en cuanto a la alegría, con diferencias similares en el compromiso y en la probabilidad de que recomienden su empresa.

Las puntuaciones de alegría por generación siguen el mismo patrón: la generación X y los baby boomers, los grupos que reciben menos reconocimiento, también afirman sentir menos alegría que los trabajadores más jóvenes. Los empleados con más antigüedad pueden ser el colectivo más ignorado a la hora de reconocer su labor, y los datos indican que eso supone un coste que va más allá de la buena voluntad.



En este momento, la medida más eficaz que pueden adoptar la mayoría de las empresas es muy sencilla: conseguir que todos los responsables expresen al menos un agradecimiento sincero a la semana, a partir de hoy mismo. Pero los hábitos que se crean sin un sistema que los respalde rara vez duran. Sin algo que los impulse, los supervise y los difunda entre los equipos, los directivos vuelven a caer en los viejos hábitos en cuestión de semanas. Un programa o una plataforma de reconocimiento no sustituye a ese hábito, sino que es lo que lo mantiene vivo: los recordatorios, la visibilidad y la constancia que convierten las buenas intenciones de un responsable en algo que lleva a cabo toda la organización.

Chris Britton
Director de Experiencia del Empleado, Edenred

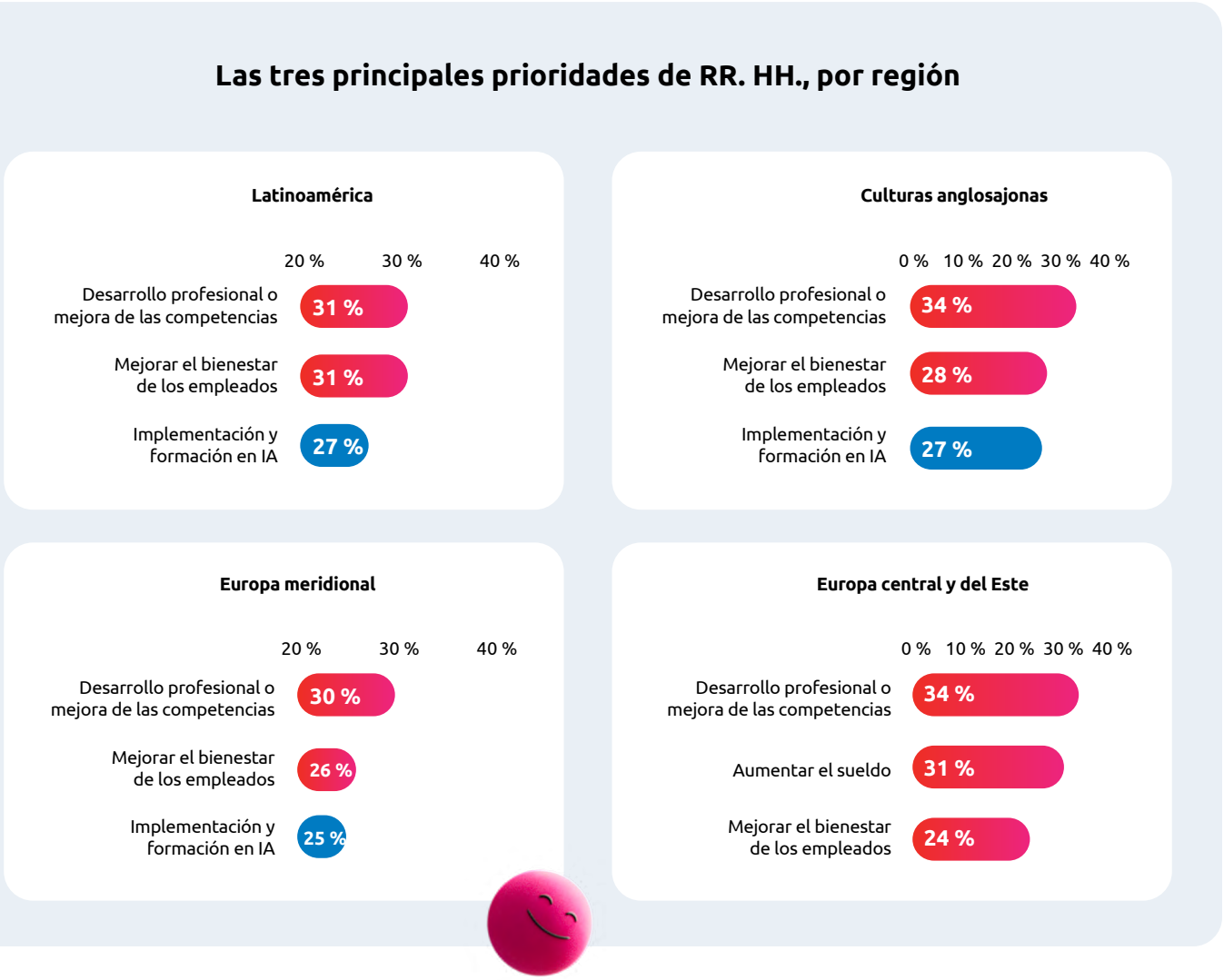
Mirando hacia el futuro: la IA y la alegría en el trabajo

