



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**BENEFICIOS DE UTILIZAR EL SALARIO EMOCIONAL COMO UN
REFORZADOR EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

María Isabel Sinay Salguero

Guatemala de la Asunción, septiembre 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1549-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
María Isabel Sinay Salguero
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO QUINTO (45°)** del Acta **CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“CUADRAGÉSIMO QUINTO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Beneficios de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

María Isabel Sinay Salguero

Registro Académico: 201315837
CUI: 2515760940101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal de de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 352-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

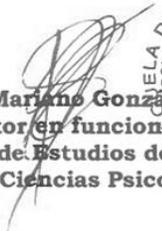
María Isabel Sinay Salguero

Maestrante

Licenciada (o) Sinay Salguero:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitres: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Beneficios de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Mariano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c archivo
Verma



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 024-MGHOB-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante SINAY SALGUERO, MARÍA ISABEL, con carné 201315837, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Beneficios de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano".

Atentamente,

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

María Isabel Sinay Salguero
Licenciada en Psicología
Orientadora Vocacional y Laboral
Colegiado No. 14,478

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. GENERALIDADES	3
1.1 Línea de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Justificación	6
1.4 Alcances y límites	7
1.5 Objetivos de investigación	8
1.6 Definición de categorías	8
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Salario emocional	11
2.2 Motivación	19
2.2.1 Motivación laboral	19
2.3 Teorías de la motivación	21
2.3.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	21
2.3.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	22
2.3.3 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	24
2.3.4 Teoría de las tres necesidades de David McClelland	25
2.4 Gestión del talento humano	26
2.4.1 Capital humano	29
2.4.2 Áreas de la gestión del talento humano	31
2.4.2.1 Reclutamiento y selección	31
2.4.2.2 Capacitación	48

CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 Diseño de investigación	55
3.2 Sujetos	55
3.3 Instrumentos	56
3.4 Procedimiento de investigación	58
3.5 Diseño y metodología	60
CAPÍTULO IV	
4. Resultados del trabajo de campo	61
CAPÍTULO V	
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72
CAPÍTULO VI	
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	73
6.1 Análisis de participantes	73
6.2 Análisis de problemas	76
6.3 Análisis contextual y diagnóstico	78
6.4 Análisis de objetivos	80
6.5 Análisis de opciones	82
6.6 Marco Conceptual	86
6.7 Matriz del proyecto	90
6.8 Presupuesto	96
6.9 Cronograma	97
6.10 Evaluación del proyecto	99
REFERENCIAS	102
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

El salario emocional es un aspecto que diversas empresas han decidido implementar para hacerles ver a sus colaboradores que son importantes y valorados, hoy en día es una ventaja competitiva para las empresas brindar este tipo de beneficios, puesto que en la actualidad las personas buscan más que solo una compensación monetaria para sentirse satisfechos en sus trabajos.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los beneficios que se obtienen de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano, siendo la labor de este departamento de las empresas tan significativa, porque deben gestionar de manera estratégica a las personas que integran la organización para lograr cumplir los objetivos organizacionales.

Los beneficios no monetarios no solo ayudan a retener a las personas, sino que dentro de sus múltiples beneficios tienen resultados que impactan en las áreas de reclutamiento y selección y el área de capacitación, áreas de mucho valor dentro de la organización. Esta investigación indagó sobre como impactan esos beneficios del salario emocional en esas dos áreas en específico, y para llevar a cabo la misma se utilizó una entrevista como herramienta para recabar información que ayudó a cumplir con los objetivos de la investigación, siendo está de tipo cualitativo.

La muestra estuvo conformada por personas que integran organizaciones privadas y gozan de estos beneficios, con los datos obtenidos se dio respuesta a las preguntas del trabajo de investigación, las cuales son las siguientes: ¿Qué beneficios se obtienen de utilizar el salario emocional como un reforzador en distintas áreas de la gestión del talento?, ¿Cuáles son los beneficios que aporta la implementación del salario emocional en las áreas de reclutamiento y selección y capacitación de la gestión del talento?, ¿Qué impacto tiene el salario emocional? y ¿Cómo repercute en la gestión del talento humano?.

Con los hallazgos encontrados se dio inicio al diseño de una propuesta entorno a generar las bases de un proyecto enfocado a brindar beneficios orientados al salario emocional en una entidad privada, con el objetivo de impactar directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

De acuerdo a la investigación es necesario enfocar acciones dentro de las organizaciones relacionadas con la implementación de estrategias de beneficios del salario emocional, ya que el impacto que tiene dentro de la misma es un beneficio para ambas partes y en la actualidad los colaboradores buscan incentivos de diferentes índoles para integrarse a una organización.

El proyecto se ha enfocado en propuestas para aumentar el compromiso, motivación y productividad. Debido a que en el desarrollo de la investigación realizada el grupo muestra evidenció que la implementación de beneficios de salario emocional causa una motivación intrínseca que ayuda a la organización a conseguir buenos resultados en distintas áreas de la organización.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Línea de investigación

El trabajo constituye un aspecto fundamental en la vida de las personas, no sólo les permite subsistir, sino que también, es una posibilidad para que desarrollen sus conocimientos y capacidades adquiridas. Sin embargo, el trabajo representa mucho más allá de la necesidad de obtener ingresos económicos para cubrir las necesidades básicas, también conlleva una implicación psicológica que debe cubrirse en cada persona.

Esta investigación se realizó de acuerdo a lo que indica la Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado, edición 2021, bajo el área de investigación de la psicología del trabajo y la línea de autorrealización y enajenación (CIEPs, 2021), ya que implica el estudio de las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral, la salud mental y crecimiento personal o su enajenación, además es de importancia conocer la realidad laboral que vive el guatemalteco y como se relaciona dentro del ámbito laboral para comprender los factores que intervienen en su satisfacción personal.

La psicología del trabajo según Olivares (2014), es la disciplina que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando la eficacia en las actividades de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

El gran reto del siglo XXI es lograr que los colaboradores se sientan satisfechos en la organización y cada vez ellos valoran más las compensaciones que no son monetarias, es decir, todos los incentivos adicionales que no se ven reflejados en el pago del colaborador.

Existen muchas formas de hacer que un colaborador se sienta bien pagado, aunque la retribución económica no sea muy elevada, como por ejemplo flexibilidad de horario, oportunidad de desarrollo, etc.; y es que en la actualidad la forma de trabajar ha cambiado completamente, las personas ya no buscan únicamente obtener un salario económico sino también necesitan sentirse parte de un grupo y que la organización les provea más que la estabilidad y el dinero.

Tras estos cambios en la percepción de los colaboradores es que se ha implementado el salario emocional, siendo este según Gay (como se citó en Leal, 2019) cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. En los últimos años son múltiples las empresas que han iniciado a implementar el salario emocional, pues sus directivos han comprendido que ya no solo pueden considerar al colaborador como un elemento más de la empresa, por el contrario, deben ser considerados como el elemento más importante de la organización.

Davis y Newstrom (2003) señalan que a principios del siglo pasado lo usual era pensar que los empleados dejaban un trabajo generalmente por ofrecimientos mayores de dinero, provocando que se tuviera la idea errónea de que la principal motivación directa de los colaboradores era el dinero, y si bien este factor es fundamental, el mismo disminuye cuando ya están cubiertas las necesidades que satisface.

Para los gestores del talento humano en las empresas es de vital importancia saber cuáles son los factores que motivan al personal, como son sus reacciones y acciones, con el fin de comprender que es lo que puede motivarlos, esto podría determinar una de las claves del éxito en las organizaciones (Rubinsztein, 2013).

En las organizaciones tradicionales, suelen dar mucho énfasis a las estrategias del área de finanzas, ventas, de marketing, etc., y dejan en último lugar las estrategias de compensación y motivación eficaz de sus colaboradores, realmente no se le ha brindado el apoyo debido al área de recursos humanos para implementar diversos tipos de políticas en beneficio de los colaboradores.

Ante los cambios continuos que se presentan en nuestro entorno, realmente existen muchas oportunidades para mantener y aumentar el salario emocional en tiempos de crisis e incertidumbre, la clave está en generar una conciencia de la importancia y los beneficios de hacerlo continuamente e implementar de manera constante diferentes maneras de hacer esto, el salario emocional no solo funciona para retener al colaborador, sino que son múltiples los beneficios que se pueden obtener de su implementación o reforzamiento de estrategias.

El propósito de esta investigación era profundizar en los beneficios que aporta el salario emocional en las distintas áreas de la gestión del talento, la misma se realizó de julio a noviembre de 2020 y se trabajó con una muestra de 13 colaboradores que gozan de este tipo de beneficios en distintas organizaciones privadas del país.

En esta investigación se buscaba dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Qué beneficios se obtienen de utilizar el salario emocional como un reforzador en distintas áreas de la gestión del talento?, ¿Cuáles son los beneficios que aporta la implementación del salario emocional en las áreas de reclutamiento y

selección y capacitación de la gestión del talento?, ¿Qué impacto tiene el salario emocional? y ¿Cómo repercute en la gestión del talento humano?

1.3 Justificación

En la actualidad el salario monetario no es suficiente para que los colaboradores de las organizaciones se encuentren satisfechos, por eso implementar el salario emocional a pleno siglo XXI es esencial, hay diversas opciones que implican un costo nulo en relación a estos beneficios, sin embargo, aún existe resistencia en algunas gerencias a la implementación de estrategias de salario emocional, pese a las consecuencias que esto puede representar; por esta razón los resultados que se obtuvieron de esta investigación serán relevantes para que las organizaciones que aún no implementen esta estrategia lo tomen en consideración.

Con esta investigación se buscó aportar conocimientos en relación a las estrategias de salario emocional y los beneficios que obtiene el área de gestión al implementarlas, puesto que es muy conocido y estudiado el tema de retención y salario emocional, pero se han dejado de lado otras áreas de este departamento.

Las estrategias de salario emocional deben reforzarse o bien implementarse, debido a que una buena estrategia arroja beneficios no solamente al colaborador sino a diversos departamentos en la organización y ese es el objetivo de esta investigación, reforzar el valor del salario emocional en las empresas que ya lo implementan, que se conozcan los múltiples beneficios que aporta al departamento de gestión del talento y con ello se sigan promoviendo estrategias que beneficien a ambas partes, los colaboradores y la organización, así como también representó el propósito de llevar las evidencias encontradas a una organización que aún no implemente este tipo de beneficios mediante un programa de salario emocional.

1.4 Alcances y límites

Para esta investigación se planteó un estudio cualitativo; la misma permite comprender los fenómenos de la investigación desde la perspectiva de los participantes, se deseaba comprender el impacto que produce el salario emocional desde la perspectiva de los que gozan de estos beneficios.

Se utilizó un diseño fenomenológico, porque permite explorar, describir y comprender las experiencias del grupo muestra con relación a los distintos beneficios del salario emocional, era importante poder indagar más allá de lo que tradicionalmente se conoce respecto al tema para realizar una investigación que permitiría posteriormente formular un programa en beneficio de una organización.

Las principales limitantes que se presentaron para llevar a cabo la investigación fueron las restricciones debido a la pandemia, el escaso tiempo para su ejecución y la aplicación de instrumentos de forma presencial, debido a lo anterior representó un reto realizar la investigación ya que se debieron implementar estrategias distintas a las tradicionales para poder efectuar la misma.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 General:

Analizar los beneficios que se obtienen de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano.

1.5.2 Específicos

- Identificar cuáles son los beneficios relacionados al salario emocional que otorga la organización a la muestra seleccionada.
- Describir los beneficios de utilizar el salario emocional en las áreas de reclutamiento y selección y capacitación de la gestión del talento.
- Deducir el impacto del salario emocional en la vida de la población seleccionada y su repercusión en el área de la gestión del talento humano.

1.6 Definición de categorías

- **Salario emocional:** según Gay (2006) representa cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. La operatividad de esta categoría se realizará por medio de una entrevista dirigida que ayudará a dar respuesta a las preguntas de la investigación.
- **Gestión del talento humano:** Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Para obtener información valiosa en esta categoría se realizará una entrevista dirigida con el grupo muestra.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Hoy en día la remuneración emocional debe ir de la mano de la remuneración económica, las organizaciones perciben la necesidad de motivar, atraer y retener a sus colaboradores mediante incentivos diferentes del factor monetario, como horarios flexibles, balance vida y trabajo, planes de carrera, etc., que producen un bienestar intrínseco y de satisfacción en sus colaboradores.

El salario emocional se ha tornado en los últimos años en un aspecto fundamental para las organizaciones que buscan que sus colaboradores tengan calidad de vida laboral, se ha convertido en una herramienta del área de gestión de talento humano, al analizar y potencializar variables intrínsecas en el personal, para que la empresa pueda aprovechar lo mejor de su talento.

Para Tamayo (2016) desde la perspectiva de importancia del trabajador se han propuesto implementar acciones desde las áreas de gestión del talento humano, como por ejemplo programas de incentivos y planes de capacitación, a manera de incrementar el nivel de satisfacción del colaborador por medio de la motivación intrínseca que se obtiene de desarrollar los planes anteriores.

Sin embargo, anteriormente la gestión del talento humano no había tenido tanta importancia en las organizaciones, la administración del talento humano ha presentado diferentes enfoques por distintos autores a lo largo de las décadas, por ejemplo, la teoría clásica de F. Taylor y H. Fayol, se distinguió porque se enfocaba en el planeamiento, coordinación y control; a partir de esta teoría que se basó en la autoridad y la omisión de los aspectos humanos se desarrolló la teoría humanista.

Para Quijije (2019) la teoría humanista surge con la revolución industrial y las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, en la cual se inicia a ver al empleado como ser humano y no como máquinas, y se deja entrever que la productividad de los colaboradores dependía de su motivación intrínseca.

A partir de las aportaciones que realizó Elton Mayo con su teoría de las relaciones humanas, en la que indica que la parte más importante y destacada de una organización es la humana se empieza a tomar en cuenta los aspectos socioeconómicos de los colaboradores y a darles importancia ya que se les considera como indica Valencia (citado en Quijije, 2019) “el cliente interno al que se debe atender las necesidades y expectativas, para de esta forma lograr cambios estructurales y culturales con el fin de mejorar su calidad de vida y el desarrollo de la empresa” (p.19).

El talento humano de una organización es importante ya que puede marcar la diferencia a través de sus competencias, habilidades y funciones que desempeñan, conduciendo a la organización hacia el éxito. Para Quijije (2019) desde la globalización la gestión del talento humano se convirtió en prioridad y esta área ha tenido el reto de diseñar procesos y estrategias que contribuyan a comprometer al colaborador y obtener una ventaja competitiva por sobre las demás organizaciones.

Derivado de lo anterior, una de las estrategias que ha cobrado auge en las últimas décadas es la implementación de beneficios de salario emocional para lograr la lealtad, sentido de pertenencia y mayor productividad de los colaboradores.

2.1 Salario emocional

El concepto de salario emocional ha ido evolucionando con el tiempo, para Gay (como se cita en Leal, 2019) es “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” (p. 26), esto indica que cualquier beneficio que no se represente en aspectos monetarios para el colaborador, será percibido como salario emocional y este es brindado en compensación por el trabajo realizado.

Para Montalvo (como se citó en Rubio, Aranda, González & Vicente, 2020) representa los beneficios intangibles que una organización brinda a todos sus colaboradores, con el objetivo de obtener fidelidad y compromiso de ellos, estos beneficios son un complemento a la remuneración económica.

Para esta autora representa un reforzador que ayuda a que el colaborador tenga un sentido de pertenencia más fuerte y debe ir alineado a la remuneración económica que se le brinda al colaborador, porque en la actualidad ya no es suficiente con brindar incentivos monetarios, sino que deben cubrirse otros tipos de necesidades en los colaboradores.

El Dr. Leal (2019) considera que es necesario que las necesidades básicas de cada colaborador puedan ser cubiertas, para que la implementación del salario emocional pueda ser efectiva; por esta razón el salario económico debe ir en balance con el salario emocional, no se puede brindar este segundo incentivo sin el primero ya que no habría coherencia y el colaborador no lo percibiría como un beneficio.

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad es conseguir resultados tangibles, para Poveda, Suraty y Mackay (2017) hay muchos factores que son relevantes para su fundamental desempeño y uno de ellos es el factor humano, el cual se motiva con sentimientos y emociones, por lo cual un salario emocional es totalmente pertinente implementarlo.

Para Rubio et al. (2020) el salario emocional ha tomado relevancia en el ámbito laboral dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de los colaboradores mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables.

En las organizaciones vanguardista de la actualidad, los altos mandos han entendido y comprendido que su capital más valioso debe ser siempre su capital humano, basado en esto son diversas las organizaciones que han decidido brindar incentivos no monetarios para complementar la remuneración económica que se le brinda al colaborador y este pueda satisfacer otro tipo de necesidades intrínsecas.

Sin embargo, para Torres, Triviño y Martínez (como se cita en González, Lizarazo, Medina y Pérez, 2018) no todas las organizaciones tienen el mismo pensamiento y creen que la única retribución del personal es solo la remuneración económica y sin darse cuenta de que las personas tienen un componente netamente emocional, el cual necesita estímulos y motivaciones para ser productivos y orientados a resultados.

