

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL SALARIO EMOCIONAL COMO MEDIO DE FIDELIZACIÓN EN LOS
EMPLEADOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**LOURDES MARÍA PINEDA ARAUJO
ANDREA BETHZABE SANTA LUZ SANTOS**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Astrid Theilheimer Madariaga
Lesly Danineth García Morales

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg. 063-2018
CODIPs.1420-2019

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

17 de septiembre de 2019

Estudiantes

Lourdes María Pineda Araujo
Andrea Bethzabe Santa Luz Santos
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO PRIMERO (21º.) del Acta CINCUENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL DIECINUEVE (58-2019), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 12 de septiembre de 2019, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL SALARIO EMOCIONAL COMO MEDIO DE FIDELIZACIÓN EN LOS EMPLEADOS”**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología realizado por:

Lourdes María Pineda Araujo
Andrea Bethzabe Santa Luz Santos

DPI: 2574 33716 0101
DPI: 2382 50873 0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Allan Hernández y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal
SECRETARIA

/Gaby

UG-149-2019

Guatemala, 06 de septiembre del 2019

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Señores Miembros:


Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3°.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes **LOURDES MARÍA PINEDA ARAUJO, CARNÉ NO. 2574-33716-0101 y Registro de Expediente de Graduación No. L-74-2018-C-EPS Y ANDREA BETHZABE SANTA LUZ SANTOS, CARNÉ NO. 2382-50873-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-112-2018-I-EPS** han completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional**
- **10 créditos académicos por Trabajo de Graduación**
- **15 créditos académicos por haber realizado Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- respectivamente.**

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"EL SALARIO EMOCIONAL COMO MEDIO DE FIDELIZACIÓN EN LOS EMPLEADOS"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 28 de mayo del año 2019.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Atentamente,



M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN



Lucia G.
CC. Archivo

ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.

CIEPs. 032-2019
REG. 063-2018

INFORME FINAL

Guatemala, 17 de julio de 2019

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EL SALARIO EMOCIONAL COMO MEDIO DE FIDELIZACIÓN EN LOS EMPLEADOS”.

ESTUDIANTES:

Lourdes María Pineda Araujo
Andrea Bethzabe Santa Luz Santos

DPL. No.
2574337160101
2382508730101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 28 de mayo del año en curso por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 16 de julio de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



CIEPs. 032-2019
REG. 063-2018

Guatemala, 17 de julio de 2019

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

“EL SALARIO EMOCIONAL COMO MEDIO DE FIDELIZACIÓN EN LOS EMPLEADOS”.

ESTUDIANTES:
Lourdes María Pineda Araujo
Andrea Bethzabe Santa Luz Santos

DPL No.
2574337160101
2382508730101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 28 de mayo de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Iris Janeth Nolasco
DOCENTE REVISORA



Guatemala, 30 de mayo del 2018

Coordinación

Centro de Investigaciones en Psicología - CIEPs –“Mayra Gutiérrez”

Por este medio me permito informar que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final “El salario emocional como medio de fidelización en los empleados “realizado por los estudiantes Andrea Bethzabe Santa Luz Santos, CUI 2382508730101 y Lourdes María Pineda Araujo CUI 2574337160101.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente,


LIC. ALLAN HERNÁNDEZ
30 Mayo 2018

Licenciado Allan Hernández

Psicólogo

Colegiado No. 3485

Asesor de contenido

Guatemala 14, de diciembre del 2018

Coordinación

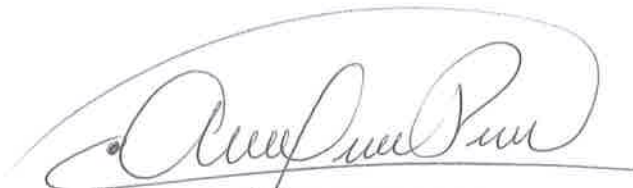
Centro de Investigaciones en Psicología

CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Lourdes María Pineda Araujo, CUI 2574 33716 0101 y Andrea Santa Luz Santos, CUI 2382508730101, realizaron en esta institución 30 Escalas Likert, 30 Cuestionarios y un Focus Group a colaboradores de distintos departamentos de Bam como parte del trabajo de Investigación titulado: "El Salario Emocional Como Medio De Fidelización En Los Empleados". En el periodo comprendido del 10 de diciembre al 14 de diciembre del presente año, en horario de 9:00 am a 12:00 am.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Licenciado Allan José Paiz Romero
Asesor Legal Laboral Gestión del Humano
PBX: 2338 -6565

GERENCIA
GESTIÓN DE
LO HUMANO

BAM
BANCO AGROMERCANTIL

PADRINOS DE GRADUACIÓN

LOURDES MARÍA PINEDA ARAUJO

JOSE ROBERTO GÁLVEZ
COLEGIADO ACTIVO 25763
MERCADOTECNISTA

POR ANDREA BETHZABE SANTOS LUZ SANTOS

KARLA CASTILLO
COLEGIADO ACTIVO 25777
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

ACTO QUE DEDICO

A:

- DIOS** Por darme la sabiduría para completar mi carrera universitaria y la pasión para ejercer mis conocimientos acompañando a cada persona que lo necesite. Por darme un propósito de vida que me ha hecho crecer personal y profesionalmente.
- MADRE** Evelin Santa Luz, por el apoyo incondicional en el cumplimiento de cada uno de mis sueños, por los consejos y la orientación durante mi vida. Por enseñarme que nada es imposible siempre que tenga a Dios en cada uno de mis planes; por ser el mejor ejemplo de mujer, de amiga y de madre.
- HERMANA** Sharon Santa Luz, por acompañarme en mis años de estudios, en las noches de desvelo, en los momentos felices y en los más difíciles. Por creer en mí como nadie más lo ha hecho y por ser la persona que me motiva a cambiar mi país.
- MI ABUELO** Por mostrarme que todo tiene solución en esta vida y por ser un ejemplo de amor genuino.
- MI FAMILIA** Por estar presentes y brindarme todo su apoyo y cariño en cada etapa de mi vida.
- MIS AMIGOS** Por qué en ustedes encontré una segunda familia, me han ayudado a fortalecerme y ser mejor persona. Por las aventuras vividas y por hacer mis días más felices.
- MI COMPAÑERA
DE TESIS** Por todo lo que vivimos en la creación de la tesis en cada una de sus fases, haciendo que nuestra amistad se fortalezca

Andrea Bethzabe Santa Luz Santos

ACTO QUE DEDICO

A:

- DIOS** Por ser mi principal ente de sabiduría durante todo este proceso y porque permite que todo este esfuerzo se vea cumplido. Así también por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante ante los obstáculos presentados.
- MADRE** Laura Pineda, por ser mi principal motor para llegar a culminar esta meta que ambas anhelábamos. Por siempre sostener mi mano en los momentos difíciles y nunca soltarla. Gracias mamita por tu amor incondicional y por tu ejemplo de amor, perseverancia y humildad. Vamos por muchas metas más juntas.
- ABUELOS** Papito y Mamita, quienes ya no se encuentran físicamente en esta tierra, pero tienen una gran presencia en mi corazón, quienes me acompañaron en mi niñez y que sin duda desde haya arriba me han mandado la fortaleza que se necesita en momentos difíciles. Viejos esto es para ustedes.
- TIAS Y PRIMAS** Por sus palabras de fortalezas brindadas.
- MIS SOBRINOS** Por estar presentes con sus ocurrencias y alegrarme mis momentos difíciles.
- MIS AMIGOS** En quienes encuentro un apoyo genuino y confiable. Con quienes he compartido momentos únicos e inolvidables. Gracias por sus palabras de aliento cuando más las necesite.
- MI COMPAÑERA**
- DE TESIS** Por toda la disposición para poder llevar a cabo esta investigación y sin duda por todos los momentos compartidos durante este año y medio de trabajo arduo.

Lourdes María Pineda Araujo

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darnos la vida, la sabiduría, el amor, la pasión e infinidad de bendiciones a lo largo de nuestra vida.

TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser nuestra gloriosa casa de estudios.

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Por transmitir sus conocimientos formándonos como profesionales exitosas.

ASESORA Y REVISORA DE ESTA INVESTIGACIÓN

Por el apoyo y orientación brindadas en el proceso de elaboración de tesis.

A LA EMPRESA BAM

Por abrirnos las puertas para poder llevar a cabo nuestra investigación, en especial a Luisa Armas encargada del área donde se realizó el estudio.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
PRÓLOGO.....	2
CAPÍTULO I.....	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	6
1.3 Marco teórico	6
1.3.1 Mercado laboral 2017.....	6
1.3.2 Motivación	9
1.3.3 Salario emocional.....	19
1.3.4 Fidelización	25
1.3.5 Sentido de pertenencia	28
CAPÍTULO II	31
2.1 Enfoque y modelo de investigación	31
2.2 Técnicas	31
2.2.1 Técnica de muestreo:.....	31
2.2.1 Técnicas de recolección de datos	31
2.2.2 Técnicas de análisis de datos.....	32
2.3 Instrumentos	33
2.4 Operacionalización de los objetivos	37
CAPÍTULO III.....	39
3.1 Características del lugar y de la muestra	39
Características del lugar	39
Características de la población.....	39
3.2 Presentación e interpretación de resultados	41
3.3 Análisis general	50
CAPÍTULO IV.....	57
4.1 Conclusiones	57
4.2 Recomendaciones	59

Referencias.....	61
ANEXOS.....	63

RESUMEN

Título: “El salario emocional como medio de fidelización en los empleados”

Autoras: Andrea Bethzabe Santa Luz Santos y Lourdes María Pineda Araujo

El objetivo general de la investigación fue explicar el salario emocional como medio para inducir la fidelización en los colaboradores. Dentro de los objetivos específicos que componen la investigación se encuentran: identificar los factores que motivan a un colaborador a permanecer por años en una organización, describir los beneficios no económicos que la organización utiliza para lograr la fidelización de los colaboradores, determinar la percepción del sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la organización y elaborar un manual de apoyo sobre compensaciones y beneficios en favor del salario emocional.

La temporalidad que abarcó el proyecto fue de dos meses de ejecución donde se llevó a cabo diversas actividades para recolectar la información, además se trabajó con la población que lleva más de dos años de laborar en la organización, para hacer válido el criterio de antigüedad que exige la investigación presentada.

El enfoque que se utilizó en la investigación fue el mixto, el cual se apoyó de un enfoque explicativo secuencial, donde se recabaron, describieron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos. Además, las técnicas que acompañaron la investigación fueron de muestreo no probabilístico, la técnica de recolección de datos a través de la observación directa, encuesta, escala Likert y grupo focal.

La finalidad principal fue conocer cómo el salario emocional era aplicado en la institución y la funcionalidad que este tiene en la retención y motivación del personal.

PRÓLOGO

Las organizaciones en la actualidad saben que por sí solas no podrían alcanzar sus objetivos siempre se necesita de personas que le ayuden a lograr sus metas. Las personas para cumplir dichas metas necesitan de un factor de suma importancia: la “motivación” no solo enfocada a una remuneración económica, sino más bien a una oportunidad laboral que les brinde el equilibrio entre su vida personal con su vida laboral y esta es la función principal del método del salario emocional.

Es una realidad latente el introducir la temática de salario emocional en Guatemala, ya que las organizaciones buscan nuevas metodologías que favorezcan la fidelización en los empleados; donde estos puedan sentirse identificados en la organización para la cual laboran, manteniendo así relaciones duraderas. Dentro de sus beneficios podemos encontrar que el salario emocional es una herramienta de atracción del talento, provoca menos ausentismo, aumenta el desempeño, genera mayor productividad, impulsa la lealtad, fomenta el sentido de pertenencia, genera un elevado compromiso con los objetivos organizacionales, crea en el empleado un vínculo afectivo; disminuyendo la rotación del personal, haciendo los procesos de selección más efectivos y ahorrando recursos en las organizaciones, obteniendo estabilidad laboral en las familias de estos colaboradores.

Entre los principales objetivos está identificar los factores que motivan a un colaborador a permanecer por años en una organización, con el fin de resaltar los factores que impactan de manera positiva al momento de motivarlos. Asimismo, describir los beneficios no económicos que la organización utiliza para lograr la fidelización de los colaboradores, también es importante conocer la percepción del sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la organización con el fin de implementar mejoras en su sistema de compensaciones y para finalizar, elaborar un manual de apoyo sobre compensaciones y beneficios en favor del salario emocional el cual serviría de guía a la institución.

La organización ya contaba con la implementación del salario emocional hace más de 7 años, con un amplio repertorio de técnicas no económicas enfocadas a la retención del personal, por lo cual se trabajó con 30 colaboradores de distintos departamentos, teniendo en común una estabilidad laboral de más 2 años, para poder obtener la información requerida. Cabe destacar que la incorporación de este método dentro de la institución ha sido satisfactoria ya que ha logrado mantener un buen clima laboral y colaboradores capaces, motivados y felices.

Dentro de los alcances está la comparación de la bibliografía con el contexto laboral guatemalteco, también se describió el fenómeno del salario emocional el cual es aplicado dentro de BAM, para conocer su funcionalidad dentro de la misma y así puedan surgir nuevas técnicas de estudio. La limitación principal que vale la pena señalar es el desconocimiento parcial del método de salario emocional, debido a su reciente desarrollo en algunas empresas de Guatemala, teniendo como resultado una aplicación del método incorrecta o a medias dentro de la organización.

Se agradece en especial a la Institución Financiera BAM y Luisa Armas, quien lidera el departamento de Diseño Organizacional y Compensación, por brindarnos la oportunidad de ejecutar nuestro proyecto de investigación con sus colaboradores. Resaltando que la organización se caracteriza por ser una empresa sólida, estable y en constante evolución.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema y marco teórico

1.1 Planteamiento del problema

El salario emocional es una temática muy popular en los últimos años, esta se caracteriza por su efectividad al retener el talento y por sus múltiples beneficios para cada tipo de colaborador dentro de una organización, mejorando la productividad y competitividad de esta. Las teorías psicológicas que respaldan la investigación son fundamentalmente la de Skinner, que enfatiza el reforzamiento positivo y negativo acompañado del condicionamiento operante; el modelo de los dos factores de Herzberg que hace la distinción entre factores de mantenimiento (condiciones para ejecutar el trabajo) y los factores de motivación (todo aquello que fortalece la motivación) y por último se encuentra la teoría de las expectativas de Vroom que resalta que cada individuo posee una expectativa de recompensa según su esfuerzo. Dichas teorías son parte de las teorías motivacionales.