La inteligencia artificial marca el rumbo de RR. HH.

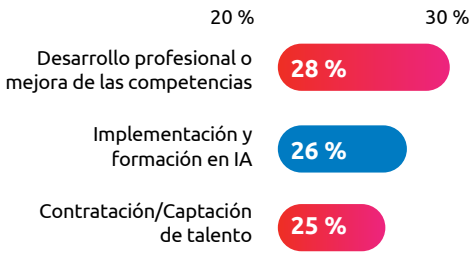
El 72 % de las empresas ha implementado la IA al menos en algunas áreas del negocio, aunque solo el 23 % lo ha hecho de forma completa.

La implantación de la IA y la formación en este ámbito figuran entre las tres principales prioridades de RR. HH. en casi todas las regiones analizadas

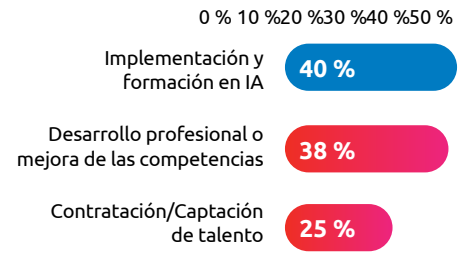
Las tres principales prioridades de RR. HH., por región



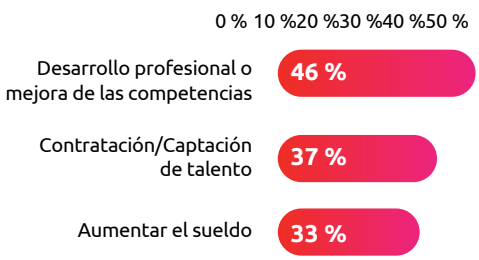
Europa nórdica y germánica



Asia meridional (India)



Asia oriental (Japón)





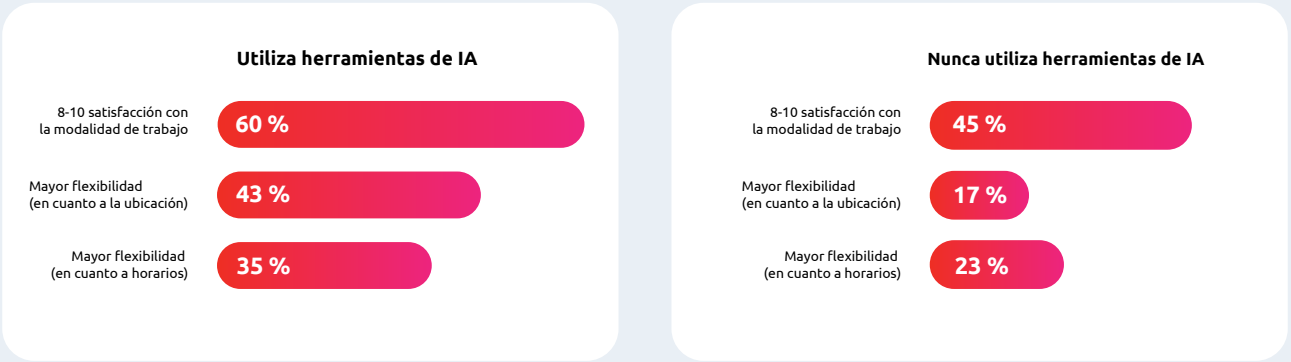
Los responsables de RR. HH. y los trabajadores coinciden en general en cuanto a su impacto