Para Poveda et al. (2017) se deben realizar políticas basadas en el colaborador, indica que una política retributiva basada en el salario emocional cuenta con un amplio abanico de posibilidades que, lejos de ser excluyentes, pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad.

Previo a implementar políticas relacionadas a salario emocional el papel de los gestores del talento humano es entender las necesidades particulares de cada grupo y lo que cada uno de ellos valora, puesto que la percepción de salario emocional es subjetiva, varía y cambia dependiendo la edad de las personas, lo que para un colaborador joven puede representar un excelente beneficio para una persona mayor puede que no y esto debe entenderse por los gestores del talento para que puedan implementar cualquier tipo de incentivos no monetarios.

Para Poveda et al. (2017) se pueden implementar estrategias de retribución de agradecimiento, la cual consta de una opción retributiva en el que el colaborador configura la composición de su retribución anual, eligiendo opciones de salario tanto monetarios como no monetarios según sus necesidades personales. Este autor cita el siguiente ejemplo “un trabajador puede optar por dedicar las tardes del viernes a su vida personal y otro por contratar un seguro de vida” (p. 11)

Para Portafolio (citado en Castillo, Perez, Pardo y Ortiz, 2017) algunos beneficios que se pueden implementar relacionados al salario emocional son los siguientes:

- “Horario flexible
- Labores remotas (teletrabajo)
- Tiempo para temas personales
- Plan de carrera

- Capacitaciones a la medida de desarrollo de competencias personales y grupales
- Actividades de voluntariado
- Mentorías en liderazgo
- Lugares de relajación
- Eventos de bienestar
- Beneficios sociales” (p. 5)

También existen alternativas de salario emocional que no implican costo alguno para la organización como indica Rodolfo (citado en Poveda et al. 2017) una comunicación abierta y constante por parte del jefe inmediato hacia su equipo de trabajo, eleva el salario emocional de sus colaboradores, estas variables son de costo cero ya que no genera un impacto en temas financieros mantener una comunicación asertiva tanto del jefe hacia sus colaboradores y viceversa.

El salario emocional puede dividirse en los siguientes elementos:

- **Elementos intrínsecos:** según Poelmans (como se citó en Chillogallo, 2017) “son todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa”. (p. 12). Dentro de los elementos que se pueden considerar como intrínsecos se encuentra la autonomía, delegación de proyectos, reconocimientos por su trabajo, etc.
- **Elementos extrínsecos:** para Poelmans (como se citó en Chillogallo, 2017) este tipo de beneficios tienen un costo para la organización como, por ejemplo: seguros de vida o médicos que se le puedan brindar al colaborador, capacitaciones para potenciar sus habilidades y reforzar conocimientos, bonificaciones adicionales, etc.

El salario emocional se instaura en función de suplir o dar respuesta a las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores, el cual tiene una reacción en la efectividad del trabajo y el incremento de la satisfacción laboral de los mismos. Como refiere Molina (2017) derivado de la implementación de este tipo de beneficios se ven resultados en la rotación de personal, la productividad y satisfacción de los colaboradores.

Dentro de las ventajas que tiene la implementación del salario emocional, según Poveda et al. (2017) se menciona lo siguiente:

- Mejora en la productividad y competitividad
- Mejor desempeño laboral, ya que al ser reconocido y motivado el colaborador da el 100% en sus funciones.
- Beneficia la autoestima de los colaboradores al sentirse inspirados y apreciados.
- Incrementa de manera inconsciente el rendimiento laboral de las personas, debido a que aspiran tener oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional dentro de la organización.
- Crea un compromiso mayor con la empresa, lo que se traduce a retención automática.

De igual manera, Poveda et al. (2017) define algunas limitaciones del salario emocional siendo las que se detallan a continuación:

- Al recompensar una acción se debe realizar de inmediato, de lo contrario se pierde el impacto de la recompensa al transcurrir demasiado tiempo entre la acción y retribución.
- Se debe tener en consideración a todos los trabajadores para que no se genere un mal clima debido a las recompensas otorgadas a ciertos colaboradores.

Beneficios que aporta el salario emocional en las organizaciones

El salario emocional aporta diversos beneficios a nivel organizacional, los más destacados son los siguientes:

- **Mejora el clima organizacional**

Para William y Davis (2008) el clima organizacional hace referencia al ambiente interno que existe dentro de una compañía y está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los miembros de la misma.

Cada uno de los colaboradores que conforman una organización tiene su percepción de cómo es su ambiente laboral, tomando en cuenta las relaciones interpersonales, funciones asignadas, relación con los jefes, actividades que se desarrollan, etc., engloba todo lo que vive día a día un colaborador y esto influye directamente en el estado de ánimo y se refleja en el rendimiento de sus funciones.

Es importante comprender cuales son los factores que influyen en el rendimiento de las personas, ya que determinadas las causas se pueden tomar acciones para realizar estrategias en pro de un ambiente laboral sano.

- **Logra el engagement**

Para Choquecondo (2019) es un estado activo y positivo en el que el colaborador se siente a gusto con el trabajo que realiza y por ello pone en práctica al máximo sus competencias para la consecución de los objetivos organizacionales.

Este término traducido al español significa compromiso o implicación de una persona. Conforme los inminentes cambios que se dan en las organizaciones también los trabajadores demandan más beneficios para ellos y por parte de la empresa requiere que sus colaboradores tengan una disposición vigorosa.

Para Yonging, Hongfel, Baoguo y Leil (citado en Choquecondo, 2019) los componentes principales del engagement en el trabajo son:

- Vigor: altos niveles de energía y resiliencia en el trabajo.
- Dedicación: fuerte participación en el trabajo, generando importancia y entusiasmo.
- Absorción: estado pleno de concentración y felicidad.

Tanto las empresas como los colaboradores se ven beneficiados con este tipo de compromiso laboral, ya que los colaboradores realmente comprometidos demostraran un mejor desempeño laboral, lo que tendrá como resultado un excelente desempeño a nivel general que generará una salud financiera para la organización; para el empleado el compromiso le permite tener una mayor estabilidad emocional, genera un sentido de pertenencia y contribuye a mejorar su satisfacción laboral y autorrealización. (Choquecondo, 2019)

- **Mejor desempeño laboral**

Para Chiavenato (como se cita en Terán, 2017) “el rendimiento y el desempeño de los colaboradores de una empresa guardan relación directa con la motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento por el trabajo hecho y que permita aportar hacia la consecución de las metas empresariales” (p. 20).

Al obtener beneficios que no solo sean de índole monetarios se incrementa la motivación intrínseca de los colaboradores logrando un mejor desempeño, lo que se traduce como menos errores en sus funciones y mayor competitividad organizacional.

Aparicio (como se cita en Zapata, 2019) indica que el salario emocional funciona como una motivación para que el personal se desarrolle de forma más productiva, logrando un mejor rendimiento y obteniendo mayor productividad. Además de lograr un mayor compromiso con la consecución de los objetivos organizacional y fomentando el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Existe un modelo relacionado con algunos aspectos de salario emocional dentro de las organizaciones que fue desarrollado por Robert Levering y Milton Moskowitz se denomina:

Modelo de salario emocional según el Great Place to Work Institute

Para Levering (como se cita en Poveda et al., 2017) los líderes de las organizaciones tanto gubernamentales como privadas la idea de ser percibidas como un gran lugar para trabajar llamó su atención, reconociendo que sería un medio básico para mejorar los ambientes laborales y mejorando su imagen empresarial y resultado económico.

El co-fundador del Great Place to Work, Robert Levering (citado en Poveda et al., 2017), refiere que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja” (p. 8).

Derivado de lo anterior, el instituto indica que para ser considerado un gran lugar para trabajar se deben medir tres relaciones interconectadas como son:

- Relación entre colaboradores y jefes
- Relación entre los trabajadores, su trabajo y la compañía.
- Relación de los colaboradores entre sí.

2.2 Motivación

“La motivación observada desde un punto etimológico es la combinación de dos palabras, motivo y acción” (Llanga, Murillo, Panchi, Paucar y Quintanilla, 2019, párr. 2), siendo el impulso que necesita cada persona para desempeñar cualquier acción en la vida, en el ámbito laboral se puede entender como el motor que hace que los colaboradores se esfuercen por alcanzar los objetivos propuestos.

Para Chiavenato (como se citó en Peña y Villón, 2018) la motivación se encuentra vinculada con la conducta humana e indica que el comportamiento se basa en factores internos y externos en donde los deseos y necesidades generan energías que logran que el individuo se incentive a realizar actividades para lograr sus objetivos y/o metas.

2.2.1 Motivación laboral

Como indica Peña y Villón (2018) la motivación laboral surge de la interrelación entre la persona y los distintos estímulos que la organización le brinda, con el objetivo de incentivar al colaborador a lograr los objetivos propuestos. Un colaborador motivado realizará su mejor esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, es un beneficio de doble vía ya que se satisfacen las necesidades del colaborador para que se sienta realizado y al mismo tiempo la organización obtiene beneficios al conseguir que se alcancen los objetivos propuestos.

Motivar y recompensar a los colaboradores es la actividad más significativa y desafiante para los gerentes, ya que así se logra que los mismos pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo.

Un aspecto importante a considerar es que también se puede presentar la desmotivación en los colaboradores, este se define como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía (Huilcapi, Castro & Jácome, 2017); puede presentarse en diferentes etapas del ciclo de vida del colaborador en la organización como por ejemplo cuando ven limitadas sus aspiraciones profesionales, el puesto no es lo que esperaban u otras causas propias de cada colaborador.

Hay que recordar que el trabajador en la organización trata de satisfacer necesidades de diversa índole y no solo recibir un pago. La motivación se encuentra estrechamente relacionada con el salario emocional, si bien el aspecto monetario es fundamental y no debe dejarse de lado, la compensación de índole no monetaria impacta directo sobre la motivación, porque es ahí donde se valora el trabajo que el colaborador realiza.

Cuando un colaborador no se encuentra interesado en sus funciones actúa con desánimo y no les dedica la atención suficiente a sus funciones. Por el contrario, los colaboradores que disfrutan de sus labores realizan sus actividades con mayor energía. Para lograr una buena motivación laboral se debe de conocer con profundidad los factores vinculadas con las necesidades humanas.

2.3 Teorías de la motivación

2.3.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg es una de las figuras destacadas en el ámbito de la psicología industrial y es conocido por desarrollar la teoría de los dos factores de la motivación o también llamada teoría de Motivación-Higiene, en la cual se mencionan los distintos motivadores que influyen a una persona dentro del ámbito laboral.

- **Factores de higiene**

Como indica Parra, Bayona y Salamanca (2018) estos factores se relacionan con los sentimientos que no producen satisfacción y están estrechamente relacionados con las condiciones externas que afectan al puesto de trabajo y están fuera del control de la persona.

Entre estos factores se encuentran las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, las remuneraciones y las políticas de la organización. Asimismo, se debe considerar la insatisfacción al interior de las organizaciones, con el fin de prevenir y mejorar un entorno laboral eficiente.

Cuando existe desmotivación en los colaboradores su desempeño disminuye y en la actualidad ese es un reto que deben afrontar las organizaciones, encontrar la manera de motivar a su personal mediante nuevos tipos de beneficios.

- **Factores motivadores**

Estos son de carácter intrínsecos y están ligados a lo que el colaborador espera de la organización, según Herzberg (como se citó en Parra et al., 2018) estos pueden ser los logros que el colaborador alcance, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad, estos elementos pueden ser clave para la motivación de un colaborador y lograr que se sienta satisfecho y rinda en su puesto de trabajo.

Las personas si bien es cierto que trabajan por un salario que les permita cubrir cierto tipo de necesidades también necesitan tener otro tipo de motivación dentro de la organización que no sea una buena remuneración, para los colaboradores es importante que se reconozca su trabajo porque esto conlleva que se sientan auto-realizados.

2.3.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría hace mención a los tipos de necesidades que deben ser cubiertas en cada persona, están clasificadas en cinco niveles y se encuentran jerarquizadas en dos categorías, la primera es la categoría de necesidades primarias que abarca los niveles de necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad; la segunda categoría es de necesidades secundarias la cual abarca los tres niveles restantes, el nivel de necesidades sociales, de estimación y el máximo nivel de autorrealización.

➤ **Primera categoría**

- **Necesidades fisiológicas:** se incluyen todas las necesidades básicas de cada persona, como la alimentación, el sueño y necesidades corporales. Algunas empresas ofrecen beneficios para cubrir este tipo de necesidad en sus colaboradores, como por ejemplo brindan subsidio con respecto a la alimentación, comedores con buen mobiliario para que puedan disfrutar de su hora de almuerzo, áreas de descanso, entre otras.

- **Necesidades de seguridad:** como menciona Llanga et. al. (2019) abarca la seguridad y protección de daños físicos y emocionales, como beneficios se pueden destacar la estabilidad laboral, seguridad del pago del salario, equipo de protección en caso de una empresa industrial, como también son los seguros médicos y de vida para el colaborador y en ciertos casos para toda su familia.

➤ **Segunda categoría**

- **Necesidades sociales:** en este nivel se incluyen los afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad, dentro de una organización es inevitable que las personas creen vínculos de amistad con sus compañeros de trabajo, es de importancia porque el ser humano es un ser social, necesita sentirse parte de un grupo y crear experiencias para poder cubrir esta necesidad.

Las organizaciones son responsables de fortalecer vínculos entre sus equipos de trabajo y existen métodos como el team building que ayuda a la socialización entre colaboradores y reforzar el trabajo en equipo, además es de importancia contar con un clima laboral sano para que las personas se sientan a gusto, tranquilas y felices dentro de la organización. La relación jefe-subordinado también es importante ya que determina en gran medida la estadía de un colaborador dentro de la empresa.

- **Necesidades de estimación:** Hoyes (2016) menciona en este nivel dos factores: “factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención”.

En ocasiones las empresas suelen realizar actividades como evaluaciones de desempeño, challenges entre departamentos, nombrar al colaborador del mes, entre otras, con el fin de lograr que el colaborador se sienta retado y mejore su rendimiento laboral logrando posteriormente satisfacer sus necesidades de estimación al ser recompensado por el alcance de sus metas.

- **Necesidades de autorrealización:** toda persona tiene una meta y visión que desea conseguir, a nivel profesional se fijan objetivos que desean alcanzar al estar dentro de una organización, este tipo de necesidad incentiva a la persona a desarrollar su máximo potencial y buscar la superación personal en diversos ámbitos. (Peña y Villón, 2017).

Dentro de muchas organizaciones se hacen planes de carrera con el objetivo de darle a cada colaborador la oportunidad de superarse y alcanzar nuevos puestos dentro de la organización, esta necesidad también puede verse cubierta con las capacitaciones que potencian las habilidades de cada persona.

2.3.3 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Esta teoría desarrollada por Elton Mayo destaca que la parte más importante de las organizaciones es la humana. Surgió esta teoría luego de los experimentos que Mayo hizo en la fábrica de Hawthorne, trasladando la preocupación por la tarea a la preocupación por el colaborador.

A partir de ese experimento se les dio importancia a temas como el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas, sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensar a los colaboradores.

Según Caicedo (2010) Mayo y sus colaboradores, demostraron que la recompensa salarial no era el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador, generando una nueva teoría de la motivación que implica además de estímulos económicos, recompensa sociales y económicas como factores motivadores del ser humano.

El interés primordial para este autor era estudiar los efectos psicológicos que producían las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, demostrando que los colaboradores no cooperan en los proyectos, si no son escuchados ni considerados por sus superiores.

2.3.4 Teoría de las tres necesidades de David McClelland

En su teoría McClelland propone que las personas están motivadas por tres impulsos, siendo las siguientes:

- **Necesidad de logro:** estas personas tienen el impulso por sobresalir y buscan la excelencia a través del desarrollo y crecimiento para alcanzar el éxito, disfrutan los trabajos desafiantes y como líderes son exigentes (Santivañez, 2017).
- **Necesidad de poder:** quienes tienen una fuerte necesidad de este impulso, les gusta tener el control e influyen en las demás personas. Les agrada planear y participar en la toma de decisiones, son competitivos y excelentes líderes (Santivañez, 2017).
- **Necesidad de afiliación:** estas personas requieren establecer relaciones interpersonales en su ambiente laboral, gustan por el trabajo en equipo, evitan las competencias y por lo regular no son buenos líderes ya que se les dificulta tomar decisiones que afecten sus relaciones sociales (Santivañez, 2017).

2.4 Gestión del talento humano

En la actualidad las personas en las empresas han pasado de ser un recurso, a ser el capital más valioso que tienen las empresas, como indica Chiavenato (2009) el asociado más íntimo de una organización es el colaborador, porque es quien le da vida, dinamismo y hace que sucedan las cosas. Las personas son las que hacen que una organización tenga éxito ya que aportan sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes para la consecución de los objetivos organizacionales.

