



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

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DEL SALARIO
EMOCIONAL EN COLABORADORES DE *CALL CENTER*

Katherine Denise Vides Rodríguez

Guatemala de la Asunción, septiembre del 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 Amílcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Álvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 1470-2022

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

28 de octubre de 2022

Licenciado (a)

Katherine Denise Vides Rodríguez

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO TERCERO** del **Acta CUARENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTIDÓS (45-2022)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2022, que copiado literalmente dice:

VIGÉSIMO TERCERO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“La cultura organizacional y la administración del salario emocional en colaboradores de call center”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por:

Katherine Denise Vides Rodríguez

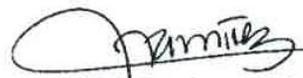
Registro Académico: 201216728

CUI: 2341765980101

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II





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

D.E.P.Ps 163-2023

Guatemala 26 de octubre de 2022

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte**

Licenciado (a)
VIDES RODRÍGUEZ KATHERINE DENISE
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto SEXTO del ACTA No. CADEP-Ps-17-2022 de fecha veintidós de septiembre del dos mil veintidós: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Guillén para que presente el informe del Maestro Jorge Ernesto Rodas responsable del curso Tutor de Investigación, para que presente los trabajos finales de los maestrandos de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da 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 de 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::** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"La cultura organizacional y la administración del salario emocional en colaboradores de call center"**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN
DEPTO DE
POSTGRADO

Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo
Verna

Ref. 019-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 VIDES RODRIGUEZ, KATHERINE DENISE, con carné 201216728, 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 "La cultura organizacional y la administración del salario emocional en colaboradores de *call center*".

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Katherine Denise Vides Rodríguez
Licenciada en Psicología Clínica
Colegiado 10,565

Índice de contenidos

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I. Generalidades | |
| 1.1. Área y línea de investigación..... | 3 |
| 1.3. Justificación..... | 5 |
| 1.4. Alcances y limitaciones de la investigación..... | 6 |
| 1.5. Objetivos de la investigación..... | 6 |
| CAPÍTULO II. Fundamentación teórica | |
| 2.1. Cultura organizacional..... | 8 |
| 2.4. Componentes de la cultura organizacional..... | 13 |
| 2.5. Dimensiones de la cultura organizacional..... | 15 |
| 2.6. Medición de la cultura organizacional..... | 16 |
| 2.7. Flexibilidad laboral y salario emocional..... | 17 |
| 2.8. Trabajo y productividad..... | 20 |
| 2.9. Motivación y desempeño laboral..... | 21 |
| 2.9.1. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg..... | 21 |
| 2.10. Relación del salario emocional con el desempeño laboral..... | 22 |
| Capítulo III. Marco metodológico. | |
| 3.1. Diseño de la investigación..... | 24 |
| 3.2. Sujetos del estudio..... | 24 |
| 3.3. Instrumentos..... | 24 |
| 3.4. Procedimiento de investigación..... | 27 |
| 3.5. Diseño y metodología..... | 30 |
| Capítulo IV. Resultados de la investigación | |
| 4.1. Aplicación de instrumentos..... | 32 |
| 4.2. Hipótesis de Investigación..... | 32 |
| 4.2.2. Árbol de categorías..... | 33 |
| 4.3. La muestra..... | 35 |
| 4.4. Datos demográficos de la muestra..... | 35 |
| 4.5. Análisis estadístico..... | 37 |
| 4.5.1. Resultados instrumento para evaluar cultura organizacional..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 4.7. Análisis de la correlación entre variables | 41 |
| 4.8. Relación y análisis de las preguntas..... | 46 |
| 4.9. Discusión | 47 |
| Capítulo V. | |
| 5.1 Conclusiones..... | 51 |
| 5.2. Recomendaciones | 52 |
| Capítulo VI | |
| 6.1. Análisis de participantes..... | 55 |
| 6.2. Análisis de problemas | 60 |
| 6.3. Análisis contextual y diagnóstico..... | 62 |
| 6.4. Análisis de objetivos de la intervención. | 63 |
| 6.5. Análisis de opciones | 66 |
| 6.6. Marco conceptual del proyecto..... | 68 |
| Referencias..... | 97 |

Introducción

El objetivo del presente estudio fue establecer la relación entre salario emocional y cultura organizacional en el ámbito de las empresas dedicadas al *contact center* que funcionan en la ciudad de Guatemala. La industria del *contact center* es conocida por tener bastante presión respecto al servicio que brinda, es así como se encuentran jornadas laborales prolongadas, altos niveles de estrés en el colaborador, rotación laboral alta, y a la vez capacitaciones constantes y oportunidades de crecimiento.

La investigación fue importante debido a que el *contact center* es una de las industrias que brinda más oportunidades a los guatemaltecos, por su alta demanda en mano de obra en los servicios tercerizados es importante evaluar los procesos y la experiencia laboral que significa para los colaboradores que se integran constantemente a esta industria. Existen varias empresas en la industria que han adoptado la estrategia de incluir el salario emocional como un beneficio para atraer el talento hacia su organización, lo cual indica la importancia que tiene este factor en las necesidades del individuo que acepta iniciar una relación laboral con determinada empresa.

A través del estudio se dio respuesta a las interrogantes que dirigieron el proceso ¿existe relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional en los *contact center*? ¿cuál es el perfil de la cultura organizacional de los *contact center*?, ¿cuáles son los indicadores de salario emocional?, y a través de ello se establecieron ¿cuáles son las estrategias de aplicación del salario emocional para integrarlas a la cultura organizacional?

El estudio se llevó a cabo en 24 colaboradores del área de operaciones en la industria del *contact center* de la ciudad de Guatemala en el período del 15 de noviembre al 15 de diciembre del 2020. A quienes se les aplicaron dos instrumentos, el primero para medir cultura organizacional y el segundo fue un Barómetro del Factor humano, el cual evaluó el salario emocional. Este último fue proporcionado por la Organización Factor Humá, con sede en España con la colaboración de su coordinadora, Marisa Elizundia, y con la asesoría de la psicóloga experta en salario emocional Marilex Perez Venegas.

Cabe mencionar que dentro de los participantes voluntarios del estudio existió bastante interés y curiosidad por conocer los resultados obtenidos, ya que pudieron obtener los resultados del Barómetro de Factor Humano de manera instantánea al realizarlo.

Los resultados obtenidos de la evaluación realizada permitieron el diseño de una propuesta de intervención aplicable a colaboradores de *call center* con características similares a las de la muestra evaluada. Dicha propuesta permite la implementación de prácticas de salario emocional y calidad de vida dentro de la gestión de la cultura organizacional específicamente en un departamento de *call center*, a través de una serie de capacitaciones con el personal elaboración de comisiones de salario emocional y mejoras en los procesos laborales favoreciendo la flexibilidad acompañada de la responsabilidad.

CAPÍTULO I. Generalidades

1.1. Área y línea de investigación

Según los lineamientos establecidos por el Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC, la línea de investigación correspondió a la salud y seguridad laboral, del área de la psicología laboral (Departamento de Estudios de Postgrado, USAC, 2021).

1.2. Planteamiento del problema

Debido a que el empleo es una actividad inherente a la vida de la mayoría de los seres humanos en la actualidad, fue necesario poner interés a los procesos inherentes a este fenómeno, las características, factores y condiciones que acompañan el desempeño laboral de las personas a diario. Dichas condiciones laborales determinan e impactan de manera radical el bienestar personal, familiar y económico de quien desempeña la actividad laboral, de manera que los datos que se recabaron serán utilizados para elaborar una propuesta para la integración de la herramienta del salario emocional a la cultura organizacional de empresas dedicadas al *contact center*.

Es así como se estableció la relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional en los *contact center*, a través de haber conocido la percepción de la cultura organizacional de colaboradores que laboran en *contact center* y se identificaron los indicadores de salario emocional para determinar la estrategias de aplicación del salario emocional e integrarlas a la cultura organizacional, lo cual responde a la necesidad del individuo de tomar en cuenta su emocionalidad y motivación de su ser persona, así como las implicaciones resultantes de estar inmerso en una cultura organizacional determinada.

En adición a lo anterior, al explorar los indicadores de la variable del salario emocional se logró identificar las categorías implicadas en este fenómeno, las cuales fueron identificadas como las necesidades primordiales. Dichas necesidades fueron abordadas a través del salario emocional empresas dedicadas al *contact center*, como la calidad de vida, la flexibilidad laboral, la salud e higiene laboral, la productividad, el bienestar laboral, personal, familiar y educativo.

En un estudio realizado por García, R., García, T. y Viejo, A., en 2017, titulado “El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados” se indica que las políticas de desarrollo del salario emocional benefician a las organizaciones que las aplican, debido a que los candidatos suelen tener predilección por las organizaciones que ofrecen algún tipo de beneficios y compensaciones no monetarias, sino emocionales.

En armonía a lo anterior, la investigación estuvo basada en un modelo de teoría humanista, pues los instrumentos aplicados y sus resultados se analizaron bajo una mirada de motivación, procesos de autorrealización, consideración de las necesidades y su importancia en la vida del ser humano. Asimismo, el diseño correspondió al no experimental correlacional, pues se estableció la influencia de la variable de salario emocional sobre la variable de cultura organizacional, lo que permitió realizar las apreciaciones para dar respuesta a las preguntas de investigación.

La situación poco convencional obligó a guardar medidas extremas de protección personal, limita la movilidad, así como las posibilidades de contacto cercano y entrevista de manera presencial, e incluso, se evitó realizar visitas para realizar el trabajo de campo en las empresas. Es por esto que se indagó en las alternativas digitales para poder atender a esta necesidad, garantizando a su vez, que los protocolos de confidencialidad y consentimiento informado fueron respetados y el actuar ético orientó la práctica del presente estudio.

La aplicación de los instrumentos de enfoque cuantitativo respondió a las interrogantes ¿existe relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional en los *contact center*? ¿cuál es el perfil de la cultura organizacional de los *contact center*?, ¿cuáles son los indicadores de salario emocional?, y a través de ello establecer ¿cuáles son las estrategias de aplicación del salario emocional para integrarlas a la cultura organizacional?

Para responder las preguntas planteadas, se implementó un alcance correlacional con el cual se estableció la relación entre las variables de cultura organizacional y salario emocional. Dichas respuestas se buscaron en personas de 18 a 50 años que trabajasen en *call center* o BPO, del 15 de noviembre al 15 de diciembre del 2020.

1.3. Justificación

La importancia de dar respuesta a las interrogantes planteadas y llevar a cabo la investigación se centró en el conjunto de necesidades que el ser humano presenta cuando se inicia una relación laboral con el empleador. De manera que, el estudio benefició a los colaboradores de diversos *contact center* de la región capitalina de Guatemala, en la medida en que el conjunto de sus necesidades psicológicas, financieras, y de bienestar general fueron exploradas, explicadas y tomadas en cuenta para la aplicación de procesos que fomenten su bienestar.

Por otro lado, el beneficio se extendió a las empresas de *contact center* que deseen consultar el estudio para plantear un mejor manejo de la variable de salario emocional en su cultura organizacional, pues en definitiva, un colaborador al que se le entiende y motiva, refleja su grado de bienestar en la eficiencia de su desempeño, la lealtad, el compromiso y la exactitud con la que realiza sus labores diarias, lo que al final le brinda valor al producto que las empresas ofrecen a sus *stakeholders* (grupos de interés).

Además de responder a las preguntas planteadas en la investigación, la investigación tuvo un aporte social referente a la población beneficiada de la empresa, en este caso, con los colaboradores actuales y las futuras vinculaciones de *contact centers*, pues se estableció un precedente para tomar en cuenta el aspecto subjetivo y emocional del ser humano en el ámbito laboral. El aporte brindó la oportunidad para el colaborador de ser comprendido y compensado por el esfuerzo que realiza para alcanzar la misión, visión y cumplir con los valores corporativos.

Por otro lado, el valor teórico aportado consistió en la aplicación de un test de cultura organizacional, así como la contextualización del conocimiento científico al respecto del salario emocional y la cultura organizacional en el entorno laboral guatemalteco, y más específicamente, en el campo del *contact center*. Asimismo, la aplicación del Barómetro de Salario Emocional de la empresa LYB permitió establecer una relación de colaboración entre el ámbito de investigación del depto. de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas y una entidad profesional abierta e interesada en apoyar la investigación de psicología laboral en Guatemala.

Para la variable de cultura organizacional, se realizó la aplicación de una escala que permitió describir esta variable con todos sus componentes y su percepción por parte de los colaboradores. Por otro lado, el salario emocional fue evaluado a través de una herramienta de barómetro digital, el cual brindó una apreciación de todos los componentes y su respectivo estado, además de brindarle al colaborador un informe de orientación basado en sus resultados, lo cual puede ser integrado por las empresas de *contact center* en su plan de cultura organizacional.

Con los resultados se elaboró un perfil de la cultura organizacional que predomina en las empresas, se examinaron los indicadores de salario emocional, además de recopilar información acerca de los canales más eficientes para implementar un programa de salario emocional en la cultura organizacional. Posteriormente, se elaboró un manual a manera de propuesta sobre las acciones a tomar para integrar al plan de cultura organizacional, un programa de salario emocional.

1.4. Alcances y limitaciones de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional, pues se estableció una relación entre la cultura organizacional y el salario emocional en colaboradores de *contact center*. Existieron varias limitaciones en la realización del estudio, como que la muestra originalmente planteada no pudo ser estudiada en este momento debido a las limitaciones de tiempo que la empresa refirió tener en el momento, así que se obtuvo la autorización para aplicarlo a personas que laboren en *contact center* y cumplan con los parámetros establecidos en la muestra.

La limitante mayor en la etapa de aplicación fue el manejo de las personas de la muestra que registraron su cupón de descuento para el Barómetro de Salario Emocional, pero que no lo realizaron, lo cual limitó el número de personas que lograron completar el instrumento, que al final fueron 24 personas.

1.5. Objetivos de la investigación

General

- Establecer la relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional en colaboradores de *contact center* de la Ciudad de Guatemala.

Específicos

- Establecer un perfil de la cultura organizacional colaboradores *de contact center* de la Ciudad de Guatemala.
- Identificar los indicadores de salario emocional en colaboradores de *contact center* de la Ciudad de Guatemala.
- Determinar las estrategias de aplicación del salario emocional en colaboradores de *contact center* de la Ciudad de Guatemala.

1.6. Definición de variables conceptual y operacional

Variables conceptuales

Cultura organizacional: conjunto de valores, prácticas, costumbres, dinámicas y relaciones presentes y determinantes en una organización.

Salario emocional: sentir del colaborador sobre la retribución no monetaria en el contexto laboral.

Variables operacionales

Cultura organizacional: conjunto de estilos de liderazgo, tipo de organización, estilo de comunicación y mando que caracterizan a la organización.

Salario emocional: percepción de los beneficios no monetarios implementados en la organización.

CAPÍTULO II. Fundamentación teórica

2.1. Cultura organizacional

Cuando se habla de cultura en cualquiera de sus manifestaciones, es pertinente considerar todos los aspectos que ella comprende, tales como las costumbres, tradiciones, hábitos, comportamientos, vestimenta, rituales, lenguaje, símbolos, reglas, entre otros. Es este conjunto de aspectos lo que forma la cultura y le da a determinado grupo sus características particulares. De modo que al conocer el tipo de cultura, se puede saber qué características esperar de los individuos que la integran, su manera de responder ante determinada circunstancia, las vías de comunicación, las problemáticas que pueden presentarse y cómo pueden resolverse.

La cultura es un patrón específico de características en cada grupo humano y forma parte esencial en la vida de toda persona. Las decisiones e incluso maneras de sentir de un individuo se ven altamente influenciadas por el bagaje cultural que posee, adquirido desde el nacimiento en el contexto en donde ha crecido. Es por esto que el tema cultural se hace muy importante cuando se analiza el comportamiento del ser humano en sus diversas dimensiones, tal como lo es la educación y el empleo.

En el ámbito laboral, ocurre de la misma manera; los individuos dentro de una organización comparten muchos elementos determinados por la cultura corporativa. Sin embargo, la cultura organizacional no es algo palpable, no puede esperarse “observar” la cultura *per sé*. El apreciar la cultura organizacional responde más a observar sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2009). A este respecto, los efectos y consecuencias de la cultura organizacional están influenciados por la filosofía organizacional, el clima laboral y los valores de la empresa, que a su vez; estos se encuentran determinados por el tipo de organización, el giro de negocio y la estructura de la misma.

Idalberto Chiavenato (2009) distingue cuatro estratos en la cultura organizacional, pues indica que no todos los componentes de la cultura son explícitos o susceptibles de ser sencillamente medidos, la agrupación de estratos se lleva a cabo desde lo más tangible hasta lo más abstracto, a saber:

- i. **Estrato primero, artefactos:** corresponde a todos aquellos instrumentos tecnológicos, innovadores, las instalaciones, edificios, espacios físicos comunes y de trabajo, servicios y productos ofrecidos al cliente que son tangibles, contables y mensurables.
- ii. **Estrato segundo, pautas de comportamiento:** corresponde al código de comportamiento y conducción de los colaboradores como individuos vinculados a la organización. También se incluyen las tareas de las atribuciones por puesto, y los reglamentos internos. Susceptible de ser medido a través del desempeño o clima laboral.
- iii. **Estrato tercero, valores y creencias:** corresponde a un nivel más abstracto que los anteriores, pues incluyen aspectos como la filosofía, metas y objetivos. También se incluyen el comportamiento físico y verbal del colaborador.
- iv. **Estrato cuarto, supuestos básicos:** es el nivel más abstracto de todos los estratos, pues agrupa la serie de creencias, supuestos, sentimientos y percepciones que determinan el actuar de los colaboradores, la manera en que realizan los procesos, o el motivo por el que los realizan de cierto modo, en vez de otro. Es más difícil de medir, sin embargo se puede hacer a través de un estudio que levante esos aspectos subjetivos.