- El 73 % de los responsables de RR. HH. considera que la implantación de la IA ha contribuido a mejorar el compromiso de los empleados.
- Entre quienes afirman que su compromiso ha aumentado en los últimos 12 meses, el 44 % utiliza la IA con frecuencia, una cifra muy superior a la media del 33 % registrada entre el conjunto de los trabajadores. Esta tendencia también se aplica a la productividad: el 41 % de los trabajadores que afirman que su productividad ha aumentado también son usuarios habituales de la IA.

Pero…

- El uso de la IA no muestra una correlación constante con la puntuación global de un país en el índice de alegría, ni tampoco muestra ninguna correlación con unas tasas de agotamiento más bajas.
- La correlación entre la satisfacción de los trabajadores y las modalidades de trabajo con y sin IA podría estar relacionada con una mayor flexibilidad.

Gráficos sobre la satisfacción de los empleados y sus experiencias en materia de flexibilidad, en función del uso frecuente de la IA en el trabajo (al menos una vez a la semana) o de la ausencia de dicho uso



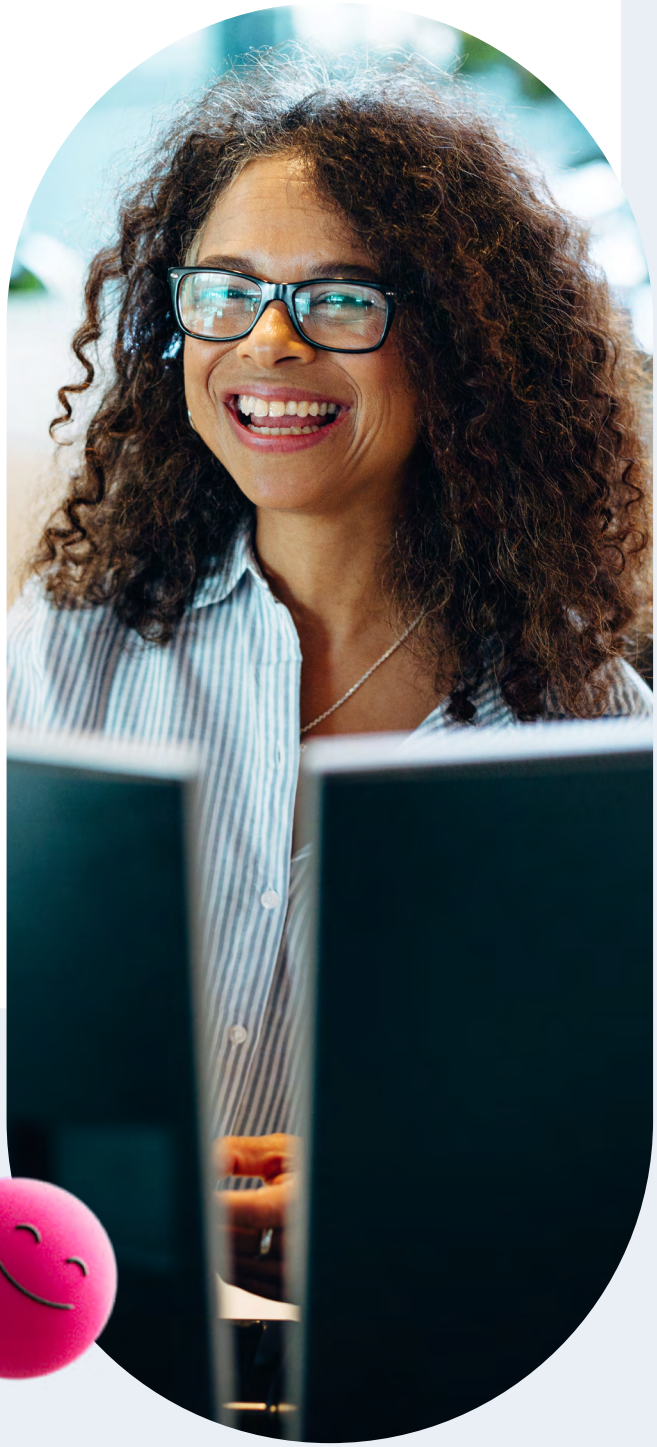
La adopción de la IA va de la mano de la productividad individual y la alegría de las personas que la utilizan de forma activa y adecuada, pero no es una solución milagrosa. Los responsables no deben dar por sentado que la implantación de la IA por sí sola vaya a marcar la diferencia en cuanto al compromiso: puede que mejore los resultados para los usuarios comprometidos, pero sin contribuir en absoluto a reducir la brecha estructural que afecta al resto.