En toda organización por muy pequeña que sea, siempre existirá un área encargada de gestionar al personal, comúnmente es llamada recursos humanos, gestión del personal, capital humano o bien, gestión del talento humano, etc.

Como mencionan Ramírez, Espindola, Ruiz y Hugueth, (2019) la gestión del talento humano desde un enfoque estratégico, administra los procesos del talento humano ligados a la estrategia organizacional, tomando en cuenta al personal para la elaboración de planes o mejores prácticas que beneficien a los mismos.

Hoy en día es necesario que las organizaciones comprendan la importancia del departamento de gestión del talento humano, ya que es un elemento clave para lograr las estrategias de las empresas, al mismo tiempo es vital que se le dé importancia al personal porque se vuelve clave para la adaptabilidad de las mismas y representan una ventaja competitiva, el futuro de las organizaciones depende de lograr un capital humano idóneo y comprometido.

El objetivo de la gestión humana tal como indica Hoyes (2016) es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, que exista una cohesión entre esos elementos para lograr que las personas demuestren sus habilidades y capacidades para lograr la eficiencia y competitividad de la organización.

Basado en lo anterior es tarea del departamento conseguir que exista una combinación positiva de todos los elementos anteriores logrando motivar a los colaboradores para lograr la armonía, pero es una tarea ardua debido a que es una cuestión muy subjetiva y debe haber una constante actualización y evolución en los procesos.

En ocasiones las empresas desconocen las estrategias asociadas a la gestión del talento humano y derivado de ello no prestan la debida atención a este departamento y en ocasiones se desvaloriza la labor que realizan; anteriormente se tenía la idea de que este departamento tenía como objetivo realizar únicamente funciones operativas en relación al personal, según Chiavenato (como se citó en Montoya, Boyero y Guzmán, 2016)

En las organizaciones, el departamento o área de gestión humana sólo cumple la función de realizar actividades operativas como la selección, la contratación, el bienestar y la salud ocupacional, dejando de lado la actividad estratégica que aporta al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos desde el nivel gerencial.

En el peor de los casos el departamento puede llegar a considerarse como una fuente inevitable de costos, los cuales deben disminuirse o bien limitar su presupuesto anual, como indican Espinoza y Toscano (2020) es necesario que dicha área pase de lo operativo a lo estratégico y para lograrlo, requiere de un modelo de gestión humana que funcione como un socio estratégico, para con ello contribuir al logro de los objetivos.

Como refiere Hoyes (2016) en la actualidad la gestión del talento humano en una organización ya no se enfoca únicamente en la administración del personal, sino a gestionar a las mismas, el desafío que afrontan los gestores del talento es lograr que los colaboradores se sientan integrados, valorados y participen en la toma de decisiones para lograr cambios a lo interno de la organización.

Son diversas estrategias las que se pueden implementar para lograr lo anterior, una de ellas es la gestión de un correcto salario emocional dentro de la organización y esto no necesariamente conllevará una inversión ya que existen elementos que se pueden integrar con un costo cero.

Para Montoya et al. (2016) el área de gestión del talento “debe convertirse en un verdadero socio de la organización que coadyuve al desarrollo de un mejor proceso de selección, formación, bienestar, compensaciones y capacidades estratégicas relevantes para el crecimiento institucional”.

Esta área tiene objetivos que buscan crear una ventaja competitiva en las organizaciones, algunos de ellos son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su visión.
- Proporcionar a la organización personal capacitado y motivado.
- Aumentar la auto-actualización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo

2.4.1 Capital humano

Hoyes (2016) refiere que hace mucho tiempo se daba mayor importancia a diferentes factores dentro de una empresa, como por ejemplo la maquinaria, los recursos financieros, materias primas, etc., con el paso del tiempo se ha establecido y confirmado que las personas son lo más importante y constituyen el elemento primordial para el éxito de una empresa.

Contar con el capital humano idóneo permite realizar cambios dentro de una organización y mantenerse a la vanguardia en este mundo tan cambiante y competitivo, no importa si una empresa tiene un gran capital económico, las mejores planificaciones o infraestructura, sino cuentan con un capital humano valioso y comprometido no podrán desarrollarse con éxito.

Hoy en día puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque diferencia con respecto a las otras. (Montoya y Boyero, 2016).

Sin duda alguna tener al mejor capital humano es una gran ventaja competitiva para las organizaciones, ya que de esta manera pueden innovar, realizar mejoras internas, mejorar indicadores, etc., porque su capital está capacitado y motivado para realizar cambios en beneficio de la organización.

El desarrollo del capital humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación

de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve, es decir, ya no basta con incentivar a las personas con los métodos tradicionales, es necesario realizar nuevas gestiones que ayuden a motivar al personal y se logre satisfacer su pirámide de Maslow.

Siendo los colaboradores quienes garantizan la competitividad al ser los encargados de la innovación y cambio, es importante destacar que se vuelven un elemento fundamental que permite que todas las estrategias organizacionales se cumplan mediante el desarrollo de sus habilidades, como indica Montoya y Boyero (2016) “el recurso humano es inimitable, único y competitivo en la corporación”.

En la actualidad la competencia en el mundo se da a nivel del talento humano, este es el generador de ventaja competitiva, logrando establecer diferencias entre una empresa y otra, es por esa razón que el capital humano es lo más importante que posee una organización y de ahí parte la labor del departamento de gestión humana ya que debe crear estrategias para desarrollar y retener a los mejores talentos.

Por eso es importante que las organizaciones evolucionen dentro de la gestión administrativa al incluir modelos que integren factores motivacionales para su personal, ya que el capital humano es quien lleva a la organización al logro de los objetivos organizacionales.

2.4.2 Áreas de la gestión del talento humano

Hoyes (2016) refiere que esta área constituye un factor clave, fundamental y decisivo, pues el éxito de las empresas depende directamente de las personas y de su forma de actuar e involucrarse con la organización, invertir en el capital humano sin duda genera grandes beneficios. El área de gestión del talento humano tiene una labor importante al ser el responsable de potenciar las habilidades del personal, realizar un desarrollo integral de los colaboradores tanto individual como grupalmente, lograr la atracción, desarrollo y retención de los mejores talentos.

Algunas áreas de la gestión del talento que abarca esta investigación son las siguientes:

2.4.2.1 Reclutamiento y selección

Actualmente el reclutamiento y selección de personal se ha convertido en el punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, siendo un área clave que debe diseñar nuevos procedimientos con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales.

- **Reclutamiento**

El reclutamiento o la atracción de personal es una de las labores más arduas que tiene el departamento de gestión del talento humano, para Werther y Davis (2000) el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a potenciales candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización.

También es definido por Mondy y Wayne (2010) como el proceso por el cual las empresas se aseguran de que tendrán el número adecuado de colaboradores con las habilidades apropiadas en los puestos de trabajo correctos para lograr cumplir sus objetivos organizacionales.

Atraer y contratar personal talentoso no es fácil, ya que el personal es lo que da una competitividad o ventaja extra a cualquier organización, integrar a personas con el nivel de talento adecuado es un elemento esencial para la productividad de la empresa.

El departamento de gestión de talento humano debe de buscar y atraer a las personas más capaces a la empresa, por medio de estrategias y tácticas para que las personas tengan mucho interés en trabajar en la organización. Sin duda esta área es una de las más importantes de la organización ya que se encarga de proveer del mejor capital humano a la empresa, hoy en día esta labor se vuelve complicada ya que las expectativas de las personas han cambiado y buscan más que un sueldo y estabilidad, si bien es de importancia, no es determinante para que una persona se sienta totalmente satisfecha.

Petit (como se cita en Espinoza y Toscano, 2020) menciona que actualmente, las nuevas generaciones buscan establecerse en empresas que impulsen el desarrollo personal y profesional, por lo que un salario relativamente alto ya no garantiza un óptimo desempeño en su trabajo ni su permanencia dentro de una compañía, si el empleado llega a sentirse insatisfecho con el ambiente laboral o las oportunidades puede decidir desvincularse.

Los beneficios que trae consigo el salario emocional también aplica para quienes están en la búsqueda de empleo, es decir, dependiendo del nivel de salario emocional proporcionado por la empresa, la persona decidirá si está dispuesto a aceptar o no el trabajo. En la actualidad la última decisión ya no la tiene la empresa, sino el candidato, es por esto que las organizaciones deben ofrecer un plus a sus colaboradores para hacer más atractivo el proceso de reclutamiento.

Otro de los beneficios de contar con distintos beneficios de esta índole es que los colaboradores se sienten tan satisfechos y con un gran sentido de pertenencia y se vuelven promotores de la empresa, es decir, comunican con sus amistades, familiares, etc., sobre su trabajo y la entidad a la que representan; y esto se vuelve un efecto cascada ya que divulga el nombre de la empresa y luego se convierte en un lugar de trabajo al que las personas aspiran pertenecer.

Basado en lo anterior, son las personas que se encuentran en el mercado laboral las que buscan voluntariamente pertenecer a dicha empresa y esto facilita la labor de los gestores del talento, porque son las personas las que buscan a la empresa y envían su Curriculum para ser tomados en cuenta, lo que se traduce en que no se deberá realizar una extensa búsqueda de nuevos talentos a través del reclutamiento.

Una empresa que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores refleja un clima laboral sano, por consecuencia hará de la organización un lugar más atractivo tanto en la etapa de reclutamiento y la permanencia del empleado. Para que el proceso de reclutamiento sea realmente efectivo se debe hacer uso de distintas técnicas que permitan atraer la mayor cantidad de candidatos calificados y realizar diferentes tipos de reclutamiento, los cuales son:

- **Reclutamiento interno**

Este tipo de reclutamiento es una excelente oportunidad para motivar a los colaboradores, ya que pueden aspirar a ser promovidos y obtener mayor experiencia. Se trata de una búsqueda del personal idóneo para llenar una vacante con el personal que se encuentra inmerso en la organización.

Una organización que practique este tipo de procedimientos reconoce que tiene personal talentoso y que pueden potenciar sus habilidades para lograr cumplir con sus objetivos, además que mejora su marca personal y motiva al personal a obtener buenos desempeños porque saben que pueden ascender dentro de la organización.

- **Ventajas**

- Proceso de menor costo.
- Aumenta la motivación de los colaboradores.
- Fortalecimiento del engagement.
- Ahorro de tiempo, ya que no se requiere brindar inducción.
- Se conocen las fortalezas y debilidades del colaborador

- **Desventajas**

- Una mala práctica de este proceso y se puede mal interpretar como favoritismos que afectarían el clima laboral.
- No se fortalece la empresa con aportaciones de nuevos talentos
- Cantidad limitada de posibles candidatos
- Si el desempeño de la persona no es el adecuado, no existe la posibilidad de regresarlo a su antiguo puesto por lo que puede ocurrir un despido.

- **Reclutamiento externo**

Para este proceso la empresa debe divulgar en el mercado laboral las oportunidades de empleo que tienen, el área de gestión del talento humano se da a la tarea de atraer candidatos que puedan integrarse a la organización. Sin embargo, esta tarea es compleja ya que, si bien el mercado laboral es competitivo, si la organización no ofrece un buen paquete de beneficios que atraigan la atención de un buen candidato posiblemente rechazará la oferta, es por esto que es importante que las organizaciones brinden incentivos no solo monetarios.

Dentro de las técnicas para realizar este tipo de reclutamiento están: publicación de anuncios en redes sociales o diarios, contratación de una empresa, contactos con universidades y organizaciones de empleo, etc.

- **Ventajas**

- Crecimiento del capital intelectual.
- Candidatos ilimitados.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Reduce los costos de formación.
- Se crean bases de datos con candidatos potenciales para futuras oportunidades.

- **Desventajas**

- Inversión de tiempo para conseguir al candidato ideal.
- Puede provocar conflictos con el personal, al darle oportunidades a externos.
- Genera costos para realizar todo el proceso.
- Riesgo de contratar a personas que no se adapten a la cultura de la empresa.

En el siguiente cuadro se detallan las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo:

Tabla 1 - Diferencias entre reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección.
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas.

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato, 2009.

- **Selección del personal**

Para Agreda (2016) en la actualidad el proceso de selección es considerado el eje esencial en el cual radica el éxito de las organizaciones, ya que las mismas se encuentran inmersas en un mercado globalizado que avanza a pasos agigantados y las empresas suman valor y competitividad al incorporar a los mejores talentos, los cuales se encargan de potenciar y dirigir a las empresas hacia el éxito organizacional.

Por lo tanto, incorporar al talento mejor capacitado requiere de poder ofrecerles un salario económico atractivo y otros beneficios que hagan al candidato optar por la organización y no desistir del proceso.

Una vez que se tenga al candidato ideal y este haya aceptado integrarse a la organización, se debe integrar de forma adecuada y “enamorarlo” de la organización mediante dos procesos esenciales como lo son la inducción y el onboarding.

- **Inducción y onboarding**

Cada organización tiene sus propios procesos para integrar a sus nuevos colaboradores, desde el inicio de la relación laboral es importante lograr la fidelización del nuevo integrante de la organización, para que se sienta integrado, motivado y su desempeño sea eficiente. Este proceso para Pazmay y Ribadeneira (2017) es el que permite la correcta adaptación a la empresa, puesto de trabajo e iniciar las relaciones interpersonales con los compañeros al nuevo colaborador.

El objetivo es proporcionarle la información más relevante sobre la empresa y además como indica Colmenárez (citado en Pazmay y Ribadeneira, 2017) se le da a conocer a detalle las características, exigencias, obligaciones y oportunidades que requiere su puesto. Se trata de que el nuevo colaborador absorba todos los valores, normas, obligaciones y cultura de la empresa que le permita iniciar de buena manera sus labores y adaptarse rápidamente.

- **Objetivos de la inducción**

- Reducir la ansiedad y hacerlo sentir cómodo
- Dar a conocer la empresa
- Integrarlo al equipo de trabajo
- Motivarlo para que tenga un buen desempeño
- Fortalecer el engagement

La importancia de la inducción es lograr que el nuevo integrante del equipo se sienta recibido, integrado y proporcionarle la orientación correcta para que se desarrolle eficientemente, evitando que se sienta frustrado o insatisfecho, cometa errores en sus funciones o deserte por no lograr una buena adaptación.

Un estudio de LinkedIn realizado en el año 2003 (citado en Crespo y Quijije, 2019) indica que “el 4 % de los nuevos empleados abandona el empleo después de una nefasta experiencia en su primer día; y el 22 % de los cambios de trabajo se producen durante los primeros 45 días” (p. 26) Para DeCenzo y Robbins (2001) un buen proceso de inducción y onboarding les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.

- **Onboarding**

Para Rosas (2015) es el “proceso mediante el cual se busca apoyar al nuevo colaborador en la transición a sus nuevas responsabilidades y cultura organizacional con el objetivo de generar un arranque con impacto, ayudándolo a tener un buen desempeño en su rol de una manera más rápida y fácil para contribuir eficaz y eficientemente al logro de objetivos individuales y organizacionales” (p. 20).

Para Massaro (como se cita en Rosas, 2015) este proceso cubre necesidades tanto para el nuevo colaborador como para la empresa, en el caso del colaborador necesita conocer a su equipo y relacionarse con sus compañeros, necesita claridad en lo que se espera de él y necesita los medios necesarios para poder ser exitoso en sus objetivos.

En el caso de la empresa necesita cerciorarse que es la persona idónea para desempeñar las funciones del puesto, para aportar valor y que comparte la cultura organizacional. Demás necesita que el colaborador supere la curva de aprendizaje lo antes posible para ver el valor de su integración.

En el siguiente cuadro se presentan algunos beneficios del proceso de onboarding:

Tabla 2 – Beneficios del onboarding

Organización	Colaborador
<ul style="list-style-type: none">• Incrementa la productividad.• Incrementa la capacidad de retener talento.• Reduce la rotación en los primeros meses del colaborador.• Permite involucrar el área de trabajo en la integración de nuevos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Permite un arranque con impacto en la organización, reduciendo la curva de aprendizaje.• Reduce la ansiedad.• Busca el compromiso y la generación de valor en una etapa temprana.• Permite establecer relaciones estratégicas.

Fuente: Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano. María Rosas, 2015.

Para Carlos Silva, Director de RR.HH. de Philips (como se cita en Rosas, 2015) los beneficios de desarrollar un programa de onboarding, es que el colaborador se desempeñe eficazmente, desarrolle su potencial, se sienta motivado y produzca excelentes resultados.

En algunas empresas el proceso de onboarding tiene tanta importancia que incluso asignan presupuesto para realizar una planificación del programa con distintas actividades con el fin de que el nuevo colaborador se sienta bienvenido desde el inicio.

Para enlistar las diferencias entre el proceso de inducción y onboarding se ha realizado la siguiente matriz:

Tabla 3 – Diferencias entre inducción y onboarding

Inducción	Onboarding
<ul style="list-style-type: none">• Es de una sola vía (RR.HH a colaborador)• Proceso transaccional• Dirigido por recursos humanos• El colaborador es agente pasivo	<ul style="list-style-type: none">• Interacción constante con el nuevo colaborador• Proceso estratégico• Planificado por recursos humanos con la participación de distintas áreas.• El colaborador participa activamente.

