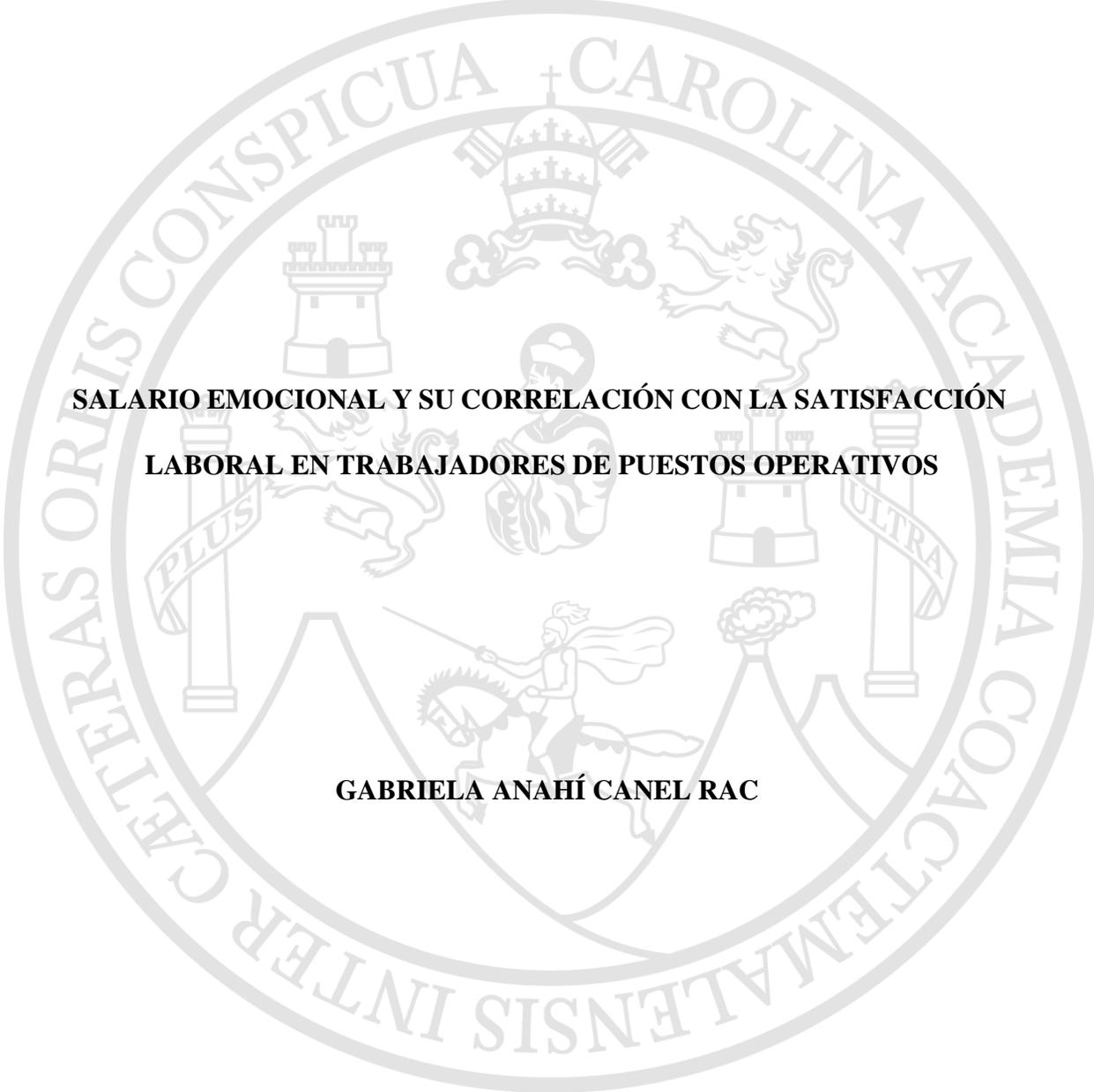


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”



**SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS**

GABRIELA ANAHÍ CANEL RAC

GUATEMALA, OCTUBRE 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

“MAYRA GUTIÉRREZ”

**SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

GABRIELA ANAHÍ CANEL RAC

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

M.A Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

M. Sc. 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 DE LOS ESTUDIANTES

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruiz

REPRESENTANTE DE EGRESADOS



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

24 de julio de 1974

Cc. Archivo

CIEPS. 052-2024

UG. 384-2024

CODIPs. 2880-2024

ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

20 de septiembre de 2024

Estudiante

Gabriela Anahí Canel Rac

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiante **Canel Rac:**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEXTO (6°)** del **Acta CINCUENTA Y DOS - DOS MIL VEINTICUATRO (52-2024)** de sesión celebrada por el Consejo Directivo el 19 de septiembre 2024, que copiado literalmente dice:

“**SEXTO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado:

SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS

de la carrera de **Licenciatura en Psicología**, realizado por:

Gabriela Anahí Canel Rac

Registro Académico 2018-05313

CUI: 3039-04259-0110

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por **M.A. Maira Lupercia Gualim López de Solórzano** y revisado por **Licenciada Reyna Aracely Corado Recinos**.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de Graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis con fines de Graduación Profesional”.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M. Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA



/Bky

Guatemala, 11 de septiembre 2024

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Presente

Señores miembros:

Deseándoles éxitos al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, la estudiante, **GABRIELA ANAHÍ CANEL RAC, Carné No. 3039-04259-0110; Registro Académico No. 2018-05313 y Expediente de Graduación No. L-64-2023-I, ha completado los siguientes requisitos de Graduación:**

- 10 créditos Académicos del área de Desarrollo profesional
- 10 créditos Académicos por Trabajo de Graduación
- 115 créditos Académicos por haber aprobado el Examen Técnico profesional Privado.