Es evidente que la cultura organizacional no es un fenómeno que aparece automáticamente con la organización, requiere de ciertos elementos que con el tiempo van construyendo el perfil y determinando la interacción y dinámica del grupo de personas en el que se observa. Por otro lado, el perfilar la cultura organizacional requiere de explorar y analizar aspectos como los artefactos, pautas de comportamiento, valores y creencias y los supuestos básicos anteriormente descritos, lo que brinda una especie de mapa de la cultura organizacional de las empresas.

2.2. Organización y estructura

2.2.1. Estructura organizacional

Cuando se habla de la estructura organizacional, se trata de transmitir su importancia más allá de plasmar los puestos y jerarquías dentro del organigrama. La estructura organizacional inicia desde el proceso de planificación de estrategias e incluso abarca en el desempeño de la razón social de la empresa, por lo que es un elemento transversal en la configuración y sostenibilidad de la organización en cuestión (Diego Armando Marín Idárraga, 2020). La clasificación de la estructura organizacional depende de muchos factores, no simplemente de la distribución de las tareas, también puede verse según Marín Idárraga, como un conjunto de variables orientadas a coordinar el trabajo de todos los colaboradores, que a través de crear rutinas de trabajo pueden controlar y predecir el comportamiento de estas variables.

El diseño y estructura de la organización persiguen cumplir los parámetros para alcanzar un *fit* (tallaje) organizacional; el cual corresponde a la representación racional de la realidad, como un ideal. De modo que con esto se hace aún más clara la afirmación de que cada empresa tendrá un distinto tipo de estructura organizacional a la medida de sus requerimientos, exigencias, productos y servicios. Este *fit* está conformado por los diversos elementos que permiten el acople de la empresa, como lo son el entorno, la tecnología y la estrategia.

Henry Mintzberg desarrolla el Modelo Mintzberg (Marín Idárraga, 2020) en el cual se establecen los parámetros para los cuatro grupos de diseño organizacional, a través de las cuales se tomarán decisiones para diseñar la estructura organizacional las cuales son a) el diseño de puestos, b) diseño de la superestructura, c) diseño de vínculos laterales y d) el diseño de la toma de decisiones; los cuales determinarán las variables de:

- a) Coordinación: es la manera de integrar el trabajo asignado a las diversas áreas, puede ser un reto cuando la organización es amplia. También se define aquí la diferenciación horizontal, vertical y espacial de la autoridad en la organización, por lo que se explica por qué se dice que la estructura no solamente es el organigrama, sino una pequeña pero importante parte de esta.

- b) Especialización: es la precisa división de las labores del trabajo, corresponde específicamente a la asignación de labores a cada colaborador según su preparación y capacidades.
- c) Formalización: implica la estandarización de todos los puestos, así como el comportamiento de los colaboradores según sean las reglas y políticas establecidas dentro de la organización.
- d) Agrupación de unidades: corresponde al proceso de clasificar las bases de los puestos para poder llevar a cabo el proceso de “departamentalización” de las labores.
- e) Tamaño: corresponde a la cantidad de puestos en determinado nivel jerárquico, puede llamarse también tramo de autoridad. Puede indicar el tipo de organización, por ejemplo, en las que el ámbito de autoridad es muy angosto, se habla de una empresa piramidal.
- f) Toma de decisiones: se caracteriza por la toma de decisiones centralizadas o descentralizadas.

Son múltiples las variables que forman parte de la cultura organizacional, lo que permite entender que el fenómeno de la cultura tiene implicaciones desde el tamaño de la organización en su cantidad de trabajadores, hasta detalles como la división del personal, como lo es la departamentalización. Estos aspectos se ven altamente determinados por el giro de negocio, pero también por el tipo de cultura organizacional de la empresa.

2.3. Tipos de cultura organizacional

Todas las empresas tienen una manera específica de “hacer las cosas”, y esta noción está determinada por factores de relación, de cultura, de tipo de organización entre otros. Al referirnos al tipo de cultura organizacional, hablamos desde el grado de implicación o colaboración entre individuos, el control, el modo de liderazgo, la comunicación, el grado de formalidad de los procesos, la naturaleza de la organización, la estrategia y los objetivos. Según Valle Álvarez, Proaño Córdova y Cruz Lascano en 2017, pueden diferenciarse dos dimensiones en la cultura organizacional, las cuales son:

- El grado de flexibilidad o estabilidad que exige un entorno competitivo
- El grado de interno o externo del enfoque estratégico

Asimismo, Valle, Proaño y Cruz indican que pueden distinguirse dentro de estas dimensiones, cuatro categorías, también conocidas como tipos de cultura organizacional, las cuales abordan como:

2.3.1. Cultura de adaptabilidad

La estrategia de está enfocada al entorno, a los cambios que puedan llevarse a cabo para alcanzar altos niveles de innovación, creatividad, inventiva, toma de riesgos y decisiones, proyectos novedosos.

2.3.2. Cultura de misión

En este tipo de organizaciones, la visión de los objetivos corporativos es clara, definida, compartida y representada con profesionalismo, agresividad y alcance de ideal de las metas planteadas, colectiva e individualmente en las labores.

2.3.3. Cultura de clan

El factor humano en estas organizaciones tiene un alto grado de importancia, el cual se cuida a través de conocer las necesidades de los colaboradores para poder mejorar y mantener su desempeño, así como el de la organización, La responsabilidad, el compromiso, la familiaridad y el compromiso con la empresa son altamente valorados y tienen una importancia primordial en este tipo de organizaciones.

2.3.4. Cultura burocrática

Es quizás una de las culturas más conocidas por su lentitud, sin embargo, es muy eficiente en las organizaciones con una cartera amplia de clientes, responsabilidades y colaboradores, pues permite centralizar el poder de la toma de decisiones. El reglamento interno de la institución es seguido al pie de la letra para brindar un entorno laboral y de atención estable, suele ser estricto y metódico en los negocios.

Es así como convencionalmente se han descrito los patrones en los tipos de organizaciones, es decir, los perfiles más observados. A este respecto, cabe mencionar que debe tomarse como una guía de los rasgos dominantes en los procesos de las organizaciones, pues no todas encajarán perfectamente en un tipo de cultura, e incluso podrán observarse mezclas entre estos rasgos en una misma empresa o en un departamento.

El que la empresa pueda identificar y situarse en un tipo de cultura organizacional dominante y generalizado en todos sus departamentos es una ventaja, pues es así como pueden alinearse la misión, visión y estrategia con los componentes de la cultura organizacional, como son los valores, principios y filosofía.

2.4. Componentes de la cultura organizacional

Al analizar el tipo de cultura organizacional, se encuentra que está determinada por una serie de elementos, que no es un fenómeno aislado o escogido y no es puesto en marcha por sí solo. Para poder entender la cultura organizacional, explicarla y modificarla, es muy importante conocer cada uno de los elementos que la conforman, pues existen niveles desde el pensamiento que comparten todos sus colaboradores, hasta incluso el mobiliario, la ubicación, el organigrama, el modelo de liderazgo y dirección, entre otros. Entre dichos elementos debe existir cohesión y armonía.

2.4.1. Valores y principios:

Poseen un valor intrínseco en el comportamiento y filosofía laboral del colaborador. De tal modo que los valores incluyen las creencias, ideas y concepciones en común que tiene un grupo de personas en una organización. Dichas creencias y concepciones son compartidas por todo el personal, por lo que se esperan verse observadas en la conducta de todos y cada uno de los integrantes de la misma; así como sirven de sostén y guía para la toma de decisiones, procesos y juicios en las labores de la empresa (Quiroga Espinoza, Umaña Delgado y Vanegas Sanjuanes, 2017).

2.4.2. Estilo de liderazgo

Este aspecto tiene una de las cargas más fuertes respecto a la cultura organizacional con la que un grupo de colaboradores se identificará y por lo tanto, se

comportará. De manera inversa, los elementos que conforman la cultura influyen también en el comportamiento y liderazgo de los jefes y gerentes. El papel primordial de un líder dentro de la cultura organizacional es guiar todos los esfuerzos caóticos separados y alinearlos a la cultura, estrategias y metas de la organización para tener éxito (Morelos-Gómez, J. & Fontalvo-Herrera, T., 2014).

2.4.3. Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia a las características del ambiente laboral, es decir, la manera en la que se siente el colaborador al trabajar en la empresa, la calidad de las relaciones interpersonales, la claridad en la comunicación, el respeto entre los pares, subalternos y superiores, entre otros aspectos. La importancia del clima laboral radica en que este incide en el comportamiento y por ende, en el desempeño y alcance de metas de los colaboradores, por lo que un ambiente armonioso y con comunicación eficiente propiciará que se alcancen los objetivos laborales individuales y del equipo o departamento (Segredo, A., García, A., Cabrera, P. Perdomo, I., 2017).

La cultura organizacional repercute directamente en el clima laboral, lo cual a su vez, tiene influencia en la motivación, productividad, rotación laboral, desempeño, calidad y adaptación. La evaluación del clima laboral es una herramienta muy útil, pues aporta datos importantes para fomentar y motivar la producción y/o atención, lo cual brinda a la empresa una oportunidad de competir y colocarse en un lugar importante en su industria (Segredo, A., García, A., Cabrera, P. Perdomo, I., 2017).

2.4.4. Participación e incentivos

La participación activa y la toma en cuenta de la opinión de los colaboradores, así como la aplicación de incentivos es un elemento que la empresa puede administrar para fomentar la motivación, la cual está relacionada con el nivel de desempeño y calidad en las labores cotidianas de los colaboradores. Así también, cabe mencionar que el incentivo no solamente debe ser económico, de hecho, el incentivo emocional es bastante importante, debido a que motiva y armoniza los entornos de trabajo, de

manera que el suministro de los incentivos es una manera inteligente de estimular al colaborador.

Así como la cultura general, la organizacional tiene también implicaciones en la idiosincrasia de los individuos identificados con ella; y como es de esperarse, esta influencia tiene su implicación más profunda en los procesos mentales y morales del ser humano. Esta construcción inicia desde los valores que interioriza el individuo al conocer e identificarse con la cultura de su organización; lo que sin duda, determina los elementos consecuentes a los valores que son más conductuales y observables. Esta división de los elementos también puede ser observada según su profundidad, en las dimensiones que conforman la cultura organizacional.

2.5. Dimensiones de la cultura organizacional

Para poder explicar mejor los elementos de la cultura organizacional mencionados anteriormente, se describe el modelo que los clasifica en tres distintas capas, según Toca C. y Carrillo J. en 2009, estas son:

2.5.1. Dimensión esencial

Esta dimensión corresponde a la capa más profunda de los elementos de la cultura, la cual abarca premisas y preceptos que determinan el comportamiento de los colaboradores regidos por ellas. A su vez, la dimensión esencial está constituida por los valores, supuestos e ideologías. A través de estos constructos mentales, se logra obtener una dirección en común entre los colaboradores (Toca y Carrillo, 2009).

Los elementos incluidos en esta dimensión son básicos para entender e implementar una cultura organizacional en las empresas, pues es la ventana de oportunidad que tienen para enlazar los valores y visión de la empresa con la ideología del colaborador, y de este modo, su trabajo y desempeño persigan los objetivos corporativos.

2.5.2. Dimensión estratégica

Se considera que se relaciona con la convicción de los administradores de alcanzar las metas establecidas, no son las metas en sí. Dicha dimensión y su respectivo esfuerzo por alcanzar las metas pueden estar orientados a las creencias sobre la

visión, las creencias sobre las expectativas del mercado de capital, las creencias sobre la competencia en el mercado y las creencias sobre la dirección interna (Toca y Carrillo, 2009).

Una vez la visión, misión, estrategia y valores de la empresa estén internalizados por el colaborador, sus esfuerzos están orientados a alcanzar las metas de la empresa, en esta alianza beneficiosa para ambas partes.

2.5.3. Dimensión manifiesta

Esta dimensión refleja el “saber cómo” en las labores cotidianas de todos los colaboradores, es decir, es una dimensión más palpable, observable y medible en términos de desempeño y resultados. Entre los elementos de esta dimensión también se puede mencionar los artefactos, instalaciones, mobiliario, innovación tecnológica, lenguaje, vocabulario, tecnicismo, comunicación manifiesta, acrónimos, expresiones, entre otras maneras explícitas de demostrar la cultura que se tiene en determinada organización (Toca y Carrillo, 2009).

Como la suma de la dimensión esencial y la estratégica, se observa la dimensión manifiesta. La cual que corresponde a la adecuada cohesión entre las primeras dimensiones, el momento en el que el colaborador refleja su identificación con los valores e interés alcanzar la meta organizacional; a través de acciones concretas como su calidad o desempeño.

Los elementos y las dimensiones pueden ser estudiados, medidos y analizados para conocer el perfil de la empresa e identificar las deficiencias para plantear mejoras y fortalecimiento a través de esta medición.

2.6. Medición de la cultura organizacional

La cultura organizacional y sus diversas explicaciones han cambiado en las últimas décadas, pues los avances tecnológicos y con la aparición de industrias completamente nuevas y nunca antes imaginadas, no puede esperarse que la visión de la cultura siga siendo la misma, se ha adaptado y flexibilizado, y algunas por otro lado, disminuido e incluso evitado. Así como la visión y explicación de la cultura

organizacional ha evolucionado y cambiado tanto, también lo han hecho los procedimientos de su evaluación y aplicación.

Desde los 90's se han desarrollado diversas maneras de evaluar la cultura organizacional, las cuales en un inicio eran poco flexibles y poco creativas, porque consideraban solo algunas variables inamovibles dentro del fenómeno de cultura organizacional. Sin embargo, con el paso de los años, la evaluación de la cultura organizacional ha añadido nuevas variables para el análisis de su incidencia y relación con el tema a evaluar, por lo que se consideran más elementos influyentes en el proceso y se destacan estas relaciones e interacciones (Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., López, P., 2013).

Existen diversos test para evaluar la cultura organizacional, e incluso, la empresa a través de un estudio, puede llegar a diseñar su propia escala de cultura organizacional. El fin de evaluar la cultura organizacional es conocer cómo se están aplicando las estrategias de cultura en la empresa, si se está teniendo el resultado que se ha planteado, si la empresa tiene una cultura homogénea, o por el contrario, existe división y los colaboradores no se sienten identificados con los objetivos y metas de la empresa. Dentro de esta evaluación, el salario emocional puede reflejar motivación o falta de motivación en los colaboradores.

2.7. Flexibilidad laboral y salario emocional

Patricia Llano Restrepo (2014) hace referencia a dos definiciones de flexibilidad laboral, afirma que la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la define como “la capacidad de adaptarse a las circunstancias económicas, sociales y tecnológicas” y por otro lado, que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la define como “un ajuste de todos los costos reales de la mano de obra a las variaciones de las condiciones económicas”.

En ambas definiciones se hace referencia a que en cierto punto, las organizaciones pueden tomar en cuenta factores sociales y personales del colaborador para crear sintonía y equilibrio de su vida laboral y personal. Uno de los factores en común es la acción de adaptar y ajustar, lo cual sugiere que el colaborador no es únicamente un agente especializado o tecnificado en determinada labor, es el hecho de reconocer la

condición del colaborador como ser humano, con necesidades familiares, educativas, de desarrollo personal e incluso de entretenimiento. Estos ámbitos del trabajador pueden ser fomentados por la organización a través de programas de salario emocional, que humanizan los contextos laborales.

El salario emocional mencionado es un aspecto de la flexibilidad laboral que puede adoptar una empresa en busca de motivar a sus colaboradores para aumentar su desempeño, compromiso, entrega, ética y motivación. En este aspecto se consideran todos los beneficios que no tengan calidad económica o de algún bien, y están diseñadas y orientadas para cubrir ciertas necesidades en el colaborador, tal como lo son la satisfacción personal y laboral, la tranquilidad, el evitar la incertidumbre, lo que se ve reflejado fuertemente en el desempeño laboral del mismo. La administración de salario emocional busca proveer al colaborador de un trabajo decente que le permita con tranquilidad realizar sus labores diarias, sin que ninguna de las preocupaciones de las que la empresa podría tener responsabilidad, interfieran en su concentración o motivación. Al respecto, Oscar Minchán (2017) indica que:

“los incentivos deben ser comprendidos como mecanismo que permite trabajar en equipo entre los colaboradores: la primera tarea de la dirección es la de liderar e inspirar interés por cooperar, arriesgar, y crear, de asistir lo más alejado posible al esfuerzo que uno pueda suponer a un análisis egoísta” (Minchán, O., 2017, pág. 19)

El salario emocional busca gestionar adecuadamente y disminuir el factor del estrés laboral, el cual se ha demostrado que tiene serias implicaciones para la salud física y mental del colaborador expuesto a esta variable de manera crónica. Minchán (2017) indica que el salario emocional puede ser dividido en dos elementos principales, los cuales se detallan a continuación:

2.7.1. **Elementos inherentes:** corresponden a los elementos que el colaborador siente como una retribución hacia su trabajo, es decir, son subjetivos y pueden abarcar desde indicadores del clima organizacional, la apertura y confianza de los supervisores, los

agradecimientos y reconocimientos al esfuerzo y contribuciones, así como la armonía en el equipo de trabajo.