Fuente: Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano. María Rosas, 2015.

- **Rotación de personal**

Uno de los temas más complicados del área de gestión del talento humano es hacer ver a los directivos de una organización el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado de la organización ya sea por retiro voluntario o despido. Para Werther y Davis (2000) la rotación hace referencia al flujo de entradas y salidas de personas en una organización durante un lapso de tiempo.

Para Robbins (como se cita en Meneses, 2019) “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (p. 12).

Por lo anterior, es necesario que se analicen los factores que generan la rotación de los colaboradores, para luego diseñar y desarrollar estrategias que satisfagan a los colaboradores y se disminuya la rotación; para realizar este tipo de análisis se puede tomar en consideración la teoría de Maslow recordando que para que un colaborador se sienta satisfecho se debe suplir una serie de necesidades básicas.

Para Meneses (2019) es importante identificar los factores de insatisfacción de los colaboradores con el objetivo de ejecutar acciones que puedan retener al personal, para ello realizó una clasificación de los aspectos que reflejan una mayor inconformidad debido a la falta que les provee y se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4 – Clasificación de aspectos de inconformidad

Atracción	Formación y desarrollo	Salario emocional	Ambiente laboral	Compensaciones
Reclutamiento	Capacitación	Reconocimiento	Clima organizacional	Remuneraciones
Selección	Planes de carrera	Condiciones de trabajo	Cultura org.	Salario
Contratación	Evaluación de desempeño	Horarios	Relaciones interpersonales	Bonificaciones
Inducción	Liderazgo	Ambiente vida-trabajo	Relación con los supervisores	Otros incentivos monetarios

Fuente: Adaptación del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano de Prieto Bejarano, 2013.

Meneses (2019) identificó que entre los principales factores que inciden en la decisión de desvinculación por parte de un colaborador están: el clima organizacional, la relación con los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Por lo anterior, se determinó que los factores de rotación están relacionados con el clima organizacional y el salario emocional.

Existen dos tipos de desvinculaciones:

- **Desvinculación por iniciativa del colaborador o renuncia:**

Se da por voluntad del colaborador y puede ser por causas personales o profesionales, para Werther y Davis (2000) la decisión de desvincularse de la organización tiene dos perspectivas, la primera es el nivel de insatisfacción que el colaborador siente en sus labores diarias y la segunda el número de alternativas atractivas que se encuentran en el mercado laboral y en donde podría obtener mejores aspiraciones profesionales.

- **Desvinculación por iniciativa de la organización o despido:**

Ocurre cuando la empresa decide terminar la relación laboral con un colaborador. La decisión pudo tomarse desde múltiples perspectivas como encontrar a una persona que aporte mayor valor y genere mejores resultados, el colaborador ya no rendía lo suficiente en su puesto laboral, incumplimiento del colaborador, etc.

Para evitar que un buen colaborador se retire voluntariamente de la organización y se vaya con la competencia, se deben generar estrategias de retención.

Retención de personal

La retención de personal es un proceso en el cual se alienta a los colaboradores a permanecer en la organización por un tiempo más prolongado, radica en la satisfacción que pueden sentir los colaboradores por su trabajo y por la organización a la que pertenecen, tomando en cuenta aspectos importantes para asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que se comprometan con la organización y permanezcan en ella (Guadalupe y Salinas, 2019).

Consiste en estrategias flexibles y tácticas dinámicas que se utilizan para que las personas que trabajan en la empresa decidan quedarse por muchos años y parte importante para lograrlo es la motivación. La retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y el de sus competidores, se debe trabajar principalmente en la motivación de los colaboradores para que se sientan a gusto en su trabajo, felices y realizados.

Pero como indica Espinoza y Toscano (2020) para poder lograr ese cometido se debe entender a profundidad que cada ser humano es un conjunto de emociones, sentimientos y capacidades únicas y para poder satisfacerlos se deben comprender las necesidades que cada uno tiene, sus ambiciones y sueños.

En la actualidad la demanda laboral para cargos especializados ha superado la oferta, lo que provoca una guerra de talentos y que la retención del personal se vuelva un desafío, además de que las personas se encuentran altamente capacitadas a nivel académico y no buscan únicamente una buena remuneración en compensación por el trabajo realizado.

Algunos de los beneficios que valoran los colaboradores en la actualidad tienen que ver con la flexibilidad de horarios, capacitaciones, beneficios sociales, clima organizacional, etc., en pocas palabras, el bienestar laboral.

En este contexto, el salario emocional, es decir, aquel incentivo tangible o intangible que al ofrecerlo no representa gran costo para la empresa. Aranguren (como se cita en Espinoza y Toscano, 2020) refiere que refleja un ganar-ganar, puesto que el empleado mejorará su motivación y compromiso, afectando de forma directa su productividad, mientras la empresa retiene al talento y obtiene mejores resultados para su negocio.

El salario emocional no tiene otro fin más que construir una vida más saludable, productiva y significativa para los trabajadores y lograr así que compaginen su vida laboral y personal. La paga del salario emocional lo utilizan aquellas empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y productividad, y a la vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación. (Espinoza y Toscano, 2020)

Las empresas se han dado cuenta y sus directivos se han convencido de que la retención de sus colaboradores necesita la misma atención que se le brinda a otras áreas de la empresa, como lo son las ventas y las finanzas. Para lograr la retención es necesario mantener al colaborador motivado, lograr que se sienta valorado e identificado con la empresa, para que de esta manera sea menos propenso a abandonarla, de lo contrario, un empleado insatisfecho impacta directamente en los resultados operativos.

Para Prieto (como se cita en Meneses, 2019) afirma que las organizaciones deben considerar al talento humano como un recurso estratégico, el cual brinda ventajas competitivas a una empresa respecto al mercado globalizado, es por esto que deben enfocarse estrategias para retener su talento humano. Sin embargo, este aspecto no es tarea fácil ya que en una organización trabajan colaboradores que pertenecen a diferentes generaciones y cada una tiene distintas aspiraciones y motivaciones.

El área de gestión del talento debe prepararse para abordar y entender cuáles son las necesidades y preferencias de cada generación, por ejemplo, un estudio de Manpower del 2016 (como se cita en Leal, Valencia y Pineda, 2018) indica que “los Millennials buscan la autorrealización, felicidad, sentirse retados, tener horarios flexibles para dedicarse a sus hobbies o para emprender” (p. 7).

Para Alsop (citado en Leal et al., 2018) esta generación tiene grandes y extravagantes expectativas, buscan retroalimentación constante de sus superiores ya que ese feedbacks construye su confianza y aumenta los sentimientos de seguridad. Los aspectos positivos de los millenials es que son ambiciosos, creativos, innovadores, tienen ganas de aprender, son flexibles y optimistas.

Por el lado contrario, los aspectos negativos de esta generación es que son impacientes, no respetan la autoridad, son exigentes y tienen una visión exagerada de sus propias capacidades.

Otra de las generaciones que se presentan en las organizaciones y por lo regular son los que ocupan cargos de alta jerarquía dentro de las mismas, son la generación Baby Boomer, que comprende a las personas que nacieron entre

1943 a 1960, como destaca Smola y Sutton (citado en Leal et al., 2018) esta generación destaca la importancia de la seguridad y la estabilidad en el trabajo, caracterizados por aspirar a construir una carrera profesional reconocida. Para los Baby Boomer su trabajo es lo más importante a comparación de las otras generaciones.

En comparación con las generaciones anteriormente mencionadas, la generación X disfruta de los momentos de ocio, son competitivos y trabajadores entre sus pares, dedican tiempo a sus familias y requieren tiempo para ellos. Otros aspectos de esta generación es que son competitivos, buscan aprender y crecer dentro de la organización y valoran el status y estilo de vida.

Por lo anterior, es difícil encontrar un equilibrio en las estrategias a implementar relacionadas con salario emocional y que agraden a todas las generaciones, ya que cada una tiene diferentes necesidades, será tarea del área de gestión humana diseñar proponer y desarrollar estrategias novedosas, flexibles y que combinen aspectos que para las distintas generaciones sean atractivas.

A continuación, se presenta un cuadro de costos de reposición de personal, para evidenciar la importancia de retener al talento humano de una organización.

Tabla 5 – Costos de reposición de personal

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
Proceso de reclutamiento del candidato	Entrevista de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidaciones
Propaganda	Aplicación de pruebas	Inducción	Pago de prestaciones
Inversión del tiempo para la atención de candidatos	psicométricas	Costos de formación	Entrevista de desvinculación
Estudios de mercado	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Costos de procesamiento	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	
	Exámenes médicos		

Fuente: Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Idalberto Chiavenato, 2009.

2.4.2.2 Capacitación

Para Guadalupe y Salinas (2019) “son las actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p. 21).

Esta área estratégica de las empresas es fundamental para lograr que el colaborador desarrolle y fortalezca sus conocimientos y habilidades para sentirse autorrealizado, tal como indican Cota y Rivera (citado en Espinoza y Toscano, 2020) mencionan por medio de su artículo, que, si una organización desea mejorar sus procesos y ser más competitiva, debe invertir en sus colaboradores.

Las capacitaciones ayudan a las personas a realizar sus actividades laborales con los estándares requeridos de sus puestos de trabajo, por las habilidades, conocimientos y destrezas que adquieren. Brinda una ventaja competitiva a las empresas que forman a sus empleados por tener individuos mejor calificados en competencias laborales (Hernández Rosales, 2013, p. 16). La formación apoya en mejorar el clima organizacional, derivado que el individuo está motivado por el aprendizaje que se le imparte y así aumentar su productividad.

Dentro de los beneficios de capacitar al personal se contempla que forma líderes, mejora la comunicación entre el personal y conduce a la rentabilidad. Por otro lado, un beneficio importante es el valor agregado que el colaborador obtiene, sus conocimientos, destrezas y aptitudes se perfeccionan al momento de desempeñar sus funciones.

La capacitación es una estrategia que las organizaciones deben tomar de manera sistemática para crear un desarrollo y sostenimiento de la empresa a través de los conocimientos de los colaboradores. Bermúdez (como se citó en Espinoza y Toscano, 2020) indica que dentro de un mundo cada vez más globalizado, las empresas altamente competitivas son aquellas que mantienen a su personal motivado, y que la mejor manera de lograrlo, es por medio del grado de conocimiento y capacitación que se le ofrezca, por ello, la empresa debe tener apertura para capacitarlo.

Dentro de esta área existen diversas estrategias de salario emocional incluso con un costo cero, como por ejemplo los programas de mentoring entre los mismos colaboradores, brindando satisfacción o bien capacitaciones en línea, se trata de buscar formas para incentivar al personal y cumplir con sus expectativas.

Para Vergara (2015) algunas de las ventajas que se obtienen de las capacitaciones son las siguientes:

- Mejora la toma de decisiones y solución de problemas
- Aumenta la confianza, posición asertiva y el desarrollo
- Ayuda al manejo de conflictos
- Mejora las aptitudes y habilidades
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso personal y profesional
- Aumenta el nivel de satisfacción
- Elimina los temores a la incompetencia.

Para lograr que las capacitaciones estén bien enfocadas y sean realmente aprovechadas por los colaboradores, debe de realizarse el diagnóstico de necesidades de capacitación, este es esencial para planear con éxito los programas de formación.

La detección de necesidades de capacitación es de importancia para realizar adecuadamente la planificación de las formaciones profesionales, cuyo objetivo es definir adecuadamente los temas que se impartirán en las mismas. Para que el contenido concuerde con las competencias que necesita el colaborador para el buen desempeño de sus funciones se deben considerar los siguientes aspectos, según Medina (2014):

- Incumplimiento de los objetivos del puesto.
- Evidencia de errores en la ejecución de sus funciones.
- Rotación de personal.
- Asignación de nuevas tareas en función de nuevas responsabilidades y que al ser más complejas requieren de nuevos conocimientos.

Una vez detectadas las necesidades y definidos los programas de capacitación se deberán elegir las mejores estrategias para formar al personal, para Jamaica (2015) las estrategias de capacitación se pueden adaptar al tamaño y recursos de la empresa incrementando el valor en el capital intelectual, con el incremento de la tecnología ya no es necesario realizar las capacitaciones de la manera tradicional, se puede formar a los colaboradores en modalidad presencial o virtual.

- **Modalidad virtual**

Para Muñoz y Betancourt (2011) “El e-Learning es una alternativa para que las personas tomen cursos a distancia por medio del uso de la tecnología, es una herramienta de trabajo y aprendizaje a través de internet” (p. 19), una de las grandes ventajas de este tipo de modalidad es la optimización del tiempo de los colaboradores, ya que se ahorra tiempo en evitar asistir a las instalaciones donde serían impartidos los programas de formación de forma presencial.

En ocasiones las empresas tienen poco presupuesto para la realización de capacitaciones, derivado de ello limita la formación de colaboradores de manera presencial, sin embargo, por medio de las TIC's (Tecnologías de la información y comunicación) es posible el desarrollo de los programas de capacitación de manera virtual y sin que pierda su eficacia, además permite ahorrar costos, ya que el material del curso es trasladado vía online o incluso se pueden conseguir por medio de la web cursos de formación de manera gratuita y avalados por instituciones de prestigio.

- **Modalidad presencial**

Esta modalidad es la tradicional y por la que muchas empresas optan, se trata del desarrollo del curso cara a cara con el profesional a cargo, permitiendo una comunicación más eficaz, discusión y participación en el tema, mejor captación de la atención del participante. Esta modalidad de formación puede darse por medio de capacitaciones internas (que se desarrollan por los mismos miembros de la organización) o externa (con apoyo de entidades o personas ajenas a la compañía).

Para García (2019) capacitar es complementar la educación académica de los colaboradores preparándolo para asumir nuevas responsabilidades y obtener mejores resultados de su puesto de trabajo. Lo anterior genera motivación intrínseca en el personal al permitirles crecer personal y profesionalmente. Para Louffat (citado en Guadalupe y Salinas, 2019) la capacitación se basa sobre las competencias, las cuales son la sumatoria de conocimientos habilidades y actitudes que generan un valor económico, este autor menciona tres estilos de capacitación siendo los siguientes:

- **Capacitación basada en conocimientos**

Esta dimensión se preocupa por los aspectos cognoscitivos del desarrollo humano. Según Guadalupe y Salinas (2019) “se refiere a la necesidad de que el trabajador aprenda o profundice fundamentos teóricos de su profesión o especialidad, la idea es que siempre se debe estar al día con las innovaciones o mejoras en la tecnología del conocimiento, pues este ofrece mejores contextos para tomar decisiones” (p. 22).

- **Capacitación basada en habilidades**

Se refiere a los aspectos psicomotrices del desarrollo humano y se caracteriza por la aplicación práctica de las teorías que se conoce (Guadalupe y Salinas, 2019). El objetivo es llevar a la práctica los conocimientos que se tienen, en el caso de los colaboradores representa las destrezas que debe tener para que logre desarrollar sus funciones de manera eficaz.

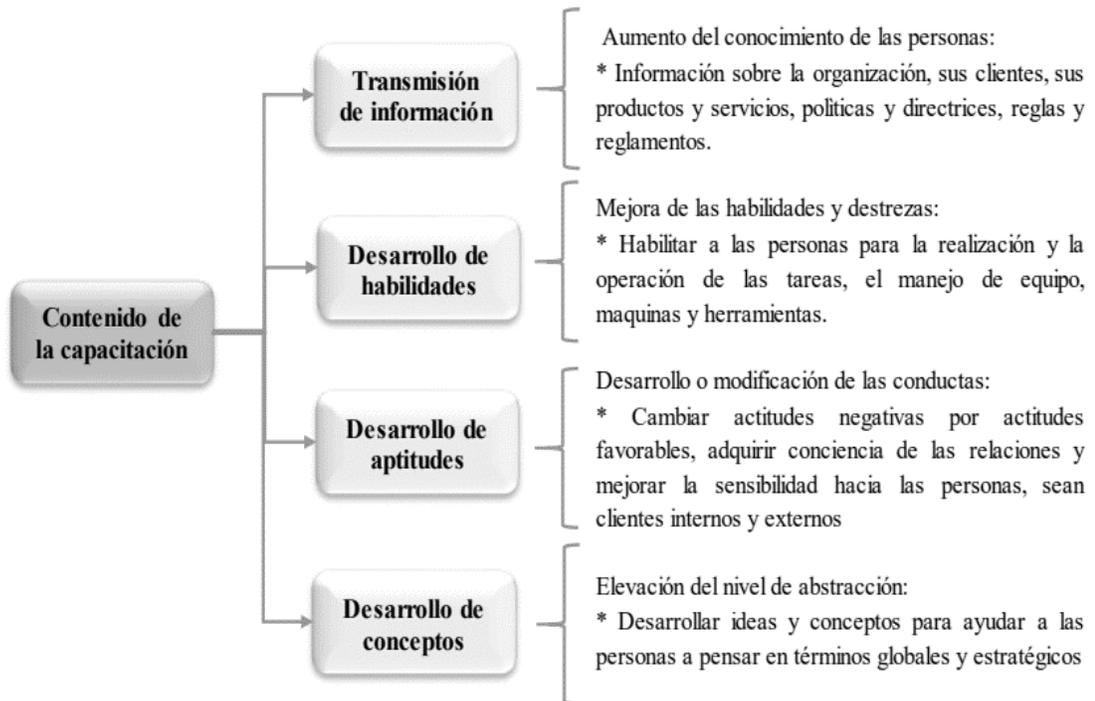
- **Capacitación basada en actitudes**

Está relacionada por aspectos afectivos del desarrollo humano como indica Guadalupe y Salinas (2019) esta dimensión se refiere a la voluntad del trabajador por querer realizar sus funciones con suma disposición, ya que tiene los conocimientos necesarios para ejecutarlas.