Conclusión

La alegría en el lugar de trabajo no es solo un sentimiento, sino algo que podemos medir y que evoluciona siguiendo patrones reales y cuantificables. Varía según la zona geográfica y está muy ligada a la capacidad de los responsables de ver lo que pasa sobre el terreno. Además, responde rápidamente a dos aspectos que casi todas las empresas ya pueden poner en práctica: reconocer más a las personas y ofrecer unos beneficios adecuados.

En 27 mercados y entre casi 27 000 personas, hubo un aspecto que se repitió una y otra vez: los trabajadores perciben su propia experiencia con mayor claridad que las medias en las que suelen basarse los responsables de RR. HH. Eso no es un fallo por parte de RR. HH., pero sí pone de manifiesto lo que ocurre cuando los responsables se ven sometidos a la presión de tener que hacer un seguimiento de una plantilla más descentralizada, con mayor mezcla generacional y sometida a más presión que nunca.

Lo alentador es que ninguna de estas brechas es inamovible. Si las cierras, los resultados se notarán en quién se queda, en lo productivos que se sienten los empleados y en si recomendarían trabajar allí.





5 puntos clave

1 Los mercados en crecimiento destacan por su alegría, y la cultura podría ser uno de los motivos

El índice global de alegría en el trabajo registra una puntuación media de 63 sobre 100. Los mercados de rápido crecimiento, como la India, México y Perú, se sitúan entre los primeros puestos. Las economías consolidadas de las culturas anglosajonas y de la Europa nórdica y germánica se sitúan más cerca de la media, mientras que Japón ocupa el último puesto.

Parte de esa diferencia se debe al impulso y al aumento de las expectativas. Pero cabe señalar que los mercados con mejores resultados en cuanto a la alegría también suelen ser más colectivistas —lugares en los que la gente recurre a sus compañeros y a la comunidad de forma natural—, en lugar de aquellos más individualistas, donde el trabajo y la identidad suelen estar más separados del grupo que nos rodea. Eso no significa que las culturas individualistas no puedan crear entornos de trabajo alegres. La conexión y el sentido de pertenencia se revelan como importantes factores que generan alegría en todos los aspectos de estos datos. Simplemente significa que algunas culturas pueden llevar ventaja precisamente en lo que este informe no deja de repetir: la alegría se construye a través de las relaciones y los vínculos, no solo con las ventajas materiales.

2 El departamento de RR. HH. y los trabajadores comparten la misma visión, pero no siempre la misma perspectiva

En cuanto a la alegría diaria (más de 1,0), la defensa de la empresa (más de 1,5), el compromiso (29 puntos porcentuales) y la calidad de la retroalimentación (34 puntos porcentuales), los responsables de RR. HH. van por buen camino; saben cuándo las cosas van mejor o peor, pero tienden a pensar que la situación es mejor de lo que realmente perciben los empleados. Esa diferencia aumenta a medida que aumenta la edad media de la muestra, pero se reduce a medida que aumenta la antigüedad en la empresa. De hecho, entre los altos directivos, los trabajadores manifiestan sentir más alegría de lo que esperan los responsables de RR. HH. Por lo tanto, no se trata de que el Departamento de RR. HH. necesite cambiar de mentalidad, sino de estar más al tanto de cómo están las cosas, con más frecuencia y más de cerca, sobre todo con los grupos que resultan más difíciles de interpretar desde arriba.