2.7.2. Elementos superficiales: son los beneficios que se otorgan al colaborador y los cuales tienen un costo para la empresa. Pueden encontrarse aquí elementos como los artefactos, las bonificaciones, las convivencias, los regalos, los beneficios y descuentos en tiendas, entre otros.

La aplicación de ambos elementos del salario emocional, constituyen el programa de beneficios y compensaciones de una empresa, y podrán ser utilizados como un medio de atracción y retención del talento humano deseado, por lo que la responsabilidad en su aplicación es indiscutible, ya que el incumplimiento de los beneficios ofrecidos podrá sin duda, repercutir en la credibilidad y rotación laboral de la organización (Minchán, 2017). La falta de credibilidad incluso podría verse reflejada en la cultura organizacional, porque podrían crearse ideas o rumores acerca de la administración de las compensaciones y beneficios de la empresa que fomenten la falta de compromiso con la misión y visión de la misma.

Aunque los beneficios y premios forman parte del sistema de salario emocional, debe entenderse este como la manera en la que el colaborador está percibiendo estos beneficios. Es decir, los programas de beneficios no son un tema novedoso en las empresas, y esto no es todo lo que engloba el salario emocional, pues este considera mucho más lo que siente el colaborador al tener estos beneficios y esta motivación. Es precisamente por esto que se dice que el salario emocional es toda la retribución no monetaria que la empresa le brinda al empleado.

Según Moreno, L., Paredes, S., y Seminario, F., en el 2016, en un estudio titulado “Salario emocional: diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector *retail*, caso supervisores de tiendas por departamento ripley” algunos de los beneficios de la implementación del salario emocional dentro de la cultura organizacional corresponden a:

- Reduce costos de reclutamiento
- Fomenta el compromiso y la identificación del colaborador con la cultura organizacional
- Da una buena impresión, obtiene prestigio como un lugar agradable para laborar

La relación entre flexibilidad laboral y calidad de vida es innegable, pues jornadas como las exigentes como las describe Llano (2014) “jornadas de 24 horas como las de los *contact centers*, jornadas de fin de semana, jornadas de tiempo parcial y jornadas imprevisibles”, limitan la posibilidad de los colaboradores para mantener un equilibrio en los diversos ámbitos de su vida, lo cual impacta directamente su calidad de vida. Estas condiciones de jornada laboral y las generalidades de un puesto se establecen al firmar el contrato laboral, sin embargo, poco se habla acerca del contrato psicológico, que se establece al iniciar una relación laboral.

El contrato psicológico incluye todas aquellas metas, objetivos, valores y estrategias que la empresa desea que el colaborador internalice y sea capaz de representar a través de su trabajo cotidiano, y, por otro lado, el colaborador espera apoyo, estabilidad, oportunidad de formación y crecimiento, reconocimiento por el esfuerzo, entre otros. El cumplimiento de las expectativas del contrato psicológico en el colaborador, causarán un alto nivel de motivación y compromiso con la empresa.

2.8. Trabajo y productividad

El trabajo es sin duda alguna, una de las preocupaciones más fuertes en la vida del ser humano adulto. El trabajo ha sido examinado desde tiempos remontables y catalogado desde una tortura hasta un requisito social de valía e incluso de sentido de vida. En la actualidad, el trabajo es un medio para adquirir insumos para subsistir, para mantener la vida, esto a través de los salarios. El proceso de vinculación de un individuo con una empresa responde a cuidar los intereses del colaborador, así como alcanzar los objetivos de la empresa, los cuales se vuelve mutuos -en situaciones ideales- al momento de la vinculación (Rubio-Ávila, S., Aranda, C., González, R., Gómez-Sánchez, R., 2020). 2

Sin embargo, el empleo no está limitado a estar vinculado con la organización y sus objetivos, la era de la tecnología y la globalización aporta nuevas exigencias y responsabilidades al colaborador, como lo son las métricas de su desempeño y sus indicadores de calidad del servicio o producto que se ofrece. Debido a esto, las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar e implementar programas a la medida de cada organización, para motivar al colaborador para que su productividad aumente y puedan alcanzarse los objetivos corporativos.

2.9. Motivación y desempeño laboral

Al hablar de productividad y objetivos de la empresa, es innegable la influencia de la motivación, la cual se ve reflejada en los resultados de sus labores cotidianas, como lo es en el empleo. Es imposible pensar en una acción que se lleve a cabo sin estímulo o motivo que lo fomente, ya sea extrínseco o intrínseco, mismos que se pueden observar desde dos factores, según Frederick Herzberg.

2.9.1. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Respecto a la motivación Chiavenato (2013) explica la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg la cual describe la motivación en el ámbito laboral al distinguir dos tipos de factores en la acción del colaborador:

Factores higiénicos: constituyen el contexto del puesto, es decir, diversos factores como el salario, el tipo de organización, la supervisión, las condiciones físicas, políticas corporativas y sus respectivos reglamentos, promociones, entre otros.

Factores motivacionales: básicamente están constituidos por las funciones e interacciones del puesto que se desempeña. Puede mencionarse el grado de responsabilidad, las decisiones en las atribuciones, objetivos y exigencias del puesto, oportunidades de crecimiento, tipo de autoridad que se maneja en la organización.

De manera que:

“la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión de los colegas

y del contexto general del puesto; estos son los llamados factores higiénicos.”
(Chiavenato, 2013)

La postura de Herzberg no contrapone la insatisfacción laboral ante la falta de esta satisfacción, pero sí resalta los elementos que devienen de este estado de apatía y poca motivación laboral. Para combatir la insatisfacción, Herzberg sugiere que la empresa podría enriquecer las atribuciones y objetivos del colaborador, así como el puesto y las tareas de la plaza en cuestión.

2.10. Relación del salario emocional con el desempeño laboral

El salario emocional aporta privilegios al colaborador, y a la vez favorece el aumento en la productividad, a través de la competitividad organizacional para alcanzar dichos incentivos. La aplicación del programa de salario emocional implica que el colaborador experimente el sentimiento de que la empresa está agradeciéndole por sus esfuerzos, los cuales están teniendo sus frutos y que estos son reflejados en su desempeño, debido a que el salario emocional se deriva de los reconocimientos no monetarios que se le brindan al colaborador, es la percepción de dichos beneficios. Esta relación del salario emocional con el desempeño laboral no es tan simple como implementar un programa de beneficios y compensaciones genérico adoptado de una empresa la cual ha tenido éxito a través de su aplicación, uno de los retos más grandes para la gestión humana en la implementación del salario emocional es que es en gran medida, subjetivo. Por eso es recomendable realizar estudios para poder acercarse y conocer a los colaboradores, y más específicamente, qué los motiva, qué podría angustiarles y cómo la empresa puede -dentro de sus posibilidades- apoyarles para resolver sus incertidumbres y motivarlos.

El resultado de la aplicación del salario emocional a los procesos implicados en la cultura organizacional, tanto a nivel explícito como implícito puede ser una herramienta que fomente el desempeño y calidad del trabajo del colaborador, siempre y cuando se tome en cuenta que aplicarlo requiere consecuencia con las expectativas compartidas con el colaborador y la elaboración de las medidas pertinentes a la población con la que se pretende aplicar dicho programa de beneficios y compensaciones.

El recorrido teórico a lo largo de la cultura organizacional, sus componentes, tipos, así como la flexibilidad laboral, el salario emocional, desempeño, motivación y su respectiva relación entre variables indica que el trabajo en el ser humano no solamente es un arreglo o trueque entre dos partes, en la que una ofrece mano de obra y la otra retribución monetaria. Sino es una relación con necesidades y demandas de diversas naturalezas, y que para llegar al alcance de las metas de cada parte, es útil poder unificarlas desde el principio, el momento en el que se establece la relación laboral. Por otro lado, el colaborador es un ser humano que desempeña una labor específica y recibe retribución monetaria, pero que a su vez, requiere se tome en cuenta sus circunstancias de vida, lo cual fomentará el buen desempeño de sus labores.

Capítulo III. Marco metodológico.

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue cuantitativo correlacional no experimental, pues se buscó establecer una posible relación entre las dos variables principales, además se asistió de una técnica del enfoque cualitativo, la cual fue la entrevista, que fue dirigida a la Manager de Personal de un *contact center*, lo que permitió obtener información acerca de los canales de difusión utilizados para formar y capacitar al personal.

3.2. Sujetos del estudio

Los sujetos de estudio son 24 hombres y mujeres de 18 a 50 años que actualmente laboran en empresas dedicada a *contact center* de la Ciudad de Guatemala. Las empresas evaluadas brindan servicios tercerizados de telecomunicaciones, de manera que los sujetos evaluados se desempeñan a través de canales virtuales y telefónicos en atención al cliente, brindando soluciones y ofreciendo servicios a diversas cuentas de clientes en la industria. La población estuvo conformada por personas mestizas e indígenas, todos hablan español y algunos hablan inglés, asimismo, debido a los requisitos académicos, el mínimo de estudios con el que contaron todos los colaboradores fue el de diversificado y algunos con estudios universitarios y otros técnicos.

La elección de la muestra fue dirigida o no probabilística, debido a que de manera virtual fueron contactados los participantes, a quienes se les indicó el objetivo de la investigación y aceptaron el consentimiento informado.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Consentimiento informado

A través de un documento de *Google Forms*, se aplicó el consentimiento informado, con la dinámica de responder si se encontró de acuerdo el participante, se les proporcionó el enlace correspondiente a las pruebas que conforman la investigación. Se implementó de este modo debido a las limitaciones del distanciamiento social.

El consentimiento informado contenía el título y objetivos de la investigación, así como el nombre y contacto de la investigadora y los datos para ponerse en contacto con el departamento de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la

Universidad de San Carlos de Guatemala. Asimismo, en dicho documento se expuso el propósito del instrumento y el acuerdo de confidencialidad y buen uso de los datos recopilados. El siguiente es el enlace que fue enviado a todos los participantes para realizar el consentimiento informado, y al aceptarlo les brindó acceso a los siguientes instrumentos a aplicar.

3.3.2. Instrumento para evaluar Cultura Organizacional

Desarrollado por María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño, que es de aplicación individual o colectiva, con una duración de 15 a 25 minutos, el cual se puede aplicar a trabajadores de empresas a través del material que consta del cuadernillo de preguntas, la tabla de puntaje total y el perfil de respuestas, este instrumento y sus escalas fueron publicados en la página web Core, una organización que recopila *papers* de diversas investigaciones a lo largo del mundo, no se tuvo respuesta de las personas que lo elaboraron.

Este instrumento es un test que evaluó seis variables distintas, a saber: los valores, las creencias, el clima organizacional, las normas, los símbolos y la filosofía de la organización. La validación de este instrumento fue realizado en Colombia por las investigadoras María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño a través de una metodología de validación de jueces expertos; la cual fue calificada por 6 jueces expertos en la materia de cultura organizacional (Olmos y Socha, 2006).

El instrumento fue adecuado para poder aplicarse de manera virtual, debido a las limitaciones actuales que resultan de las medidas de prevención por la pandemia de Coronavirus, se aplicó a través de *Google Forms*.

3.3.3. Barómetro del Factor Humano (BFH)

Es una herramienta autoaplicada para el análisis y diagnóstico del cumplimiento de los valores que promueven entornos laborales adecuados y valiosos que fomentan la productividad y el bienestar del colaborador. Esta es una herramienta disponible en la página web de la Fundación Factor Humá, la cual fue desarrollada en el 2013 por el personal que integra la organización, Mar Gaya, María Carmen Martínez, Ana Puigvert, Fátima Nosairi e Isabel Pedrico, bajo la dirección y guía de José Antonio Lavado y

Anna Fornés y la investigación psicológica fue realizada por la psicóloga Marilex Pérez Venegas, con quien se tuvo asesorías para conocer el instrumento y brindó orientación teórica.

Según el manual del Barómetro del Factor Humano de la Fundación Factor Humá, este instrumento está dirigido a instituciones estatales, direcciones departamentales y de gestión humana y en general, a cualquier persona que forme parte de una organización.

Los principios sobre los que se realizó la evaluación en el BFH son: la persona como valor; la ética y el buen gobierno; la igualdad de oportunidades y diversidad; el desarrollo y empleabilidad; la transparencia; comunicación y participación; la seguridad, salud y bienestar físico y emocional; la retribución equitativa y justa; la flexibilidad y equilibrio en las esferas vitales; la corresponsabilidad en las relaciones laborales y la innovación y creatividad.

Este instrumento fue proporcionado por la empresa LYB, conocida como Fundación Humá, que en apoyo a la investigación del salario emocional y luego de la firma de un contrato de confidencialidad, proporcionó un código para que 30 personas pudieran canjearlo por una aplicación completa del BFH, el cual ha sido respondido hasta la fecha por 25 personas, y se espera que lo completen 30, pues al alcanzar la meta, LYB tiene autorizado brindar los datos recopilados. Asimismo, los colaboradores que han realizado la evaluación del BFH han descargado el informe completo de sus resultados interpretados, en donde les indica la puntuación por área y acciones recomendadas para fortalecer todas las áreas. Dicho informe no será divulgado por los términos de confidencialidad en los que serán compartidos.

En el acuerdo firmado con la empresa LYB para el uso del instrumento se indica el nombre de la empresa con la que se trabajaría, pero por motivos administrativos, aplazó la aplicación hasta nueva orden, así que se aplicó a personal de *contact centers* de la región que cumplieran con los requisitos establecidos en la muestra.

3.4. Procedimiento de investigación

| ACTIVIDADES | TEMPORALIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | |
| | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Reunión con autores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pilotaje de pruebas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación de instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.5. Diseño y metodología

El procedimiento de estadística descriptiva utilizado es la prueba paramétrica de coeficiente de correlación de Pearson, pues se buscó establecer la relación entre la variable de cultura organizacional con la variable de salario emocional, este análisis podía arrojar datos desde -1.00 (siendo una correlación negativa) hasta +1.00 (siendo una correlación perfecta) (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Tanto el Instrumento para evaluar Cultura Organizacional como el Barómetro de Factor Humano tienen sus procedimientos para ser calificados, analizados e interpretados, dichos datos fueron los que conformaron las variables que se analizaron con el coeficiente de correlación de Pearson.

Pilotaje

Como fase del pilotaje se aplicaron los instrumentos de entrevista y el Instrumento para evaluar Cultura Organizacional en una persona que trabaja en la industria de *contact center*.

En el **Instrumento para evaluar la Cultura Organizacional** se realizó una modificación en una pregunta, pues confundía un poco al evaluado, se cambió:

De: ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas **internas**?

A: ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas **externas**?

Se adjunta archivo de Excel con los datos recabados del pilotaje.

En la **encuesta dirigida a la gerente de recursos humanos**, se evaluó a una persona que trabaja en la industria de *contact center* en recursos humanos, y se cambió el orden de las preguntas para que las respuestas tengan coherencia, debido a que había una pregunta de un tema diferente en medio de las dos, lo que producía cierta confusión o sensación de regresar a temas ya comentados.

Se colocaron consecutivas las siguientes preguntas:

- ¿Qué dificultades han surgido de las capacitaciones y programas virtuales en la organización?
- ¿Cómo han manejado las dificultades para capacitar y comunicarse con el personal de manera virtual?

Capítulo IV Resultados de la investigación

4.1. Aplicación de instrumentos

Escala de medición de Cultura organizacional

La escala para medir cultura organizacional fue adecuada al formato de *Google Forms* y así fue aplicada. Luego del pilotaje y sus respectivas modificaciones, fue enviado a la muestra, que fueron personas de 18 a 50 años que laboren actualmente el *contact center* ubicados dentro de la Ciudad de Guatemala. Se envió a 35 personas, y actualmente se cuenta con el registro de respuesta de 25 de ellas, de las que el registro de 1 persona no fue recopilado correctamente, por lo que se realizó el análisis con 24 participantes.

Barómetro del Factor Humano

Las pruebas del Barómetro de Salario emocional fueron aplicadas del 15 de noviembre, al 11 de diciembre. Los datos fueron recibidos con 24 registros.

4.2. Hipótesis de Investigación

A través de la aplicación de los instrumentos del Barómetro de Salario Emocional y el Instrumento para evaluar Cultura organizacional y con los resultados obtenidos, se pretende verificar si:

Ha: “Existe una relación entre la cultura organizacional y la aplicación de salario emocional en colaboradores de *call center*.”

Ho: “No existe una relación entre la cultura organizacional y la aplicación de salario emocional en colaboradores de *call center*.”

4.2.2. Árbol de categorías

El presente árbol de categorías incluye las preguntas del Barómetro de Salario Emocional, por motivos de confidencialidad y derechos de autor, solo se indica el número de ítem que corresponde a la categoría.