Sin embargo, en el contexto guatemalteco existe desconocimiento en su aplicación dentro de un sistema organizacional. La variable dependiente del salario emocional dentro de la investigación es la fidelización, el cual es un concepto mayormente conocido en la rama del marketing y que significa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio. Para los fines de este estudio se utilizará este concepto para comprender la lealtad del cliente interno, que en este caso es el colaborador.

Una de las principales problemáticas es la falta de confianza en dicho método, ya que su filosofía no se centra en brindar incentivos o beneficios económicos, sino más bien, su principal eje es la motivación, a través de una serie de retribuciones no económicas que impulsan la satisfacción y la eficacia. Es importante resaltar que no existe un parámetro de medida que pueda señalar específicamente qué elementos del salario emocional son más

efectivos que otros. Existe un desconocimiento parcial o total del tema de “salario emocional” dentro de la formación de profesionales que se dedican al área de Recursos Humanos, teniendo como consecuencia una inadecuada aplicación dentro del plan de beneficios.

Lo que impulsa a realizar la investigación es conocer, si dentro de la institución, el salario emocional implementado se ha consolidado como una herramienta eficiente para garantizar la retención y fidelización de los colaboradores, así mismo definir cuáles son los elementos del salario emocional que tendrán un impacto en la calidad de vida del colaborador, llevándolo a quedarse por más años laborando en esta. Un panorama general en Guatemala muestra grandes índices de rotación debido a la inestabilidad laboral, provocados por la falta de un sentido de pertenencia, las personas no se sienten parte de la institución ya que no son compatibles con la cultura organizacional; poca fidelidad, debido a que las empresas no se preocupan por valorar adecuadamente a sus colaboradores y no emplean técnicas para estimular la motivación.

Por lo tanto, el aporte que tendrá el estudio para la sociedad guatemalteca será establecer en varias instituciones este tipo de beneficio no económico, para lograr un incremento en la productividad (eficiencia y eficacia) y promover un equilibrio emocional en los trabajadores.

Los problemas relacionados a la mala aplicación de un salario emocional afectan la cultura organizacional, clima laboral, desempeño en general, los procedimientos de reclutamiento, desarrollo del personal, programas de beneficios y compensaciones, incumplimientos de metas y programas establecidos por las compañías.

Dentro de la investigación se presentan las siguientes preguntas: ¿Qué factores motivan a un colaborador a permanecer por años en una organización? ¿Cuáles son los beneficios no económicos que la organización utiliza para lograr la fidelización de los colaboradores? ¿Cuál es la percepción del sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la organización?

1.2 Objetivos

Objetivo General:

Conocer el salario emocional como medio para inducir la fidelización en los colaboradores.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que motivan a un colaborador a permanecer por años en una organización.
- Describir los beneficios no económicos que la organización utiliza para lograr la fidelización de los colaboradores.
- Conocer la percepción del sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la organización.
- Elaborar un Manual de apoyo sobre compensaciones y beneficios en favor del salario emocional.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Mercado Laboral 2017

En base al estudio que se presentará es fundamental mencionar el mercado laboral y cómo este juega un papel primordial en la realidad guatemalteca. Por tal razón es de carácter obligatorio el definir el concepto que lo conforma del cual se cita lo presente; “El mercado de trabajo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las empresas” (Chiavenato, 2009 p. 106). Similar a un mercado, es un espacio donde suceden todos aquellos intercambios entre personas que ofrecen un producto o servicio y aquellos que necesitan ese producto o servicio, está sujeto a cambios, es decir que casi nunca es constante, pero se pueden obtener predicciones de este en base a años anteriores.

Lo más importante es comprender la relación entre oferta – demanda, cuando el mercado laboral está en oferta se debe entender que las oportunidades de empleo son más que su demanda; esto es problemático para las organizaciones ya que le es difícil ocupar sus puestos de trabajo, los profesionales son escasos y existe una gran competencia con otras organizaciones, al contrario, para las personas es ventajoso ya que pueden elegir entre diversas organizaciones para optar por un mejor empleo. Ahora bien, cuando el mercado laboral está en demanda, las oportunidades de empleo son menores para los candidatos; por otro lado, las empresas se ven beneficiadas ya que pueden elegir entre varias personas para un puesto, sin embargo, a los candidatos tienen dificultad para conseguir empleo.

Para ser más específicos el mercado de trabajo ya sea en oferta o en demanda siempre existirá, ya que este es marcado por el tipo y número de puestos que se buscan ocupar. “Innumerables factores condicionan el mercado de trabajo: el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional”; (Chiavenato, 2009 p. 107-108). El mercado laboral se ve afectado por varias circunstancias principalmente las que afectan el desarrollo del país.

Una vez que se introdujo dicho tema es importante agregar datos estadísticos recolectados en la Encuesta Nacional de Empleos e Ingresos ENEI 1-2017, la cual da a conocer la muestra de la población que se encuentra económicamente activa en Guatemala; conformada por personas de 15 años o más, dichas personas realizaban algún tipo de actividad económica o estaban dispuestas a trabajar dando como resultado 11.1 millones de personas donde el 64.5% son hombres y el 35.5% mujeres, 7.0% más que la encuesta realizada en 2015, con muy poca participación del área rural.

“La población ocupada, serán aquellas personas con 15 años o más que hayan llevado a cabo, en un intervalo de al menos una hora alguna actividad económica trabajando por un sueldo o salario monetario o en especie”. (INE, 2017, p. 25) 6.5 millones se registraron como parte de la población ocupante, a nivel nacional la proporción de

hombres ocupados supera en 1.6% a las mujeres ocupadas, en cuanto edad es de 25 años o más, la actividad económica que absorbe la mayor cantidad de fuerza de trabajo es la agricultura 30.7%. 32.7% labora como empleados y 20.0% como trabajador por cuenta propia no agrícola. En relación a las condiciones de trabajo de los asalariados, destaca el 75.3% tiene facilidad de obtener permiso para ausentarse del trabajo debido al fallecimiento de un familiar, el 73.0% indicó que podían ausentarse del trabajo para ir al médico, el 72.2% por motivos familiares.

Con relación a la maternidad o paternidad el 69.3% dijo tener facilidad de ausentarse en esta situación. No obstante, lo anterior, destaca que el porcentaje más bajo se registró en obtener permisos para gozar de vacaciones 56.5%.

Población en subempleo visible, refiriéndose a las personas que de manera involuntaria trabajaron menos horas según la ley y aquellas que están dispuestos a trabajar más horas. A ese respecto, a nivel nacional, cerca del 12.6% de las personas se encuentra en condición de subempleo visible.

Población desempleada abierta, “personas que están disponibles y buscaron activamente incorporarse a alguna actividad económica y tenían disponibilidad inmediata”. (INE, 2017, p. 38) Según resultados la tasa de desempleo abierto es de 3.2%. En cuanto a la brecha entre sexos a nivel nacional, la mujer representa una tasa mayor 4.2% respecto a la de los hombres 2.6%.

Ingresos laborales, comprende todos los ingresos provenientes del empleo asalariado más los ingresos relacionados con el empleo independiente por concepto de beneficio o ganancia en la ocupación principal agrícola y no agrícola. El ingreso promedio a nivel nacional según la encuesta fue de Q. 2,053. El 20% de los trabajadores con menores ingresos, perciben en promedio un ingreso laboral mensual de Q.375, mientras que el 20% de los trabajadores con mayores ingresos recibe, en promedio, Q.5, 520 mensuales.

El referente estudio da a conocer que en Guatemala existen factores como: temporalidad, educación, pobreza, salud y migración que contribuyen a que el empleo sea muy variante. En base a esta variación el Ministerio de Trabajo para contrarrestar esta variabilidad implementó la Política Nacional de Empleo para mejorar la situación del país en base al desempleo y la pobreza; la cual se compone de cuatro ejes fundamentales que son: generación de empleo, formación y capacitación para el trabajo, entorno propio para la empresarialidad y la transición a la formalidad; siendo su objetivo que cada guatemalteco posea un empleo justo y digno haciendo referencia a la constitución guatemalteca en el artículo 101 “Derecho al trabajo: El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.” (Const., 1985, art.101)

El mercado laboral en Guatemala 2017 es algo contradictorio con algunas políticas y leyes de la Constitución o/y de la OIT, es necesario conocer como las organizaciones y los colaboradores entiendan el funcionamiento del mercado laboral y las cifras que cambian año con año, para ejecutar planes de acción. Todo esto lleva a la crítica reflexión, sobre el deber que las empresas tienen de emprender, para mantener por más tiempo a sus colaboradores y que estos se encuentren satisfechos en sus necesidades económicas y emocionales. Por lo tanto, se debe sensibilizar a las gerencias de las organizaciones para que puedan implementar técnicas de retención y fidelización para el colaborador; comprendiendo su comportamiento y emociones.

1.3.2 Motivación

“El concepto de motivación es sumamente amplio; tan amplio que los psicólogos han intentado reducirlo” (Cofer y Appley, 1987, p. 19). Desde ya hace varios años se ha estudiado la motivación, saber que motiva al ser humano a realizar o tomar alguna decisión en específico y se han creado varias definiciones ante tal concepto; “Young considera la

motivación, el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad” (Cofer y Appley, 1987, p. 20). La motivación no será solo ese impulso a realizar algo sino aquello que también dará un patrón y una forma de direccionar la decisión tomada. Thorndike afirma que todas las personas tienden a repetir aquellos actos que han sido premiados, se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Piaget menciona que es la voluntad de aprender, Chiavenato comenta que es la interacción entre un individuo y una situación; en fin, se puede apreciar que en estos conceptos se plasman en común que es un estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo, pero no solo eso lo moldea, la orienta, da un patrón según nuestras experiencias para saber cómo accionar y de ser premiada se repetirá.

“Prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas o causadas” (Davis y Newstrom, 1999, p.126). Las motivaciones son necesidades e impulsos internos; las personas desarrollan diferentes impulsos motivacionales que son producto del entorno en el que viven.

Las Necesidades se dividen en dos grandes grupos; necesidades primarias que serán todas aquellas necesidades físicas básicas y las necesidades secundarias que serán las necesidades sociales y psicológicas. En ambos casos las necesidades tanto primarias como secundarias son variables ya que dependerá de la forma de vida de cada persona.

Para profundizar un poco más en la motivación también es importante conocer el comportamiento humano, pero no en general en este caso se profundizará en el comportamiento humano dentro de las organizaciones ya que es el eje central del tema. A menudo se piensa que el gerente o líder es quien trata de motivar a los miembros del grupo, pero en el ambiente de trabajo hay muchas personas que necesitan motivar a otros, a fin de llevar a cabo su trabajo, la gente debe motivar a las personas bajo sus órdenes, a los compañeros de trabajo, supervisores o clientes. Por ende, desarrollar habilidades relacionadas con la motivación ayudará a realizar una mayor cantidad de trabajo del que

sería posible hacer, si se dependiera tan solo de la bondad y espíritu de equipo de los demás. Por tal razón existen seis conceptos básicos en la naturaleza de los individuos quienes actúan en el desarrollo de habilidades asociadas con la motivación, las cuales son:

Diferencias individuales: todas las personas son distintas no hay dos iguales solo similares. “Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera” (Davis y Newstrom, 1999, p.12). Se debe tomar en cuenta que el principio fundamental de la motivación humana es el interés propio, por lo tanto, muchas veces los colaboradores antes de esforzarse por llevar a cabo una tarea, lo más posible es que deseen saber que beneficio obtendrá, al preguntarse ¿que gano yo con eso? Lo cual explica porque las personas se sienten motivadas a ayudar a los demás, si se ve de un punto psicológico, las personas satisfacen su necesidad de ocuparse de otros a la vez que es un ideal unitario de cada ser humano.

Percepción: si todas las personas son diferentes la percepción igualmente será distinta, aunque estén presentes ante un mismo objeto. Esto sucede gracias al marco de referencia; que varía ya que se va formando a lo largo de la vida de cada persona. “Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones.” (Davis, y Newstrom, 1999, p.12). Cabe mencionar otro concepto importante que es la percepción selectiva esto significa que las personas tienden a prestar atención a ciertas características de su entorno que son congruentes o refuerzan sus expectativas ignorando el resto de información que conforma el entorno.

Individuo Integral: al momento que se crea un perfil de un puesto determinado la mayoría de organizaciones buscan ciertas características en específico e incluso ya laborando dentro de la organización se enfatiza en el desarrollo de estas mismas, muchos olvidan que las personas son individuos integrales que se componen de emociones, personalidades, actitudes, etc; hay que tener en cuenta todos los elementos de una persona para poder lograr un verdadero desarrollo integral, que apoyará a superar los objetivos de la empresa.

Conducta motivada: cada acción tiene una reacción; esto se relaciona con las necesidades que poseen las personas, estas te llevan a actuar y obtenemos consecuencias de dichas acciones, las necesidades van a ser también todo aquello que desea el colaborador. Lo importante en este punto es como unificar las necesidades de la organización con las necesidades del colaborador, como motivarlo para llegar a una meta u objetivo juntos. Esto puede ir asociado a que los empleados sienten una gran necesidad de tener éxito por lo tanto buscan satisfacerla esforzándose por hacer un buen trabajo. Desean aplicar su talento para alcanzar el éxito y obtienen una gran satisfacción de lograr algo por el simple hecho de lograrlo.

La mayoría de los empleados sienten una necesidad de obtener poder para influir y controlar a los demás, por lo tanto, esta es otra forma de generar motivación ya que a muchos empleados les gusta dirigir, persuadir y estar a cargo de recursos tales como el presupuesto.