Lo anterior indica que los colaboradores deben poseer ciertas competencias para ser productivos y cumplir con las exigencias de su entorno y como indica Hernández (2013) la capacitación logra cambios en diferentes comportamientos de una persona, porque por medio de la formación adquieren nuevas habilidades, actitudes y conocimientos.

El siguiente esquema muestra como la capacitación incide en un cambio de conducta en cuatro formas distintas.

Figura 1 – Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 2007.

Sin duda, proporcionarles a los colaboradores capacitaciones para su desarrollo es de vital importancia, una empresa que invierte en su capital intelectual genera mucho valor a lo interno de su organización y se vuelve competitiva en el mercado laboral.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de investigación

Para llevar a cabo este estudio se eligió un diseño fenomenológico debido a que “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández-Sampieri & Mendoza, p. 548). Esta investigación deseaba conocer cuál es el significado que las personas le otorgan al salario emocional para poder analizar los beneficios de los mismos en el área de la gestión del talento humano.

Se pretendió conocer la perspectiva de las personas que forman parte del estudio para poder describir y comprender la importancia de este factor en el ámbito laboral, derivado de lo anterior se utilizó el enfoque de fenomenología empírica ya que este último permite centrarse en las experiencias de los participantes y no se enfoca en la interpretación del investigador.

Mediante la comprensión del impacto que produce el salario emocional desde la perspectiva de quienes gozan de estos beneficios se podrán realizar propuestas encaminadas conforme a los hallazgos que se obtengan con el estudio.

3.2 Sujetos

La investigación contó con una muestra dirigida de 13 colaboradores, entre ellos hombres y mujeres de edades comprendidas entre 20 a 35 años, que se encuentran laborando en organizaciones privadas que brindan diversos incentivos no monetarios a sus colaboradores. Se eligió un tipo de muestra en

cadena, ya que se identificaron participantes claves que cumplieran con el perfil del estudio y los mismos ayudaron a difundir la investigación para sumar personas que proporcionaran información valiosa.

3.3 Instrumentos

Se decidió diseñar una entrevista ya que el objetivo de la investigación es profundizar en el fenómeno, esta técnica permite la obtención de información detallada y amplia, logrando captar datos subjetivos al momento del encuentro entre el entrevistado e investigador.

El tipo de entrevista que se utilizó es semi-estructurada debido a que previamente se elaboró una guía para enfocar la entrevista y obtener datos que ayudaran a resolver las interrogantes que se plantearon en este estudio, la guía contuvo preguntas realizadas de forma abierta para que los participantes puedan expresar sus opiniones y ahondar en las mismas.

Para realizar el instrumento acorde a la investigación primero se partió del árbol de categorías, el cual permitió construir una guía de entrevista con diez preguntas. Las categorías están sustentadas bajo la definición que brindó Gay sobre salario emocional y Chiavenato respecto a la gestión del talento humano, derivado de las definiciones que ambos autores plantean se eligieron las subcategorías para definir los indicadores que permitieron desarrollar las preguntas adecuadas para lograr dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

El árbol construido se muestra a continuación:

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Preguntas
Salario emocional	Compensación no monetaria	Beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podría indicarme, ¿Cuáles son los beneficios del salario emocional que le brinda su organización? 2. Según su experiencia, ¿Cuáles de esos beneficios son los que más valora? ¿Por qué? 3. ¿Por qué considera importante los beneficios del salario emocional?
	Aportación laboral	Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usted podría explicarme ¿Cómo se siente cuando es reconocido en su trabajo? 2. Según su experiencia, ¿Para usted es importante que la empresa le brinde salario emocional? ¿por qué?
Gestión del talento humano	Reclutamiento y selección	Atracción del talento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podría comentarme si ¿para usted es fundamental que el salario emocional forme parte de una oferta laboral? ¿Cómo se sentiría si le realizan una oferta laboral y le mencionan diversos beneficios no monetarios? 2. En alguna ocasión, ¿Ha recomendado a su empresa con algún amigo o familiar para que formen parte de ella? ¿El salario emocional influyó en esa recomendación? 3. Debido a los beneficios de salario emocional que goza, ¿para usted sería difícil retirarse de la organización?
	Capacitación	Desarrollo de conocimientos y habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué representa para usted, tener la oportunidad de desarrollar sus habilidades por medio de capacitaciones? 2. ¿Se siente motivado al tener la oportunidad de desarrollar sus habilidades? ¿En qué lo benefician?

Fuente: elaboración propia

El árbol de categorías quedó establecido luego de realizar el pilotaje respectivo, el cual se llevó a cabo con una persona que cumpliera con las características de la investigación y que accedió voluntariamente a ser entrevistado, se programó la misma en un horario conveniente para el participante y se procedió a explicarle el objetivo de la investigación y a solicitar su consentimiento; posterior de realizar la entrevista se modificaron algunas preguntas para que existiera una comprensión clara para todos los participantes que conformaron parte del estudio.

Una de las limitantes de realizar el pilotaje fue efectuar la entrevista de manera virtual, ya que en ocasiones la conexión a internet fallaba creando un distractor en el desarrollo de la misma y además se pierden expresiones corporales que pueden brindar datos importantes.

Previo a realizar las entrevistas se hizo del conocimiento de los participantes el consentimiento informado, para dejar constancia de la participación de forma voluntaria y consciente que tendrían en la investigación, ya que en el mismo se detalla el objetivo del estudio.

3.4 Procedimiento de investigación

Las actividades para lograr los objetivos de investigación fueron:

- Elección de la muestra: se eligió el tipo de muestra en cadena para poder encontrar a la población que formaría parte del estudio, cumpliendo con las características pertinentes para que se desarrolle de una forma adecuada.
- Definición de la técnica de investigación: se decidió realizar una entrevista para profundizar en el fenómeno de investigación.

- Diseño del árbol de categorías: basado en la información y conceptos desarrollados en el marco teórico, se elaboró el árbol con las preguntas claves para lograr dar respuesta a las preguntas de investigación.
- Realización de prueba piloto: definido el punto anterior se llevó a cabo la entrevista con un participante voluntario y derivado de esta aplicación se obtuvo hallazgos relevantes para poder enfocar de mejor manera la entrevista con el grupo muestra.
- Modificación del árbol de categorías: derivado de los hallazgos que se obtuvieron de la prueba piloto, se procedió a modificar algunas preguntas para que exista claridad y comprensión en su totalidad del instrumento.
- Elaboración de instrumento: se procedió a realizar el instrumento abarcando todos los aspectos esenciales, consentimiento y objetivos de la investigación.
- Programar las entrevistas: se procedió a programar las entrevistas con los participantes respetando sus agendas y los tiempos acordados.
- Aplicación del instrumento: se llevó a cabo el encuentro con los participantes, estableciendo el rapport, explicando la investigación y brindando el consentimiento, para luego proceder con la entrevista.
- Análisis de la información: luego de recabar la información de todas las entrevistas se llevó a cabo el análisis de información por medio del análisis de contenido.

3.5 Diseño y metodología

Debido a que la investigación es cualitativa la información recolectada se analizó mediante el análisis de contenido, esta técnica como indica Do Nascimento & Tomazzoni “posibilita a los investigadores una mirada más allá de las palabras contenidas en el texto” (p. 47). Luego de transcribir las entrevistas se pudo clasificar y codificar diferentes elementos en las categorías definidas.

Esta técnica es objetiva y sistemática, permite descubrir significados mediante la información que los participantes brindaron en la entrevista, a través de la recolección de datos se pudieron realizar inferencias que dieron respuesta a las interrogantes que planteó el estudio.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

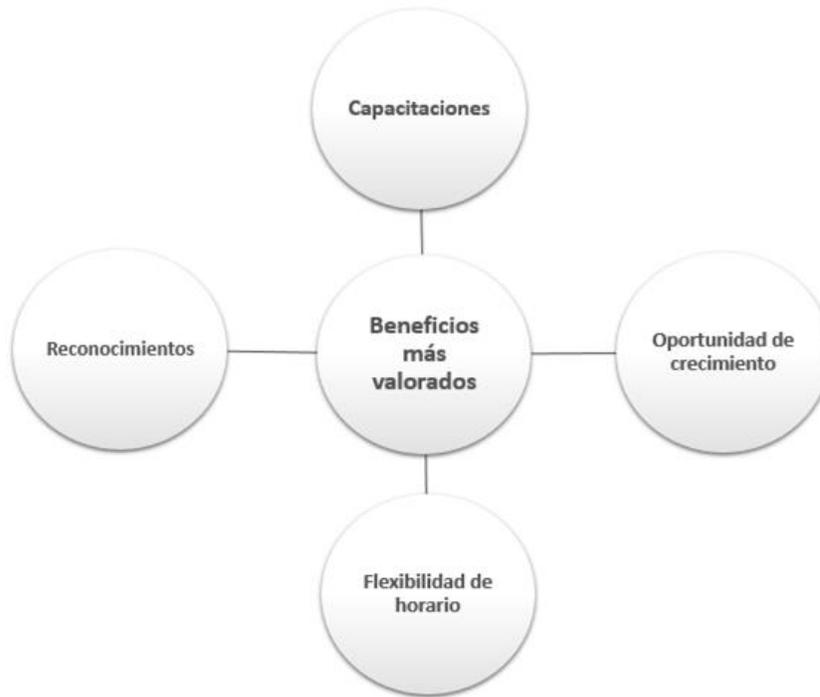
Las preguntas planteadas en la entrevista fueron diseñadas para conocer la percepción de personas que laboran dentro de organizaciones que brindan distintos beneficios de salario emocional, se realizaron distintos cuestionamientos en relación a identificar los beneficios que les otorgan, la importancia de recibirlos, si esos beneficios influyen en la desvinculación y atracción de las personas, entre otros.

Los participantes de esta investigación laboran en organizaciones de tipo financieras, tecnológicas, servicios y de industria, logrando obtener diversidad de respuestas que permitió conocer sobre los distintos beneficios que otorgan estas entidades.

Los beneficios del salario emocional, que son los que representan cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, como indica Gay (2006), los más mencionados por la muestra son las capacitaciones, flexibilidad de horario, planes de carrera, reconocimientos, opción de home office y descuentos en productos con ciertas empresas con las que se tienen alianzas.

Conforme los tiempos van cambiando y las empresas se van adaptando a los cambios que exigen las nuevas generaciones han buscado la forma de implementar beneficios que ya no se relacionen únicamente con el tema monetario, derivado de ello es que otorgan distintos tipos de beneficios de salario emocional para que sus colaboradores se sientan a gusto dentro de la organización.

Figura 2 – Beneficios más valorados por la muestra



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la investigación.

Una organización ya sea que otorgue múltiples o bien algunos beneficios, eso dependerá de su capacidad financiera, generará una mayor satisfacción en sus colaboradores, la muestra indicó que en promedio mínimo recibían cuatro beneficios de esta índole y de los que más valoran se encuentra la flexibilidad de horario, la oportunidad de crecimiento mediante los planes de carrera, las capacitaciones y los reconocimientos que les otorgan. Lo anterior concuerda con lo que para Portafolio (citado en Castillo, Perez, Pardo y Ortiz, 2017) son los beneficios que se pueden implementar en una organización.

“La flexibilidad de horario y home office. Esto se debe a la cultura de la organización que en serio busca promover la salud mental y la armonía entre el trabajo y la vida familiar” Entrevistado JR

Hoy en día las personas buscan calidad de vida y poder pasar tiempo con sus familias, se tiene la noción que una persona debe pasar las ocho horas de trabajo o incluso más para que realmente se note la productividad, sin embargo, que un colaborador pase más tiempo en oficina no significa que sea productivo.

Las empresas que han logrado ser flexibles con el típico horario laboral y entender que los colaboradores son más eficientes si el horario no se vuelve tan rígido, son empresas que han logrado cambiar su cultura y obtener buenos resultados.

Así como también se ha logrado implementar la modalidad home office, esto anteriormente era muy poco común, ya que la creencia era que si no se tenía supervisado a un colaborador no trabajaría.

Hoy en día derivado de diversas situaciones como la pandemia, las empresas están optando por implementar esta modalidad que sin duda es bien recibido por sus colaboradores, al permitirles pasar más tiempo con sus familias, ahorrarse el estrés del tráfico, entre otros adicionales.

Figura 3 – Importancia de la implementación de los beneficios del salario emocional.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la investigación.

La figura anterior se relaciona con las ventajas que señala Poveda, Suraty y Mackay (2017) en su estudio, indicando que algunas de las ventajas adicionales a las que se exponen en la figura anterior son: mejora de la productividad, competitividad y el desempeño laboral, ya que al ser reconocidos y valorados los colaboradores dan el máximo en sus actividades laborales.

Además, lo evidenciado por la muestra concuerda con Aranguren (citado en Espinoza y Toscano, 2020) en lo relacionado de que es un ganar-ganar, puesto que el empleado mejorará su motivación y compromiso, afectando de forma directa su productividad, mientras la empresa retiene al talento y obtiene mejores resultados para su negocio.

La implementación de los beneficios del salario emocional en la actualidad es importante y la muestra lo evidencia al indicar que son una motivación y ayudan a la satisfacción del colaborador buscando el bienestar y calidad de vida dentro de la organización y como refiere el entrevistado LD, “fortalece el compromiso y la productividad con la organización, además crea sentido de pertenencia e identificación de marca”.

Recibir cualquier tipo de beneficios no monetarios beneficia a la empresa en varios aspectos, ya que permite lograr retención entre los colaboradores porque se han identificado con la empresa y se sienten parte de la misma, además que al haber una identificación permite que las personas se sientan a gusto trabajando y se vuelvan productivos, como indicó Elton Mayo, un colaborador feliz es un trabajador productivo.

Los colaboradores al ser reconocidos en sus trabajos suelen sentirse satisfechos, importantes y que están formando parte de algo grande para el beneficio de la organización, generando mayor compromiso para la consecución de los objetivos.

“El salario emocional es un recordatorio constante de que uno es algo más que un número en un informe” BA

Lo expuesto anteriormente por un integrante de la muestra refleja lo que indica Choquecondo (2019) en relación al engagement, el cual es un estado activo y positivo en el que el colaborador se siente a gusto con el trabajo que realiza y por ello pone en práctica al máximo sus competencias para la consecución de los objetivos organizacionales.

En años anteriores se consideraba al trabajador como tal, se perdía el sentido de que era una persona con sentimientos, pensamientos y no se tenían consideraciones hacia ellos, sin embargo, con la implementación de distintos beneficios se valora el trabajo y esfuerzo que realizan los colaboradores, incentivando a que realicen de mejor manera sus funciones.

En la actualidad según la percepción de la muestra, es importante que las organizaciones brinden salario emocional ya que es un beneficio mutuo, se trata de un gana-gana para el colaborador y la empresa; implementarlos les añade un valor agregado a las organizaciones, manteniendo la motivación de sus colaboradores, haciéndolos sentir valorados y mejorando su calidad de vida.

Con lo anterior, cobra relevancia lo que refiere Rubio et al. (2020) el salario emocional ha tomado relevancia en el ámbito laboral dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de los colaboradores mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables

“Las empresas que implementan estos beneficios denotan empatía y humanización. Dan a entender que la empresa tiene una faceta humana y que busca la motivación de sus colaboradores por medios más elevados que una remuneración, en realidad son empresas con una identidad profunda y auténtica” Entrevistado JR

Para ciertas personas los beneficios de esta índole en ocasiones se valoran más que un aumento salarial, como refiere el entrevistado DJ “He tenido experiencias donde no he sido valorada y por eso renuncié, si es muy importante para que uno se sienta cómodo, contento y rendir al máximo”. Es

evidente que las personas en la actualidad ya no solo se enfocan en el aspecto monetario, necesitan sentirse valorados por otro tipo de incentivos.

Lo anterior se relaciona con lo que indican Torres, Triviño y Martínez (citado en González et al. 2018) ya me mencionan que algunas organizaciones creen que la única retribución del personal es solo la remuneración económica y sin darse cuenta de que las personas tienen un componente netamente emocional, el cual necesita estímulos y motivaciones para ser productivos y orientados a resultados.

Asimismo, las organizaciones siempre buscan a los mejores colaboradores para que formen parte de su equipo de trabajo, el mercado laboral siendo tan extenso y competitivo, las empresas deben ponerse a la vanguardia y desde la oferta laboral hacerle saber a los candidatos los beneficios adicionales que otorgan para poder ser más atractivas.