Tabla 1. Árbol de categorías

| Variable | Cat. | Ítems |
|------------------------|--|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Valores | ¿En la empresa donde usted labora, se fomenta la innovación? |
| | | ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo? |
| | | ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas? |
| | Creencias | ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna? |
| | | ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado? |
| | | ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo? |
| | Clima | ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona? |
| | | ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa? |
| | | ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo? |
| | Normas | ¿Existe claridad frente a los horario de entrada y salida en la empresa? |
| | | ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados? |
| | | ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta? |
| | Símbolos | ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros? |
| | | ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores? |
| | | ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa? |
| Filosofía | ¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la empresa? | |
| | ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas? | |
| | ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar? | |

| Variable | Cat. | Ítems |
|--------------------------|----------------------------|---------|
| SALARIO EMOCION AL | Significado | Ítem 1 |
| | | Ítem 2 |
| | | Ítem 3 |
| | Autonomía | Ítem 4 |
| | | Ítem 5 |
| | | Ítem 6 |
| | Creatividad | Ítem 7 |
| | | Ítem 8 |
| | | Ítem 9 |
| | Inspiración | Ítem 10 |
| | | Ítem 11 |
| | | Ítem 12 |
| | Crecimiento Personal | Ítem 13 |
| | | Ítem 14 |
| | | Ítem 15 |
| | Pertenencia | Ítem 16 |
| | | Ítem 17 |
| | | Ítem 18 |
| | Crecimiento Profesional | Ítem 19 |
| | | Ítem 20 |
| | | Ítem 21 |
| | Maestría | Ítem 22 |
| | | Ítem 23 |
| | | Ítem 24 |
| | Disfrute | Ítem 25 |
| | | Ítem 26 |
| | | Ítem 27 |

| Variable | Cat. | Ítems |
|----------|-----------|---------|
| | | Ítem 28 |
| | Dirección | Ítem 29 |
| | | Ítem 30 |

Fuente: elaboración propia.

4.3. La muestra

La muestra corresponde a 24 hombres y mujeres entre las edades de 18 a 50 años que actualmente laboran en la industria del *call center* y/o BPO en la Ciudad de Guatemala. La convocatoria se realizó de manera virtual, se enviaron los links e instrucciones para el acceso a ambos instrumentos de investigación posteriores a la lectura y aceptación del consentimiento informado.

4.4. Datos demográficos de la muestra

La muestra estuvo constituida por un 71% de participantes hombres, y un 29% de participantes mujeres. A este respecto, el sexo es solamente un dato para caracterizar a la población participante, no formó parte de un criterio de exclusión y no se encontraron hallazgos significativos respecto al desempeño o resultado de las pruebas según género.

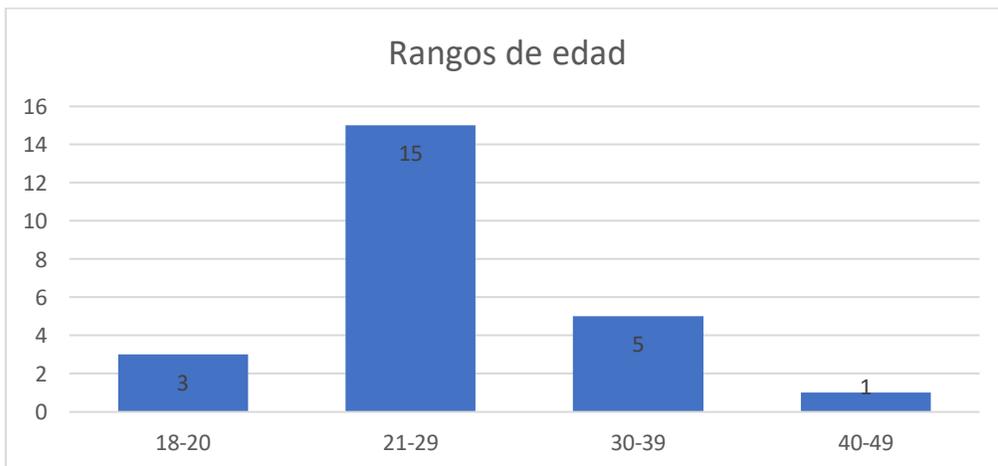
Figura 1. Sexo de los participantes



Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

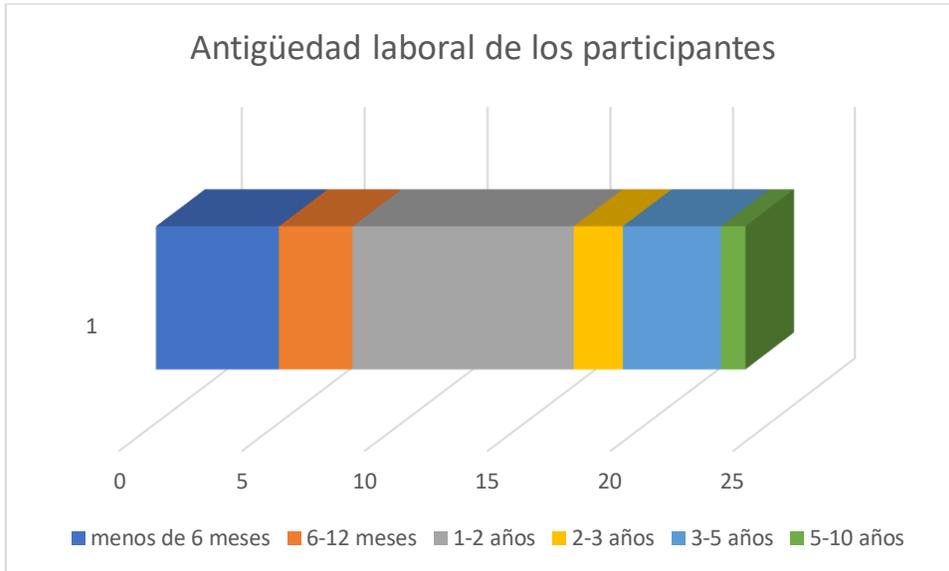
El criterio de la edad sí fue un factor excluyente de la participación de la investigación, pues la muestra descrita inicialmente consideró hombres y mujeres que tuvieran desde 18 hasta 50 años de edad. En su mayoría, la muestra evaluada se sitúa dentro de los 21 a los 29 años, lo que indica que se tiene una gran cantidad de adultos jóvenes siendo parte del estudio.

Figura 2. Rangos de edad de los participantes



Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Figura 3. Antigüedad laboral de los participantes



Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

En su mayoría, los participantes de la investigación han laborado para la organización que reportan durante 1 a 2 años, lo cual indica que la antigüedad en la empresa no es muy alta, solamente un bajo porcentaje ha laborado para su institución de 2 años en adelante.

4.5. Análisis estadístico

A continuación, se procede a realizar el análisis estadístico con los datos obtenidos de los 24 participantes de la investigación.

4.5.1. Resultados instrumento para evaluar cultura organizacional

Las 24 personas que conformaron la muestra tomaron el instrumento para evaluar la cultura organizacional, y se encontró que el promedio se ubicó en una categoría media respecto a la cultura, expresando patrones de valoración mediana de la innovación y creatividad, asimismo, escaso valor del resultado sobre el proceso.

Tabla 2. Medias de factores de cultura organizacional

| Variable | Promedio |
|-----------|----------|
| Valores | 10.00 |
| Creencias | 7.24 |
| Clima | 8.41 |
| Normas | 9.45 |
| Símbolos | 7.75 |
| Filosofía | 8.53 |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Expresado gráficamente puede apreciarse que hay una tendencia a tener valores institucionales fuertes y marcados en las empresas para las que laboran las personas que conformaron la muestra. Por otro lado, los símbolos y las creencias son los factores con menos frecuencia en la cultura evaluada por los participantes.

Figura 4. Medias de factores de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Según el manual de interpretación, estos resultados también indican que existe -aunque escasamente-, cierto nivel de autonomía otorgada para el colaborador, así como mediana flexibilidad respecto a horarios y vestimenta. Asimismo, es posible que las tradiciones nacionales sean poco celebradas o escasamente tomadas en cuenta, sin embargo, existe profunda coherencia entre la misión, visión y el ejercicio técnico o profesional.

4.6. Resultados salario emocional

El Barómetro de Salario Emocional fue aplicado a las 24 personas participantes de la investigación que aceptaron el consentimiento informado. Dicho instrumento fue aplicado a través del *website* de Factor Huma, con credenciales enviadas a cada uno de los participantes, con el respectivo cupón de descuento, el cual otorgaba la prueba de manera gratuita. Posteriormente, los resultados fueron recibidos en un documento de Excel proporcionado por el personal de la fundación, con resultados ya cotejados dentro de las variables, es decir, debido a que el proceso se encuentra automatizado, se recibió los resultados finales y específicos por variable de cada uno de los participantes.

Tabla 3. Tabla de frecuencias Salario Emocional

| Rango | fi | Fi | Hi | hi |
|---------|-----------|-----------|----------|----------|
| 0-49 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 50-99 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 100-149 | 12 | 12 | 0.5 | 0.5 |
| 150-200 | 12 | 24 | 0.5 | 1 |
| | 24 | | 1 | |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Los subtotales se utilizaron para realizar el coeficiente de correlación, además, se calculó la media de estos subtotales, la cual es utilizada para realizar interpretaciones respecto a las características dominantes del salario emocional administrado de las empresas a las que se encuentran vinculadas las personas que conformaron la media.

Tabla 4. Media de resultados Barómetro de Salario Emocional

| Media de resultados BSE | |
|----------------------------|--------|
| Media | 104.24 |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

La media obtenida entre todos los participantes de la investigación fue de 104.24, lo cual ubica este promedio de la muestra en un salario emocional interpretado como moderadamente alto, según la tabla de interpretación del BSE.

Tabla 5. Puntos de corte para interpretación BSE

| Puntos de corte | Interpretación |
|-----------------|--------------------|
| 95-119 | Moderadamente alto |

Fuente: Live Your Brand (2018). Barometer Emotional Solar. User Manual. Madrid: LYB.

Según el Manual de Usuario del Barómetro de Salario Emocional (2018), el resultado total de las variables debe ser interpretado de acuerdo a:

Tabla 6. Interpretación de variables del BSE.

| Variable | Definición |
|-------------|--|
| Significado | Sentido de pertenencia y significado derivado del trabajo. |
| Autonomía | Sentido de libertad en el contexto laboral. |
| Creatividad | El contexto laboral permite la exploración y desarrollo de la expresión de originalidad. |
| Inspiración | Energía transformadora, alineada con los valores más profundos de la persona. Le hace ir más allá de sí mismo en el sentido de la posibilidad. |

| Variable | Definición |
|-------------------------|--|
| Crecimiento personal | Conocimiento del entorno y cómo esto interactúa con sus cualidades internas. Modulación y aprendizaje a través de los errores. |
| Pertenencia | Sentido de conexión con el equipo de trabajo. |
| Crecimiento profesional | Sentido de las oportunidades de aprender del trabajo para continuar avanzando profesionalmente. |
| Maestría | Sentido de que el desempeño de una persona en el ámbito laboral puede ayudarle a realizar cada vez mejor su labor. |
| Disfrute | Sentido de tener la oportunidad de que el contexto laboral sea seguro, relajante, respetuoso e incluso, divertido. |
| Dirección | Tener el sentido de que el trabajo permite la oportunidad de crear y escoger el futuro. |

Fuente: Live Your Brand (2018). Barometer Emotional Salary. User Manual.

Madrid: LYB.

4.7. Análisis de la correlación entre variables

Para conocer si existe una relación entre la variable de cultura organizacional y el salario emocional, se realizó el análisis a través del Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual puede indicar si existe correlación positiva o negativa. Este parámetro fue aplicado a los subtotales de dos instrumentos, el Instrumento para medir Cultura Organizacional y el Barómetro de Salario Emocional.

Tabla 7. Correlación de las variables de Salario Emocional y Cultura Organizacional

| |
|--|
| Coeficiente de correlación de Pearson |
| 0.19 |

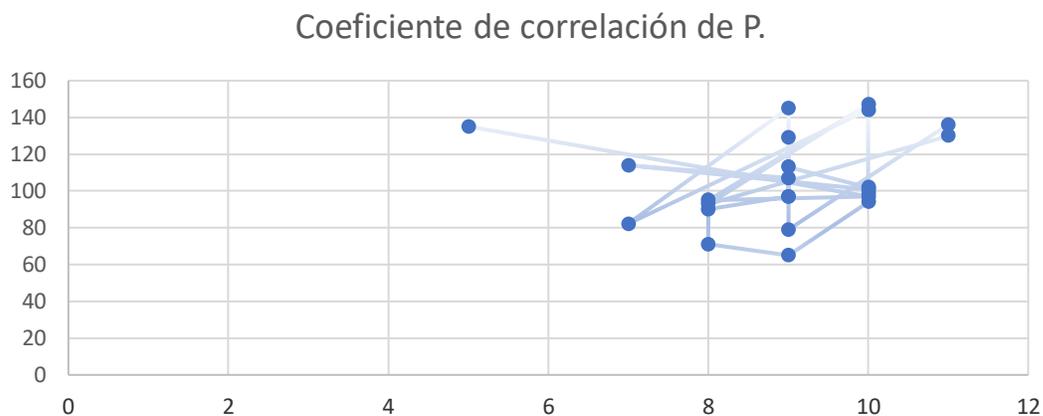
Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

El coeficiente de correlación de Pearson fue el de 0.19, lo cual nos indica que no existe una relación evidente entre las variables de salario emocional y cultura organizacional, por tanto, se acepta la hipótesis negativa, la cual es:

Ho: “No existe una relación entre la cultura organizacional y la aplicación de salario emocional en colaboradores de *call center*.”

La figura de dispersión del coeficiente de correlación de Pearson confirma el resultado estadístico, pues no puede apreciarse una relación entre variables, o una tendencia mutua. De manera que los datos se ven dispersos de manera independiente y no mutuamente influyente.

Figura 5. Dispersión del coeficiente de correlación de Pearson



Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Debido a la nula relación entre la variable de Salario Emocional y Cultura Organizacional, se procedió a analizar cada una de las variables que ofrece el Barómetro de Salario Emocional, es así como se tuvieron algunos hallazgos, en variables internas en las que sí se identificó una correlación positiva significativa.

En la tabla 8, se puede observar todas las variables del Barómetro de Salario Emocional analizadas con cada una de ellas, es así como se encontró que existe esta correlación en cinco de estas variables.

Tabla 8. Correlación de variables internas del Barómetro de Salario Emocional

| Variables de Salario Emocional | Correlación |
|---|--------------------|
| Autonomía-creatividad | 0.84 |
| Autonomía-Crecimiento Personal | 0.68 |
| Autonomía-Crecimiento Profesional | 0.79 |
| Autonomía-Dirección | 0.72 |
| Autonomía-Disfrute | 0.85 |
| Autonomía-Inspiración | 0.48 |
| Autonomía-Inspiración | 0.48 |
| Autonomía-Maestría | 0.57 |
| Autonomía-Pertenencia | 0.59 |
| Autonomía-Propósito | 0.58 |
| Creatividad- Crecimiento Personal | 0.72 |
| Creatividad- Crecimiento Profesional | 0.81 |
| Creatividad- Dirección | 0.57 |
| Creatividad- Disfrute | 0.78 |
| Creatividad - Inspiración | 0.26 |
| Creatividad- Maestría | 0.35 |
| Creatividad- Pertenencia | 0.34 |
| Creatividad- Propósito | 0.39 |
| Crecimiento Personal- Crecimiento Profesional | 0.80 |

| Variables de Salario Emocional | Correlación |
|---------------------------------------|--------------------|
| Crecimiento Personal- Dirección | 0.53 |
| Crecimiento Personal- Disfrute | 0.76 |
| Crecimiento Personal- Inspiración | 0.31 |
| Crecimiento Personal- Maestría | 0.53 |
| Crecimiento Personal- Pertenencia | 0.45 |
| Crecimiento Personal- Propósito | 0.50 |
| Crecimiento Profesional- Dirección | 0.53 |
| Crecimiento Profesional- Disfrute | 0.77 |
| Crecimiento Profesional- Inspiración | 0.34 |
| Crecimiento Profesional- Maestría | 0.55 |
| Crecimiento Profesional- Pertenencia | 0.56 |
| Crecimiento Profesional- Propósito | 0.57 |
| Dirección- Disfrute | 0.69 |
| Dirección- Inspiración | 0.51 |
| Dirección- Maestría | 0.67 |
| Dirección- Pertenencia | 0.71 |
| Dirección- Propósito | 0.77 |
| Disfrute- Inspiración | 0.50 |
| Disfrute- Maestría | 0.59 |
| Disfrute- Pertenencia | 0.56 |
| Disfrute- Propósito | 0.62 |
| Inspiración- Maestría | 0.65 |
| Inspiración- Pertenencia | 0.69 |
| Inspiración- Propósito | 0.53 |
| Maestría- Pertenencia | 0.73 |
| Maestría- Propósito | 0.84 |
| Pertenencia- Propósito | 0.78 |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Puede hablarse de una correlación válida pues el coeficiente de Pearson se encuentra arriba de 0.8 o debajo de -0.8. Las correlaciones significativas corresponden a la relación entre las variables de:

1. Maestría-Propósito
2. Crecimiento Personal-Crecimiento Profesional
3. Creatividad-Crecimiento Profesional
4. Autonomía-Disfrute
5. Autonomía-Creatividad

Tabla 9. Correlación entre variables internas de Salario Emocional

| Variable | Correlación |
|---|-------------|
| Maestría- Propósito | 0.84 |
| Crecimiento Personal- Crecimiento Profesional | 0.80 |
| Creatividad- Crecimiento Profesional | 0.81 |
| Autonomía-Disfrute | 0.85 |
| Autonomía-creatividad | 0.84 |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Este análisis permite indagar en los factores del salario emocional a través de esas variables que se fomentan entre sí, e incluso que pueden influir en la presencia o ausencia de más de una variable, tal es el caso de la autonomía, que tiene correlación positiva con el disfrute y la creatividad; por otro lado el crecimiento profesional tiene una correlación significativa con la creatividad y con el crecimiento personal. Por otro lado, la maestría está altamente relacionada con el propósito, es decir que ambas variables se influyen.

Precisamente como se ha indicado en el enriquecimiento teórico referido al capítulo segundo, la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg señala que tiene gran importancia el factor motivacional, así como la flexibilidad en los procesos laborales tiene un importante impacto en el desempeño laboral, así como en la fidelización del colaborador hacia la empresa, sus valores y su propósito. Esto se

ve reflejado en el resultado de la correlación entre la autonomía y el disfrute como elementos esenciales para las personas evaluadas en el presente estudio.