3 La falta de alegría cuesta dinero de verdad, no solo afecta a la moral

Cuando las personas no se sienten alegres ni comprometidas en el trabajo, eso se refleja en si se quedan o no y en su rendimiento. Sustituir a un solo empleado no directivo cuesta una media de 5475 dólares en gastos de contratación, según los datos comparativos de SHRM para 2025. Así pues, para una empresa de mil empleados, reducir esa brecha de retención podría suponer un ahorro de más de un millón de dólares al año solo en costes de contratación. Esto es teniendo en cuenta la estimación de Gallup de que la falta de compromiso le cuesta a la economía mundial billones cada año. Estas cifras por sí solas demuestran que la alegría es mucho más que un simple extra.

4 El reconocimiento y los beneficios son los dos aspectos más fáciles de mejorar que la mayoría de las empresas siguen pasando por alto

Un reconocimiento constante y eficaz, junto con una oferta de beneficios bien equilibrada, son los aspectos en los que muchas empresas fallan. Si les das más beneficios a tus empleados, su alegría aumenta, y ese es un patrón que se cumple independientemente del tipo de beneficio del que se trate. Lo mismo ocurre con el reconocimiento: con solo pasar de cero a un momento de reconocimiento al mes, el porcentaje de personas que piensan quedarse sube del 73 % al 86 %, y el de las que se sienten más productivas, del 34 % al 57 %. Sin embargo, solo el 18 % de los trabajadores recibe reconocimiento por parte de su superior al menos tres veces al mes, y los beneficios tampoco se aprovechan lo suficiente en comparación con el impacto que tienen.

Ambas estrategias funcionan de la misma manera: se basan en pequeñas acciones constantes que se van sumando con el tiempo, en lugar de en gestos puntuales. Para que los beneficios lleguen adecuadamente a la población, hay que contar con un presupuesto y una buena planificación. El reconocimiento puede requerir una inversión relativamente menor, pero sigue siendo necesario crear un hábito y, a ser posible, un sistema, para que se aplique de forma coherente por parte de todos los responsables y equipos. Ya ninguna de las dos es totalmente opcional: son dos de las herramientas más eficaces y menos aprovechadas de las que la mayoría de las empresas ya disponen.

5 Puede que el Departamento de RR. HH. esté consultando el calendario equivocado

Las principales prioridades de los equipos de RR. HH. en estos momentos —la mejora de las competencias, la inteligencia artificial, los salarios y la contratación— giran en torno a los objetivos que la empresa debe alcanzar el año que viene. Ninguna de ellas se centra realmente en cómo se siente la gente hoy. No es una crítica, es simplemente dónde recae la presión. Pero quizá eso explique por qué siguen apareciendo lagunas en este informe: si la mayor parte del tiempo del Departamento de RR. HH. se dedica a planificar el futuro, queda menos margen para fijarse en lo que está ocurriendo en este momento. Cerrar esa brecha no significa dejar de lado esas prioridades más importantes; significa encontrar tiempo tanto para planificar el futuro como para estar al tanto de lo que pasa en el presente.



Apéndice
Metodología

Diseño de la investigación y recopilación de datos
Los datos fueron recopilados por nuestro socio de investigación, Opinium, mediante una encuesta online de 15 minutos de duración. Los participantes fueron seleccionados a través de un panel de investigación online y el trabajo de campo se llevó a cabo entre el 6 y el 24 de julio de 2026.

Público objetivo y criterios
El estudio se realizó entre adultos mayores de 18 años. Las categorías de los encuestados eran las siguientes:

Trabajadores
- Empleados sin responsabilidades en la toma de decisiones en materia de recursos humanos, que trabajan para empresas con más de 50 empleados.
- Un mínimo de 50 participantes en empresas pequeñas (50-499), medianas (500-1999) y grandes (más de 2000), siempre que sea posible (consulta la lista que aparece más abajo para ver el desglose por mercados).
- Distribución natural por sector, antigüedad, edad, género y región.

Responsables de RR. HH.
- Responsables de RR. HH. y de la toma de decisiones empresariales en empresas con más de 50 empleados, que sean responsables o formen parte de un equipo encargado de las decisiones en materia de RR. HH.
- Un mínimo de 50 participantes en empresas pequeñas (50-499), medianas (500-1999) y grandes (más de 2000), siempre que sea posible (consulta la lista que aparece más abajo para ver el desglose por mercados).
- Distribución natural según sector, edad, género y región.