Deseo de involucramiento: el colaborador entre sus muchos deseos o motivaciones dentro de la organización está el de sentirse importante, realizando alguna tarea o función, dando a conocer un plan o proyecto, tener una contribución significativa. “Ansían disponer de las posibilidades de compartir sus conocimientos y obtener enseñanzas de sus experiencias” (Davis y Newstrom, 1999, p.14) a esta función se le puede agregar la necesidad de pertenecer a algo, ya que los empleados sienten una gran necesidad de pertenecer a algo obtienen gran satisfacción al interactuar con otros, formar parte de un grupo y crear amistades. Estos empleados también se sienten motivados para evitar tener que trabajar solos durante mucho tiempo.

Valor de la persona: es el trato que las personas merecen dentro de la organización: atención, respeto y dignidad son algunos valores que se necesitan hoy en día, ya que no son máquinas ni instrumentos. Esto incluye también que muchos empleados necesitan sentirse bien con ellos mismos y en gran medida, juzgan su propio valor sobre la base del reconocimiento y los elogios que reciben de los demás, así mismo existen colaboradores

que se interesan por un trato justo por eso comparan sus horas de trabajo, responsabilidades laborales, salario y privilegios con los de sus compañeros de trabajo y se sentirán desalentados si ven que sus compañeros reciben un mejor trato, por lo tanto se debe estar consciente de todas estas necesidades que los colaboradores buscan satisfacer.

Como se relacionan estos seis factores con la motivación, aunque son pocos y generalizados, es una buena base para poder crear un sistema de motivación enriquecedor y benéfico tanto para colaboradores como para organizaciones. Ya que es fundamental conocer el comportamiento, algo en lo que son especialistas los psicólogos.

El método formal más utilizado para motivar a los colaboradores en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar el comportamiento de una persona mediante la manipulación de recompensas y castigos. La modificación del comportamiento se basa en un principio fundamental del comportamiento humano: la ley del efecto. De acuerdo con la ley del efecto” la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a repetirse, en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse.” (Dubin, 2008, p. 98). Básicamente el objetivo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización, por lo tanto, hay que subrayar el reforzamiento positivo porque esta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito del trabajo, este tipo de reforzamiento se puede utilizar también para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados.

Sin embargo, vale subrayar que el condicionamiento operante también puede ser aplicado en las organizaciones ya que este se deriva de la siguiente concepción “La conducta está del todo sujeta a la determinación del entorno: si esté se encuentra controlado, aquélla también”. (Skinner,1974, p.20) lo que quiere decir que todo lo que conforme el ambiente de la organización es importante para la supervivencia e interacción del colaborador por lo tanto este comportamiento tendría que ser continuo y sin estímulos aparentes, generando así un aprendizaje genuino ya que todo ocurre bajo un reforzamiento

ambiental. “A través del proceso de condicionamiento operante, el comportamiento que tiene esta clase de consecuencia llega a tener mayor probabilidad de ocurrencia, ya que el comportamiento se fortalece por sus consecuencias, y por esa razón a las mismas consecuencias se les llama reforzadores”. Por eso el ser de verdad humanos significa tener el control, entender y aprovechar las contingencias del medio en nuestro beneficio. El comportamiento operante está bajo el control de la persona que se comporta, y tradicionalmente se le ha atribuido a un acto de voluntad, es decir el colaborador se comportara conforme a los reforzadores que vaya recibiendo de su entorno laboral.

En el caso del reforzamiento negativo o motivación para evitar algo, significa recompensar al empleado mediante la eliminación de una consecuencia incomoda por su conducta, este reforzamiento es una recompensa porque se evita o elimina una consecuencia poco agradable, por lo tanto, se elimina esta consecuencia no deseada dependiendo de cómo responda la persona para evitarlo. Se debe tener mucho cuidado con este tópico ya que es un error muy frecuente el confundir el reforzamiento negativo con un castigo.

El refuerzo negativo es lo contrario de un castigo ya que implica recompensar a alguien mediante la supresión de un castigo o una situación desagradable. Por lo tanto, el castigo se destina a remover comportamientos de un repertorio, mientras que el refuerzo negativo genera comportamientos, es por eso que se señala que cuando el comportamiento se castiga, se condicionan en el patrón respondiente varios estímulos generados por el comportamiento o por la situación, y entonces el comportamiento castigado resulta desplazado por un comportamiento incompatible condicionado como el escape o la evitación.”

La persona castigada sigue inclinada a comportarse de manera castigable, pero evita el castigo haciendo otras cosas, o posiblemente negándose con terquedad a hacer algo”. (Skinner,1974, p.30) lo que siente una persona cuando está en una situación en la cual se la ha castigado, o cuando emite un comportamiento previamente castigado, depende

del tipo de castigo, y éste con frecuencia depende, a su vez, del agente o la institución que castiga. Si se desea emplear el reforzamiento positivo de manera correcta, es preciso seguir ciertas reglas y procedimientos.

Como el aprendizaje ocurre en el trabajo y antes, los administradores deberán interesarse en cómo enseñar a sus empleados a conducirse de las formas más beneficiosas para la organización. Cuando se pretende formar a los individuos conduciendo gradualmente su aprendizaje, se dice que se quiere moldear su conducta. Se puede considerar la situación en la que el comportamiento de un empleado es significativamente diferente del que quiere la administración. Si la administración lo recompensa sólo cuando muestre las respuestas deseadas, se daría muy poco reforzamiento. En tal caso, el modelamiento ofrece un método lógico para conseguir las conductas esperadas.

Si bien puede parecer que el esto no presenta problemas, la modificación del comportamiento requiere un enfoque sistemático. Para modelar la conducta se refuerza sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada. “Si un empleado que siempre llega media hora tarde al trabajo se presenta un día nada más con 20 minutos de retraso, se puede reforzar tal avance”. (Robbins,2004, p. 124). El reforzamiento se incrementaría a medida que las respuestas se acercarán a la conducta deseada.

Las reglas se presentan desde el punto de vista de la persona que trata de motivar a otro individuo, tal como un miembro del grupo, compañero de trabajo o supervisor y es por eso por lo que se debe expresar con toda claridad que comportamiento conducirá a la recompensa, se debe elegir una recompensa adecuada y en todo momento suministrar una amplia retroalimentación que siempre conlleve un mensaje positivo.

El empleo del reconocimiento en cuanto a sus logros incluyendo el elogio pueden considerarse una aplicación directa del reforzamiento positivo. Asimismo, los programas de reconocimiento diseñados para recompensar y motivar a los empleados constituyen una práctica común en las empresas actuales. El reconocimiento es un potente motivador sin duda, ya que todos los seres humanos sienten necesidad de que se reconozca su labor.

Asimismo, el reconocimiento es eficaz porque muchos trabajadores sienten que no se les presta atención suficiente.

Diversos estudios realizados en los últimos 50 años indican que los empleados agradecen tanto los elogios por el trabajo bien hecho como el salario que reciben cada mes, sin embargo, este hallazgo debe interpretarse como que el elogio es un buen sustituto del salario. Los empleados tienden a ver la compensación financiera como un derecho, en tanto que perciben el reconocimiento como un obsequio, ellos desean saber que lo que realizan tiene alguna utilidad para alguien.

1.3.2.1 Teoría Motivacional

Ya que se ha definido motivación es hora de conocer las teorías motivaciones que se adaptan al eje central de la investigación que es el salario emocional. Existen dos grandes grupos de teorías; las teorías de contenido y las de procesos, las primeras estudian las motivaciones del colaborador a trabajar, interno, externo, así como también en el ambiente del trabajo. Y las segundas “se argumentan en base al mecanismo que tiene lugar en la mente de las personas y que influye en sus conductas” (Romero, 2002, p.98).

Teoría de Contenido:

Modelo de los dos factores de Herzberg

Este modelo de los dos factores de motivación nació en la década de los cincuenta. Los dos factores que describió Herzberg que hacían que los colaboradores se sintieran satisfechos eran los siguientes:

Factores de higiene o mantenimiento: este factor se refiere a la seguridad en el trabajo y a todas aquellas condiciones para poder ejecutar el mismo, ya que cuando no se posee lo esencial para poder ejercer alguna función encontramos insatisfechos a los colaboradores llegando a desmotivarnos y frustrarnos. Estos factores suelen ser extrínsecos,

todo aquello que rodea al colaborador y que este no puede controlar. Según Herzberg; cuando existen factores higiénicos buenos ayuda a que los colaboradores no se sientan insatisfechos, pero no aumentan la motivación, pero si los factores higiénicos son malos obtienen colaboradores insatisfechos y desmotivados.

Por ejemplo: sueldos y beneficios empresariales, políticas empresariales, relación con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, supervisión que las personas reciben de sus superiores, reglamentos internos y seguridad laboral, etc.

“Los factores de mantenimientos se relacionan sobre todo con el contexto laboral, dado que tiene más que ver con el entorno de trabajo.” (Davis y Newstrom, 1999, p.135). Lo que quiere decir que es el ambiente que rodea a las personas y les ayudan a desempeñarse excelente en su trabajo. Cabe destacar que estos factores se encuentran fuera del control de las personas y se caracterizan más por lo que la empresa pueda ofrecer. Herzberg destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, para incentivar a la persona a cambio de trabajo.

Factores de Motivación: estos factores son los que afectan principalmente la motivación pueden mantenerla y fortalecerla, pero tienen poco efecto en la insatisfacción. Estos son intrínsecos relacionados directamente con las funciones del colaborador. Por el hecho de estar ligado a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

Por ejemplo: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, etc. Los factores materiales involucran sentimientos relacionaos con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Así pues, los motivadores se centran fundamentalmente en el trabajo; se relacionan por lo tanto con el contenido laboral”, (Davis y Newstrom, 1999, p.135) cuando se habla de contenido laboral será aquello que integra las funciones del trabajo. También estos factores involucran sentimientos relacionados con lo que se hace y se desempeña. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Estos hacen perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

Teoría de Proceso:

La teoría de las Expectativas de Vroom:

Una de las bases de la teoría es que las personas tienen expectativas relacionadas con los resultados que puede obtener de sus acciones. En la teoría se mencionan tres conceptos importantes:

Concepto de expectativa: es la percepción que tiene una persona sobre la probabilidad de que un acto tenga un resultado en específico, esto se relacionará con la certeza que maneje el individuo.

Concepto de valencia: Será el valor subjetivo de la recompensa estos serán mejor valorados en cuanto estén más próximos a sus necesidades.

Instrumentalidad: es la percepción del colaborador de que ciertos resultados lo llevaran a la obtención de otros resultados.

Esta teoría se basa fundamentalmente en la expectativa que tienen los colaboradores al realizar ciertas tareas y estas que resultados que les agreguen valor obtendrán, dando un patrón de conducta; en otras palabras, las personas realizaran un esfuerzo para obtener la expectativa de dicho esfuerzo y esta se llegue a realizar si cumple con la valencia para dicha persona.

Estas teorías se relacionan con el salario emocional, ya que por un lado tenemos la teoría de contenido, la cual señala las formas para que la organización apoye directamente el plan de salario emocional, manteniendo satisfechos a los colaboradores y creando la fidelización, por otro lado, la teoría de proceso menciona un modelo más individualizado, la importancia de conocer las motivaciones individuales de cada uno de los colaboradores para recompensarlos adecuadamente.

1.3.3 Salario Emocional

La historia ha ido mostrando con el pasar de los años cómo es que el trabajo ha ido modificando sus formas de pago, hasta llegar a lo que hoy se conoce como salario; “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos” (Decreto del Congreso de la República de Guatemala 1441-1961, art.88), esta retribución es pagada en dinero. Así mismo las organizaciones han creado otras formas de pago con diversos nombres para poder retener y mejorar la eficacia y eficiencia en los colaboradores, las políticas salariales siempre contienen: bonos, bonificaciones, premios, etc. pero todos ellos se reducen siempre al intercambio de dinero por el cumplimiento de determinadas funciones.

A pesar de que varias organizaciones pagan buenos salarios a los distintos colaboradores, estos manifiestan ciertas inconformidades, ya que por salarios menores suelen cambiarse de organización o existen muchas empresas pequeñas que no pueden competir con grandes salarios, pero aun así retienen a sus colaboradores por varios años. Qué es lo que sucede en estas situaciones, los colaboradores normalmente reciben una retribución económica que satisface sus necesidades básicas, pero no sus necesidades

emocionales; entre más sea la retribución económica percibida más saturados de trabajo y conviviendo en un ambiente estresante se encontrarán.

El salario que conocemos ha funcionado durante mucho tiempo para retener colaboradores, pero no es la única forma, desde hace algunos años ha empezado a surgir una nueva forma de retribución conocida como salario emocional “este nuevo concepto se refiere a todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y que no consiste en dinero” (Aparicio 2017, p.30).

También son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados, además de su sueldo al final de cada mes. Será aquel apoyo que las organizaciones brindan a sus colaboradores para que dispongan de más tiempo para su vida personal, menos estrés, un trabajo agradable, etc. mejorando significativamente el rendimiento laboral. Este tipo de retribuciones actúan sobre todo como factor motivador, es aquí donde se hace énfasis, no se trata de percibir más dinero si no de que los colaboradores reciban beneficios más valiosos para ellos.

Aunque el dinero es importante para los colaboradores, lo que realmente tiende a motivar a buen desempeño y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho, diversos estudios lo han confirmado. La motivación es aún más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.

Frederick Taylor en el siglo XIX, sostenía la idea de que los trabajadores son objetos que simplemente se mueven por estímulos económicos, posteriormente se han realizado varios estudios en donde se ha descubierto que la filosofía de Taylor era errónea, ya que como se sabe hoy en día, los trabajadores son individuos integrales que poseen intereses internos y que su motivación no tiene que venir solo por satisfacer necesidades básicas sino resolver distintos intereses emocionales. Ha sido quizás, Abraham Maslow uno de los psicólogos más famosos que ha demostrado por medio de su pirámide “jerarquía de

necesidades” que las necesidades humanas no se limitan únicamente a las necesidades básicas.