Asimismo, la correlación significativa entre el propósito y la maestría, puede interpretarse como la congruencia entre la capacitación y la experiencia en determinada área, y el propósito que tiene la labor que se realiza día con día, es decir, es muy importante que estos dos elementos vayan alineados para que el colaborador consiga este grado de motivación y fidelización deseado.

4.8. Relación y análisis de las preguntas

A continuación se analizan algunas de las preguntas correspondientes al Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional, siendo las calificaciones:

- Siempre = 4
- Frecuentemente = 3
- Ocasionalmente = 2
- Nunca = 1

Tabla 10. Grupos de preguntas de cultura organizacional

| No | Medición de cultura | Frecuencias | | | | Porcentajes | | | |
|----|---|-------------|---|---|---|-------------|------|------|------|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona? | 8 | 8 | 7 | 1 | 33.3 | 33.3 | 29.1 | 4.1 |
| 8 | ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa? | 9 | 8 | 6 | 1 | 37.5 | 33.3 | 25 | 4.1 |
| 14 | ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores? | 8 | 6 | 5 | 5 | 33.3 | 25 | 20.8 | 20.8 |
| 15 | ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las | 5 | 7 | 8 | 4 | 20.8 | 29.1 | 33.3 | 16.6 |

| No | Medición de cultura | Frecuencias | | | | Porcentajes | | | |
|----|---|-------------|----|---|---|-------------|----|------|-----|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa? | | | | | | | | |
| 16 | ¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la empresa? | 7 | 12 | 3 | 2 | 29.1 | 50 | 12.5 | 8.3 |
| 18 | A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar? | 7 | 6 | 9 | 2 | 29.1 | 25 | 37.5 | 8.3 |

Fuente: elaboración propia. Resultados obtenidos de n=24.

Ciertas variables exploradas en el Barómetro pueden observarse en las preguntas escogidas del Instrumento para evaluar Cultura Organizacional, como lo es la pregunta 18, que está relacionada con el crecimiento profesional, la pregunta 7 indaga sobre crecimiento personal, la 16 indaga sobre la pertenencia, esto proporciona la oportunidad de analizar estas dos subcategorías en dos instrumentos diferentes.

4.9. Discusión

Ya que el objetivo principal de la investigación era establecer una relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional, se logró al analizar los datos que arrojaron que tal relación no existe en la muestra estudiada. Por otro lado, fue posible establecer un perfil de la cultura organizacional de los colaboradores estudiados, la cual es percibida según los datos, como mayormente enfocada en los valores organizacionales, más que en temas de dirección.

Además, el salario emocional de los colaboradores sí pudo ser identificado a través del instrumento aplicado, el cual arrojó resultados posicionando a la muestra evaluada en una puntuación promedio de 104.24, lo cual correspondió a moderadamente alto, y fue posible identificar correlaciones importantes entre los mismos componentes de salario emocional, es decir, factores de este salario que se influyen entre sí, lo cual ayuda a determinar la estrategias de aplicación del salario emocional, haciendo uso de estas correlaciones para elaborar los planes de implementación del salario emocional.

Ciertas variables exploradas en el Barómetro pueden observarse en las preguntas escogidas del Instrumento para evaluar Cultura Organizacional, como lo es la pregunta 18, que está relacionada con el crecimiento profesional, la pregunta 7 indaga sobre crecimiento personal, la 16 indaga sobre la pertenencia, esto proporciona la oportunidad de analizar estas dos subcategorías en dos instrumentos diferentes.

Bajo la luz de la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Bassett-Jones, N., 2005), podría interpretarse los resultados como que el grupo estudiado toma más importancia a el factor emocional que incide en los procesos motivacionales. Por un lado, puede decirse que los factores higiénicos no suelen ser tomados en primera instancia como parte del salario emocional, por otro lado, es indiscutible que lo que se prioriza en la administración del salario emocional son los factores emocionales por encima de los higiénicos, que quizás forma parte de los aspectos tradicionales en la cultura organizacional.

Cabe señalar que la importancia que se le brinda a el factor emocional o higiénico, podría variar incluso si se compara con los rangos de edad o generaciones pertenecientes a la muestra que se analiza, tal como es el caso del estudio de la guatemalteca Armas Fernández (2017), titulado “Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según generación a la que pertenecen”, en el que se identificó que la *generación X* y *baby boomers* tienen una predilección por aquellos incentivos que son en beneficio de su bienestar en la tercera edad y el balance trabajo-familia por otro lado, la generación de *millenials* se inclina más por premios, facilidades y sentimiento de identidad y pertenencia.

Quizás esta discrepancia en las prioridades de los trabajadores respecto al salario emocional es debido a las diferencias -en ocasiones abismales- entre generaciones. Es decir, las generaciones mayores y las tendencias a buscar seguridad social para la tercera edad, en contraste con la juventud de *millenials* tendientes a buscar la identificación y asociación con grupos que compartan sus intereses e ideales.

En adición a lo anterior y al poner en contexto la realidad guatemalteca, nos encontramos con que el ideal del empleo es un intento quimérico, dadas las circunstancias económicas, educativas, sociales y políticas que caracterizan a Guatemala en la actualidad. En caso de analizar la situación laboral bajo la lupa de la Teoría de los dos factores de Herzberg (Bassett-Jones, N., 2005), sería muy esperado notar que muchas empresas con dificultad cubren el factor higiénico de la motivación laboral.

Sin duda, el ideal de las empresas es cubrir de manera eficiente los aspectos que garanticen una buena operación y administración exitosa. Como lo indica el estudio de Armas Fernández en 2017, los factores más importantes para la retención laboral durante más de un año, son la estabilidad económica y los aspectos motivacionales, como la responsabilidad familiar y la flexibilidad de horarios. Por lo anterior, los dos factores tienen influencia sobre el bienestar y retención, aunque de momento, no se ha indicado el nivel de influencia de cada uno de ellos sobre estos aspectos.

El hecho que la cultura organizacional no tenga una correlación significativa con el salario emocional indica que seguramente uno puede existir independientemente del otro, es decir, podrían implementarse como proyectos independientes. Sin embargo, cabe cuestionarse qué tanto la cultura organizacional es un constructo más abstracto de lo que tradicionalmente se piensa (dejando de lado todo lo tangible), que podría tener implícitos ciertos aspectos del salario emocional a manera de costumbres, hábitos e incluso, rituales.

En el contexto guatemalteco, ya en el año 2019, Pineda L. y Santa-Luz, A., llevaron a cabo una investigación sobre salario emocional en una empresa local, y destacarlo cómo puede ser este un ámbito de oportunidad para la gestión del talento humano, no solamente para su motivación, sino también como un importante elemento en su retención dentro de la empresa, en el proceso de fidelización de este cliente interno.

La investigación mencionada puede arrojó importante información al respecto de los principales motivadores de los colaboradores respecto a los beneficios del

salario emocional, dentro de los cuales, las “oportunidades de desarrollo” se perfila dentro de las más importantes (Pineda y Santa-Luz, 2019).

Esta importancia en los resultados de la investigación de Pineda y Santa-Luz, brinda un dato muy importante, pues una de las correlaciones más altas de la presente investigación corresponde al crecimiento profesional ligado al crecimiento personal; tal información contrastada fundamenta fuertemente el poder sugerir que para el colaborador, uno de los aspectos más importantes que espera de las organizaciones, es el crecer y desarrollarse profesional y por ende, personalmente.

La investigación mencionada, señala ciertas conclusiones muy relevantes sobre la aplicación de salario es que la aplicación equitativa de estos beneficios no asegura su efectividad en todos los casos, puesto que el significado que si le otorga diferirá del significado que le otorgue cada colaborador. Es decir, es importante tener en cuenta que la creación de un manual de salario emocional a partir de los datos obtenidos en la presente investigación deberá ser estructurado muy detalladamente para cumplir el objetivo de mejorar la calidad de vida de cada colaborador.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Las dos variables principales del estudio, cultura organizacional y salario emocional fueron evaluadas a través de instrumentos cuantitativos, y posterior al análisis estadístico de estos resultados, se concluye que no existe una relación de influencia entre las variables descritas.
- La administración del salario emocional no mostró un impacto sobre la cultura organizacional, y la aplicación de cultura organizacional tampoco lo tuvo sobre el salario emocional, de modo que estas variables reflejan ser independientes la una de la otra.
- Se pudo establecer que como característica predominante en la cultura de las empresas de BPO en que trabajan evaluados, predomina la importancia otorgada a los valores dentro de la cultura organizacional, es decir, los empleados de dichas empresas tienen un alto reconocimiento de este elemento en la cultura organizacional.
- Los resultados sugieren que existe cierto nivel de autonomía en algunos elementos que suelen ser característicos de la industria del BPO y *call center*, tales como autonomía en ciertos procesos, así como flexibilidad de horario y vestimenta.
- Se evidenció la escasa celebración de tradiciones nacionales guatemaltecas en estas empresas, otra característica frecuente en empresas que prestan servicios tercerizados para un país extranjero.
- El aspecto del salario emocional evaluado en los participantes refleja un nivel moderadamente alto. Es decir, la percepción del colaborador respecto a los beneficios y estímulos provistos por la organización es por encima de lo esperado.
- Respecto a los índices de salario emocional, las áreas que se mostraron menos fomentadas fueron la dirección y el propósito del trabajo, mientras que la inspiración y el crecimiento personal demuestran tener un mayor fomento en estos contextos laborales.

- En general, se observan dinámicas en la cultura organizacional bastante flexibles respecto a aspectos personales, creativos, expresivos e inspiracionales, sin embargo, se evidencia tanto en la cultura como en los indicadores de salario, ciertas deficiencias en la dirección y en el propósito del trabajo. Las personas evaluadas demostraron tener altos niveles de inspiración y creatividad.

5.2. Recomendaciones

- A las empresas de BPO y *all center*, poner en marcha un proyecto que brinde la retroalimentación necesaria para evaluar las prácticas laborales y culturales que caracterizan la empresa para identificar aquellas áreas de oportunidad que permitirían un desarrollo pleno de los colaboradores.
- A instituciones educativas orientadas a RRHH, integrar la evaluación e implementación del salario emocional dentro de sus mallas curriculares ya que es un tema ineludible debido a la generación que se encuentra recién o próxima a ingresar al ámbito laboral, pues a través de ello se puede brindar sentido al trabajo, que es parte de las necesidades características de la generación.
- A las direcciones de RRHH, identificar las necesidades de salario emocional de sus colaboradores para orientar las retribuciones y beneficios a este ámbito. Esto puede realizarse a través de un proyecto periódico que identifique estas necesidades, ejecute acciones y políticas en tiempo determinado y evalúe nuevamente las necesidades, para que el proyecto pase a ser una política operacional integrada a los procesos propios de la empresa.
- A personas que se forman en gestión humana, indagar en la población meta, sus necesidades de salario emocional, ya también su percepción al respecto de estos beneficios, de manera que se puedan adecuar para que cumpla su cometido al momento en el que el colaborador le otorgue el significado a estos beneficios.

- A futuros investigadores, buscar la estandarización y validación contextual de instrumentos que evalúen el Salario Emocional y la Cultura Organizacional en Guatemala, puede ser a través de establecer alianzas similares a la de la presente investigación, con la finalidad de enriquecer el estado del arte de la psicología industrial en nuestro país.

CAPÍTULO 6

Presentación del proyecto:

“Salario emocional en el call center de una cadena de farmacias.”

Según los datos obtenidos en la investigación realizada anteriormente, se identificó como un potencial proyecto fomentar no únicamente los componentes del salario emocional que se encontraron como bajos o con un comportamiento diferente de todos los demás, sino el salario emocional como un fenómeno completo. Es así como nace la propuesta de proyecto: “Salario emocional en el *call center* de una cadena de farmacias.”

Este proyecto tiene una duración de 6 meses, en los que se realizarán diversos sondeos para medir la efectividad de las actividades planteadas para alcanzar los objetivos de la propuesta.

La propuesta tiene como objetivo general el administrar el salario emocional en el departamento de *call center*, y como objetivo específico, validar un manual interno del proceso de administración de salario emocional para el departamento de *call center*. La realización de este proyecto supone un producto principal:

1. Manual validado de “Administración de salario emocional para el departamento de *call center* de la cadena de farmacias”.

6.1. Análisis de participantes.

| Grupo | Interés | Influencia | Relación predominante | Rol y objetivo | Recursos | Mandatos |
|-----------------------------------|----------------|-------------------|------------------------------|--|--|--|
| Colaboradores área administrativa | 3 | 2 | Apoya | Se prevé apoyo y participación | Horas hombre | |
| Colaboradores área operativa | 3 | 2 | Apoya | De no incluirse en la población a la que va dirigida, podría surgir oposición, e incluso, percepción de exclusión y no identificación. Lo que podría tener un efecto contrario a lo esperado para el proyecto. | Horas hombre | -Código de trabajo -Iniciativa de ley de Teletrabajo -Reglamento interno de trabajo -Contrato laboral |
| Departamento de recursos humanos | 4 | 3 | Oposición | Muy posiblemente existirá oposición debido a las acciones eventuales que han tenido para proveer | Canales virtuales Espacios entre horarios Autorizaciones | |

| Grupo | Interés | Influencia | Relación predominante | Rol y objetivo | Recursos | Mandatos |
|----------------------|----------------|-------------------|------------------------------|---|--|-----------------|
| | | | | espacios con clima laboral saludable. | Selección de participantes y momentos Establecimiento de los vínculos con las jefaturas | |
| Junta directiva | 4 | 4 | Apoya | Se desconoce la posición. Es determinante tener el apoyo. | Autorización administrativa de la ejecución | |
| Gerencia general | 4 | 4 | Apoya | Alto interés y e influencia para la realización del proyecto. | Autorización administrativa de la ejecución | |
| Sub-gerencia general | 3 | 3 | Apoya | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Ninguno | |

| Grupo | Interés | Influencia | Relación predominante | Rol y objetivo | Recursos | Mandatos |
|---|----------------|-------------------|--|--|--|-----------------|
| Gerencia de mercadeo | 3 | 2 | Apoya | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Ninguno | |
| Gerencia desarrollo organizacional y tecnología | 2 | 2 | Apoya | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Canales virtuales | |
| Gerencia de control interno | 2 | 2 | Indiferente | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Ninguno | |
| Gerencia financiera | 2 | 4 | Ligera oposición por adjudicación de presupuesto | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Asignación de presupuesto | |
| Gerencia de recursos humanos | 4 | 4 | En oposición | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Canales virtuales Espacios entre horarios Autorizaciones | |

| Grupo | Interés | Influencia | Relación predominante | Rol y objetivo | Recursos | Mandatos |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|---------------------------------------|--|---|-----------------|
| | | | | | Establecimiento de los vínculos con las jefaturas | |
| Gerencia de aperturas | 2 | 2 | Apoya | Colaboración en los procesos de salario emocional es vital | Ninguno | |
| Jefaturas encargadas de los empleados | 4 | 3 | Ligera oposición por tiempo invertido | Podrían presentarse dificultades en la implementación de políticas de flexibilidad | Autorizaciones de horario | |
| Talento humano aspirante | 4 | 1 | Apoya | Podría motivar a aspirar a alguna plaza disponible debido a la ayuda psicológica como beneficio de empleado. | Ninguno | |

Fuente: elaboración propia.

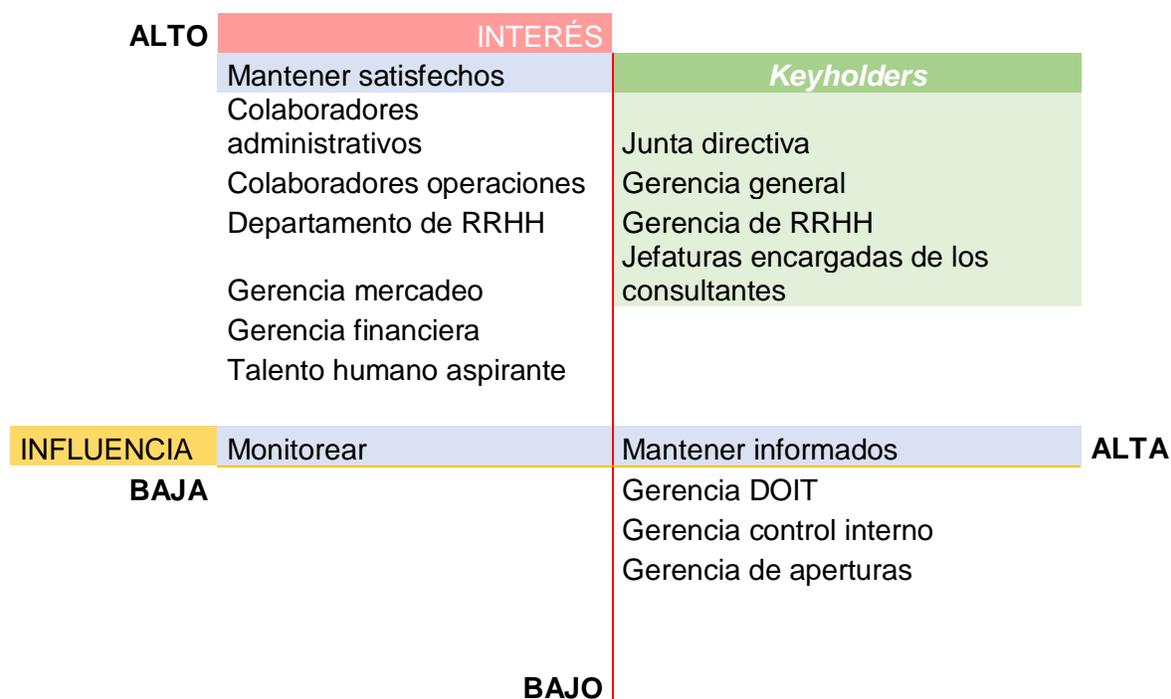
La investigación realizada indica que para los colaboradores evaluados, existen factores del salario emocional que son realmente significativos al momento de realizar sus labores, y también indica que no todos los factores son frecuentemente motivados o fomentados por sus empleadores, lo cual brinda una oportunidad para incluir dentro de los programas de gestión de la cultura organizacional, estos elementos que motiven a sus colaboradores a realizar el trabajo con mayor satisfacción.