Tamaño de la muestra y distribución geográfica
El estudio abarca una muestra de 26 370 encuestados de 27 mercados:

- **Reino Unido:** 1500 encuestados (1000 trabajadores y 500 responsables de RR. HH.).
- **Alemania:** 1300 encuestados (1000 trabajadores y 300 responsables de RR. HH.).
- **Italia:** 1400 encuestados (1000 trabajadores y 400 responsables de RR. HH.).
- **Francia:** 1400 encuestados (1000 trabajadores y 400 responsables de RR. HH.).
- **España:** 1500 encuestados (1000 trabajadores y 500 responsables de RR. HH.).
- **EE. UU.:** 2000 encuestados (1000 trabajadores y 1000 responsables de RR. HH.).
- **Brasil:** 1500 encuestados (1000 trabajadores y 500 responsables de RR. HH.).
- **India:** 1500 encuestados (1000 trabajadores y 500 responsables de RR. HH.).
- **Japón:** 1500 encuestados (1000 trabajadores y 500 responsables de RR. HH.).
- **México:** 1400 encuestados (1000 trabajadores y 400 responsables de RR. HH.).
- **Australia:** 1350 encuestados (1000 trabajadores y 350 responsables de RR. HH.).
- **Polonia:** 1200 encuestados (1000 trabajadores y 200 responsables de RR. HH.).
- **Rumanía:** 1050 encuestados (750 trabajadores y 300 responsables de RR. HH.).
- **Grecia:** 620 encuestados (300 trabajadores y 320 responsables de RR. HH.).
- **Bélgica:** 700 encuestados (400 trabajadores y 300 responsables de RR. HH.).
- **Argentina:** 700 encuestados (500 trabajadores y 200 responsables de RR. HH.).
- **Turquía:** 750 encuestados (500 trabajadores y 250 responsables de RR. HH.).
- **Austria, Bulgaria, Chequia, Chile, Eslovaquia, Finlandia, Perú, Portugal, Suecia, Uruguay:** 500 encuestados en cada grupo (300 trabajadores y 200 responsables de RR. HH.).

Creación del índice
El índice de alegría es una puntuación compuesta diseñada para medir el grado de alegría que sienten los trabajadores en su día a día laboral y que va más allá de las medidas de satisfacción o compromiso basadas en un único indicador para ofrecer una visión más amplia y fiable de la experiencia en el lugar de trabajo.

Cálculo
Para elaborar el índice de alegría, se utilizaron diez indicadores:
Pregunta 1: Si es que te sientes así, ¿qué grado de alegría experimentas cuando trabajas?
Pregunta 2: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia te sientes con energía y entusiasmo?
Pregunta 3: En una semana normal de trabajo, ¿con qué

frecuencia te sientes orgulloso de lo que haces?
Pregunta 4: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia sientes que tu trabajo tiene un propósito y un sentido?
Pregunta 5: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia te sientes conectado con tus compañeros?
Pregunta 6: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia te sientes valorado y apreciado?
Pregunta 7: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia te sientes agotado o sin fuerzas? (puntuación inversa)
Pregunta 8: En una semana normal de trabajo, ¿con qué frecuencia te sientes frustrado o irritado? (puntuación inversa)
Pregunta 9: ¿En qué medida te sientes comprometido, si es que lo estás, con tu trabajo y con la empresa?
Pregunta 10: ¿Qué probabilidades hay, si es que hay alguna, de que recomiendes tu empresa como lugar de trabajo?

Cada uno de los 10 indicadores se convirtió en una puntuación comprendida entre 0 y 100. A continuación, se calculó la media simple de las 10 puntuaciones para obtener una única puntuación en el índice de alegría por encuestado, también en una escala de 0 a 100.

Categorización
Los encuestados se agruparon en tres rangos según su puntuación global en el índice de alegría:

- **Alegría baja:** De 0 a 49
- **Alegría moderada:** De 50 a 74
- **Alegría alta:** De 75 a 100

Estos umbrales se fijaron de antemano, en lugar de derivarse de la distribución de la muestra (es decir, no son terciles de igual tamaño), lo que significa que la proporción de trabajadores que se incluyen en cada rango puede variar de un año a otro a medida que cambia la confianza subyacente. Esto también permite realizar un seguimiento longitudinal del índice de alegría en futuras encuestas de esta investigación.