Por lo antes expuesto, en base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **“SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS”** aprobado por la Coordinación del Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- el 29 de agosto de 2024.
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
Docente Encargada
UNIDAD DE GRADUACIÓN



CC. Archivo
Adjunto expediente impreso y digital. Informe Final de Investigación

/ML



INFORME FINAL

Guatemala, 29 de agosto de 2024

Señores

Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Reyna Aracely Corado Recinos** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS”.

ESTUDIANTE:

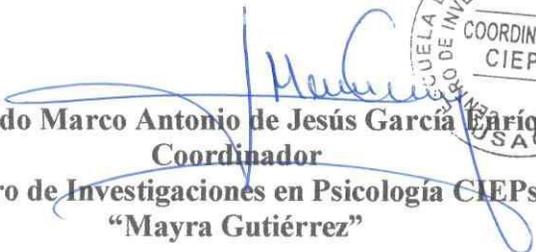
Gabriela Anahí Canel Rac
CARRERA: Licenciatura en Psicología

DPI. No.

3039042590110

El cual fue aprobado el 29 de agosto de 2024 por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 20 de agosto de 2024, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio de Jesús García Barrios
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



c. archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas



CIEPs. 052-2024
REG. 052-2024

Guatemala, 29 de agosto de 2024

Licenciado Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

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

**“SALARIO EMOCIONAL Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN TRABAJADORES DE PUESTOS OPERATIVOS”.**

ESTUDIANTE:
Gabriela Anahí Canel Rac
CARRERA: Licenciatura en Psicología

DPI. No.
3039042590110

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 29 de agosto de 2024, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Reyna Aracely Corado
DOCENTE REVISOR

c. archivo

Guatemala, 15 de julio de 2024

Licenciado
Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEP's)
"Mayra Gutierrez"

Por este medio le informo que la estudiante Gabriela Anahí Canel Rac, quien se identifica con el Código Único de Identificación (CUI) 3039 04259 0110, realizó en esta institución durante el tiempo estipulado y cumpliendo con el trabajo programado de la investigación "Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos", en el periodo comprendido de junio a julio del presente año.

La estudiante en mención cumplió con los requerimientos estipulados en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos su participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.



Licda. Miriam Castro
Jefe de Compensaciones y Beneficios
Grupo Master de Guatemala S.A.
Cel: 5874 8481



Guatemala, 22 de julio de 2024

Licenciado
Marco Antonio de Jesús García Enríquez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEP's)
"Mayra Gutierrez"

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del informe de investigación titulado **"El salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos"**, realizado por la estudiante **Gabriela Anahí Canel Rac**, CUI 3039 04259 0110.

El trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs) "Mayra Gutierrez", por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación del correspondiente.

Sin otro particular, suscribo,

Atentamente,


LICDA. MAIRA GUALIM DE SOLÓRZANO
PSICÓLOGA
COL. No. 739
MA. Maira Gualim de Solórzano
Colegiada no. 739
Asesora de Contenido

MADRINAS DE GRADUACIÓN

LESBIA NOHEMÍ RAC GARCÍA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 4098

LUBIA ANGÉLICA RAC GARCÍA

M.A. EN PSICOPEDAGOGÍA

COLEGIADO 5608

DEDICATORIA A:

- DIOS** Por ser esa luz que ilumina mi camino y permitirme tener claridad en todo momento.
- MADRE** Por ser mi ejemplo a seguir, acompañarme en cada momento y ser un pilar en mi vida, impulsándome a ir un paso a la vez.
- PADRE** Por su apoyo incondicional y siempre creer en mí, siendo un ejemplo de perseverancia y esfuerzo.
- HERMANAS** Lili y Kris por su paciencia, ser mi mano derecha y estar conmigo en las buenas y en las malas.
- MASCOTAS** Colo, Kai y Greicy (+) por ser mis acompañantes incondicionales, llenando mis días de risas y alegría.
- FAMILIA** A toda mi familia por ser parte de esta trayectoria académica.
Especialmente a mi tía Lu, tía Blanqui, tío Marvin y mi abuelo por creer en mí y alentarme a avanzar paso a paso.
- AMIGOS** Por sus consejos y motivarme a seguir adelante, dándole humor y un toque especial a esta gran experiencia.
- A mi persona especial por enseñarme a ir con la frente en alto, a no detenerme ante los obstáculos y demostrar que “Sí se puede”.

AGRADECIMIENTOS A:

**CENTRO DE ESTUDIOS
SUPERIORES**

La Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por su compromiso durante la formación de profesionales de excelencia.