Parte crucial de la realización del proyecto es contar con el apoyo de aquellos actores que tienen una gran influencia sobre su realización. En el caso del proyecto propuesto, se considera que la junta directiva y la gerencia general, quienes tienen el nivel de influencia mayor, apoyarán la realización del proyecto. Por otro lado, la gerencia y el departamento de relación laboral, quienes podrían tener un nivel de influencia mediano, podrían presentar un nivel de interés muy alto, puesto que este proyecto podría beneficiar sus procesos y resultados en la gestión del personal, e incidir incluso en la rotación laboral y la motivación del personal del *call center*.

Aun considerando que el proyecto puede beneficiar al departamento de recursos humanos, deberá manejarse muy cercanamente para no ser un punto de choque, en el que se evidencien posibles carencias respecto a la promoción de un clima organizacional adecuado, lo cual deteriore su colaboración con el proyecto. Se prevé mejor construir una alianza que permita comunicar la cooperación que se busca para mejorar los procesos sin responsabilizar o señalar a determinados actores.

Se considera que todos los actores que tengan poco interés y poca influencia, tendrán que ser monitoreadas según sea el avance del proyecto, esto para no restarle importancia como elementos fundamentales de la organización, y porque en algún momento podrían interesarse en ser incluidos dentro de la propuesta del proyecto.

6.1.2. Valoración de la gestión de interesados en el plano cartesiano



En la imagen de valoración de la gestión de interesados en el plano cartesiano se puede apreciar en el cuadrante superior derecho, aquellos grupos de alto interés y alta influencia (*keyholders*), y en contraste, en el cuadrante inferior izquierdo, los grupos con bajo interés e influencia, lo que no significa que deba ignorarse su presencia, porque siempre existe algún tipo de participación indirecta en el proyecto, por lo que se recomienda monitorear periódicamente.

6.2. Análisis de problemas

El problema priorizado en la propuesta de proyecto será el salario emocional, esto porque según las evaluaciones realizadas con anterioridad, esta es una área de oportunidad de muchos de los colaboradores de las empresas que ofrecen servicios de *call center* en la Ciudad de Guatemala.

| | | | | | | | | | |
|--------------|----------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|---|--------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Consecuencia | Equipos sin sentido de dirección | Temor al tomar la iniciativa | Equipos incapaces de resolver por sí mismos | Desapego de la misión del equipo | Quebranto en la identificación con la empresa | Ausentismo laboral | Motivación laboral insuficiente | Ambientes laborales despersonalizados | Escaso compromiso del colaborador |
|--------------|----------------------------------|------------------------------|---|----------------------------------|---|--------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|

Problema: SALARIO EMOCIONAL

| | | | |
|-------|---------------------------------------|--|---|
| Causa | Incertidumbre respecto a los procesos | Escasa capacitación orientada a el propósito | Desvinculación del salario emocional en la cultura organizacional |
|-------|---------------------------------------|--|---|

Derivado específicamente de la falta de dirección y propósito de salario emocional, se ramifican una serie de problemas que pueden abordarse muy bien a través de la administración de modelos de salario emocional como parte de la cultura organizacional de la empresa.

6.3. Análisis contextual y diagnóstico

Es una empresa familiar que se dedica al *retail* farmacéutico a nivel nacional. La corporación de 44 años de existencia opera la cadena de farmacias de consumo masivo con presencia en los 22 departamentos del país, con más de 200 puntos de venta, servicio a domicilio, servicio de ventas en línea, dos sedes administrativas, y aproximadamente 800 colaboradores entre los administrativos y el personal que se desempeña en operaciones.

Ante el contexto de la pandemia por COVID-19, la empresa tuvo cierta demanda que requirió la apertura de plazas suficientes para atender a la población. Las medidas por la pandemia han aumentado la demanda a través de medios virtuales, así como por vía telefónica de los pedidos, por lo que se tiene una demanda fuerte y constante por estas vías.

Cuenta con un departamento de *call center*, ubicado en la Ciudad de Guatemala, el cual está conformado por 40 colaboradores, hombres y mujeres entre los 18 y los 50 años. Este departamento opera las 24 horas del día, los 7 días de la semana a través de horarios rotativos para cubrir la atención 24-7. Los colaboradores en este departamento son evaluados mediante KPI's de rapidez, calidad en la atención al cliente, así como calidad de la toma de orden y facturación.

La dirección de la corporación ha detectado la necesidad de motivar al personal y transmitir la imagen de una empresa que se preocupa por su bienestar integral, por lo que se están implementando estrategias para la mejora del ambiente laboral y el esclarecimiento de procesos. Respecto a esto, la dirección ha sido clara en señalar las áreas de oportunidad que las evaluaciones de consultoría externa sobre clima laboral han sugerido. Dichas áreas de oportunidad versan sobre los componentes del beneficio emocional del colaborador, más allá del financiero.

Adicional, la cultura organizacional no está plenamente identificada, lo que significa que tampoco puede determinarse con certeza si existen modelos de aplicación del salario emocional, pues estos no están estandarizados ni autorizados por los gestores del talento humano. Además, el interés de aplicar el salario emocional también persigue el objetivo de reducir la rotación laboral, y mejorar los procesos de atracción y retención del talento nuevo.

Los sujetos potenciales del proyecto son los colaboradores que laboran en el departamento de *call center*, sin embargo, esto no excluye la posibilidad de que sea aplicado en un futuro a todos los colaboradores de la corporación. Adicionalmente, también como un sujeto potencial del proyecto debe incluirse al personal de recursos humanos, pues estaría en sus atribuciones llevar a cabo las acciones y procesos que requiere la administración del salario emocional.

La prioridad que el proyecto pretende satisfacer es humanizar los espacios laborales dentro del departamento de recursos humanos en apoyo a la retención del talento y la realización del colaborador.

6.4. Análisis de objetivos de la intervención.

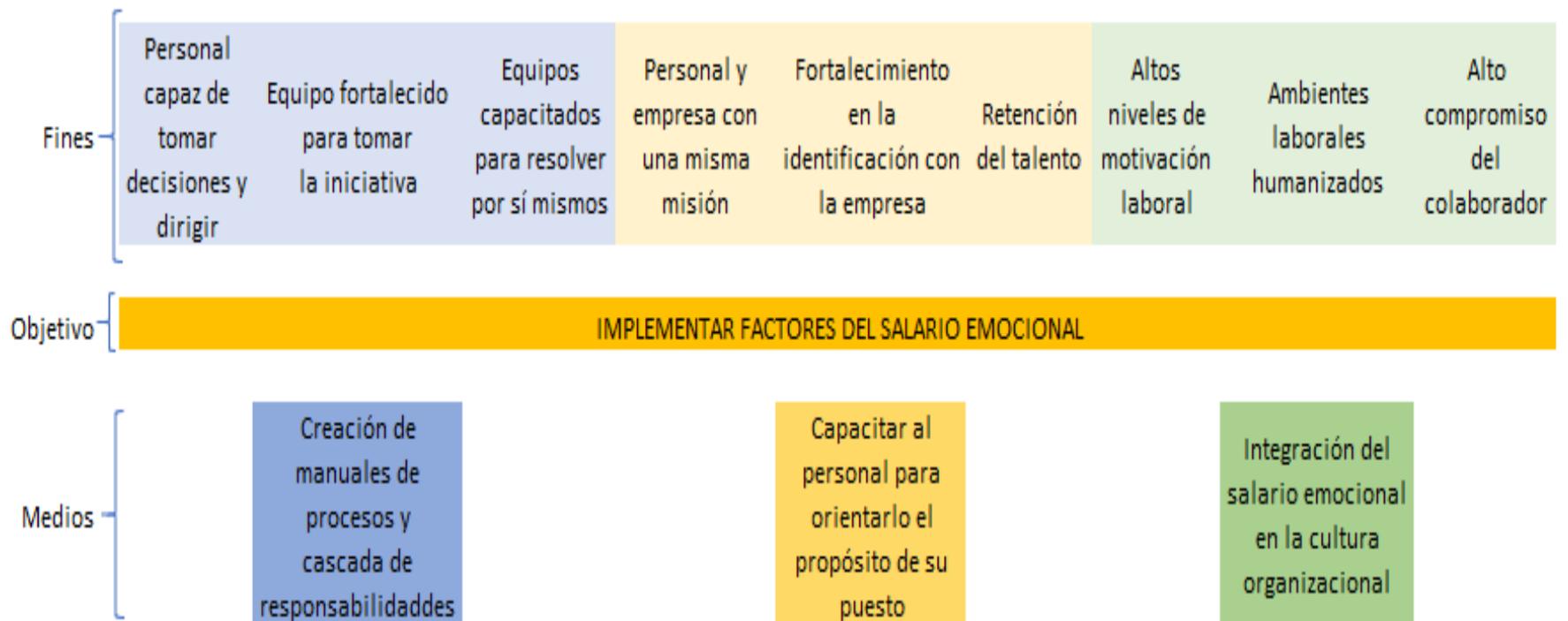
El objetivo principal de la propuesta es implementar los factores del salario emocional dentro de la cultura organizacional. Con esto se pretende tener personal capaz de tomar decisiones y dirigir equipos cuando sea necesario, fortalecer el equipo para tomar la iniciativa, que los equipos resuelvan por sí mismos, fortalecer la identificación con la empresa, retener al talento y diseñar ambientes laborales humanizados.

Para alcanzar el objetivo principal de la propuesta, se plantean tres objetivos específicos que marcarán las líneas de trabajo del proyecto:

- Publicar un manual interno del proceso de administración de salario emocional en los 10 componentes que lo conforman para el departamento de *call center*.
- Incorporar aplicaciones del salario emocional en sus 10 componentes a los procesos del departamento de Recursos Humanos sobre *call center*

- Habilitar a personal en mandos medios y mandos altos como gestores de administración de salario emocional en el personal que labora en el *call center*.

Estos objetivos guiarán las acciones a realizar para alcanzar integrar los factores de salario emocional dentro de la cultura organizacional gestionada dentro del departamento de *call center* de la empresa de *retail* farmacéutico.



6.5. Análisis de opciones

Para el abordaje de los problemas identificados, es posible proponer diversas estrategias que tengan el mismo fin, sin embargo, el medio para alcanzarlo será distinto, ya sea en inversión económica, de tiempo, logística e incluso personal. No cualquier propuesta es viable ante la particular situación de la corporación en la que se trabaja, por lo que se analizan a continuación, cuatro de estas estrategias para la intervención:

- a. Aplicación de salario emocional dirigida a un departamento específico. Esta estrategia se basa en implementar la propuesta en un ambiente cerrado y controlado en un primer momento, lo cual requiere micro-evaluaciones de clima mensuales para mejorar las condiciones y beneficios de aspecto emocional. Posteriormente puede pensarse en extender -según los resultados- el proyecto a más departamentos, hasta alcanzar a toda la corporación. Esta propuesta tendrá como líneas de trabajo tres pilares:
 - i. Personas
 - ii. Procesos
 - iii. Comunicación

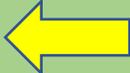
La evaluación realizada a posteriori se basará en los hitos viables para evaluar el progreso del proyecto.

- b. Participación en diplomados que formen al colaborador en los componentes del salario emocional. Es una de las estrategias más confiables, porque a partir de la participación del colaborador en una certificación avalada por una casa de estudios, es muy probable que el colaborador pueda replicar estos aprendizajes y respaldarlos a través de una certificación o diploma. Sin embargo, puede ser una de las estrategias más costosas en términos económicos y de tiempo.
- c. Levantamiento de la cultura organizacional que incluya la administración del salario emocional en toda la corporación. Es quizás la estrategia más arriesgada debido al proceso prolongado que supone el levantamiento de toda la cultura organizacional. Por otro lado, la inversión financiera es

bastante fuerte. Sin embargo, podría crear ambientes con componentes del salario emocional bastante arraigados y funcionales.

- d. Orientación del reclutamiento a la atracción y contratación de candidatos que demuestren dirección y propósito en altos niveles, así como altos niveles de motivación, lo cual no requiera un esfuerzo mayor por administrar el salario emocional. Podría ser una estrategia radical y hasta cierto punto, excluyente, sin embargo, podría aportar personal previamente capacitado y formado en aquellos aspectos ideales para la corporación. Podría extender los procesos de reclutamiento y selección.

Debido a las condiciones actuales de la empresa y las posibilidades de implementación de la presente propuesta, se concluye que la estrategia más viable en este momento es la primera, es decir, la aplicación de salario emocional dirigida a un departamento específico. Esto se debe a que es un proyecto con una población limitada, lo que permitirá que los resultados y las aplicaciones se vayan realizando con el control y la observancia debida en este proceso.

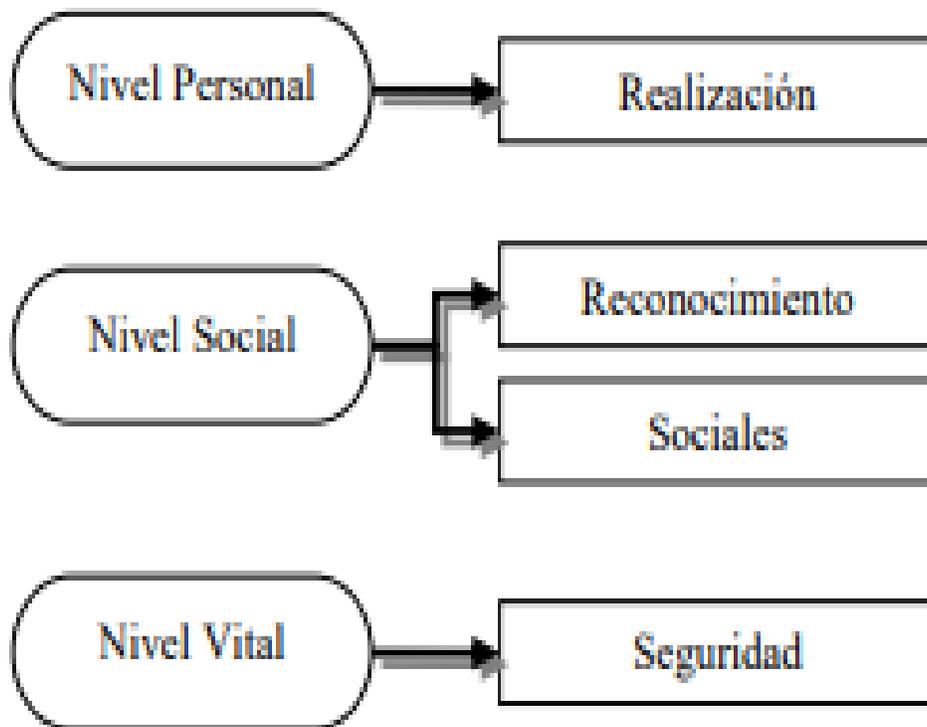
| Estrategia | Viabilidad |
|---|---|
| Aplicación de salario emocional dirigida a un departamento específico. | 4  |
| Participación en diplomados que formen al colaborador en componentes de salario emocional | 3 |
| Levantamiento de la cultura organizacional que incluya la administración del salario emocional en toda la corporación. | 2 |
| Orientación del reclutamiento a la atracción y contratación de candidatos que demuestren alta motivación en todos los componentes de salario emocional. | 1 |

6.6. Marco conceptual del proyecto

6.6.1. Administración de salario emocional

Cuando la compensación salarial ya ha cumplido su cometido y suplido las necesidades básicas del colaborador, puede pensarse que existe otro tipo de compensación, aquella que no es monetaria, corresponde a estos beneficios e incentivos emocionales y sociales que motivan y brindan un espacio de comodidad, aceptación e identificación del colaborador con la empresa.

Las compensaciones pueden alcanzar un nivel incluso personal, trascendiendo el vital y el social, como lo indica la escala de necesidades de Maslow. Es este el punto de convergencia entre la visión del colaborador y la empresa, pues el primero es visto como un todo y atendido integralmente.



Fuente: tomado de Arias, L., Portilla, L. y Castaño, J. (septiembre, 2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica* XIV(39), 265-268: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>.

En otras palabras, pueden suplirse y responder a las necesidades muy básicas y muy instintivas del ser humano a través de la retribución monetaria, sin embargo, atender las necesidades más superiores de la persona, brinda a la empresa la oportunidad de estrechar los lazos con el colaborador y unificar sus metas y objetivos. El colaborador realiza sus labores con el mejor desempeño motivado no solamente por el salario monetario, sino pensando en la retribución emocional que se le proporciona en el área de trabajo (Rodríguez y Sintofimio, 2016).