Algunas formas de salario emocional son: un trato agradable y respetuoso, la valoración del esfuerzo y su demostración afectiva, una empatía real hacia los trabajadores, procurar que el entorno de trabajo sea agradable, flexibilidad de horarios, formación continua, adopción de medidas que favorezcan la conciliación entre vida personal y laboral, compatibilidad de vida personal y profesional, poder ser parte de las decisiones de la empresa y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. A partir de conocer estas formas de salario emocional, se puede apreciar que los colaboradores reaccionan mejor e impacta en sus vidas todas aquellas retribuciones que muestran empatía hacia su vida personal, así como también, el preocupar hacer más sencillo o agradable el día a día de las personas dentro de su entorno laboral.

Y los resultados de este son: herramienta de atracción de talento, menos ausentismo, aumentar el rendimiento, promover la productividad, estimula la lealtad, fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa, general un elevado compromiso con los objetivos de la empresa y crea en el empleado un vínculo afectivo que traspasa las relaciones laborales.

Una de las filosofías de vida más interesantes es la de ganar / ganar, donde se busca el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas, significa que las soluciones o acuerdos son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios, todas las partes se sienten bien y se comprometen con el plan de acción; no hay ejemplo más claro de esta filosofía que la aplicación de un buen plan de salario emocional, ya que tanto colaboradores como organizaciones ganan.

En la actualidad se tiene como objetivo promover el salario emocional en las organizaciones con el fin de incentivar el crecimiento personal y profesional tomando en consideración sus necesidades personales y familiares, con el de mejorar su calidad de vida y promoviendo un buen clima laboral.

Los principales elementos del salario emocional son:

- **Oportunidades de desarrollo:** Son todas aquellas oportunidades de crecer o cambiar determinadas situaciones en un entorno laboral, como, por ejemplo:

Capacitación: Conjunto de actividades didácticas orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.

Gestión del talento: Son las capacidades de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo.

Coaching: Es una práctica profesional crecientemente solicitada por personas, empresas e instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal y/o profesional.

Plan de carrera: Es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa ciertos requisitos establecidos por la empresa.

- **Balance de Vida:** Se refiere a encontrar un equilibrio entre la vida personal del colaborador y su vida laboral, como, por ejemplo: flexibilidad laboral, beneficios de salud, integración familiar y esparcimiento y recreación.
- **Bienestar Psicológico:** El bienestar psicológico es un concepto amplio que incluye dimensiones sociales, subjetivas y psicológicas, así como comportamientos relacionados con la salud en general que llevan a las personas a funcionar de un modo positivo.

Reconocimiento: Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realiza a la compañía.

Retos profesionales: Son todos aquellos desafíos que se les asignan a los colaboradores con el fin de sacarlos de su zona de confort y desarrollar habilidades en ellos.

Autonomía: Facultad de las personas de obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

En la actualidad las nuevas generaciones buscan desarrollarse en empresas que se preocupen e impulsen su desarrollo profesional, siendo esta una fase del crecimiento personal, por lo que un salario económico alto no garantiza su permanencia dentro de una organización, ni conseguir que su productividad aumente, es decir que si no está a gusto con el clima laboral o las oportunidades de crecimiento que les ofrecen; buscarán otras posibilidades laborales. Motivo por el cual las organizaciones de hoy se están transformando y cambiando sus políticas, ya que anteriormente se pensaba que la motivación más importante que podían ofrecer a sus colaboradores sería una mayor compensación, lo que es totalmente erróneo, ya que ganar un buen sueldo ya no es suficiente.

El salario emocional implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca, además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo. Dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo están las posibilidades de desarrollo y que este permita un equilibrio entre vida personal y laboral. Nuevamente, la retribución económica no está dentro de los primeros lugares. Todos estos factores mencionados también operan como salario emocional para los trabajadores.

Cabe destacar que el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia organizacional; ya que es un factor clave de las empresas exitosas, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos. Las personas se vuelven leales a una empresa, cuando se comprometen con ella, la organización valora su trabajo, es representativa emocionalmente para ellos y por los beneficios adicionales que puedan ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este

compromiso. La ventaja de ello es que un colaborador comprometido tiene menos probabilidades de dejar la organización, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo.

Si bien el salario emocional plantea numerosas ventajas para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, también convierta a las organizaciones en entidades más competitivas y atractivas para las personas. Existen ciertas restricciones, una de las condiciones para que la recompensa no monetaria facilite el efecto deseado en los empleados, es que las necesidades económicas básicas se encuentren adecuadamente cubiertas.

1.3.3.1 Salario emocional por generaciones

Es importante antes de realizar planes, programas o políticas en favor del salario emocional conocer a los colaboradores ya que el error en el que se puede llegar a caer es pensar que todos los colaboradores valorasen las mismas compensaciones de igual manera. Se cuenta con varias generaciones dentro de organizaciones, personas de diferentes edades, nacidas en diferentes épocas con formas de vida distinta y metas diferentes. Hay grupos dentro de la organización que cuenta con características específicas, estos grupos serán denominados generaciones en las cuales encontramos:

Baby Boomers: nacieron entre los años posteriores a la segunda guerra mundial y 1964, poseen mucha experiencia y habilidades muy necesarias dentro de las organizaciones, no requieren de mucha capacitación, no le dedican mucho tiempo al ocio y a la actividad recreativa, muy pocas mujeres forman parte del mercado laboral, comprometidos y gran dedicación al trabajo.

Generación X: nacidos entre 1965 y 1976, prometedores y con mucha energía, “los miembros de la generación X difieren de las demás generaciones previas en varios aspectos significativos, incluyendo su afinidad natural por la tecnología y su espíritu emprendedor”

(Wayne y Noe, 2005, p.246). Son escépticos, les importa la seguridad de su carrera no del empleo, no temen cambiar de empleo frecuentemente, principalmente les interesa desarrollar conocimientos y habilidades, aceptan ordenes, competitivos y de mente abierta.

Generación Y: nacidas entre 1979 y 1994, “estas personas son la vanguardia de una generación que promete ser la más rica, inteligente y conoedora que haya existido” (Wayne y Noe, 2005, p.247). Desean un lugar de trabajo divertido y gratificante, saben usar la tecnología a su favor y en el trabajo, buscan empleos afines con sus intereses, entusiastas, listos para los retos, acostumbrados al trabajo solo y en equipo, no se les dificulta realizar varias tareas, quieren un equilibrio entre la vida del trabajo y su vida social, idealistas, les gusta viajar, gran conciencia social y reivindicativos.

Generación Z: nacidos después de 1994, relaciones al internet, críticos y selectivos, nativos digitales, auto formación online, autodidactas, creativos sobre informados, pasan mucho tiempo interactuando por la red, buscan empleos según su vocación e intereses.

Identificar y conocer que generaciones están dentro de las organizaciones, para saber cuáles son sus características y poder desglosar y armar un plan de salario emocional, manejar la heterogeneidad y motivarlos según cada uno de sus segmentos puede volverse un reto, pero algo que realmente puede favorecer la fuerza de trabajo también es importante ubicar los incentivos universales que son aplicables para cualquier generación. Otra variable que puede ser de gran ayuda es la diferenciación por género, sus características, gustos, tiempo que dedican a la vida social y familiar.

1.3.4 Fidelización

El concepto de fidelización es conocido mayormente en la rama del marketing que ha grandes rasgos significa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio. Es de trascendencia entender la relación entre el concepto de fidelización con recursos humanos, la clave aquí es la palabra cliente.

Antes de definir el concepto cliente se debe entender la teoría de los sistemas de Bertalanffy; se hará énfasis en el proceso de los sistemas abiertos el cual consiste en: entradas (ingresos del sistema estos pueden ser recursos), proceso (transformación de la entrada en salida) y salida (resultados), durante todo este proceso existe la retroalimentación o feedback constante. “Cada empleado de la empresa es un proveedor interno y es un cliente interno de cada una de las personas que forman un equipo...” (San Miguel, 2009, p.49) es en este punto donde se relaciona la teoría de los sistemas con el concepto cliente, se debe entender que dentro de las organizaciones se encuentran entradas, procesos y salidas, de forma macro y micro; a grandes rasgos la organización tendrá un proceso en general que se debe seguir, pero los puestos de trabajo también en forma micro ya que reciben de otros compañeros un producto o servicio para transformarlo en salida, volviendo a los colaboradores en clientes.

Retomando la definición de cliente “es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado” (Bastos, 2006, p. 2.). Existen clientes internos y externos como se menciona anteriormente, generalmente el marketing está orientado al cliente externo, pero en este caso aplicaremos este concepto utilizado en el marketing con el cliente interno que vendría siendo los colaboradores.

“Fidelizar consiste en mantener relaciones comerciales, estrechas y a largo plazo con los clientes” (Álvarez, 2007, p.45). Como se menciona anteriormente, el colaborador se transforma en un cliente interno, por tal razón es importante mantener relaciones largas y estrechas, ya que es la clave para evitar el temido tema de rotación dentro de la organización; es importante entender que para lograr una relación larga con el cliente interno se necesita que este se encuentre satisfecho y motivado; un cliente fiel es un cliente leal será constante y cumplirá sus responsabilidades.

La fidelidad es algo que se desarrolla aproximadamente desde los seis años con ayuda de padres y profesores, terminando de crear esta virtud alrededor de los veinte años existe esta solidificación en relación a lo que significa para cada persona y como lo verán

en el futuro en cada aspecto de su vida, incluyendo en el trabajo como es que se trabajará esa fidelización con el colaborador, aunque es importante que se reciba una remuneración económica también es importante como será la vida dentro de las organizaciones.

“El fin último de todos los procesos... es la fidelización” (Bastos, 2006, pág. 13.) un colaborador fiel no es cualquier tipo de colaborador, es aquel que no solo realizará un trabajo de forma eficiente, sino que también es una persona digna de confianza, son personas que por lo general comparten sus conocimientos, resuelven conflictos, ahorran recursos, potencian la moral, etc. disminuyendo la rotación. Varios estudios han demostrado que la fidelidad de un empleado es uno de los factores más importantes para lograr buenos resultados en la organización, un empleado comprometido se convierte en el aliado perfecto para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Algunos aspectos para lograr la fidelización son: el buen trato, empatía, honestidad, la soltura y manejo de información, el interés por la persona, actitud positiva y profesionalismo. La infidelidad o falta de lealtad en un colaborador representa una pérdida económicamente significativa en las organizaciones, ya que pueden comunicar información confidencial, ejercer algún tipo de robo o hurto, llevar a cabo algún tipo de fraude, replicar técnicas o políticas a su competencia, entre otros. La fidelización es uno de los factores más significativos que las organizaciones deben desarrollar.

El salario emocional es un medio que brinda varias herramientas para lograr una fidelización adecuada en los colaboradores ya que se puede basar la motivación y satisfacción tanto de forma personalizada como globalmente.

1.3.4.1 Endomarketing

Toda institución debe optimizar sus gestiones en especial la de recursos humanos motivándolos para llegar a obtener un sentido de pertenencia y compromiso en relación a las funciones que desempeñan, el endomarketing “es una estrategia y una aplicación

comunicacional de la dirección de la empresa destinada a comercializar a sus clientes internos, políticas estratégicas, misión, objetivos y nuevos sistemas de procedimientos, con la finalidad de comprometerlos y educarlos”. (Bastos, 2006, P.162). Es la nueva tendencia de trabajar el marketing dentro de la organización, esto es que cualquier iniciativa que se realice dentro de la organización se debe promover dentro de los colaboradores para alinear todos los esfuerzos. En otras palabras, también vendría siendo vender la organización a los mismos colaboradores con el objetivo de comprometerlos, aumentar su eficiencia y rendimiento y aumentar el sentimiento de lealtad o fidelidad.

Existen tres pilares fundamentales en el endomarketing: la motivación de los empleados, la cual se ha abordado anteriormente, la integración que se refiere a la importancia de hacer consientes a los colaboradores que son partícipes de los logros y fracasos de la organización y la comunicación que es base para el mejoramiento continuo en cualquier organización. Teniendo varios beneficios: aumentar la productividad, fidelizar al empleado, feedback y potenciación de nuevas ideas, incremento de compromiso y lealtad, motivación, mejor clima organizacional, disminuya la rotación, mejor salud mental, fortaleza el salario emocional, etc.

1.3.5 Sentido de Pertenencia

El ser humano es un ser social por naturaleza ya que necesita de otros para sobrevivir, las personas se encuentran inmersos en una sociedad donde conviven unos con otros desde que nacen. Un hombre aislado no puede desarrollarse como persona es una necesidad inevitable el integrarse a un grupo o ser parte de algo, una de las grandes necesidades del ser humano, son las necesidades sociales que existen en nuestras mentes desde que nacemos y es difícil evitar no integrarse a un grupo ya que afectaría el desarrollo del mismo. La necesidad de pertenencia es de suma importancia para crear el autoconcepto ya que cuando se encuentra en un grupo puede generar valor añadido de cómo el sujeto se percibe, esto va amarrado al concepto de autoestima y el descubrimiento de la identidad, a partir de otros llegamos a formarnos.

Es normal que el ser humano con el tiempo se encuentre en un constante cambio de grupos ya que esto enriquece su desarrollo, incluyendo el grupo de relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. “Todas las personas – y en especial aquellas que trabajan – tienen la necesidad de pertenecer a un lugar, sitio o comunidad” (Cole y Gaynor, 2005, p. 106). Normalmente pertenecer a un trabajo es algo de suma importancia para una persona; el sentido de pertenencia significa “sentirse identificado con un ideal, una actividad e incluso una organización” (Cole y Gaynor, 2005, p.136). Se compone en dos factores: el compromiso que a su vez se descompone en tres:

- Compromiso normativo: que es la obligación que percibe el colaborador de continuar en la organización por sentir que fue tratado de manera adecuada.
- Compromiso de continuidad: es la relación costo beneficio, la inversión en tiempo y esfuerzo el colaborador le ha dado a la organización.
- Compromiso afectivo: es el apego y sentido de pertenencia del colaborador.

El segundo factor es la responsabilidad que vendría siendo la percepción del cumplimiento de las tareas, no basado en el concepto de obligación sino más bien como el deseo de cumplir esas tareas para el bienestar de la organización. Para desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores es importante hacerlos sentir valorados, necesitados y aceptados por todo su entorno laboral; el sentido de pertenencia contribuye por ende a la creación de una identificación organizacional y una faceta de la identidad social, es un elemento importante para la salud mental y bienestar social.