Clasificaciones regionales

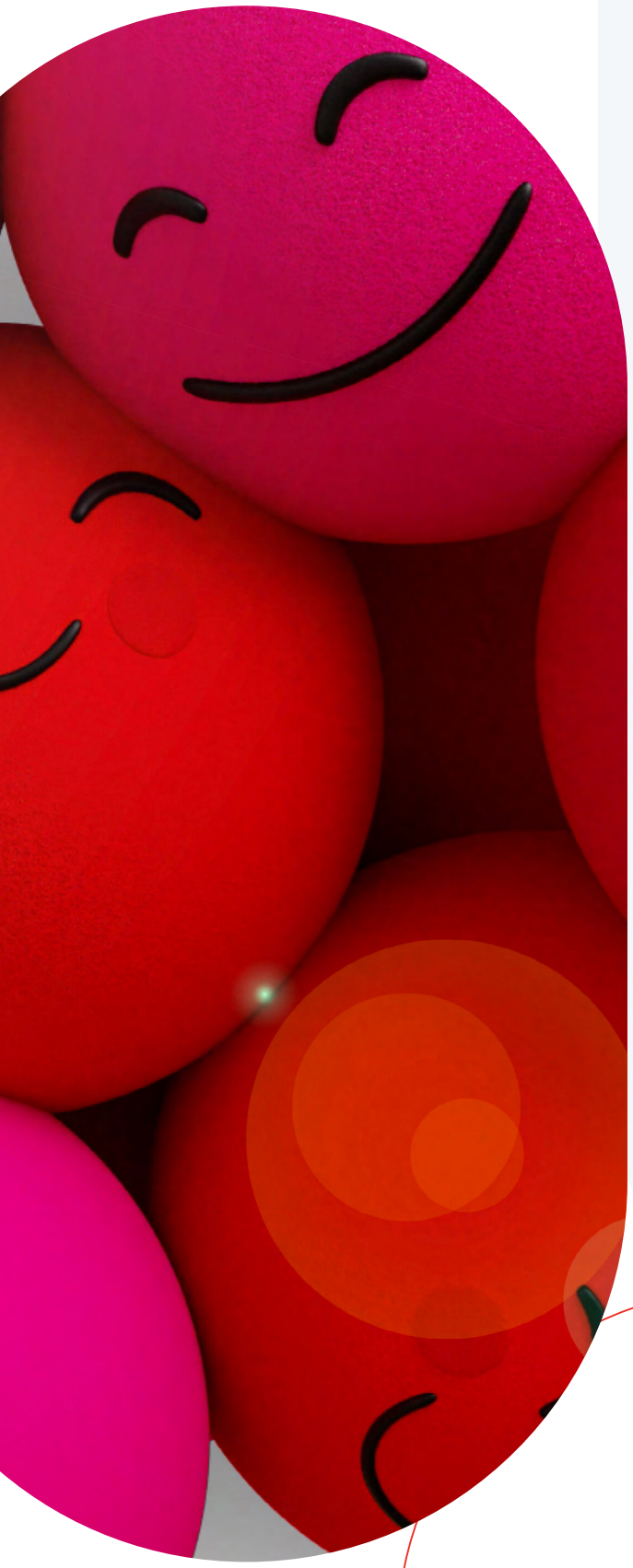
Las agrupaciones regionales que figuran en este informe se basan en el proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), un estudio intercultural a gran escala de 62 sociedades que agrupó a los países en 10 bloques basándose en valores, normas y creencias culturales compartidos, en lugar de solo en la proximidad geográfica. Esta agrupación permite comparar mercados con características culturales similares, en lugar de tratar cada uno de los 27 mercados analizados como puntos de datos totalmente independientes.

- **Región 1:** Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Uruguay).
- **Región 2:** Culturas anglosajonas (Australia, Reino Unido, EE. UU.).
- **Región 3:** Europa meridional (Francia, Italia, Portugal, España, Grecia, Turquía).
- **Región 4:** Europa central y del Este (Bulgaria, Chequia, Polonia, Rumanía, Eslovaquia).
- **Región 5:** Europa nórdica y germánica (Austria, Bélgica, Finlandia, Alemania, Suecia).
- **Región 6:** Asia meridional (India).
- **Región 7:** Asia oriental (Japón).