La aplicación de salario emocional trasciende del nivel vital al nivel vital, y busca tener un impacto en el nivel personal. Pues no se limita a satisfacer las necesidades básicas pactadas en un contrato laboral respecto a la retribución onerosa, sino que busca incidir en un ámbito social, pues brinda un reconocimiento del trabajo y gestiona las interacciones sociales dentro del ambiente laboral. Adicional a ello, podría decirse que responde también en su propósito principal, en mejorar la calidad de vida del colaborador, lo cual corresponde a un nivel personal, pues pretende facilitar el proceso de realización del colaborador.

Estas retribuciones permiten a la organización brindar al colaborador los insumos necesarios para que decida permanecer en ella, desarrollar sus habilidades y explotar su potencial orientando sus resultados a alcanzar y trabajar por el propósito organizacional.

En este sentido, el colaborador puede ser visto como un cliente interno de la organización, en términos de cultura organizacional, paquete de beneficios, clima laboral, prestaciones, etc. Las empresas actualmente compiten también por tener de su lado y trabajando por sus objetivos, a los profesionales mejor calificados y con mejores habilidades y competencias, y lo más importante, que este talento humano esté fidelizado hacia la empresa, que decida permanecer por motivos que sean duraderos y consistentes, que perciba ese valor agregado que la empresa puede proveer a partir de considerarlo un elemento importante, y tratarlo como tal, promoviendo su bienestar personal y profesional (Angela Chacón, 2018).

6.6.1.1. Inteligencia emocional en el salario emocional

La inteligencia emocional juega un papel muy importante en la aplicación del salario emocional en ambientes laborales, pues brinda al ser humano la capacidad de observar sus sentimientos y conductas, autocontrol y motivación intrínseca, lo cual le posibilita tener relaciones interpersonales sanas, tanto en contextos laborales, como personales, familiares y educativos (Rodríguez y Sintofimio, 2016).

Por otro lado, en muchos de los casos, la implementación de salario emocional generará escaso o ningún costo para la empresa, a la vez que esta podrá beneficiarse del desempeño de un colaborador motivado.

Según Rodríguez y Sintofimio, el salario emocional ofrece los beneficios de:

- Revalorización del ocio
- Resistencia ante los sistemas convencionales inflexibles (Taylorismo)
- Conciliación entre vida personal y laboral
- Valorización de las empresas por esas características intangibles de sus colaboradores
- Oportunidad de aplicar nuevas tecnologías al ambiente laboral

Y esto a su vez, según Rodríguez y Sintofimio, brinda los beneficios de:

- Fidelización
- Fortalece los objetivos de la empresa
- Compromete fuertemente al colaborador
- Impacta directamente en el sentido de pertenencia y propósito
- Humaniza y flexibiliza la empresa

Solo con el hecho de implementar programas de salario emocional a la cultura organizacional, la empresa goza de beneficios y estrategias a su favor, a través de fidelizar al colaborador y obtener su compromiso para con los valores y objetivos de la empresa. Sin embargo, es importante recalcar que lo que causa este coincidir en las visiones no es exactamente la acción de salario emocional, sino cómo es percibida por el colaborador a quien se gestiona, si es oportuna, si es suficiente, si es justa, si es coherente. Es decir, no basta con incluir ciertas actividades

humanizantes dentro de las labores diarias, sino el para qué y el cómo se realizan lo que determina cómo lo percibe el colaborador.

6.6.2. Componentes aplicables en el salario emocional

El salario emocional debe ser entendido como la conjunción de varios factores que fomentan el bienestar del colaborador. Es posible que en un contexto en donde se fomenta el salario emocional, existan componentes más motivados o desarrollados que otros, por lo que es importante descomponerlo en cada una de sus variables, las cuales según el Manual de uso del Barómetro de Salario emocional de *Live Your Brand* (2018), son:

- i. Significado
- ii. Autonomía
- iii. Creatividad
- iv. Inspiración
- v. Crecimiento personal
- vi. Pertenencia
- vii. Crecimiento profesional
- viii. Maestría
- ix. Disfrute
- x. Dirección

Existen otros autores que plantean otros componentes que guían la implementación de estos sistemas, y que además, dejan ver que el ser humano es mucho más que los procesos transaccionales-laborales en los que se ve inmerso día con día. Según Melo, Prieto y Tarazona en 2015, estos componentes pueden clasificarse en:



Fuente: elaboración propia en base a Melo, C., Prieto, N. y Tarazona, Y. (2015). *Modelo de salario emocional para Cardiocolombia S.A.S.* Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Deja verse muy evidentemente que las divisiones utilizadas para descomponer los factores del salario emocional descansan sobre los mismos valores o dimensiones, el desarrollo personal y profesional, la familia, retribución. Sin embargo, la división de LYB muestra más detalle a cada uno de estos componentes y logra identificarlos muy puntualmente. Este nivel de especificidad permite elaborar intervenciones y mediciones más exactas y fidedignas.

Desde la óptica que se le vea, el propósito del salario emocional aplicado en el trabajo es todo aquello que da sentido a la tarea que la persona realiza en el campo laboral en el que se desempeña, y es quizás una de las falencias más evidentes en las generaciones del siglo XXI, pues es una era de trabajos despersonalizantes e instrumentalistas, que poco interés brindan a la realización personal y propósito dentro de los contextos laborales.

Por lo anterior, un ambiente laboral en el que se administra el salario emocional

“enriquece los puestos de trabajo, tanto en su diseño interno como en el de sus relaciones con los demás puestos... otorga pleno sentido al trabajo reforzando el vínculo entre la actividad laboral que se realiza y su contribución al propio desarrollo personal y profesional” (LYB, 2018).

Los puestos no son solamente una serie de tareas con las que se debe cumplir, es un proceso integrado que implica emociones de la persona que las ejecuta, implica pensamientos, dilemas éticos, limitaciones físicas y psicológicas ante las situaciones adversas, y particularidades de la personalidad del actuante, por lo que brindar de sentido y propósito este conjunto de acciones abre la posibilidad de tener un mejor desempeño.

Por otro lado, la administración de salario emocional requiere de dirección, pues dota sentido y ubicación, respecto a donde se encuentra y a donde se pretende llegar, toma en cuenta los puentes que se pueden establecer para poder alcanzar las metas. Motiva al colaborador a la toma de decisiones y delegación de tareas y responsabilidades. En cualquier organización, un colaborador capaz de dirigir no solamente los procesos asignados, sino su carrera, es un elemento clave para el desarrollo de la empresa.

En el ejercicio de esta dirección, se presentan momentos de dilemas éticos y necesidad de resolución de problemas, lo que demanda el colaborador un buen gobierno y comunicación clara. La reflexión puede ser un elemento importante para ejercitar la dirección en las organizaciones (LYB, 2018).

6.6.3. Aplicación del salario en ambientes laborales

La aplicación del salario emocional en contextos laborales cobra importancia cuando se consideran las relaciones interpersonales, con maquinaria, con sistemas, y con la persona misma durante la realización de labores diarias. De manera que, las organizaciones que toman en cuenta el factor emocional de sus colaboradores tienen la posibilidad de que exista una fuerte vinculación entre la contribución que

realiza el colaborador, y la misión y visión de la organización (Rubio-Ávila, Beltrán, González y Gómez-Sánchez, 2020).

Aunque la aplicación de salario emocional no ha sido una práctica muy común en las empresas tradicionales, cada vez la sociedad entiende más el papel que juega la emocionalidad en planos más allá que el personal-relacional-familiar.

Un ambiente laboral positivo está relacionado con un estado mental sano, compromiso con la misión de la empresa, dedicación y buen desempeño, además, esto hace posible que el colaborador tenga una actitud resiliente frente a las dificultades que puedan resultar del entorno laboral, incrementa su esfuerzo y su persistencia (De Carvalho, R., De Oliveira, S., Ferreira, M. y Valentini, F., 2020).

Los ambientes laborales negativos suelen tener conflictos entre pares, dificultades para seguir directrices, poca motivación, poco alcance de metas y escaso trabajo en equipo, lo que en definitiva impacta el funcionamiento de toda la empresa, pues los departamentos no son elementos aislados que trabajan por sí solos; las empresas funcionan con los departamentos como engranajes.

Los ambientes laborales que producen una carga de estrés muy fuerte en el colaborador y no proveen una manera de manejarlo adecuadamente, pueden llevar a estrés laboral crónico, e incluso a la hipertensión (Aguado, L., 2014). Sin embargo, al dotar al colaborador de las capacidades de control de sus emociones y de ciertos factores del entorno, puede ayudarle a disminuir el estrés y mejorar su calidad de vida.

Sea cual sea la característica de la cultura organizacional y el ambiente laboral, esto se ve reflejado en el comportamiento de sus colaboradores, lo cual a su vez, refleja la imagen fidedigna de la organización a la que representa (Llanos, M., 2018). Por lo anterior, para la empresa es muy importante cuidar este aspecto, pues no solamente su operación y resultados se ven afectados o motivados, sino también la imagen que proyecta al exterior, lo cual puede convertirse en clientes o aspirantes a formar parte de la organización.

La visión del salario emocional como una posibilidad dentro de la organización da pie a empezar a considerar al colaborador no solamente como un activo de la empresa o como una herramienta, más puede ser visto como un ser humano que coopera con la misión y visión de la organización, y que a través de su correcta gestión y cuidado, aumenta las posibilidades de éxito y salud dentro de la empresa. Esta visión del ser humano como un *ser emocional* fundamenta la administración de salario emocional.

No es posible concebir el salario emocional como un proceso diferente de la inteligencia emocional, pues es precisamente lo que se ejercita a través de estos programas. Rosas, C., en 2017 cita a Goleman, que indica que la inteligencia emocional tiene 5 pilares:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

Las aptitudes personales mencionadas pueden ser fortalecidas y desarrolladas, y orientarse a aumentar el liderazgo y los diversos componentes del salario emocional.

Por otro lado, Rosas, C. indica que la inteligencia se basa en 4 pilares, tal como lo desarrollaron Cooper y Sawaf en 2004.

| Pilares de la inteligencia emocional | | |
|--------------------------------------|------------------------|---|
| Pilar 1 | Conocimiento emocional | A través de este conocimiento se tiene eficiencia personal y confianza. Son importantes la honestidad, intuición, responsabilidad y honestidad. |
| Pilar 2 | Aptitud emocional | Relacionado con la credibilidad y flexibilidad personal |

| Pilares de la inteligencia emocional | | |
|--------------------------------------|-----------------------|---|
| Pilar 3 | Profundidad emocional | Se relaciona con las maneras de conformar la vida, integridad y propósito. |
| Pilar 4 | Alquimia emocional | Orientar las fuerzas internas hacia la transformación. Resolución de conflictos e innovación. |

Fuente: Rosas, C. (2017). Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización. Bogotá: Universidad Militar de Granada.

El pensar en el colaborador como un ser que deja fuera del trabajo todo su bagaje emocional es completamente errado, pues existen diversos niveles en los que su emocionalidad está implicada.

Calidad de vida y salario emocional

La flexibilidad que ofrece un entorno laboral en donde se administra el salario emocional es un factor de beneficio para la mejora de la calidad de vida del sujeto, pues a través de estos beneficios, el colaborador puede dedicar tiempo y esfuerzo a las cosas que considera como muy importantes personalmente, como puede ser su familia, estudios, deportes, pasatiempos y proyectos personales.

En las organizaciones donde las jornadas laborales son prolongadas y/o no bien retribuidas puede observarse problemas dentro de las dinámicas del clima emocional, deterioro de la salud, ausentismo y altos índices de rotación laboral. Es por esto que las empresas pueden beneficiarse de proporcionar las herramientas y la disposición para que el colaborador se “ocupe” de sí mismo, de lo suyo y de los suyos (Gil, G., Gamboa, E. y Hernández, B., 2019).

Debido a la incidencia tan fuerte que tiene el salario emocional en los colaboradores, que llega a trastocar incluso su salud física y mental, es válido pensar que podría ser este un tema que aborde la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas. El incluir el salario dentro de la cultura organizacional brinda un distintivo importante a la empresa que lo adopta, brinda la oportunidad de posicionarse como una empresa novedosa, en línea con las

necesidades y exigencias de la generación de la modernidad líquida preponderante en la actualidad (Rubio-Rodríguez, G., 2018).

Más allá de la inversión, la empresa puede ver en un futuro próximo, el retorno de estos recursos, pues un colaborador motivado es un colaborador eficiente, con altos índices de desempeño, calidad y servicio.

6.7. Matriz del proyecto

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivo general | Aplicar el salario emocional en <i>call center</i> de empresa de <i>retail</i> farmacéutico |
| Objetivo específico 1 | Publicar un manual interno del proceso de administración de salario emocional en los 10 componentes que lo conforman para el departamento de <i>call center</i> . |
| Objetivo específico 2 | Incorporar aplicaciones del salario emocional en sus 10 componentes a los procesos del departamento de Recursos Humanos sobre <i>call center</i> |
| Objetivo específico 3 | Habilitar a personal en mandos medios y mandos altos como gestores de administración de salario emocional |

| Fin | | | |
|---|--|--|---|
| Salario emocional en <i>call center</i> de empres de <i>retail</i> farmacéutico | | | |
| Resumen narrativo de objetivos | Indicadores verificables objetivamente (IVO) | Medios de verificación | Supuestos |
| Propósito | Administrar el salario emocional en el departamento de <i>call center</i> . | Manual firmado de aprobación para su publicación | La junta directiva no aprueba este tipo de incentivos. / Podrían incluirse bajo un programa de beneficios de RRHH, para que pueda aplicarse sin problema. |
| Componentes | Publicación de un manual interno del proceso de administración de salario emocional para el departamento de <i>call center</i> . | Manual del proceso aprobado y publicado | |
| Actividades | Recursos | Costos | Condiciones previas |
| 1.1. Conformación de Comisión de Salario Emocional (CSE). Conformado por 2 personas del departamento de RRHH, 1 jefe y 1 supervisor de <i>call center</i> . | <ul style="list-style-type: none"> Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional (2 personas del departamento de RRHH, 1 jefe y 1 supervisor de <i>call center</i>, investigador) Mobiliario Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora aproximadamente (cálculo realizado en base a la renta y servicios por hora) | Antes de la aplicación de salario emocional, la empresa no tenía ningún proceso que considere este aspecto en los colaboradores, más que el financiero, y según es indicado, no existen muchas mejoras sobre este. Esto aplica de la actividad 1.1 a la 1.15. |
| 1.2. Capacitación de salario emocional a la CSE | <ul style="list-style-type: none"> Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional Mobiliario Infraestructura | 2 horas hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,012.42 Infraestructura | |

| | | |
|---|--|--|
| | | Q75.00 p/hora |
| 1.3. Taller para primer contacto de la CSE con los colaboradores de <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora |
| 1.4. Sondeo del manejo actual de necesidades de dirección y propósito de salario emocional en el personal de <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora |
| 1.5. Revisión de programa de incentivos aplicados en el departamento de <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora |
| 1.6. Elaboración de manual de proceso de aplicación de salario emocional | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura ● Equipo de cómputo | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora |
| 1.7. Pilotaje de proceso de salario emocional en el área de <i>call center</i> (1 semana) | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora |

| | | | |
|---|--|---|--|
| 1.8. Evaluación de efectividad de la aplicación del pilotaje | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 1.9. Capacitación de la jefatura y supervisión de <i>call center</i> en el proceso de <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 1.10. Presentación de proceso a la gerencia general y junta directiva | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 10 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,012.42 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 1.11. Elaboración de correcciones de manual de proceso | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 1.12. Aprobación de manual de proceso | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional y gerencia general ● Mobiliario ● Infraestructura | Ninguno | |
| 1.13. Aprobación de presupuesto para incorporación del proceso de salario emocional dentro de las operaciones de <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional y gerencia general ● Mobiliario ● Infraestructura | Presupuesto aproximado: Q30,000.00 | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 1.14. Publicación de manual de proceso | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.21 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 1.15. Inauguración de proceso de salario emocional a través de reunión con <i>call center</i> , jefaturas y gerencias. | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano de la Comisión de Salario Emocional ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 50 colaboradores a Q101.21 la hora, Q5,060.50 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| Resumen narrativo de objetivos | Indicadores verificables objetivamente (IVO) | Medios de verificación | Supuestos |
| Componentes | 2. Incorporar aplicaciones del salario emocional en sus 10 componentes a los procesos del departamento de Recursos Humanos sobre <i>call center</i> | Manual de procesos de RRHH actualizado con SE aplicado a <i>call center</i> . | El departamento de RRHH incorpora el SE a su manual de procesos pero no lo lleva a la práctica. |
| Actividades | Recursos | Costos | Condiciones previas |
| 2.1. Presentación de plan de incorporación del salario emocional en procesos de Recursos Humanos (orientados a <i>call center</i>) | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora | El departamento de RRHH no aplica actualmente salario emocional, y no se encuentran capacitados en este tema. (estas condiciones aplican del inciso 2.1 al 2.15) |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>2.2. Evaluación de procesos disciplinarios de Recursos Humanos desde la perspectiva del salario emocional</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.3. Designación de gestores de salario emocional encargados de integrarlo a los procesos de RRHH</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.05 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.4. Planificación de los elementos a integrar en el departamento de RRHH sobre el departamento de <i>call center</i>.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.05 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.5. Elaboración de propuesta de procesos con integración del SE</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.05 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.6. Evaluación de parte de la gerencia de RRHH de la propuesta de proceso de integración del SE al <i>call center</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>2.7. Pilotaje de procesos de SE en <i>call center</i> durante una semana</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.05 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.8. Evaluación del micro-clima laboral</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 5 colaboradores a Q101.21 la hora, Q506.05 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.9. Capacitación de SE a todo el equipo de RRHH</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.10. Retroalimentación de los colaboradores de <i>call center</i> sobre semana de pilotaje</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.11. Encuesta del personal que aplicó SE</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>2.12. Planificación de actividades de SE a aplicar en <i>call center</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| 2.13. Elaboración de integración final manuales de procesos de RRHH para el <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 2.14. Actualización de manuales de procesos de RRHH para el <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 2.15. Aprobación de manuales de procesos de RRHH para el <i>call center</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (personal de RRHH) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 12 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,214.52 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| Resumen narrativo de objetivos | Indicadores verificables objetivamente (IVO) | Medios de verificación | Supuestos |
| Componentes | 3. Habilitar a personal en mandos medios y mandos altos como gestores de administración de salario emocional | Certificado de competencia para administración de salario emocional emitido por RRHH | El personal no concluye los requerimientos para obtener el certificado de competencia |
| Actividades | Recursos | Costos | Condiciones previas |
| 3.1. Comunicación y presentación de proyecto de salario emocional a mandos medios y mandos altos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora | Los incentivos suelen trabajarse mediante los beneficios monetarios, es |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | | | una nueva modalidad proponer abordarlos desde lo emocional. (Estas condiciones aplican del inciso 3.1 al 3.10) |
| 3.2. Evaluación inicial sobre conocimientos básicos de SE | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 3.3. Evaluación de SE el grupo | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura ● Baremo de Salario Emocional | 1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora | |
| 3.4. Capacitaciones de SE | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | 1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>3.5. Desarrollo de propuestas de mejora a través del SE en sus respectivos equipos de trabajo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>3.6. Capacitación de uso de instrumentos de medición del SE</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>3.7. Talleres de sensibilización</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>3.8. Evaluación final de conocimientos básicos de SE</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
| <p>3.9. Creación de aglomerado de propuestas y conocimiento de SE para consulta interna</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>3.10. Certificación de competencia en administración de SE en la corporación</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (4 colaboradores de RRHH y 10 mandos medios y altos) ● Mobiliario ● Infraestructura | <p>1 hora hombre por 1 colaboradores a Q101.21 la hora, Q1,416.94 Infraestructura Q75.00 p/hora</p> | |
|---|--|--|--|