La realidad en muchas organizaciones es otra, centrados en otros temas, dejando de lado la creación de un sentido de pertenencia en sus colaboradores olvidando trabajar en su identidad con la organización. Cuando un colaborador es nuevo los compañeros de inmediato lo identifican como amenaza aislándolo y negándole la pertenencia a un grupo ya que muchas culturas organizacionales se basan el logro de metas por medio de la competitividad, “las personas comprometidas que están dispuestas a trabajar duro por largas horas... tienden a quedarse terriblemente solas” (Cole y Gaynor, 2005, p. 108)

Otro enemigo de la pertenencia es este, aquellos colaboradores que por su puesto jerárquicamente hablando; un gerente o supervisor, por ejemplo, tiende a trabajar de más y los subordinados en muchas ocasiones lo ven como autoridad mas no como para entablar una relación amistosa, aislándolo; eventualmente muchas personas al sentirse aisladas abandonan la lucha y por lo tanto el trabajo en sí.

Para lograr un sentido de pertenencia en los colaboradores es importante: capacitarlos constantemente, interesarse en conocer a cada uno de los colaboradores, fomentar una visión sistemática a nivel global, crear espacios de participación, reconocimiento continuo y acertado, mejorar clima organizacional, empatía, entre otros.

CAPÍTULO II

Técnicas e instrumentos

2.1 Enfoque y modelo de investigación

El enfoque mixto evaluó la forma en la cual el salario emocional se ha ido desarrollando como un medio beneficioso al momento de fidelizar a los colaboradores dentro de la organización. El diseño que apoya este enfoque es el explicativo secuencial, ya que se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos seguida de otra donde se evalúan datos cualitativos. El propósito de esta secuencia mencionada es profundizar por medio de los datos cualitativos los resultados de la parte cuantitativa.

2.2 Técnicas

2.2.1 Técnica de Muestreo:

Se utilizó el muestreo no probabilístico; no todos los colaboradores dentro de la organización tuvieron las mismas oportunidades de participar en el proceso de investigación. Ya que como parámetro de medición la institución autorizó la participación de 30 colaboradores, los cuales se conformaron de distintos departamentos, teniendo como único requisito que contarán con dos años o más de laborar dentro de la institución.

2.2.1 Técnicas de recolección de datos

Observación directa: se utilizó para observar el comportamiento de los colaboradores durante sus actividades diarias dentro de su entorno laboral por parte de las investigadoras, para conocer: sus relaciones con compañeros y jefes, la aplicación de la técnica del salario emocional, el cual ya está implementado en la institución y si los

colaboradores cuentan con sus instrumentos de trabajo; entre otros aspectos que se fueron presentando al momento de realizar la observación.

Encuesta: Se realizó a los distintos colaboradores, con el objetivo de recopilar información que contribuya a la recolección de datos sobre la variable de motivación. Se utilizó un formato semi-estructurado con preguntas semi-abiertas.

Escala Likert: Es una escala psicométrica que fue de apoyo para conocer la opinión de los colaboradores en relación con la variable de fidelización, para recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos, mostrando así un panorama más amplio del fenómeno estudiado.

Grupo Focal: Esta técnica se utilizó para conocer con mayor detalle datos que no se pudieron obtener a través de las demás técnicas antes mencionadas. Se enfocó principalmente para entender la percepción que poseen los colaboradores a cerca del sentido de pertenencia.

2.2.2 Técnicas de análisis de datos

Según los instrumentos seleccionados; se analizó los datos cuantitativos como la encuesta y la escala Likert por medio de estadística descriptiva, enfocada principalmente en la representación por medio de gráficos y/o tablas. En el caso del grupo focal se utilizó un cuadro con las respuestas de cada participante para su posterior interpretación y análisis.

2.3 Instrumentos

2.3.1 **Guía de observación:** Es un documento que permitió encausar la acción de observar ciertos fenómenos. El instrumento ha sido diseñado con el fin de observar el comportamiento de los colaboradores a lo largo de su jornada y en la forma que cumplen con sus actividades. Fue de gran utilidad para crear las primeras impresiones o un diagnóstico de la dinámica grupal y establecimiento del salario emocional. Así mismo este documento se reutilizó al momento de realizar otras actividades, obteniendo un panorama completo y la recolección de distintos datos que podrán ser de ayuda para crear conclusiones.

Ficha Técnica
Guía de observación

Autores: Pineda Araujo, Lourdes Maria y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.
Año: 2018.
Materiales: Guía de observación.
Tiempo: En un promedio de 3 días, en diferentes horarios hasta completar la guía.
Aplicación: Individual o colectiva.
Evaluación: Análisis de comportamiento y entorno de trabajo.
Niveles: Diversificado y universidad.
Usos: Creación de un diagnóstico de la dinámica grupal y el establecimiento del salario emocional.

2.3.2 **Encuesta de Motivación:** Es una herramienta de recolección de datos para la investigación social, constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de la población, y tiene como finalidad medir, los factores motivacionales, inspirados en la teoría de Herzberg “Modelo de los Dos Factores”,

esta teoría hace mención de dos grandes grupos de factores: Factores de Higiene o mantenimiento y factores de motivación.

Ficha Técnica
Encuesta de Motivación

Autores: Pineda Araujo, Lourdes Maria y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

Año: 2018.

Materiales: Encuesta.

Tiempo: 30 minutos de trabajo efectivo, además del tiempo de instrucciones.

Aplicación: Individual o colectiva.

Evaluación: Calificación manual y análisis por medio de estadística descriptiva.

Niveles: Diversificado y universidad.

Usos: Identificar el factor motivacional dominante según la teoría de Herzberg "Modelo de los factores", así como las variables: comportamiento de los jefes, condiciones físicas y ambientales, clima laboral y autorrealización.

2.3.3 **Escala Psicométrica de Fidelización:** es una herramienta presentada en escala Likert que, a diferencia de otros instrumentos que utilizan preguntas dicotómicas con respuesta si/no, nos permite medir la fidelización que puede tener un colaborador hacia la empresa en donde labora. Las variables que mide el instrumento y que componen el sentimiento de fidelidad son los siguientes: lealtad, abandono laboral, confidencialidad, identidad con la organización, interés, e integración a la organización.

Ficha Técnica
Escala Psicométrica Fidelización

Autores: Pineda Araujo, Lourdes María y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

Año: 2018.

Materiales: Escala Likert.

Tiempo: 35 minutos de trabajo efectivo, además del tiempo de instrucciones.

Aplicación: Individual o colectiva.

Evaluación: Calificación manual y análisis por medio de baremo.

Niveles: Diversificado y universidad.

Usos: Medir el nivel de fidelización de los colaboradores hacia la organización.

2.3.4 Grupo Focal “Sentido de Pertenencia”: Es una herramienta cualitativa que se enfoca en el estudio de las opiniones o actitudes de un público o muestra seleccionada, donde los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas. Se utilizó para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el concepto de sentido de pertenecía.

Ficha Técnica

Grupo Focal “Sentido de Pertenencia”

Autores: Pineda Araujo, Lourdes María y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

Año: 2018.

Materiales: Preguntas del grupo focal.

Material Didáctico.

Grabadora.

Tiempo: 60 minutos de trabajo efectivo, además del tiempo de instrucciones.

Aplicación: Colectiva.

Evaluación: Cuadro de contenido.

Niveles: Diversificado y universidad.

Usos: Conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el concepto de “sentido de pertenencia”.

- 2.3.5 Consentimiento Informado: Es un documento informativo en donde se invita a las personas a participar en una investigación. El aceptar y firmar los lineamientos que establece el consentimiento informado autoriza a una persona a participar en un estudio, así como también permite que la información recolectada durante dicho estudio pueda ser utilizada por el o los investigadores del proyecto en la elaboración de análisis y comunicación de esos resultados.

CAPÍTULO III

Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.1 Características del lugar y de la muestra

Características del lugar

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones centrales del Grupo Financiero BAM, ubicadas en la 7ma avenida de la zona 9, ciudad capital; la institución cuenta con distintos elementos de construcción, principalmente block y concreto con aproximadamente 15 niveles. Además, cuenta con equipo de oficina en su mayoría, así como espaciosas salas para llevar a cabo distintas actividades. Se encuentra en una zona urbanizada y comercializada, de fácil acceso para transeúntes, aledaño existen otras instituciones bancarias.

Su principal función está en prestar servicios financieros; tales como cuentas monetarias, ahorro, tarjetas de crédito y débito, BAMNET, transferencias, remesas, préstamos y pagos. El lugar cuenta con un sistema de seguridad bastante riguroso donde cada visitante debía de identificarse con su debido documento personal para poder acceder a las instalaciones.

Características de la población

Se estuvo trabajando con una muestra de 30 colaboradores los cuales oscilaban entre las edades de 21-48, en su mayoría de sexo femenino que pertenecían a los siguientes departamentos: call center, cumplimiento, depósitos, gerencia de depósitos, contabilidad y depuración e información de clientes. Entre las características relevantes estuvo el hecho de que la mayoría pertenecía a un nivel socioeconómico medio y que su nivel académico no supera un tercer año de universidad. Su comportamiento en general era muy dinámico, con

buena comunicación grupal, muy anuentes en apoyar el proceso de investigación. La mayoría de los participantes se encuentran solteros ya que su principal meta es crecer y desarrollarse profesionalmente conjuntamente con la institución.

3.2 Presentación e interpretación de resultado

Guía de observación

Guía de observación				
<i>Criterio a Evaluar</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Comentarios</i>
Relación de los jefes con los colaboradores	X			Existe una relación de amistad entre colaboradores y jefes.
Dirección o liderazgo de los jefes	X			
Relación de los colaboradores con sus compañeros	X			
Comportamiento en General	X			Se percibe un buen clima laboral
Condiciones físicas	X			Todos tienen sus herramientas de trabajo
Seguridad Industrial	X			
Actividades dentro y fuera de la organización		X		Con algunos departamentos. No se puede ejecutar las mismas actividades con todos
Cumplimiento de tareas u objetivos	X			
Estrés		X		Según el puesto y las responsabilidades que tengan se puede observar a algunas personas bajo estrés
Resolución de conflictos	X			Mantienen muy buena comunicación

Comunicación en general	X	
Aplicación de salario emocional	X	Existen muchos incentivos que motivan al personal
Normas establecidas	X	

FUENTE: Guía de observación aplicada a 30 colaboradores en la organización BAM.

Ciudad de Guatemala 2018

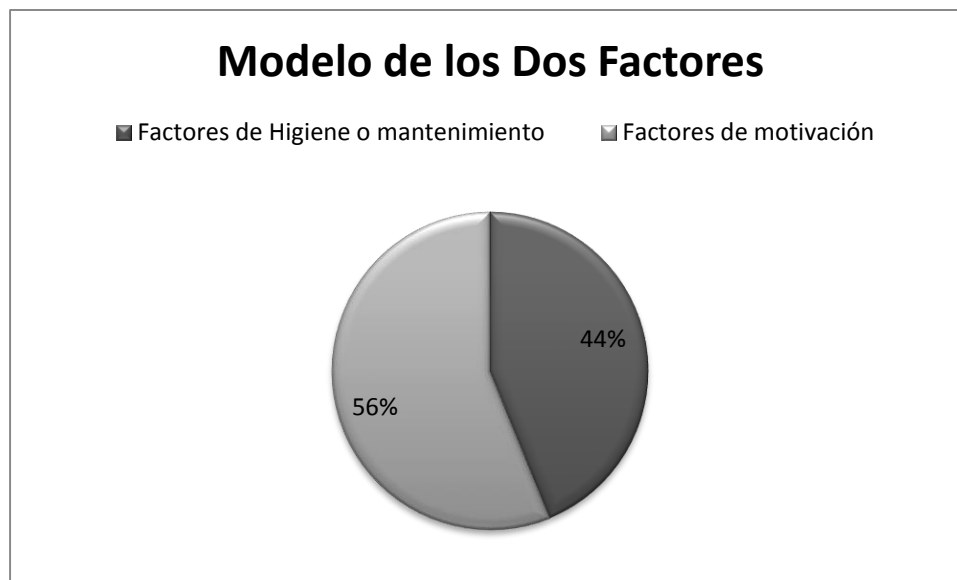
Se utilizó la guía de observación durante dos días completos, así como al momento de ejecutar los grupos focales, en general las observaciones fueron positivas ningún criterio a evaluar fue marcado con “malo”. Fue un grupo que contaba con un buen liderazgo en cada uno de sus departamentos, destaco sobre todo el apoyo y la comunicación fluida entre compañeros. El estrés era evidente en muchas de las situaciones observadas ya que la mayoría de los puestos trabaja directamente con clientes ocasionándoles mucho estrés.

La organización como tal ha dedicado mucho esfuerzo en trabajar el liderazgo y comunicación en su personal lo cual a través del tiempo parece que ha tenido frutos ya que los jefes son percibidos como “amigos”, “familia” o “lideres”, y en el tiempo de observación se mantuvo el respeto y resolución de conflictos al momento de comunicarse. Se pudo percatar también el momento de ingreso de nuevo personal a la organización, los colaboradores nuevos se integraron rápidamente, los jefes fueron flexibles y daban retroalimentación constante; los compañeros de trabajo le apoyaban en sus funciones constantemente. En cuanto a implementación del salario emocional se observaron pocos factores utilizados primeramente porque el tiempo de observación no fue suficiente, tampoco se pudo estar presente en todas las actividades que tuvieran los colaboradores; se cree que, aunque sí es implementado dicho método, ha faltado el seguimiento y análisis necesario.

Un factor a considerar es que algunos de los beneficios que la organización brinda, no siempre son aplicables para toda la población laboral, por ejemplo, el horario escalonado

no es una opción para todos los departamentos ya que la misma naturaleza de su puesto no se los permite. Por lo tanto, expresaron que les gustaría que este beneficio, del cual no pueden gozar pueda ser reemplazado por alguno que se acople a sus necesidades dentro de su área laboral, para compensar este desbalance que se genera.