A la muestra se le cuestionó sobre su sentir si se le realizará una oferta laboral en la cual mencionan diversos beneficios del salario emocional, la mayoría concuerda en que hace más atractiva a la empresa y se inclinarían a aceptar una oferta donde la empresa ofrezca estos incentivos a una que no los otorgue.

“No tengo interés en aplicar mi talento en una empresa que no me tenga consideración humana. Me sentiría bastante atraída a colaborar en ese lugar porque este tipo de ofertas denotan una seria y avanzada estructuración de gestión del talento humano”. Entrevistado JR

Es importante para las personas que se ofrezcan los beneficios de salario emocional, pero las empresas no deben olvidar que estos van ligados al salario monetario, ya que todo debe ir en balance para lograr la satisfacción del colaborador; con esto cobra importancia lo que cita Leal (2019) en relación al balance que debe tenerse entre el salario económico y el salario emocional.

“Suelo recomendar haciéndole ver lo extra que se obtiene” Entrevistado JL

Uno de los beneficios como ya se mencionó anteriormente es que se logra la identificación con la empresa y los colaboradores suelen ser los promotores de la organización recomendando a amigos o familiares, si en caso se permite debido a políticas internas,

Lo anterior beneficia a la empresa ya que son diversos los candidatos que se postularán al momento de haber una vacante sin necesidad de publicarlo en distintos medios o bien, desearán estar en la base de datos de la empresa, con el fin de obtener una oportunidad laboral a futuro. Como refiere el entrevistado BA “He recomendado a dos amigos míos y ha sido específicamente por el tema del salario emocional”

Así como es fácil que los colaboradores recomienden a la organización por la identificación que sienten con la marca, por el mismo motivo la muestra indica que sería difícil desvincularse debido a los beneficios que gozan.

“El solo hecho de tener varios beneficios si hace que uno se sienta y quiera estar dentro de la empresa, hace que uno dé lo mejor de sí mismo para durar lo máximo posible” Entrevistado KA

Figura 4 – Beneficios de brindar oportunidades de desarrollo



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la investigación.

Otro de los beneficios que goza gran parte de la muestra se relaciona con las capacitaciones que reciben, para ellos representa un valor agregado, propician un mejor desenvolvimiento y les da oportunidad de crecimiento.

Al cuestionarles sobre que representa para ellos la oportunidad de poder desarrollar sus habilidades por medio de capacitaciones, el entrevistado LD refiere “me ayuda a crecer como profesional y como persona” y el entrevistado JR “maravillosa oportunidad de crecimiento, me alienta a esforzarme más porque es un indicador de que se esperan cosas de mi persona”.

Lo anterior destaca la necesidad de autorrealización de la teoría de la jerarquía de necesidades expuesta por Maslow y la realidad es que ante un mercado

laboral tan competitivo para un colaborador es importante estar en constante actualización y es un valor agregado que otorga la empresa, un beneficio que resulta de beneficio para ambas partes.

“La motivación por ser mejor profesionalmente es un reto constante”
entrevistado LD

Lo anterior tiene relación con lo expuesto por Montoya y Boyero (2016) al indicar que el recurso humano es inimitable, único y competitivo en la corporación.

Para los participantes de esta investigación los beneficios que destacan de recibir capacitaciones son: mejorar las competencias laborales, crecimiento profesional y personal, motivación, nuevas experiencias para crecer en un futuro. Lo expuesto por la muestra concuerda con lo que refiere Vergara (2015) al referirse a las ventajas que se obtienen de las capacitaciones.

“Me benefician en dos niveles porque al crecer profesionalmente me estoy desarrollando a nivel personal y mi nivel de satisfacción se hace más fuerte”
entrevistado KA

La oportunidad de recibir capacitaciones y no solo relacionadas con sus funciones, otorga un incentivo adicional a los colaboradores, porque les permite superarse en el ámbito profesional y personal, permitiendo que mejoren sus capacidades para progresar profesionalmente en el futuro.

Los beneficios del salario emocional causan impacto de distintas maneras en los colaboradores y al mismo tiempo, es un incentivo que se traduce en un beneficio para la organización porque repercute en distintas áreas de la misma.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

1. Derivado de la evidencia obtenida en la presente investigación, se concluye que los objetivos propuestos fueron alcanzados, lo cual permitirá realizar una propuesta para implementar un proyecto de beneficios de salario emocional en una organización.
2. Con base a los datos obtenidos durante la investigación, se determinó una serie de beneficios no monetarios que goza la población seleccionada y a partir de ello, se evidenció cuáles son los beneficios más valorados, siendo los siguientes: reconocimientos, capacitaciones, oportunidades de crecimiento y flexibilidad de horario.
3. En el área de la gestión humana, según los datos obtenidos, los beneficios que se obtienen de la implementación del salario emocional, se relacionan con la reducción de la rotación del personal, porque se crea un sentido de pertenencia, atracción de nuevos candidatos sin necesidad de publicar una plaza, debido a que los colaboradores se vuelven los promotores de la empresa ya que se sienten identificados con la marca, facilitando el proceso de atracción al obtener suficiente currícula; respecto a la capacitación motiva al colaborador ya que brinda la oportunidad de mejorar y crecer profesionalmente, generando un mejor desenvolvimiento e incentivando la permanencia en la organización.
4. La muestra evidenció que la implementación de beneficios de salario emocional causa una motivación intrínseca que ayudan a la organización a conseguir buenos resultados en el área de la gestión del talento humano, ya que las distintas áreas que la componen se ven impactadas con buenos resultados como: retención, atracción, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Realizar un proyecto enfocado a brindar beneficios de índole no monetarios, en una entidad privada que busque incentivar a sus colaboradores con elementos adicionales al factor monetario.
2. Las acciones sugeridas para implementar un proyecto de salario emocional pueden ser diversas, existen elementos que pueden otorgarse con un costo cero y son bien recibidas por los colaboradores, se deberán proponer múltiples acciones para que puedan adaptarse a las necesidades de la organización y que no afecten su presupuesto.
3. Es necesario enfocar acciones dentro de las organizaciones que se relacionen con la implementación de beneficios del salario emocional, ya que el impacto que tiene dentro de la misma es un beneficio para ambas partes y en la actualidad los colaboradores buscan incentivos de diferentes índoles para integrarse a una organización.
4. Se sugiere que en próximas investigaciones se determinen los beneficios no monetarios que las organizaciones marcan como prioridad brindar a sus colaboradores, debiendo limitar los mismo derivado de situaciones emergentes como la que atraviesa el mundo, por la pandemia de COVID-19. Se podría ejecutar desde las perspectivas de los altos mandos del área de gestión del talento humano.

CAPÍTULO VI

6. Propuesta de intervención

“Sistema de compensación de salario emocional para incrementar la satisfacción laboral”.

Desarrollo de un sistema de beneficios orientados al salario emocional que impacte directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores de una entidad privada; para aumentar el compromiso, motivación y productividad, además de mejorar la salud mental de los colaboradores.

6.1 Análisis de participantes

Los actores relevantes en el desarrollo de un proyecto enfocado a la implementación de beneficios de salario emocional son las organizaciones privadas que aún no cuentan con sistemas de este tipo de beneficios, los departamentos de gestión del talento humano de cada organización y los colaboradores de las mismas.

Cabe resaltar que cada grupo de actores tiene una importante participación para el desarrollo del proyecto, en la siguiente tabla se determinan los beneficios que obtienen cada grupo y los posibles inconvenientes que puedan intervenir en la realización del proyecto.

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
<p>Instituciones privadas en la ciudad de Guatemala</p>	<p>Motivar a los colaboradores y reforzar el sentido de pertenencia.</p> <p>Disminuir los índices de rotación.</p> <p>Valorar el capital humano.</p> <p>Ser percibida como un buen lugar para trabajar.</p> <p>Lograr los objetivos institucionales.</p>	<p>Presupuesto limitado para la implementación de este tipo de beneficios.</p> <p>Temor al cambio e implementación de nuevos procesos.</p> <p>Desconocimiento de acciones orientadas al salario emocional.</p>	<p>OIT</p> <p>Código de Trabajo de Guatemala</p> <p>Ministerio de Trabajo</p>
<p>Áreas de gestión del talento humano</p>	<p>Generar mayor compromiso en los colaboradores.</p> <p>Mejorar el clima y cultura organizacional.</p> <p>Mejorar la atracción del personal.</p> <p>Implementar herramientas que motiven a los colaboradores.</p>	<p>Rechazo a este tipo de iniciativas por parte de Gerencia General.</p> <p>Falta de colaboración de altos mandos para implementar actividades que se relacionen con estos beneficios.</p> <p>Limitaciones de tiempo, espacio y presupuesto para el desarrollo de estas actividades.</p>	<p>Políticas internas de compensaciones</p> <p>Manuales y reglamentos internos de beneficios del salario emocional</p> <p>Reglamento interior de trabajo</p>

<p>Beneficiarios (Colaboradores)</p>	<p>Aumentar la motivación intrínseca.</p> <p>Recibir beneficios adicionales que no sean de índole monetario.</p> <p>Favorece la salud mental.</p> <p>Aumenta la satisfacción laboral.</p>	<p>Concientización sobre los beneficios del salario emocional.</p> <p>La mala percepción de algunos beneficios recibidos puede llevar a eliminar los mismos.</p>	<p>Políticas internas de compensaciones</p> <p>Reglamento interior de trabajo</p>
---	---	--	---

Fuente: elaboración propia.

Síntesis de resultados de la investigación

En el desarrollo de la investigación realizada el grupo muestra evidenció que la implementación de beneficios de salario emocional causa una motivación intrínseca que ayuda a la organización a conseguir buenos resultados en distintas áreas de la organización, de igual manera se corroboró que los colaboradores se sienten motivados cuando las empresas los compensan con distintos tipos de beneficios del salario emocional, incluso con algunos con costo cero, lo que conlleva a una mayor satisfacción laboral de los colaboradores.

Los beneficios no monetarios desarrollan un estado de predisposición del trabajador hacia la empresa y su puesto de trabajo, generando fidelidad hacia la misma y que supone una mejora en el ambiente, el objetivo de estos beneficios es aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador.

Los resultados arrojaron que se obtienen distintos beneficios no solo para el colaborador, sino también para la organización, lo que debe ser considerado por los directivos de la misma, ya que al implementar un sistema de compensación de

incentivos no monetarios no solo se está invirtiendo en el talento humano sino que también se tendrán retornos de inversión ya que la productividad de los colaboradores aumentará, se fidelizará al talento obteniendo ahorros en costos de procesos de reclutamiento y selección, entre otros aspectos positivos que se obtendrán.

Es tarea ardua del departamento de gestión humana poder crear estrategias novedosas que conlleven a una buena implementación de procesos de salario emocional.

6.2 Análisis de problemas

En una organización es indudable que existe diversidad de generaciones conviviendo diariamente (generación y, x y z) y cada una de ellas tiene su forma distinta de ver su trayectoria y aspiraciones dentro de las empresas, “Las nuevas generaciones en la fuerza laboral demandan diferentes compensaciones a las usuales, y que para retenerlas hay que adecuar las organizaciones” (Aguilar, 2017, párr. 1).

Dentro del marco legal laboral guatemalteco, es decir, en el Código de Trabajo, únicamente está regulado tema salarial y de prestaciones por parte de los patronos, sin embargo, hoy en día ya no es suficiente solo tomar en cuenta el factor monetario para retener y atraer a personal capacitado a las organizaciones, se requiere de un cambio de paradigma.

Es necesario que las organizaciones guatemaltecas implementen beneficios de índole no monetarios para incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores, como indica Aguilar (2017) “la recomendación general es invertir en un paquete de compensación que cubra un salario competitivo, salario emocional (clima organizacional sano) y beneficios como libertad de manejo de tiempo, claridad en objetivos, trabajo por proyectos, tiempo libre, etcétera”. (párr. 7)

Es relevante desarrollar programas de salario emocional en las organizaciones, sin embargo, se ha realizado un análisis de los factores por los cuales algunas empresas aún no lo implementan y para ello, se presenta el siguiente árbol de problemas:



Fuente: elaboración propia

6.3 Análisis contextual y diagnóstico

En los últimos años se han implementado nuevas estrategias en lo relacionado a compensación a los colaboradores, debido a la innovación y crecimiento que sufren las organizaciones constantemente. Como indica García (2020) “se ha generado una corriente de compensación enfocada a potenciar el equilibrio de la vida personal y profesional de los trabajadores con la finalidad de influir en sus actitudes y comportamientos, con la carga emocional que supone esta retribución”.

En Guatemala existen ciertas leyes en donde se establecen beneficios adicionales al salario mensual de una persona, como, por ejemplo: Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92 del Congreso de la República y Bonificación incentivo, Decreto 37-2001 del Congreso de la República, sin embargo son las únicas prestaciones que recibe un colaborador en muchas organizaciones.

Bonilla (2018) indica que Guatemala constituye un mercado competitivo en cuestión de salarios, en la actualidad los colaboradores ya no se conforman únicamente con un salario económico, esperan que su trabajo sea retribuido con beneficios adicionales que les generen un valor intrínseco, los mismos han dejado de ser un valor agregado que las empresas otorgan para convertirse en una necesidad primordial, esto incluso al momento de que una persona elige una empresa para formar parte de su fuerza laboral. Como menciona Bonilla (2018) “los beneficios generan lealtad y fidelidad del empleado a la organización, porque se siente valorado”.

Durante la investigación y trabajo de campo se evidenció que los colaboradores se sienten motivados cuando las empresas los compensan con distintos tipos de beneficios del salario emocional, incluso con algunos con costo cero, lo que conlleva a una mayor satisfacción laboral.

Las organizaciones deben de tomar en cuenta su capacidad financiera y analizar el retorno esperado de lo que invertirán en el personal además de las necesidades que poseen y las de sus colaboradores, para partir hacia la implementación de beneficios competitivos. Un proyecto de compensaciones también dependerá del giro de negocio y de su población.

Los participantes que están contemplados para ser beneficiados con el desarrollo del proyecto, son colaboradores de una entidad privada en la ciudad de Guatemala, que aún no cuentan con beneficios de esta índole. Los beneficios no monetarios desarrollan un estado de predisposición del trabajador hacia la empresa y su puesto de trabajo, que supone una mejora en el ambiente, estos pretenden aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador.

La implementación del proyecto de salario emocional, se plantea como una estrategia para brindar respuesta a la problemática anteriormente planteada en el árbol de problemas, brindando alternativas que sean de beneficio tanto para la empresa como para el colaborador.

La aplicación efectiva de estos proyectos redundan en beneficios para ambas partes, empresa y trabajador, algunos como indica García (2020) pueden ser:

- Atracción óptima de candidatos en procesos de selección.
- Aumentan el compromiso, la motivación y productividad.
- Reducen el nivel de absentismo temporal y la intención de finalizar la relación laboral.
- Mejoran la satisfacción y la salud psíquica de los trabajadores.

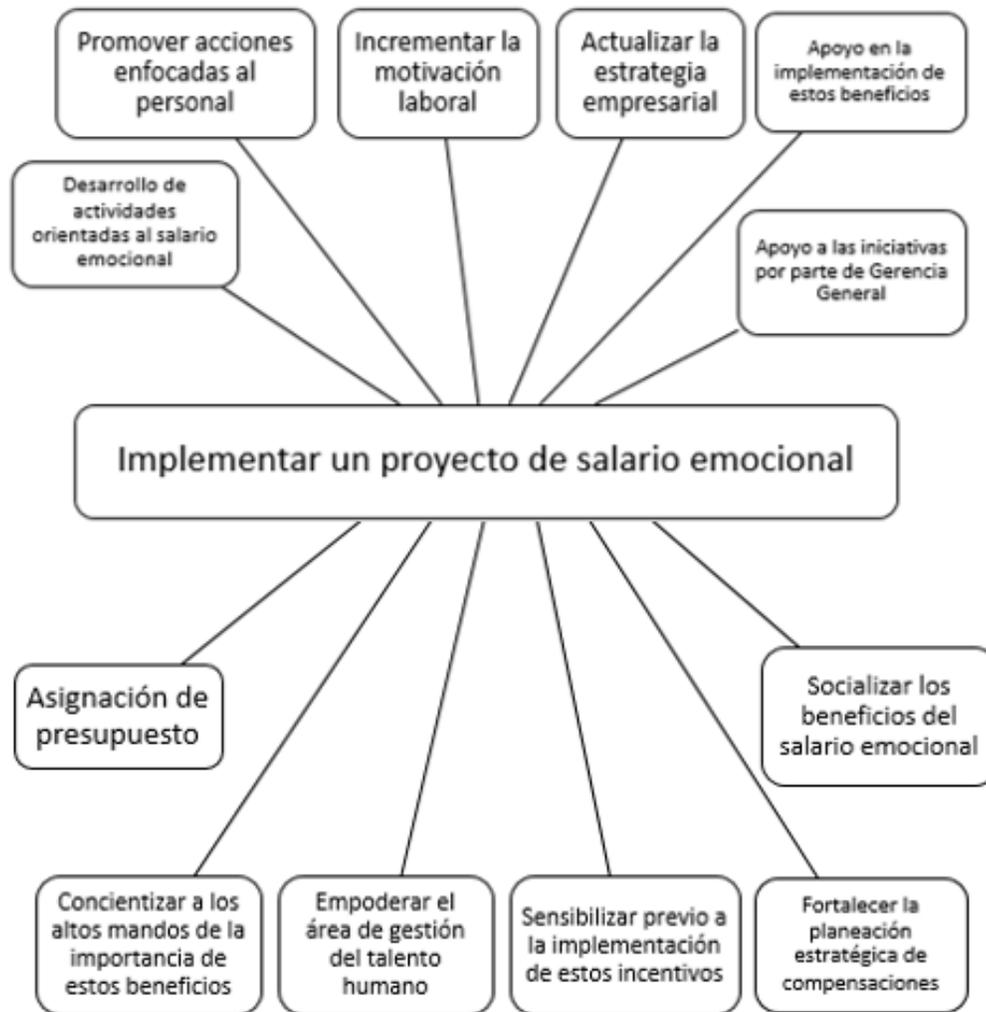
Para poder llevar a cabo este tipo de proyectos, es necesario fortalecer al área de gestión del talento humano, debido a que es un área que suele dársele poco apoyo y presupuesto para el desarrollo de actividades, lo que limita su función y gestión de proyectos.