Definiciones utilizadas

Cada región refleja una proximidad geográfica y una similitud cultural o económica ampliamente compartidas entre los mercados incluidos, más que una agrupación política o institucional formal (como la pertenencia a la UE). En todos los análisis de este informe se han aplicado de forma coherente las clasificaciones regionales, con el fin de permitir comparaciones regionales de las puntuaciones del índice de alegría, así como de los datos sobre compromiso, reconocimiento y beneficios. En los casos en que la pertenencia regional de un mercado resultaba ambigua (por ejemplo, Turquía, que se encuentra en la encrucijada geográfica y cultural entre Europa meridional y Oriente Medio), se asignó en función de la correspondencia más cercana con el índice de alegría y los patrones de compromiso observados en este estudio.

El término «altos directivos» hace referencia a los participantes en la encuesta a los trabajadores que se identificaron a sí mismos como «directivo/responsable de unidad de negocio» cuando se les pidió que describieran el nivel jerárquico de su cargo. Se trata de una clasificación definida por los propios encuestados en función de cómo caracterizaron su propio puesto, en lugar de un cargo estandarizado o un nivel organizativo verificado, por lo que las definiciones de alto directivo pueden variar según el encuestado y el mercado.



Acerca de Edenred

Edenred es líder mundial en beneficios y compromiso con los empleados y en movilidad.

Con más de un millón de empresas clientes en 44 países, la plataforma de Edenred ofrece a más de 60 millones de usuarios acceso a los servicios y productos de más de dos millones de comercios asociados.

Edenred ofrece soluciones digitales dirigidas a los empleados (vales de comida, desplazamientos, tarjetas regalo, bienestar, recompensas y ofertas especiales), a los gestores de flotas (soluciones multienergéticas que incluyen recarga de vehículos eléctricos, servicios de mantenimiento, servicios de devolución del IVA, peajes y aparcamiento) y a los pagos corporativos (tarjetas virtuales).

Guiados por el propósito de Edenred, «Enriquecer las relaciones. Para siempre», estas soluciones mejoran el bienestar y el poder adquisitivo de los empleados y facilitan la vida a los conductores profesionales. Fomentan el acceso a una alimentación más saludable, a productos más respetuosos con el medioambiente y a una movilidad más sostenible. Por último, mejoran el atractivo y la eficiencia de las empresas, al tiempo que dinamizan el mercado laboral y las economías locales.

Los 12 000 empleados de Edenred se comprometen a convertir el mundo laboral en un ecosistema interconectado que sea cada día más seguro, más eficiente y más responsable.

Nuestras soluciones de beneficios y compromiso

Los responsables de RR. HH. y los directivos se enfrentan a retos cada vez mayores a la hora de salvar la distancia entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los empleados.

En Edenred, ayudamos a los responsables de RR. HH. y a los líderes empresariales como tú a salvar la distancia entre las expectativas y la realidad, y a crear entornos de trabajo en los que tanto los empleados como las empresas puedan prosperar.

Como pioneros mundiales en soluciones de beneficios y compromiso desde hace más de cincuenta años, hemos creado una plataforma integral y fluida que redefine la experiencia de los empleados. Al ofrecer beneficios personalizados y recompensas y reconocimientos significativos, así como un apoyo integral al bienestar, proporcionamos esos pequeños momentos de alegría diarios que hacen que el trabajo y la vida sean más agradables para tus empleados.

Con Edenred, puedes:

- **Atraer y retener a los mejores profesionales en un mercado competitivo.**
- **Aumentar el compromiso, la motivación y la fidelidad de toda tu plantilla.**
- **Crear un entorno de trabajo más saludable, productivo y alegre.**

Es hora de transformar el compromiso de tus empleados, mejorar el rendimiento de la empresa y crear un entorno de trabajo próspero impulsado por la alegría de vivir.

Juntos, hagamos que el trabajo sea más gratificante, estimulante y satisfactorio para todos.

Vamos a potenciar tu alegría de vivir.


Edenred