Gráfica No.1

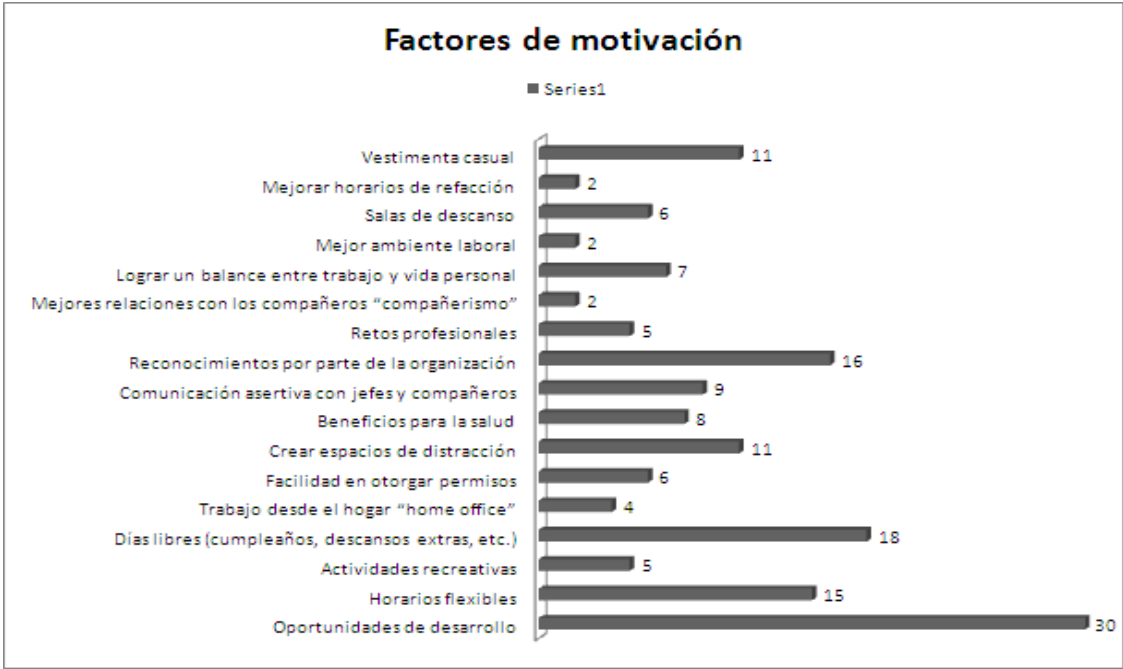


*FUENTE: Encuesta de motivación aplicada a 30 colaboradores en la organización BAM.
Ciudad de Guatemala 2018*

La encuesta de motivación fue inspirada en la teoría de Herzberg “Modelo de los Dos Factores” con fin de identificar los factores que motivan a un colaborador a permanecer por años en una organización. Se puede observar que los factores de motivación son los que han tenido un papel importante en la forma de trabajar de los colaboradores. Dentro de este factor estuvieron contemplados el clima laboral y la autorrealización; esto es lo que hace que cada uno de los participantes haya decidido permanecer dentro de la organización durante más de 3 años, claro es importante que cada persona y departamento cuente con insumos suficientes para ejecutar sus tareas, pero tener una mejor relación con sus jefes, compañeros y poder cumplir sus metas dentro de la organización crea una verdadera motivación.

Por lo tanto, se debe de poner especial énfasis que cada uno de los beneficios no económicos; que estén enfocados principalmente en la autorrealización de la persona dentro de su espacio laboral, al ofrecerle un ambiente seguro, confiable en cuanto a poder establecer relaciones armoniosas con sus pares y superiores, con el fin de desempeñar una labor efectiva.

Gráfica No.2

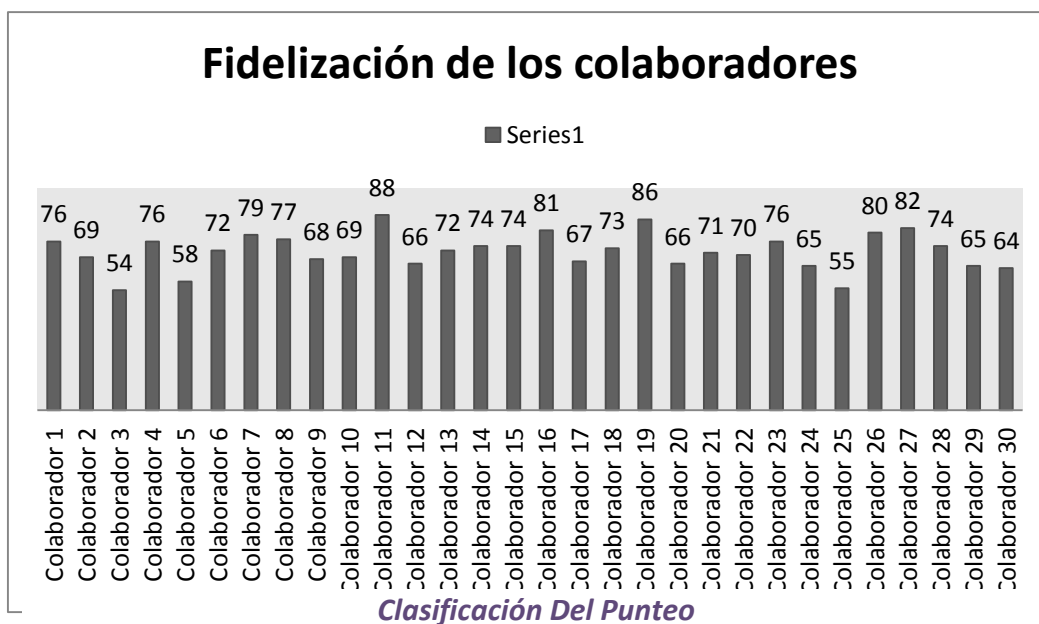


FUENTE: Encuesta de motivación aplicada a 30 colaboradores en la organización BAM. Ciudad de Guatemala 2018

Se utilizó la encuesta de motivación para conocer distintos aspectos que se utilizan para motivar a los colaboradores, entre los más destacados están las “oportunidades de desarrollo”, esto se debe al tamaño de la organización y el tiempo que tiene de existir en Guatemala; varios colaboradores manifestaron que, aunque era difícil crecer dentro de la organización era posible. Los participantes llevan más de cinco años de estar trabajando en BAM y habían cambiado de puesto por lo menos una vez. Los “días libres” también es solicitado por el personal, aunque no existe esta flexibilidad en todos los departamentos, es un factor apreciado por las personas.

El reconocimiento por parte de la organización es otro factor que vale la pena resaltar ya que se encuentra en la tercera posición, como indicaron los colaboradores para ellos es de gran valor que la organización pueda reconocer el valor que ellos han aportado a través de sus conocimientos y que ellos aseguran que han sido parte del crecimiento de la empresa, por lo tanto que se les motive es fundamental para que puedan seguir adelante por la organización realizando sus labores de forma certera y con el mayor éxito posible.

Gráfica No.3



Clasificación	Nivel de Fidelización
0-24	No existe fidelización
25-48	Nivel bajo de fidelización
49-72	Nivel medio de fidelización
73-96	Nivel alto de fidelización

FUENTE: Escala Psicométrica Fidelización aplicada a 30 colaboradores en la organización BAM.

Ciudad de Guatemala 2018

A partir de los factores no económicos utilizados por la organización, mostrados en la gráfica no.2 se utilizó la escala Likert para determinar el nivel de fidelización que poseen los colaboradores, en promedio los participantes están en un nivel medio de fidelización y otros pocos en un nivel alto de fidelización. El salario emocional ha logrado la fidelización de los empleados por medio de sus diferentes factores además de mantenerlos motivados al momento de ejecutar sus funciones.

La fidelización es clave al momento de formar la lealtad en los colaboradores ya que no solo las personas permanecen durante varios años en BAM, sino que también le son leales a la empresa, esto es un valor agregado para la organización, aunque todavía existe un gran camino para mejorar estas técnicas, hasta el día de hoy han logrado la fidelización de la mayoría de sus empleados. Se indica que los empleados leales son el corazón de las empresas exitosas. Cuando las personas se sienten satisfechas con su trabajo, hacen lo posible para mejorar la organización; comparten su experiencia, resuelven conflictos, sugieren mejoras, potencian la moral y ahorran recursos. Es la razón principal de seguir manteniendo este nivel óptimo de fidelización y seguir con la continuidad de las misma.

Síntesis del grupo focal

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Aspectos Claves</i>	<i>Frases Notables</i>
¿Para usted que es el sentido de pertenencia?	Estar identificado con la organización y su cultura organizacional, así como sentirse satisfecho con sus pares.	Al principio se mostraban confundidos y copiaban las respuestas de los demás compañeros.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a algo • Estar en un grupo • Identificarse
Describe como tiene que ser	La persona debe	Se mostraron muy	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene que ver

<p>una persona que refleja un sentido de pertenencia</p>	<p>tener confianza, seguridad, lealtad, ser eficaz, pero sobre todo tener la capacidad de transmitir los objetivos de BAM e involucrarse con los mismos.</p>	<p>receptivos ante la pregunta, donde aportaron distintas ideas.</p>	<p>con el liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentirse orgulloso de algo • Ayudar a la empresa a lograr sus metas
<p>De acuerdo con la imagen planteada, Observa sentido de pertenencia ¿Por qué?</p>	<p>Si, ya que la imagen demuestra una clara unión en los participantes, reflejando que BAM está comprometido con sus colaboradores y sus hogares.</p>	<p>Estuvieron analizando la imagen por unos segundos sin lograr aportar una respuesta inmediata, se tuvo que intervenir para fomentar el diálogo en ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Familia • Que todos somos parte del mismo grupo • Unión en su totalidad • Sentimientos encontrados
<p>En su caso ¿Considera que muestra un sentido de pertenencia? ¿Por qué?</p>	<p>Si, desde el momento de querer pertenecer a la institución me identifiqué con ella, al aportar mis conocimientos para mantener la imagen ética de mi empresa. Además, la organización me ha brindado la</p>	<p>Se evidenció seguridad y confianza en cada una de las respuestas brindadas, en esta pregunta la mayoría de los participantes aportaron algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defiendo a la organización • Le tengo afecto y confianza a las personas • Ser responsable en mis atribuciones

	oportunidad de crecer personal y laboralmente, así como de pertenecer a un grupo que considero mi familia.		
¿Qué le hace sentir ser parte de su organización?	Me hace sentir orgulloso(a), ya que me ha brindado herramientas para poder desenvolverme en mi ámbito profesional, así como me ha dado la oportunidad de conocer personas que comparten mi filosofía de vida, que es crecer junto con la organización, ya que esta se caracteriza por tener una trayectoria sólida.	Los participantes se mostraron sentimentales ante el tema, ya que parece que cuenta con un sentimiento de agradecimiento por las oportunidades brindadas por la empresa. Contaron algunas anécdotas de cómo la organización se involucraba íntimamente con sus metas o con su núcleo familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulloso • Lograr mis metas y desarrollarme • Feliz y agradecido • Ambiente bonito para trabajar
¿Qué le hace sentir, que otras personas conozcan que labora	Sí me hace sentir satisfecho que los demás conozcan	Fue una pregunta que causó gracia ya que en sus relatos mencionaron sobre	<ul style="list-style-type: none"> • Me hace sentir bien y feliz que las personas

<p>en esta empresa?</p>	<p>donde trabajo y puedan solicitarme apoyo en procesos que ejecuta el banco, ser el puente de comunicación entre las personas externas y el banco para que guarden una imagen positiva del mismo.</p>	<p>las creencias falsas que tienen los externos sobre las personas que laboran en este tipo de organizaciones.</p>	<p>sepan donde trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es importante mantener la discreción para cuidar la reputación del banco
<p>¿Cuándo sale de su oficina aún se siente identificado con la organización?</p>	<p>Sí me identifico siempre con la organización aun estando fuera de la misma, ya que sé que soy parte del crecimiento de esta. Al ver la publicidad de esta nace el sentimiento de aprecio que le guardo a mi institución de trabajo.</p>	<p>Esta pregunta causó polémica ya que se sentían confundidos al adoptar el pensamiento de que estar identificados fuera de oficinas es sinónimo de seguir trabajando, por lo tanto, se tuvo que intervenir para aclarar la pregunta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre me recuerdo de la organización cuando veo la publicidad

Existe dificultad en definir con palabras un “sentido de pertenencia” en la mayoría de los participantes, varios solo repetían lo que algunas personas respondían con mucha inseguridad, quizás porque el término no es manejado, suele confundirse o asociarse con otros ámbitos diferentes al laboral. Sin embargo, los participantes aseguran tener un sentido

de pertenencia y no encuentran dificultad al describir una persona que tiene un sentido de pertenencia. Mostraron confusión al momento de unir trabajo con familia, aunque comentaban que se sienten felices y satisfechos de pertenecer a la organización se les dificultaba involucrar a familia y amigos en sus labores o el de representar a la organización fuera de su jornada laboral. La mayoría menciona estar orgullo de pertenecer a una empresa grande, pero quisiera tener más oportunidades de desarrollo.

Al momento de iniciar el grupo focal se presentaron muchas dudas del ¿por qué? se realizaba esta actividad y se preguntaban si después de la misma las autoridades ejecutarían algún cambio, existieron algunos comentarios negativos, principalmente en la falta de promoción del salario emocional y sus diversas formas de llevarse a cabo, su seguimiento, evaluación y la equidad que según los participantes debería existir en los distintos departamentos.

Vale la pena resaltar que los colaboradores comentaron que aun estando fuera de horario laboral ellos se siguen identificando con la organización, ya que ellos han sido parte del crecimiento de esta. También al ver publicidad de la empresa les genera un sentimiento de aprecio y orgullo. Al principio que se les lanzó la pregunta se mostraron polémicos ya que confundieron la expresión de que, al estar identificados fuera de su horario laboral, esto era sinónimo de seguir trabajando, por eso se intervino para poder aclarar el significado de la pregunta.