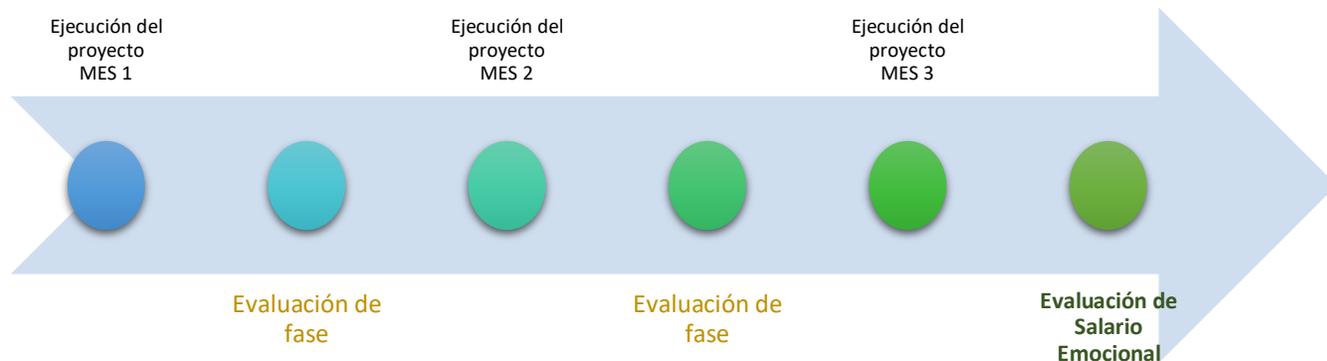
6.8. Presupuesto

| Presupuesto | | | | | |
|--|---|------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|
| Proyecto: | "Salario emocional en el <i>call center</i> de una cadena de farmacias" | | | Duración de proyecto: | 3 meses |
| Encargado: | Katherine Vides | | | Presupuesto: | 90,000.00 GTQ |
| Costos directos: | 75,200.00 GTQ | Reserva para riesgos: | 11,280.00 GTQ | Total: | 86,480.00 GTQ |
| Costos directos | | | | | |
| Tipo de recurso | Recurso | Tipo de unidad | Precio por unidad | Cantidad de unidades | Costo |
| Humano | Sueldo investigador | Semanal | 1,125.00 GTQ | 40 | 45,000.00 GTQ |
| Equipo | Impresora | Pieza | 3,115.00 GTQ | 1 | 3,115.00 GTQ |
| Equipo | Celular | Pieza | 2,000.00 GTQ | 1 | 2,000.00 GTQ |
| Humano | Servicio de diseño | Por diseño entregado | 150.00 GTQ | 15 | 2,250.00 GTQ |
| Material | Papel bond 10 | Resma (500) | 35.00 GTQ | 10 | 350.00 GTQ |
| Material | Tóner para impresión | Pieza | 300.00 GTQ | 1 | 300.00 GTQ |
| Material | Impresión en alta calidad de afiches con diseño | Afiche | 30.00 GTQ | 100 | 3,000.00 GTQ |
| Material | Refrigerios para capacitaciones | Por platillo | 30.00 GTQ | 60 | 1,800.00 GTQ |
| Material | Prueba psicométrica Barómetro de SE | Por prueba | 300.00 GTQ | 20 | 6,000.00 GTQ |
| Material | Marcadores | Por caja de 10 | 25.00 GTQ | 5 | 125.00 GTQ |
| Material | Papelógrafos | Por pliego | 0.75 GTQ | 80 | 60.00 GTQ |
| Material | Empastado de manual | Por trabajo | 40.00 GTQ | 5 | 200.00 GTQ |
| Material | Transporte | KM/GTQ | 2.00 GTQ | 4000 | 8,000.00 GTQ |
| Material | Depreciación vehículo | Kilómetro recorrido | 0.75 GTQ | 4000 | 3,000.00 GTQ |
| Subtotal | | | | | 75,200.00 GTQ |
| <i>Reserva para riesgos (15% de los gastos directos)</i> | | | | | 11,280.00 GTQ |
| Total: | | | | | 86,480.00 GTQ |

6.10. Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto, se propone un constante monitoreo de las actividades planificadas, es decir, que estas actividades se ejecuten en los momentos establecidos de cumplimiento.

Debido a que la variable principal a aplicar de este proyecto es el salario emocional, se propone evaluar el salario emocional con cierta regularidad, tomando en cuenta las limitaciones de tiempo y presupuesto que esto pueda representar. La evaluación de las actividades se deberá realizar mensualmente, y la evaluación del salario emocional se realizará a los 3 meses de concluido el proyecto.



La evaluación del Salario Emocional en la primera fase del proyecto se desarrolló a través del Barómetro de Salario Emocional y demostró resultados muy confiables y útiles para el análisis, sin embargo, esta evaluación podría realizarse -en caso de

ser necesario- a través de cualquier otra herramienta certificada para evaluar este aspecto, siempre y cuando sea esta misma herramienta la que se aplique en evaluaciones posteriores.

Como todo proyecto, requiere que la evaluación de los avances sea constante y consistente en sus resultados respecto a los objetivos, por lo mismo, se proponen 3 indicadores de gestión con los que será evaluada la gestión de los supervisores, jefe y gerente de *call center*.

| Indicador de gestión | Responsable | Temporalidad | Instrumento | Capacidad cubierta esperada |
|---|---|---------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Evaluación salario emocional de agentes de <i>call center</i> . | <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor 1 <i>call center</i> ● Supervisor 1 <i>call center</i> ● Jefe <i>call center</i> ● Gerente <i>call center</i> | Bimensual | Barómetro de salario emocional | 95% |
| Evaluación clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor 1 <i>call center</i> ● Supervisor 1 <i>call center</i> | Trimestral | Encuesta de clima organizacional | 95% |

| Indicador de gestión | Responsable | Temporalidad | Instrumento | Capacidad cubierta esperada |
|--|---|--------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Jefe <i>call center</i> ● Gerente <i>call center</i> | | | |
| Implementación mensual 2 técnicas de salario emocional | <ul style="list-style-type: none"> ● Gerente <i>call center</i> | Mensual | Informe respaldado de labores | 95% |

Referencias

1. Aguado, L. (2014). *Emoción, afecto y motivación*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
2. Arias, L., Portilla, L. y Castaño, J. (septiembre, 2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica* XIV(39), 265-268:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>.
3. Ariza, M. y Redondo, I. (2015). Diseño de un programa del salario emocional en organizaciones. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
4. Bellido, K. (2020). *El salario emocional en las empresas de Latinoamérica y España: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos años, 2015-2020*. (Tesis de bachillerato). Universidad privada del norte. Recuperado de:
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27399/Bellido%20Perez%2c%20Katherin%20Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto colombiano de la educación superior, ICFES.
6. Calderón, G., Murillo, G., & Torres, K. (enero-junio 2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración* 16(25). 109-137. url:
https://www.academia.edu/1498491/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_BIEN_ESTAR_LABORAL
7. Castillo, A., Estrada, B. y López, C. (2018). *Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica*. (Tesis de licenciatura). Universidad Agustiniiana. Recuperado de
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/749/CastilloMora-AngieLorena-2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
8. Chacón, Al. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador*. (Tesis de especialización). Recuperado de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18178/Guzm%C3%A1nLoveraRocioDelPilar2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*. Distrito Federal: McGrawHill.
10. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Distrito Federal, McGrawHill.
11. Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., López, P. (2013). Cultura organizacional: evolución de la medición. *Estudios gerenciales* 29(2013), 350-355. doi: 0123-5923
12. De Carvalho, R., De Oliviera, S., Ferreira, M. y Valentini, F., 2020. *Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*. *Anales de psicología* 36(2): 348-360. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.36.2.368621>.
13. García, C., García, T., Viejo, A. (2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados* (Tesis de maestría). Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldan_TFM0217memoria.pdf
14. Gil, G., Gamboa, E. y Hernández, B., 2019. *Influencia en términos de eficiencia del salario emocional en los procesos empresariales*. Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali.
15. González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Advice, connecting opportunities & people* 1(2017): 80-81: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
16. González, K. (2016). *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. (Tesis de doctorado). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/SuarezAcevedoDamarisMagnolia2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGrawHill.

18. Idárraga, D. A. (abril-junio 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales* 28(123). doi: doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8.
19. Jérez, Y., Salazar, S., Suárez, J. y Macias, J. (2019). *Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores*. (Tesis de especialización). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/8184/4/INFLUENCIA%20DEL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20EN%20LA%20SST%20GRUPO%20YURANY.pdf>
20. Live Your Brand (2018). *Barometer Emotional Salary. User Manual*. Madrid: LYB.
21. Llano, P. (diciembre 2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala* 5(1). 34-70. doi: https://doi.org/10.22519/22157360.700
22. Llanos, M. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA* 5(2): 1-19. 10.21855/ecociencia.52.60
23. Melo, C., Prieto, N. y Tarazona, Y. (2015). *Modelo de salario emocional para Cardiocolombia S.A.S*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
24. Michán, O. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://retosdelaciencia.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
25. Morelos-Gómez, J. & Fontalvo-Herrera T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006
26. Moreno, L., Paredes, S., & Seminario, F. (2016). *Salario emocional: diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento ripleys*. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/664>

27. Olmos, M., y Socha, K., (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del Instrumento para evaluar cultura organizacional*. Chía: Universidad La Sabana.
28. Pineda, L. y Santa-Luz, A. (2019). *El salario emocional como medio de fidelización en los empleados*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12942/1/13%20T%283298%29.pdf>
29. Toca, C., & Carrillo, J. (julio de 2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional* 9(17), 117-136. doi: 10.22518/16578953.711
30. Rodríguez, L. y Sintofimio, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
31. Rosas, C. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en la organización*. Bogotá: Universidad Militar de Granada.
32. Rubio-Ávila, S., Aranda, C., González, R., Gómez-Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista científica retos de la ciencia* 4(1), 15-24. Recuperado de <http://retosdelaciencia.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
33. Rubio-Rodríguez, G., (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioeconómica* 1(2018): 87-100, <http://hdl.handle.net/10272/15753>.
34. Salvador-Moreno, J., Torrens-Pérez, M., Vega-Falcón, V. y Noroña-Salcedo, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 11(21): 41-53. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>.
35. Segredo, A., García, A., León, P., Perdomo, I. (enero-junio 2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR* 2017(24), 86-99. doi: 10.25100/cdea.v25i42.413

36. Suárez, E. y Carrillo, J. (2016). El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S, (tesis de licenciatura). Quito: Universidad Central de Ecuador.
37. Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral, (tesis de licenciatura). Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
38. Quiroga, G., Umaña, I., Vanegas, L. (2018). *Creación de la filosofía organizacional de la empresa Coyote Trade S.A.S.* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/8135>
39. Valle, A., Córdova, T., Lascano, M. (agosto 2017). Estructura, cultura y cambio organizacional, cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista científica Hermes* vol. n.i.(18), 304-324. doi: 10.21710/rch.v18i0.343

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La cultura organizacional y la administración del salario emocional en *Contact Center*

La investigación presente surge para resolver las preguntas acerca de la integración de las herramientas y acciones disponibles en el plan de salario emocional en un sector laboral competitivo.

- Establecer la relación entre la cultura organizacional y la administración del salario emocional de un *contact center* de la Ciudad de Guatemala.
- La investigación es realizada por la licenciada Katherine Vides, quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El cuestionario que responderá tiene fines de graduación de la Maestría, para contactar a la investigadora puede escribir al correo kativides@gmail.com

2. Características del instrumento

- Tiempo aproximado: 15-25 min
- Instrumento para medir cultura organizacional de Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fadiño y Barómetro de Salario Emocional en línea.
- Los cuestionarios medirán la cultura organizacional y los indicadores de salario emocional, estos resultados serán evaluados y analizados para tratar de establecer una relación entre la cultura organizacional evaluada y los indicadores de salario emocional.

3. Consentimiento informado:

- Confidencialidad y resguardo de la información: La información personal y/o grupal obtenida mediante la realización de cuestionarios, entrevistas o reuniones grupales de diálogo será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de

Katherine Vides. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

- La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.
- Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez 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: kativides@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.
- De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/ galvarez@psicousac.edu.gt
- Declaración de consentimiento: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.
- Estoy de acuerdo en participar _____
- No estoy de acuerdo en participar _____

Instrumento para evaluar Cultura Organizacional

Por favor, responda todas las preguntas teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales

| No. | Pregunta | Siempre | Frecuentemente | Ocasionalmente | Nunca |
|-----|--|---------|----------------|----------------|-------|
| 1 | ¿En la empresa donde usted labora, se fomenta la innovación? | | | | |
| 2 | ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo? | | | | |
| 3 | ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas? | | | | |
| 4 | ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna? | | | | |
| 5 | ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado? | | | | |
| 6 | ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo? | | | | |
| 7 | ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona? | | | | |
| 8 | ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa? | | | | |

| No. | Pregunta | Siempre | Frecuentemente | Ocasionalmente | Nunca |
|-----|--|---------|----------------|----------------|-------|
| 9 | ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo? | | | | |
| 10 | ¿Existe claridad frente a los horario de entrada y salida en la empresa? | | | | |
| 11 | ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados? | | | | |
| 12 | ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta? | | | | |
| 13 | ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros? | | | | |
| 14 | ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores? | | | | |
| 15 | ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa? | | | | |
| 16 | ¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la empresa? | | | | |
| 17 | ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas? | | | | |
| 18 | ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar? | | | | |

Gracias.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A GERENTE

Nombre: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Autorización para grabar: sí__ no __

1. En su opinión ¿cómo podría describir la experiencia de utilizar canales de comunicación virtual para capacitar y retroalimentar a los colaboradores?

2. ¿Qué dificultades han surgido de las capacitaciones y programas virtuales en la organización?

3. ¿Cómo han manejado las dificultades para capacitar y comunicarse con el personal de manera virtual?

4. ¿Podría mencionarme las plataformas con las que han tenido más éxito para capacitar y retroalimentar en la organización?

5. ¿Podría hablarme acerca de los beneficios que ha notado de la implementación de medios virtuales para comunicarse en la empresa?

6. De su experiencia ¿cómo ha cambiado la interacción de su departamento con los colaboradores en temas de capacitación y retroalimentación con el uso de medios virtuales?

Gracias.

Este es un documento en PDF editable, fue realizado desde la página de Fundación Humá.

BARÓMETRO DE FACTOR HUMANO



Principio 1 La persona como valor

1. Misión y visión

| Existe una misión (razón de ser) escrita, conocida y accesible a todos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Existe una visión (aspiraciones como organización) escrita, conocida y accesible a todos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Periódicamente se ponen en marcha iniciativas, programas o campañas para fomentar la interiorización de la misión y la visión. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Periódicamente se hace el seguimiento, y se dispone de indicadores, del nivel de conocimiento/identificación/compromiso con la misión y la visión de la organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Valores

| Existen unos valores de la organización escritos, conocidos y accesibles a todos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Periódicamente se ponen en marcha iniciativas, programas o campañas para fomentar la interiorización de los valores y realizar planes de mejora. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Se hace un seguimiento del nivel de conocimiento/identificación/compromiso de la plantilla con los valores de la organización. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Se analizan y se utilizan indicadores para aplicar acciones de mejora. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. El sentido del trabajo (persona, organización y sociedad)

| Existe una descripción de puestos de trabajo/posiciones actualizada, por escrito, conocida y accesible a todos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|