Adicional el área tiene que realizar una planeación estratégica adecuada para presentar a gerencia y este sea aprobado; es de suma importancia el apoyo de parte de los altos mandos de la organización para que este tipo de proyectos enfocados al personal tengan un impacto positivo.

Derivado de lo anterior, se necesita apertura a la implementación de estos proyectos, los altos mandos deben cambiar su mentalidad respecto al trabajo y ser flexibles para facilitar el desarrollo adecuado del capital humano.

6.4 Análisis de objetivos

Partiendo del árbol de problemas se procedió a definir el árbol de objetivos con estrategias concretas y factibles para la organización. A continuación, se muestra de forma gráfica:



Fuente: elaboración propia

Objetivo General

- Desarrollar las bases de un proyecto enfocado a brindar beneficios orientados al salario emocional en una entidad privada.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de la organización y los colaboradores para poder desarrollar acciones en beneficios de ambas partes.

- Establecer las políticas de compensación para definir los componentes del sistema de beneficios de salario emocional.
- Diseñar un plan estratégico de beneficios de salario emocional acorde a las posibilidades de la organización.

6.5 Análisis de opciones

Tomando en consideración lo planteado en el análisis de objetivos, se toman las siguientes consideraciones para lograr desarrollar acciones orientadas al salario emocional en una organización privada, siendo las siguientes:

- Desarrollo de un proyecto enfocado a la implementación de beneficios de salario emocional.

La elaboración de un proyecto específico de beneficios de salario emocional, logrará incentivar e incrementar la motivación del personal, ya que estarán recibiendo incentivos adicionales al factor monetario.

Para poder llevar a cabo un proyecto de esta índole es necesario contar con el apoyo de alta gerencia y con un presupuesto que permita el desarrollo de actividades orientadas al tema, por lo cual se deberá diseñar un plan estratégico de compensaciones no monetarios para obtener la aprobación de los altos mandos de la organización.

- Creación de políticas y manuales de salario emocional, para que el área de gestión del talento humano pueda ejecutar las actividades de manera óptima.

Una opción viable es la elaboración de políticas y manuales que apoyen al área de gestión del talento humano en la implementación de estos beneficios, ya que, estandarizando los procedimientos a seguir y metodologías para poder brindar los incentivos al personal, se podrá evaluar la efectividad de los beneficios y además llevar el control de la ejecución de los mismos.

Es importante que el área de gestión del talento humano tenga claridad de las acciones a realizar para poder socializar todo lo relacionado con los beneficios a implementar, de esta manera podrán obtener el apoyo de alta gerencia y de las demás áreas de la organización.

- Diseño de instrumento de medición de satisfacción laboral

Evaluar la satisfacción laboral del personal de una organización es importante para detectar inconvenientes presentes y futuros que puedan perjudicar a la empresa, por lo tanto, es necesario realizar evaluaciones periódicas para determinar cómo se encuentra el personal en aspectos como motivación, relaciones interpersonales, entre otros; para esto puede diseñarse un instrumento acorde a las necesidades de la organización.

A continuación, se establece la viabilidad de las mismas, considerando criterios como recursos materiales, humanos, tiempo estimado para el logro de objetivos, riesgos, probabilidades para el logro de los objetivos y vinculación con los beneficiarios:

Alternativas	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Recursos materiales	<p>Mobiliario y equipo de oficina.</p> <p>Material de apoyo.</p> <p>Espacios físicos de la organización.</p> <p>Equipo de cómputo.</p> <p>Detalles o regalos para el personal.</p>	<p>Mobiliario y equipo de oficina.</p> <p>Salones de reuniones.</p> <p>Equipo de cómputo.</p>	<p>Mobiliario y equipo de oficina.</p> <p>Equipo de cómputo.</p> <p>Salones de reuniones.</p> <p>Material de apoyo.</p>
Recursos humanos	<p>Directivos de la organización.</p> <p>Equipo del área de gestión del talento humano.</p> <p>Personal clave de la organización.</p> <p>Colaboradores.</p> <p>Consultor.</p>	<p>Directivos de la organización.</p> <p>Equipo del área de gestión del talento humano.</p>	<p>Equipo del área de gestión del talento humano.</p>
Tiempo estimado para el logro de objetivos	<p>1 año</p> <p>El proyecto deberá renovarse anualmente.</p>	<p>6 meses</p>	<p>4 meses</p> <p>Con análisis de la herramienta y renovación anual.</p>
Riesgos	<p>Uno de los principales riesgos es no contar con el apoyo financiero para implementar las estrategias.</p>	<p>Poca participación de personas claves para el diseño de las políticas y manuales.</p>	<p>Limitación en el tiempo para reuniones en relación al diseño de la herramienta.</p>

	<p>Poco o nulo apoyo de personas claves para la ejecución.</p> <p>Limitación de tiempos para el desarrollo de la planificación.</p> <p>Desconocimiento de los beneficios en ambas vías.</p>	<p>No contar con la aprobación de los Directivos.</p> <p>Modificación de distintos procesos para encajar las nuevas políticas.</p> <p>Resistencia a los cambios.</p>	<p>Mal enfoque en el diseño.</p> <p>No llegar a acuerdos sobre el instrumento.</p> <p>Desaprobación de la herramienta.</p> <p>Poco interés y apoyo para la ejecución de la misma.</p>
Probabilidades para el logro de los objetivos	<p>Alta</p> <p>Si se cuenta con el apoyo de los Directivos, se obtiene el apoyo económico necesario para la ejecución y buen desarrollo del proyecto.</p>	<p>Alta</p> <p>Al diseñar buenas políticas y manuales que favorezcan a la organización se tendrá el apoyo necesario.</p>	<p>Media</p> <p>No todos los Directivos pueden optar por evaluar anualmente la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que deberán accionar ante los hallazgos.</p>
Vinculación con los beneficiarios	<p>Alta</p> <p>Se obtienen beneficios tanto para la organización, en aumento de productividad, como para los colaboradores, incremento de la motivación y satisfacción laboral.</p>	<p>Alta</p> <p>Al implementar políticas se ven beneficiados ambas partes (colaboradores y organización).</p>	<p>Alta</p> <p>Se beneficia la organización al obtener información que les permita realizar mejoras al interno de la misma y en pro de los colaboradores.</p>

Cabe resaltar que la opción uno fue la seleccionada debido al impacto positivo que puede generar en una entidad privada, obteniendo beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

6.6 Marco conceptual.

Para el desarrollo del siguiente proyecto, se determinó la necesidad de abordar factores claves que serán de utilidad para la ejecución de la propuesta, siendo los siguientes aspectos los más relevantes:

Al abordar el tema de salario emocional es vital mencionar la satisfacción laboral que para Chiang, Martín y Núñez (como se citó en Quintero y Betancour, 2018) “es un estado de agrado de un empleado en las actividades laborales que realiza, y es parte fundamental para crear un ambiente y clima organizacional favorable y positivo” (p.1). Esto depende de muchos factores como la relación con superiores, relaciones con sus pares, incentivos y motivación que recibe el colaborador.

Un colaborador que se encuentra satisfecho tiende a mejorar en diversidad de ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externamente a la compañía.

La motivación para Maslow (como se citó en García, Londoño y Ortiz, 2016) “es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona”. Dado que el proceso motivacional es dinámico, existe un proceso de aprendizaje por el cual el nivel de satisfacción alcanzado como resultado de la conducta afecta las conductas futuras y el tipo de estímulos que puede activarlas.

Para García et al. (2016) en el ámbito organizacional se evidencia una falta de reconocimiento de los factores externos e internos en la motivación laboral ignorando así la gran influencia que tiene estos. Uno de los objetivos que debe priorizar una empresa es lograr y mantener el bienestar y la comunicación asertiva entre los miembros de una organización para obtener los resultados esperados.

El desarrollo del concepto de motivación tiene una relación directa con el salario emocional. Se puede suponer que la retribución económica es fundamental, pero la no monetaria tiene un impacto sobre la motivación, ya que allí se hace un reconocimiento y se valora lo que hace un colaborador desde su puesto de trabajo.

Salario emocional

La creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral, el interés y la preocupación por el bienestar y la felicidad de las personas han llevado a las organizaciones a cambiar sus estrategias e implementar nuevos métodos que ayuden a fidelizar al personal e incrementar su productividad, uno de ellos es el desarrollo de actividades relacionadas a salario emocional.

El salario emocional es aquel incentivo tangible o intangible que al ofrecerlo no representa gran costo para la empresa, pero se refleja en un ganar-ganar, puesto que el empleado mejorará su motivación y compromiso, afectando de forma directa su productividad, mientras la empresa retiene al talento y obtiene mejores resultados para su negocio (Aranguren, 2020).

Para expertos en el tema como Jaime Leal, hay ciertos tipos esenciales de percepción de bienestar que se relacionan con estos beneficios, entre ellos están:

- Bienestar físico
- Bienestar de carrera

- Bienestar social
- Bienestar financiero
- Bienestar comunitario

Asimismo, menciona distintos componentes del salario emocional siendo algunos los siguientes:

- Equipos y herramientas
- Expectativa a futuro
- Balance vida y trabajo
- Reto aprendizaje
- Crecimiento personal y profesional

Dentro de las ventajas de la implementación de salario emocional en las organizaciones, se encuentra el hecho de que incrementa de manera inconsciente el rendimiento laboral de los colaboradores, contribuyendo a la mejora de la productividad y la competitividad. Existen variables de costo cero que las organizaciones pueden implementar tales como: comunicación asertiva, flexibilidad, feedback, autonomía, oportunidades de crecimiento, planes de carrera, etc.; no es necesario invertir una gran cantidad de dinero para desarrollar actividades orientadas a este tipo de beneficios.

Según refiere González (2017) cuando el reconocimiento que se le otorga al personal se encuentra ligado a políticas de formación y capacitación, contribuye a una percepción global más positiva de la empresa, ya que la persona puede planificar su carrera profesional dentro de la misma.

Por otro lado, también se tienen limitaciones a la hora de la implementación, como por ejemplo el hecho de que una recompensa debe entregarse a la brevedad posible, de lo contrario se pierde el impacto si el plazo entre la acción y retribución se vuelve demasiado largo. Otro factor importante a tomar en cuenta es que debe tomarse en consideración a todos los colaboradores, de lo contrario se podría genera un mal clima organizacional.

Adicional a esto, no hay que dejar de lado que cada uno de los colaboradores cuenta con necesidades distintas y cambiantes, por lo cual no se pueden generalizar los beneficios, debe existir un análisis a profundidad.

Tal como indican Poveda, Suraty y Mackay (2017) “Elevar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas, consideradas y apreciadas en su lugar de trabajo lo que beneficia a la autoestima en los trabajadores” (p.13).

Dentro de la gestión del talento humano el salario emocional se ha convertido en una herramienta eficaz que ayuda a analizar y potencializar las variables intrínsecas del personal en la organización, logrando que la misma aproveche al máximo su capital humano y además obteniendo beneficios como la disminución del índice de rotación y convirtiéndose en una entidad estable.

6.7 Matriz del proyecto

Fin	Diseñar un sistema de compensaciones no monetarias que impacten la satisfacción laboral de la organización.		
Propósito	Desarrollar las bases de un proyecto enfocado a brindar beneficios orientados al salario emocional.		
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura el plan estratégico de beneficios de salario emocional. -Desarrollo del proyecto de beneficios de salario emocional. 		
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores verificables objetivamente (IVO)	Medios de verificación	Supuestos
Actividades			
1. Organizar el equipo de gestión del talento humano que se encargará de desarrollar el proyecto			
1.1 Realizar convocatoria interna dentro del área de gestión del talento humano.	Se determinó un perfil que deben llenar los aspirantes.	Recepción de documentación de los aspirantes.	No se reciben candidaturas.
1.2 Evaluar perfil y habilidades de los postulantes	Cumplimiento de criterios de selección.	Check list de criterios y resultados de pruebas aplicadas.	Los aspirantes no llenan los requisitos.
1.3 Llevar a cabo las entrevistas con los postulantes	Mínimo de postulantes a entrevistar tres.	Bitácoras de entrevistas.	Los postulantes no cumplen con las expectativas.
1.4 Definir a los encargados del proyecto	Mínimo de candidatos aptos tres.	Criterios de selección.	Los postulantes no cumplen con las expectativas.

		Listado de miembros del equipo.	
1.5 Reunión para la integración del equipo y creación de la estructura	Estructura jerárquica del equipo.	Minuta y presentación de integración y roles del equipo.	Los integrantes no aceptan el rol asignado.
1.5 Distribuir las actividades de cada miembro del equipo	Aceptación por parte de todos los miembros.	Minuta.	No se logra acuerdo de la asignación de actividades.
1.7 Capacitar a los miembros del equipo	Ejecución y asistencia a las capacitaciones.	Diplomas de cursos recibidos. Informes de capacitación.	Las capacitaciones se traslapan con otras actividades. Los cursos son limitados.
1.8 Realizar reuniones mensuales para verificación de indicadores	Cronograma de reuniones.	Agendas de reuniones.	Los tiempos para llevar a cabo las reuniones difieren entre los miembros del equipo.
2. Diseño del plan estratégico de beneficios de salario emocional			
2.1 Convocar a reunión del área de gestión del talento humano	Participación de todos los integrantes del equipo.	Agenda Presentación de documentos	Todos los miembros no pueden estar presentes en la reunión.
2.2 Establecer las políticas de compensación	Desarrollo de políticas de compensación	Políticas analizadas y revisadas por Gerencia de gestión del talento Humano	No se llega a consenso sobre las políticas.
2.3 Diseño del manual de compensaciones	Elaboración del manual de compensaciones	Manual de compensaciones	No todo el equipo acuerda lo contenido en el manual.

2.4 Diseño del sistema de beneficios de salario emocional	Determinar los beneficios a brindar	Listado de beneficios de salario emocional	Los miembros del equipo difieren en los beneficios determinados.
2.5 Solicitar reunión con Gerencia General (G.G.)	Asignación de fecha, hora y lugar.	Correo de confirmación de la reunión.	Cancelación de la reunión por imprevistos.
2.5.1 Presentación del plan general a G.G.	Se realiza la reunión con Gerencia y gestión del talento humano	Minuta Fotografías Presentación Carpetas con información	Tiempo limitado para explicar a profundidad el proyecto. Gerencia no demuestra interés.
2.5.2 Obtener feedback de G.G.	Se recogen las sugerencias de Gerencia General	Anotación de sugerencias	Gerencia General realiza un análisis breve y no brinda sugerencias.
2.5.3 Modificar puntos según acuerdos obtenidos en la reunión	Verificación y validación de las modificaciones propuestas	Propuesta modificada	Solicitan modificaciones adicionales.
2.5.4 Solicitar nueva reunión con G.G	Solicitud de reunión con G.G. Asignación de fecha, hora y lugar.	Correo de confirmación de la reunión.	No se otorga un espacio para la reunión.
2.5.5 Aprobación del plan	Aval del proyecto presentado	Minuta Carta aprobación de	Desinterés en la aprobación del proyecto. No se logran acuerdos.
2.5.6 Aprobación de presupuesto	Aval del presupuesto previsto del proyecto.	Carta aprobación. de	El presupuesto asignado es reducido.

2.6 Sensibilización al plan	Apertura de espacios de comunicación y difundir información del proyecto.	Boletines electrónicos Folletos	El personal no demuestra interés en el proyecto.
2.7 Definir vías de socialización del plan	Estructurar los medios para difundir los mensajes.	Listado de medios de comunicación interna.	El personal no está atento de los medios internos de comunicación.
2.8 Socializar a todo el personal el plan	Validación de la información a brindar	Estructura de la información a brindar. Informes de recepción de los mensajes difundidos.	No se cuentan con medios de comunicación internos que lleguen a todo el personal.