3.3 Análisis general

Mantener a un colaborador fidelizado en todo el sentido de la palabra, conlleva mucho más que el pago por la realización de sus funciones; por medio de la investigación se pudo visibilizar el uso del salario emocional en la organización. En un principio por medio de la guía de observación, se pudo concluir que el clima laboral era el adecuado para los colaboradores, presentaban los beneficios de la aplicación del salario emocional, a

grandes a rasgos tenían relaciones estrechas con sus jefes y compañeros. La persona encarga del área de recursos humanos dio a conocer con anticipación que dentro de la organización siempre estaban buscando nuevas formas de beneficiar a sus colaboradores y contaban con una amplia gama de beneficios no económicos para los distintos departamentos.

Por otra parte se buscaba saber qué motivaba a un colaborador a permanecer en dicha empresa, la base teórica utilizada fue el modelo de los dos factores de Herzberg, la cual hace mención de los factores de higiene o mantenimiento que se refiere a la seguridad en el trabajo y a todas aquellas condiciones para poder ejecutar el mismo y los factores de motivación, que son aquellos que afectan principalmente a la motivación, pueden mantenerla y fortalecerla; una segunda teoría fue utilizada, su base consta en que las personas tienen expectativas relacionadas con los resultados que puede obtener de sus acciones, la cual se conoce como las Expectativas de Vroom. Los resultados fueron en un 56% a favor los factores de motivación y un 44% a los factores de mantenimiento o de higiene.

Aunque los resultados fueron positivos, porque los colaboradores manifiestan que cuentan con los factores de motivación necesarios para quedarse dentro de la organización, también se presenta que varios se motivan por los factores de higiene o mantenimiento, conocidos también como beneficios económicos. Esto sucede porque a la organización le ha hecho falta realizar un estudio para conocer qué realmente necesita cada colaborador; al no utilizar el salario emocional de manera fragmentada y personalizada, se le estado dando al colaborador algo que suficientemente no lo motiva, reduciendo su expectativa de recompensa únicamente a factores económicos. Entre los comentarios del cuestionario se dio a conocer que no todos cuentan con los factores de higiene suficientes para ejecutar su trabajo, lo que los puede llevar a la frustración y al abandono laboral.

Existen colaboradores que manifiestan que tuvieron que invertir en materiales de oficina puesto que la organización se tardaba en adquirir y transferir dichos insumos; las

oportunidades de crecimiento, aunque sí existen, en su mayoría se desarrollan de manera horizontal lo que significa que no se sube de categoría jerárquica sin embargo se adquiere más conocimientos en otras áreas del mismo nivel. Por parte de los factores motivacionales existe la percepción de que las ideas y propuestas hechas por los colaboradores son omitidas, lo cual los lleva a sentirse desmotivados. Los factores de higiene son totalmente responsabilidad de la organización y aunque estos sí representa un gasto económico, son la base del salario emocional, ya que las organizaciones no se pueden enfocar en la retención por medio de motivaciones no remuneradas económicamente, sin antes asegurar un lugar de trabajo seguro, equipo suficiente, insumos de oficina, salud y un sueldo digno.

Para la aplicación del salario emocional es de suma importancia los procesos de comunicación, desde su implementación, debería existir un tiempo donde se les explique a los colaboradores todos los procesos que conlleva este método, para aclarar dudas e interrogantes; la organización presenta una deficiencia en este paso, dado que no se les aclara a los colaboradores el ¿por qué? ni el ¿para qué? de su accionar. No existen campañas o endomarketing donde la organización de a conocer los beneficios y diferentes tipos de crecimiento laboral y los jefes no brindan el tiempo para explicar el por qué ciertas opiniones no son factibles. El salario emocional ha motivado a los colaboradores a permanecer en la organización porque cuentan con muchos beneficios asociados con sus emociones, pero el modo de emplearse ha creado confusión en el personal.

En cuanto a fidelización, la organización ha logrado su objetivo. Los resultados del estudio presentan, que el promedio de los participantes se encuentra en un nivel medio de fidelización, la escala psicométrica Likert identificó además otros factores; presentan un sentimiento profundo de lealtad hacia sus puestos, se identifican con la institución (en especial con los valores), mantienen la confidencialidad y la ética, ante todo, tienen interés en mejorar procesos, crear e innovar. Los participantes, en su mayoría, mujeres, se describían a sí mismos como personas confiables, que comparten sus conocimientos, entregados a su trabajo y ante todo orgullosos de pertenecer a la organización.

Los beneficios no económicos que han logrado esta fidelización son en primer lugar las oportunidades de desarrollo; como se mencionaba anteriormente existen oportunidades de crecimiento, los participantes en su mayoría han experimentado el crecimiento horizontal ya que han rotado por puestos del mismo nivel jerárquico que tienen beneficios en la adquisición de conocimientos y habilidades, y una minoría ha experimentado el crecimiento vertical el cual tiene beneficios económicos. Dentro de las oportunidades de desarrollo también se incluyen todas aquellas actividades didácticas orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal (capacitaciones, talleres, etc.). Los días libres fue otro de los beneficios más votado, puesto que el salario emocional está vinculado con la autorrealización, da la oportunidad a los empleados de aprovechar el tiempo libre para cumplir con sus objetivos personales, cultivando un sentimiento de lealtad.

Los beneficios menos votados fueron la relación con los compañeros y el clima laboral, por medio de la observación se detectó que estos beneficios son parte de la cultura organizacional; puede ser que los participantes no le den importancia o pasen desapercibidos porque desde que iniciaron sus laborales han existido, pero los cuales son muy significativos en el desarrollo de la fidelización y de no existir está, no podría desarrollarse como tal. La organización cuenta con técnicas de publicidad muy efectivas que hacen que las personas sin pertenecer a dicha institución sientan esa conexión y confianza en la misma, esto se debe al giro del negocio, es una organización que presta servicios y los servicios no se venden si no logran hacer sentir ciertas emociones en el cliente.

Esto lo han integrado en toda la organización logrando la fidelización de sus colaboradores, con pequeñas iniciativas como: cambiar el nombre de los puestos y departamentos con nombres que estimulen el trabajo en equipo, los estímulos visuales a los que están expuestos diariamente con la publicidad de la organización, el material promocional que se les otorgan y los beneficios en los servicios que brinda la organización entre otros. El salario emocional por su parte apoya en la creación de una reciprocidad de

los colaboradores hacia organización, la fidelización no se ha logrado únicamente por medio del salario emocional sino más bien es la unión de esfuerzos tanto económicos como no económicos.

Esto se puede evidenciar en un factor incluido en la escala likert denominado abandono laboral, donde los participantes manifestaron mucho estrés debido a la sobre carga de trabajo y en la pregunta no. 9 ¿Si me ofrecieran trabajo en otra empresa, me iría sin dudarlo? Más de la mitad de los participantes respondió “De acuerdo”. Debido al seguimiento inadecuado en la aplicación del salario emocional no ha logrado por completo la fidelización. Esta pregunta no asegura ni predice la desvinculación de los colaboradores en el futuro, pero indica que aún siguen existiendo brechas que trabajar entre salario emocional y fidelización.

En cuanto a la determinación del sentido de pertenencia de los colaboradores del grupo financiero BAM, se puede inferir que en su mayoría muestra un sentido de pertenencia; manifestaron estar identificados con la organización y con todos los componentes que la conforman, es decir la cultura organizacional, por lo cual van en línea con la visión, misión y valores, se sienten satisfechos al poder encajar en la institución. Tal como lo mencionaron se sienten parte de esta institución, de pertenecer a un grupo con otras personas que al igual que ellos comparten un objetivo en común el cumplimiento de cada una de las tareas que le son asignadas, por lo cual deben ser personas que demuestren confianza, lealtad, seguridad y ser eficaces en lo que realicen.

La teoría indica que todas las personas, en especial las que se encuentran laborando tienen la necesidad de pertenecer a un lugar, sitio o comunidad y más al sentirse identificados con un ideal o una actividad específica los cuales los lleva a desarrollar un sentido de compromiso para continuar en la organización, porque esta los ha tratado de una manera adecuada, teniendo así un alto grado de responsabilidad al cumplir con todas las tareas que se le han asignado y no lo consideran como una obligación sino más bien como

cumplir con estas para llegar a un fin común y poder contribuir positivamente hacia su organización.

Todo esto se puede definir o atribuir a las características que una persona con sentido de pertenencia debería de reflejar, las cuales coinciden con las palabras que los colaboradores indicaron; por ejemplo, que deben involucrarse con todo lo que conforma a la institución y poder crecer junto a ella. Se le preguntó a cada uno si consideraban tener un sentido de pertenencia hacia la institución y en consenso se tuvieron las respuestas similares que indicaban que sí, ya que, desde el momento de querer ser parte de la organización, ese momento donde tomaron la decisión de aplicar y querer ocupar un puesto dentro la misma, desde ese momento tan decisivo se ve el sentido de pertenencia.

Es importante hacer sentir a los colaboradores valorados, necesitados y aceptados por su entorno laboral, para que estos puedan sentirse parte de la organización y orgullosos tal como lo indican los participantes. La organización les ha brindado herramientas para que puedan desenvolverse en su ámbito profesional en la mayoría de las situaciones, además les han dado la oportunidad de conocer personas que se han vuelto parte de su familia, al convivir con ellos más de ochos horas diarias, cumpliendo con el objetivo de hacerlos sentirse valorados y aceptados por sus superiores y pares.

Los colaboradores manifestaron sentirse satisfechos con el hecho de que otras personas ajenas a la empresa, conozcan que laboran dentro de la misma, ya que la empresa es reconocida a nivel nacional por los valores y el trabajo ético que se realiza día a día en la misma, además disfrutan de apoyar a las personas que en algún momento les solicitan ayuda por alguna gestión, siendo un ente facilitador que favorezca a la organización a tener una imagen positiva ante sus clientes. Para finalizar indicaron que cuando se encuentran fuera de las instalaciones de la organización, siempre están identificados con la misma ya que saben que todo el esfuerzo que han puesto en la organización se ha visto compensado y que ellos son parte de este.

Se apoyó con la elaboración de un manual de compensaciones y beneficios en favor del salario emocional, con la finalidad de poder aportar a la organización nuevas herramientas de compensación no económica, que puedan conciliar vida personal y profesional del colaborador, para seguir mejorando su calidad de vida y continuar con el buen clima organizacional que la empresa ha mantenido. También se pretende contribuir por medio de este manual que la empresa pueda distinguir entre cuales son las técnicas que implican un salario emocional y no un beneficio económico. Dentro del mismo se colocó ejemplos que son aplicables como salario emocional para que puedan ser utilizados por la empresa, algunos son: la igualdad entre padres y madres para asistir a eventos escolares de sus hijos, la flexibilidad en los horarios para poder comer, el teletrabajo, la participación en feedback de la 360, felicitaciones personalizada en fiestas navideñas y cumpleaños, etc.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- En la empresa se desconoce la forma adecuado de la aplicación del salario emocional; no se posee la cultura de investigar los intereses personales u objetivos de los colaboradores mucho menos fragmentar la población por generaciones y contar con un registro de esto. En recursos humanos se ha vuelto muy sencillo generalizar o suponer lo que es mejor para los empleados basados únicamente en la popularidad de algunos incentivos. La equidad en la aplicación de incentivos no económicos no siempre significa que todas las personas reciban lo mismo, ya que no para todos tendría el mismo significado, se refiera al uso de diferentes técnicas en los departamentos sin utilizar más en unos sobre otros. Brindar espacios para informar, dando la opción de interactuar con todos, enriquece el proceso mejorando su aplicación. Al implementar cualquier método se debería conocer con exactitud las necesidades de la organización y así mismo las condiciones en las que se encuentra el personal también es importante tener una base teórica con relación al comportamiento humano.
- Así mismo la falta de seguimiento o retroalimentación en el salario emocional puede llegar a perjudicar su credibilidad, ya que se empieza implementado pero muy pocas veces se evalúa su funcionalidad. Varios colaboradores han manifestado que casi todas las iniciativas no económicas se implementan, pero no se cumplen o de desconocen. El seguimiento es fundamental para comprobar el cumplimiento de objetivos y la aceptación por parte de los empleados; la evaluación ha sido deficiente ya que se ha basado únicamente en resultados objetivos dejando de lado los resultados subjetivos.
- La retribución emocional actúa como factor motivador para los empleados, por lo cual apoyan a mejorar la opinión que tienen de sí mismos y de la empresa para la

cual trabajan , creando mayor productividad al sentirse satisfechos con su vida laboral y así trabajan de manera más eficiente y comprometida con la empresa , al tener empleados satisfechos estos se hacen más fieles a la empresa , lo cual reduce gastos de selección , inducción y gestión de personal , reduciendo los índices de rotación que pueda tener la empresa , por lo tanto la necesidad de colocar esta política de retribución para poder motivar a los empleados.

- En nuestra sociedad es habitual vincular el salario a las condiciones en las que trabaja un empleado, pero no es el único factor que se debe de tener en cuenta, y las compañías que quieren renovarse deben de tomarlo en cuenta para mejorar el trato de su plantilla laboral. Por lo tanto, se debe de informar sobre la tendencia fascinante que es el salario emocional, que como ya se ha mencionado no es efectiva en forma de dinero, pero trasciende en beneficios para la salud física y mental de los colaboradores que definitivamente impactaran en la percepción que el trabajador vaya formando de su empresa, lo cual generara un sentido de pertenencia al sentirse querido y valorado por su empresa, impactando así en la producción de esta.
- Se refiere de la investigación realizada quien los colaboradores de la institución prevaleció con mayor auge los factores motivacionales sobre los factores de higiene o mantenimiento los cuales fueron propuestos por Herzberg, por lo tanto se logró entender que realmente los empleados valoran más el hecho de sus logros obtenidos dentro de la empresa, los reconocimientos que se les ha brindado de parte de sus jefes o pares, las promociones de crecimiento y la independencia laboral, sobre tener un entorno físicamente seguro. Por eso mismo se debe poner más énfasis de estos motivadores dentro de los lugares de trabajo.

4.2 Recomendaciones

- Es importante que los profesionales en psicología sean autodidactas, si dentro de su formación no se toman en cuenta factores nuevos o metodologías utilizadas en otros países queda en la decisión de los profesionales en buscar información por su cuenta, para garantizar la utilización correcta de las nuevas tendencias. La formación no debería quedarse limitada a los años que se asistió a la universidad, esto afecta en gran porcentaje a muchos profesionales que utilizan los mismos procedimientos en organización en constante cambio.
- Recursos Humanos debería fortalecerse utilizando campañas internas y espacios donde los colaboradores den a conocer sus percepciones e ideas de mejora. Para el ser humano es importante ser escuchado ya que esto genera valor en él, las organizaciones exitosas emplean estrategias simples por medio de medios electrónicos, encuestas o grupos focales para conocer las opiniones sobre diferentes temas en su personal. Por el tamaño de la organización el empleo de medios electrónicos sería factible y de menor precio, utilizado no únicamente para evaluar si no también para mandar capsulas informativas del accionar de la empresa. Crear un espacio donde se pueda mantener una conversación con al menos 10 colaboradores sería de gran ayuda para obtener datos subjetivos.
- Para que el salario emocional funcione adecuadamente o sea efectivo, la empresa debe de tomar en cuenta que este salario emocional debe ser percibido como muy valioso por parte de los beneficiarios y no debe de confundirse con un aumento de salario, ya que este debe de ser complementario de las retribuciones dinerarias y en especial básicas, nunca sustitutivos.
- Se debe de tomar en cuenta que para seguir alimentando el sentido de pertenencia en los colaboradores , la organización debe tomar en cuenta el realizar dichas actividades claves las cuales son: capacitarlos constantemente, interesarse en conocer a cada uno de los colaboradores en cuanto a sus necesidades personales, fomentar una visión sistemática a nivel global , crear espacios de participación ,

reconocimiento continuo a cada uno sin distinción jerárquica y mejorar siempre el clima organizacional y no olvidarse de darle seguimiento a cada una de las actividades planteadas.

- Dentro de todo esto para que un plan de compensación sea funcional se debe tomar especial atención con la planilla laboral con la cual se cuenta, es decir que se tiene personal de distintas brechas generacionales y que no todos reciben de la misma manera las nuevas implementaciones, por lo tanto es fundamental que el departamento de Recursos Humanos tome nota sobre esto y planifique en relación a las distintas necesidades de cada una de las generaciones para generar un impacto igualitario en la empresa.

Referencias

- Álvarez, J. (2007). *Telemarketin, la red como soporte de marketing y comunicación*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Aparicio, S. (2017). *Trabaja inteligente (mente)*. Madrid, España: Mestas Ediciones.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: SE.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Centro Nacional de Análisis & Documentación Judicial. (2010). *Código de trabajo*. Guatemala, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Editorial The McGraw-Hill.
- Cofer, C., & Appley, M. (1987). *Psicología de la motivación, teoría e investigación*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Davis, K., & Newstrom, J. (Ed.). (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial The McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Dirección de Censos y Encuestas. (2017). *Instituto Nacional de Estadística de Guatemala*. Guatemala.

Robbins, Stephen.(Ed.). (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rosen, R. (Ed.). (1993). *Como lograr una empresa sana*. España: Ediciones Granica S.A.

San Miguel, P. (Ed.). (2009). *Calidad*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Skinner, B.F. (1974). *Sobre el conductismo*. Estados Unidos, Nueva York: Proyectos Editoriales y Audiovisuales CBS, S.A.

Véliz, F. (2011). *Comunicar, construyendo diálogos estratégicos 360° para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

Wayne, R., &Noe, R. (Ed.). (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXOS



Uso exclusivo del investigador.

Guía de observación				
<i>Criterio a Evaluar</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	<i>Comentarios</i>
Relación de los jefes con los colaboradores				
Dirección o liderazgo de los jefes				
Relación de los colaboradores con sus compañeros				
Comportamiento en General				
Condiciones físicas				
Seguridad Industrial				
Actividades dentro y fuera de la organización				
Cumplimiento de tareas u objetivos				
Estrés				
Resolución de conflictos				
Comunicación en general				
Aplicación de salario emocional				
Normas establecidas				

Otros:



Descripción del Instrumento

Autores: Pineda Araujo, Lourdes María y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

Es un documento que permitirá encausar la acción de observar ciertos fenómenos. El instrumento ha sido diseñado con el fin de observar el comportamiento de los colaboradores a lo largo de su jornada y en la forma que cumplen con sus actividades.

Será de gran utilidad para crear las primeras impresiones o un diagnóstico de la dinámica grupal y establecimiento del salario emocional. Así mismo este documento se podrá reutilizar al momento de realizar otras actividades, obteniendo un panorama completo y la recolección de distintos datos que podrán ser de ayuda para crear futuras conclusiones.



Encuesta de Motivación

Departamento al que pertenece:

Edad: _____ Género: _____

Instrucciones: A continuación, se le presentará una serie de preguntas, que deberá de responder con total sinceridad, no existen respuestas buenas ni malas. Debe marcar con una **X** la casilla que se adecue a su modo de pensar. Toda la información que usted brinde es totalmente confidencial.

1. ¿Está satisfecho con el salario que recibe?

 Si No

2. ¿La organización brinda otros beneficios diferentes a los de la ley?

 Si No

¿Cuáles? _____

3. Si su respuesta anterior es positiva: ¿Qué beneficios le parecen más útiles o significativos?

4. ¿Cuenta con una buena dirección y/o supervisión por parte de sus jefes?

 Si No

¿Por qué?

5. ¿Cuenta con todos los recursos físicos (computadora, hojas, lapicero, impresora, etc.) necesarios para cumplir con sus responsabilidades?

 Si No

Si su respuesta fuera negativa, explique:

6. ¿Su lugar de trabajo tiene buena iluminación y ventilación?

 Si No



7. ¿Se siente seguro en su puesto de trabajo?

Si

No

¿Por qué?

8. ¿La relación con sus compañeros es buena?

Si

No

¿Por qué?

9. ¿Tiene oportunidades de crecimiento laboral o planes de carrera en la empresa?

Si

No

10. ¿Sus jefes reconocen el trabajo que realiza dentro de la organización?

Si

No

Si su respuesta es positiva, explique de qué manera:

11. ¿Considera que la empresa propone desafíos constantes para desarrollar sus habilidades?

Si

No

Explique su respuesta:

12. ¿Dentro de la organización puede cumplir con sus metas personales?

Si

No



Explique su respuesta:

13. ¿Posee la libertad de decidir y proponer dentro de su puesto de trabajo?

 Si No

Explique de qué manera:

14. ¿Cuenta con horarios flexibles?

 Si No

15. ¿Los jefes lo capacitan constantemente?

 Si No

16. ¿En la organización hay un buen clima laboral?

 Si No

Explique su respuesta:

17. ¿Los valores de la empresa están alineados con los suyos?

 Si No

Explique su respuesta:



18. ¿Se siente motivado por parte de la empresa?

Si

No

Explique su respuesta:

Marque con un los elementos que le harían sentirse más satisfecho dentro de su organización.

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Oportunidades de desarrollo | <input type="checkbox"/> | Reconcomiendo por parte de la organización | <input type="checkbox"/> |
| Horarios flexibles | <input type="checkbox"/> | Retos profesionales | <input type="checkbox"/> |
| Actividades recreativas | <input type="checkbox"/> | Compañerismo | <input type="checkbox"/> |
| Días libres | <input type="checkbox"/> | Balance entre trabajo y vida personal | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo desde el hogar | <input type="checkbox"/> | Mejorar ambiente laboral | <input type="checkbox"/> |
| Facilidad en otorgar permisos | <input type="checkbox"/> | Salas de descanso | <input type="checkbox"/> |
| Crear espacios de distracción | <input type="checkbox"/> | Horarios de refacción | <input type="checkbox"/> |
| Beneficios para la salud | <input type="checkbox"/> | Día libre por cumpleaños | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación asertiva entre compañeros y jefes | <input type="checkbox"/> | Vestimenta casual | <input type="checkbox"/> |

OTROS:



Descripción del Instrumento

Autores: Pineda Araujo, Lourdes María y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

Es una herramienta de recolección de datos para la investigación social, constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de la población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

El instrumento ha sido diseñado especialmente para medir factores motivacionales, inspirados en la teoría de Herzberg “Modelo de los Dos Factores”, esta teoría hace mención de dos grandes grupos de factores:

- Factores de Higiene o mantenimiento, contemplado en las preguntas de la 1 a la 9.
- Factores de motivación, contemplado en las preguntas de la 10 a la 18.

También brinda información sobre otras variables como:

- Comportamiento de los Jefes, contemplado en las preguntas 4, 10 y 15.
- Condiciones físicas y ambientales, contemplado en las preguntas 5, 6, y 7.
- Clima laboral, contemplado en las preguntas 8, 9, 16 y 18.
- Autorrealización, contemplado en las preguntas 12, 14 y 17.

Para analizar los resultados se utilizará un proceso de análisis exploratorio o estadística descriptiva con el fin de comprender la estructura de los datos, de manera de detectar un patrón de comportamiento general. Utilizando las siguientes puntuaciones:

Si	No
1	0

Mediante gráficos se podrá apreciar el factor motivacional dominante, al final se podrá recolocar información de que elementos impulsan más a los colaboradores sobre otros.



Escala Psicométrica Fidelización

Departamento al que pertenece: _____

Edad: _____ Género: _____

Instrucciones: A continuación, se le presentará una serie de afirmaciones con las cuales algunas personas se identifican más que otras. Después de cada afirmación encontraremos los enunciados: "Totalmente en Desacuerdo" "En Desacuerdo" "De Acuerdo" "Totalmente de Acuerdo",

Debe marcar con una **X** la casilla de respuesta a la alternativa que más se acerca a su modo de pensar.

	Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	El salario que recibo es justo, según las funciones que realizo.				
2	La empresa da la suficiente capacitación y entrenamiento para desempeñar correctamente mi trabajo.				
3	Me siento valorado por la empresa.				
4	Si la empresa se encontrara en situación de "quiebra", daría parte de mi sueldo para apoyarla.				
5	Se cuáles son mis responsabilidades y obligaciones en el puesto de trabajo que ocupo.				
6	La empresa toma en cuenta mis opiniones, ideas o proyectos.				
7	Me he sentido muy estresado en el último mes.				
8	Me siento enfermo.				
9	Si me ofrecieran trabajo en otra empresa, me iría sin dudarlo.				
10	Tengo oportunidad de crecimiento dentro de la empresa				
11	Mi honradez y sinceridad proporcionan confianza a las demás personas en mi entorno laboral.				



12	Señalo las acciones poco éticas de los demás sin miedo.				
13	Actuó éticamente e irreprochablemente en mi trabajo.				
14	Me siento identificado con los objetivos, misión, visión y valores de la organización.				
15	Mis jefes confían en mí.				
16	La organización se preocupa por mis objetivos personales.				
17	Mis jefes me dan retroalimentación constante.				
18	La organización se preocupa por llevar a cabo actividades de convivencia.				
19	Hago comentarios positivos de la organización donde trabajo, a mis conocidos o familia.				
20	Tengo acceso a la información de otros departamentos o áreas.				
21	Me interesa conocer los procesos que llevan a cabo otros departamentos.				
22	Me gustaría contribuir a la mejora, de cualquier proceso de la organización.				
23	Considero a mis compañeros de trabajo como parte de mi familia.				
24	Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.				



Descripción del Instrumento

Autores: Pineda Araujo, Lourdes María y Santa Luz Santos, Andrea Bethzabe.

La escala tipo Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de otros instrumentos que utilizan preguntas dicotómicas con respuesta si/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con las distintas afirmaciones que se proponen.

El instrumento ha sido diseñado especialmente para medir la fidelización que puede tener un colaborador hacia la empresa en donde labora. Definiremos la fidelización de la siguiente manera: "La fidelización o lealtad organizacional es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad, honor y gratitud."

Las variables que mide el instrumento y que componen el sentimiento de fidelidad son los siguientes:

- Lealtad, contemplada en las preguntas 1,2,3,4,5, y 6.
- Abandono Laboral, contemplada en las preguntas 7,8,9 y 10.
- Confidencialidad, contemplada en las preguntas 11,12 y 13.
- Identidad con la organización, contemplada en las preguntas 14,15,16,17,18 y 19.
- Interés, contemplado en las preguntas 20, 21 y 22.

Las preguntas 23 y 24 se crearon con el objetivo de saber cómo los colaboradores se han ido integrando a la organización

Según el puntaje obtenido por cada participante se deducirá lo siguiente:

Clasificación Del Punteo

0-24	No existe fidelización
25-48	Nivel bajo de fidelización
49-72	Nivel medio de fidelización
73-96	Nivel alto de fidelización



Planificación del Grupo focal

“Sentido de Pertenencia”

Objetivo:

El propósito de la actividad es conocer la percepción del sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la organización.

Población a participar:

La muestra seleccionada de los colaboradores de la organización.

Recursos requeridos:

Salón

Equipo audiovisual

Material Didáctico

Grabadora

Duración de la actividad:

60 minutos

Moderadoras de la actividad:

Lourdes Pineda

Andrea Santa Luz

Estructura del grupo focal:

Presentación de la actividad

Actividad rompe hielo

Discusión de la temática

Conclusiones



Preguntas para el Grupo Focal

1. ¿Para usted que es el sentido de pertenencia?
2. Describa como tiene que ser una persona que refleja un sentido de pertenencia
3. De acuerdo a la imagen planteada, Observa sentido de pertenencia ¿Por qué?
4. En su caso ¿Considera que muestra un sentido de pertenencia? ¿Por qué?
5. ¿Qué le hace sentir ser parte de su organización?
6. ¿Qué le hace sentir, que otras personas conozcan que labora en esta empresa?
7. ¿Cuándo sale de su oficina aun se siente identificado con la organización?



Descripción del Instrumento

Es una herramienta cualitativa que se enfoca en el estudio de las opiniones o actitudes de un público o muestra seleccionada, donde los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas.

El instrumento ha sido diseñado especialmente para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el concepto de sentido de pertenencia.

Las variables que se abordaran en la realización del grupo focal son:

- Percepción del concepto de sentido de pertenencia, contemplado en las preguntas 1 a la 4.
- Identidad con la organización contemplada en las preguntas 5 a la 7.

Para su análisis se utilizara el siguiente cuadro de contenido:

Pregunta No.

Participante	Respuesta	Aspectos Claves	Frases Notables