3. Desarrollo del proyecto de salario emocional

3.1 Realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa	Ejecución del diagnóstico.	Informe del diagnóstico realizado.	Desinterés en participar del diagnóstico. El personal muestra resistencia para brindar información.
3.2 Identificar las necesidades de los colaboradores	Ejecución del diagnóstico.	Informe de los hallazgos encontrados.	El personal muestra resistencia para brindar información.
3.3 Tabulación y análisis de resultados obtenidos.	Elaboración de matriz de análisis	Registros digitalizados Reporte de resultados	Información incompleta por parte de los involucrados y pérdida de la misma.
3.4 Reporte de hallazgos	Discusión de hallazgos y elaboración de informe.	Informe Tablas de análisis	Pérdida de información.

3.5 Planificación del proyecto	Elaboración de documento con la planificación integral de todo el proyecto.	Planificación	Falta de apoyo para abordar temas de la planificación. Atraso en la realización de la planificación.
3.5.1 Definir los componentes del sistema de beneficios de salario emocional	Concretar los componentes del sistema de beneficios	Informe detallado de los beneficios	Discrepancias en la elección de los componentes.
3.5.2 Establecer los tipos de beneficios a brindar con un costo cero	Definir los beneficios a brindar	Informe de los beneficios Calendario	No se logra un consenso entre los miembros del equipo.
3.5.3 Determinar los tipos de beneficios a brindar con un costo	Definir los beneficios a brindar	Informe de los beneficios Calendario	No se logra un consenso entre los miembros del equipo.
3.5.4 Establecer los métodos de evaluación	Definir los KPI's del proyecto	KPI's	No se cumplen con las evaluaciones.
3.5.5 Definición de cronograma	Definición de fechas a realizar las actividades.	Cronograma y calendario	No se cumple con las actividades programadas.
3.5.6 Realización de cotizaciones	Se tendrán como mínimo 3 cotizaciones de los artículos necesarios.	Cotizaciones de los proveedores,	Las cotizaciones no son enviadas con suficiente tiempo. El costo total supera el presupuesto.

3.5.7 Adquisición de materiales y/o recursos para la ejecución	Adquisición de los materiales.	Facturas de productos adquiridos.	Los materiales salen defectuosos.
3.6 Desarrollo de las acciones o actividades	Ejecución de actividades planificadas según cronograma.	Fotografías Agendas Informes Calendarios Folletos Detalles/obsequios	No existe apoyo de altos mandos para la ejecución de actividades.
3.7 Evaluar el impacto de las actividades	Elaboración de KPI's del proyecto	KPI's	Incumplimiento en evaluación y KPI's inadecuados
3.8 Elaboración de informe	Estructuración del informe final del proyecto ejecutado	Informe de resultados del proyecto Correos de envío del informe	No se obtienen todos los datos necesarios para colocar en el informe.
3.9 Presentación de informe a G.G de Gestión del TH	Coordinación de todo el equipo a reunión convocada.	Carpeta con documentos. Presentación	Se solicitan modificaciones de la información presentada.
3.10 Solicitar reunión con G.G.	Solicitud de espacio en agenda. Asignar fecha, hora y lugar.	Correo de confirmación de la reunión.	El espacio brindado es muy limitado.
3.11 Presentación de informe de resultados G.G.	Todos los invitados asisten a la reunión.	Agenda de la reunión. Presentación. Carpeta con documentos.	El tiempo es insuficiente para abordar a profundidad. Gerencia no se muestra satisfecho con los resultados.

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

6.8 Presupuesto

Concepto	Cantidad	Subtotal	Total
Recursos Humanos			Q16,000.00
Capacitador	2	Q16,000.00	
Papelería y útiles			Q11,900.00
Resmas de papel bond	20	Q800.00	
Carpetas	100	Q500.00	
Impresiones	500	Q3,000.00	
Boletines y folletos	300	Q2,600.00	
Impresora multifuncional	1	Q5,000.00	
Material de apoyo			Q32,000.00
Incentivos de salario emocional	300	Q25,000.00	
Cámara fotográfica	1	Q4,000.00	
Coffee break - reuniones	15	Q3,000.00	
Otros			Q5,990.00
Imprevistos 10%		Q5,990.00	
TOTAL			Q65,890.00

6.10 Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto se tienen contempladas tres fases siendo las siguientes:

- Evaluación Inicial

Previo a la implementación del proyecto es necesario realizar acciones que permitan tener la certeza del buen desarrollo del mismo, por lo que durante la primera fase de ejecución del proyecto se validará el cumplimiento de las siguientes acciones:

- Diagnóstico de las necesidades de la empresa y los colaboradores.
- Diagnóstico para estructurar y capacitar al equipo a cargo del proyecto.
- Cumplimiento de los criterios de selección del equipo a cargo del proyecto.
- Equipo a cargo debidamente estructurado y capacitado.
- Políticas y manuales de compensación realizados.
- Realización del sistema de beneficios de salario emocional.
- Informe de porcentaje de satisfacción laboral de los colaboradores.
- Planificaciones realizadas.
- Aprobación del proyecto por Gerencia General.

Las acciones detalladas con anterioridad sientan las bases para poder desarrollar y ejecutar el proyecto de salario emocional, por lo cual será de vital importancia que se cumplan con los tiempos establecidos para no retrasar las demás actividades que se deben desarrollar posteriormente.

- Evaluación concurrente

El propósito de esta fase de evaluación es retroalimentar el proyecto en ejecución y rediseñar actividades del proyecto para alinear las estrategias de actuación conforme los objetivos planteados. Se pretende que el personal aporte sugerencias o recomendaciones y que su participación sea activa para analizar e identificar mejoras al proyecto. Para lo anterior, el equipo de gestión del talento será el encargado de evaluar continuamente el mismo.

Las acciones de evaluación correspondiente son:

- Participación activa del personal en las actividades.
- Cumplimiento de planificaciones.
- Cronograma de actividades.
- Asistencia a reuniones mensuales del equipo de gestión para verificación de indicadores del proyecto.
- Minutas de las reuniones realizadas.
- Registros de los beneficios otorgados y sus beneficiarios.
- Evaluación del impacto en la satisfacción laboral del personal posterior a cada actividad realizada.
- Análisis de limitaciones en las ejecuciones de las actividades.
- Encuestas de retroalimentación por parte de los beneficiarios.
- Readecuación de estrategias.
- Realización de informes mensuales de resultados y avances.

- Evaluación final

Para esta última fase se tiene planificado realizar un informe con los logros, hallazgos y limitantes encontrados durante la ejecución del proyecto, asimismo se evaluará esta fase conforme las siguientes acciones:

- Cumplimiento de KPI's (índices de productividad, % de ausentismo, % de satisfacción laboral, índice de rotación, % de capacitación, etc.).
- Cumplimiento de planificaciones.

- Bitácora de actividades realizadas.
- Informe de resultados del porcentaje de satisfacción laboral de los colaboradores
- Informe del impacto del proyecto en general
- Memoria de labores
- Identificación de propuestas de mejora
- Evaluación del equipo a cargo
- Diseño de rutas para continuar el proyecto

Lo anterior se verá reflejado en un informe que consolidará toda la información relevante obtenida en el desarrollo del proyecto, el mismo será entregado a Gerencia General y derivado de ello se espera obtener su aprobación para darle continuidad al proyecto.

REFERENCIAS

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). Recuperado a partir de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
- Ávila Ortiz, J. D. (2016). Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa “Importadora Tomebamba S. A.”. (Tesis de Licenciatura en Psicología del Trabajo). Universidad Politécnica Salesiana Cuenca. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11865/1/UPS-CT005604.pdf>
- Betancur, J.D., Gil, V.D. y Quintero, L. F. (2018). El nuevo rol de los colaboradores en entornos empresariales, tras la implementación de políticas de salario emocional: caso JC. Ramírez. *ResearchGate*. 39-44. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/327558063_El_nuevo_rol_de_los_colaboradores_en_entornos_empresariales_tras_la_implementacion_de_politicas_de_salario_emocional_caso_JC_Ramirez
- Bonilla, E. (2018). Parte II – Un modelo de compensación. ¿Aplicado a Guatemala? *CSH Consultores Corporativos*. Recuperado de <https://cshconsultoresgt.wordpress.com/2018/08/16/parte-ii-un-modelo-de-compensacion-aplicado-a-guatemala/>
- Burgos, G. P., Molestina, M. S., & Castro, R. M. (2017). Concepción e importancia del Salario Emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importanciadel-salario.pdf>.
- Caicedo, N. (2010). Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70141>

- Castillo, O. E., Pardo, N. A., Pérez, U. y Ortiz, R.L. (2017). Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad S.A. *ResearchGate*, 1-5. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_El_caso_de_ARclad_SA?_sg=802KHLIxaBnKJ_O_T6eG87LmZlaCG-Vs74fbGXEGvg92Aiydil1su_tuZrmevc3LXtpdXKxOnHAEg8OU
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chillogallo, E. Z. (2017). Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica. *Universidad Espiritu Santo*, 12. Recuperado de: <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1609>
- Choquecondo, E. (2019). Engagement en el trabajo y su influencia en los comportamientos proactivos de los empleados de una empresa privada de transporte. (Tesis de Licenciatura) *Universidad Nacional de San Agustín*. Arequipa: Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10512>
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Revista UACJ*, 12 (20), 72-86. Recuperado de: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- García, D. A., Londoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 8(12), 1-5. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207>
- García, J. (2020). ¿Cómo retener al mejor talento a través del salario emocional?. *Revista Industria & Negocios*. Recuperado de <https://revistaindustria.com/2020/11/como-retener-al-mejor-talento-a-traves-del-salario-emocional/>
- García, R. (2019). La capacitación y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la calidad del servicio al usuario, en el hospital Belén de Trujillo año 2017. (Tesis de Licenciatura en Administración Pública).

- Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5548/Garc%C3%ADa%20Seminario%2C%20Rosa%20Alejandrina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. Revista de Negocios del IEEM. Recuperado de: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH>
 - González, P. D., Lizarazo, L., Medina, S. y Pérez, R. I. (2018). Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: Estrategia para la Potencialización Empresarial a partir de las Mejores Prácticas. *ResearchGate*. 2-10. Recuperado de: DOI: 10.13140/RG.2.2.23196.13443
 - Guadalupe, A., y Salinas, R. (2019). Retención laboral en la generación de millennials. (Tesis de postgrado). *Universidad ESAN*. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1774>
 - Hernández, G. (2013). Proceso de capacitación para el personal de la gerencia de operaciones de un grupo financiero del país. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4484.pdf
 - Hernández-Sampieri, R & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw Hill*.
 - Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista investigación y desarrollo*, 9 (13). Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
 - Huilcapi, M. R., Castro, G. A. y Jácome, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3 (2), 315 – 318. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
 - Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20fina>

l%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=981BB9F44152D804AD36B20E
F2555B5B?sequence=1

- Leal, A., Valencia, N., Pineda, N., & Salazar, C. (2018). Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. *Research Gate*. Bogotá: Colombia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/329251937_Retencion_del_talento_humano_en_las_generaciones_Millennials_y_Centennials_en_Bogota
- Leal, J. (2019). Certificación nivel I embajador consciente del salario emocional. Canadá.
- Llanga, E. F., Murillo, J. J., Panchi, K. P., Paucar, M. M. y Quintanilla, D. T. (2019). La motivación como factor en el aprendizaje, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/motivacion-aprendizaje.html>
- Marin, H. S. y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Scielo*, 17(4). Recuperadode:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext
- Medina, F. (2014). Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión -ROI- para la planta central del ministerio de la defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013. (Tesis de Maestría en Dirección estratégica de recursos humanos). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>
- Meneses, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31779>.
- Molina, L.V. (2017). Percepción de salario emocional del personal de una empresa del sector industrial en la ciudad de Pereira. *Universidad Católica de Pereira*, 6. Recuperado de: <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/4419>

- Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, Inc.
- Montoya, C., Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20 (2), 10-13. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Montoya, C., Boyero, M., y Guzmán, V. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de futuro*, 20 (1), 164-180. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291005>
- Muñoz, M. y Robles, R. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos. *Revista Mapa*, 2(16), 12-29. Recuperado de <http://revistamapa.com>
- Nascimento, S. & Tomazzoni, E. (2017). El análisis de contenido en las investigaciones turísticas en Brasil ¿Qué muestran las revistas brasileñas de turismo? *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Redalyc, 26 (1), 46-47. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180749182003.pdf>
- Pardo, N., Castillo, O., Perez, R., y Ortiz, R. (2017). Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad5 S.A. *ResearchGate*, Bogotá:Colombia. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_EI_caso_de_ARclad_SA
- Parra, C. O., Bayona, J. A. y Salamanca, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la Teoría Bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos latinoamericanos de Administración*, 14 (27). Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132008/html/index.html>

- Peña, H. C. y Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3 (7), 181-185. Recuperado de: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Poveda, G., Molestina, M. y Mackay, R. Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. *EUMED*. Recuperado de [_http://www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Quijije, M. (2019). El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora. *Universidad San Francisco de Quito*. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/handle/23000/8056>
- Quintero, L.F. y Betancur, J.D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 1-2. Recuperado de: <https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=008739229571912756505:tc-3hoejtd0&q=http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiihruJg4LxAhV-KFkFHf99A2gQFjAAegQIBhAB&usg=AOvVaw3h3gz7Sq3fOrAdnzPircJG>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30 (6). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Revuelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*. 5(2), 7-20. Recuperado de: <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168/128>
- Ribadeneira, A. y Pazmay, S. (2017). La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral.. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2160>

- Rubio, S. M., Aranda. C. González, R. y Gómez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la ciencia*, 4 (1), 15-24. Recuperado de: <http://retosdelaciencia.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306/159>
- Santivañez, S. (2017). La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1841>
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=56441>
- Terán, J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Recuperado de https://core.ac.uk/display/225489968?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
- Werther, W. B., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- William B. Werther, Keith Davis. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Vergara, G. (2015). Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios. (Tesis de Magister Scientiae en Administración). Universidad Nacional Agraria la Molina. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1663/C20-V4-T.pdf?sequence=5>
- Zapata, V. (2019). Los beneficios del salario emocional para la organización y los trabajadores. (Tesis de Licenciatura). *Universidad de Lima*. Lima:Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/8479>

-(s.a), (2017, abril). Ambiente laboral para retener a los millennials. *Revista Industria & Negocios*. Recuperado de <https://revistaindustria.com/2017/04/recursos-humanos-ambiente-laboral-para-retener-a-los-millennials/>

Anexos

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional
Seminario de Investigación I**



Beneficios de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano.

Esta investigación está a cargo de la investigadora María Isabel Sinay Salguero, el objetivo de la misma es analizar los beneficios que se obtienen de utilizar el salario emocional como un reforzador en las diferentes áreas de la gestión del talento humano, la misma se realiza como parte del proceso de investigación con fines de graduación de la maestría en Gestión Humana y Organizacional. Está dirigida a personas que estén laborando y gocen de beneficios de salario emocional en sus respectivas organizaciones.

Se le solicitará que brinde un tiempo prudente para realizar una entrevista con la investigadora, con la cual se busca obtener información que ayudará a construir una propuesta encaminada a abordar los hallazgos.

Aclaraciones

- Su participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, está en libertad de retirarse de ella en cualquier momento.
- No se le solicitarán datos personales, para mantener su anonimato.
- No recibirá beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación.

El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de Investigación, M.A. Gabriela Alvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: smarisa543@gmail.com Además, se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt o al galvarez@psicousac.edu.gt

He leído la información proporcionada y comprendo el objetivo de la investigación, he tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento. Estoy de acuerdo en participar: Si _____ No _____

Autorizo a que la entrevista sea grabada como parte de la investigación: Si _____
No _____

Guía de entrevista

1. Podría indicarme, ¿Cuáles son los beneficios del salario emocional que le brinda su organización?
2. Según su experiencia, ¿Cuáles de esos beneficios son los que más valora? ¿Por qué?
3. ¿Por qué considera importante los beneficios del salario emocional?
4. Usted podría explicarme ¿Cómo se siente cuando es reconocido en su trabajo?
5. Según su experiencia, ¿Para usted es importante que la empresa le brinde salario emocional? ¿por qué?
6. Podría comentarme si ¿para usted es fundamental que el salario emocional forme parte de una oferta laboral? ¿Cómo se sentiría si le realizan una oferta laboral y le mencionan diversos beneficios no monetarios?
7. En alguna ocasión, ¿Ha recomendado a su empresa con algún amigo o familiar para que formen parte de ella? ¿El salario emocional influyó en esa recomendación?
8. Debido a los beneficios de salario emocional que goza, ¿para usted sería difícil retirarse de la organización?
9. ¿Qué representa para usted, tener la oportunidad de desarrollar sus habilidades por medio de capacitaciones?
10. ¿Se siente motivado al tener la oportunidad de desarrollar sus habilidades? ¿En que lo benefician las capacitaciones a nivel personal y profesional?