AMIGOS

Lucía, Keysha, Harvey y Javier por hacer de esta trayectoria académica una etapa inolvidable.

Marco por ser quien marcó el inicio de mi trayectoria laboral y por alegrar mi vida con sus tragedias y ocurrencias.

ASESORA DE TESIS

M.A. Maira Gualim, por compartir sus conocimientos, por su confianza, orientación y acompañamiento.

REVISORA DE TESIS

M.A. Reyna Corado, por su paciencia, acompañamiento y disposición para apoyar.

INSTITUCIÓN

Grupo Master de Guatemala, por abrirme las puertas y confiar en mí, siendo una parte clave de mi desarrollo personal, profesional y laboral.

Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
Capítulo I	
1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Marco teórico.....	8
1.3.1 Teoría de las necesidades humanas.....	9
1.3.2 Satisfacción laboral.....	14
1.3.3 Salario / Remuneración económica.....	16
1.3.4 Salario emocional.....	18
1.3.5 Liderazgo.....	20
1.3.6 Oportunidades de desarrollo.....	21
1.3.7 Motivación laboral.....	25
1.3.8 Programas de bienestar.....	26
1.3.9. Clima laboral.....	27
3.3.10 Cultura organizacional.....	28
3.3.11 Clasificación de puestos.....	28
3.3.12 Desempeño laboral.....	31
3.3.13 Rotación de personal.....	32
1.4 Consideraciones éticas.....	33
Capítulo II	
2. Técnicas e instrumentos.....	35
2.1 Enfoque, modelo y nivel de investigación.....	35

2.2 Técnicas	37
2.2.1 Técnicas de muestreo	37
2.2.2 Técnicas de recolección de datos	37
2.2.3 Técnicas de análisis de datos	39
2.3 Instrumentos.....	40
2.3.1. Entrevista	40
2.3.2. Cuestionario	41
2.3.3. Observación directa con lista de cotejo	42
2.4 Operacionalización de objetivos, categorías, hipótesis y variables	43
2.4.1 Operacionalización de objetivos	43
2.4.2 Categorías	45
2.4.3 Hipótesis	45
2.4.4 Variables	46
 Capítulo III	
3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados	48
3.1 Características del lugar y de la muestra.....	48
3.1.1 Características del lugar	48
3.1.2 Características de la muestra.....	49
3.2 Presentación, interpretación y análisis de los resultados	51
3.2.1 Resultados de satisfacción laboral	51
3.2.2 Resultados de salario emocional	65
3.3 Análisis general.....	70
 Capítulo IV	
4. Conclusiones y recomendaciones	74
4.1 Conclusiones	74
4.2 Recomendaciones	75
4.3 Referencias.....	76

Resumen

“Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores operativos.”

Autora: Gabriela Anahí Canel Rac

El propósito principal de este estudio fue aportar conocimiento sobre la correlación entre las variables de salario emocional y satisfacción laboral con la muestra de trabajadores en puestos operativos, permitiendo identificar los factores relacionados al salario emocional que favorecen la satisfacción laboral, determinar la importancia del salario emocional en puestos operativos de trabajo y establecer la relación entre los factores de satisfacción laboral con los programas de bienestar que influyen en la prevalencia de salario emocional.

El estudio fue realizado en la empresa Grupo Master de Guatemala, S.A., durante los meses de junio y julio del presente año. La realización del trabajo de campo se abordó desde la teoría de las necesidades humanas planteada por Abraham Maslow. La muestra fue obtenida por medio de un procedimiento no probabilístico estratificado, con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, donde se interpretó la información por medio de tablas de sistematización de datos. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación, cuestionarios de elaboración propia y entrevistas, las cuales permitieron comprobar la hipótesis e identificar la correlación entre las variables identificadas.

Por último, como parte de los beneficios para la institución, se expuso al departamento de talento humano de la organización los resultados obtenidos, destacando los factores que influyen en la satisfacción laboral de su capital humano, así como, evidenciar si la inversión que se tiene en programas de bienestar, está teniendo el resultado que se espera para incrementar el salario emocional de sus miembros.

Prólogo

El concepto de salario emocional ha sido objeto de estudio a lo largo de los años, aunque inicialmente no se estableció una conexión directa con la satisfacción laboral en los puestos operativos de trabajo, lo cual motivó la identificación del tema como un área relevante de interés. Por lo tanto, es crucial reconocer que los programas de bienestar que promueven el equilibrio entre vida laboral y personal son fundamentales en el entorno laboral, lo cual, junto con el salario emocional son elementos clave para la retención del personal operativo en sus respectivas áreas. De esta manera, al identificar cómo los aspectos del salario emocional influyen en la satisfacción laboral de los empleados, se puede evaluar si las iniciativas de la empresa enfocadas en cultura organizacional, clima laboral, salario emocional, motivación y satisfacción están alcanzando los objetivos esperados.

Con la implementación del proceso de investigación, fue posible aportar a las investigaciones de salario emocional, abarcando su correlación con la satisfacción laboral, destacando que la muestra poblacional está orientada a trabajadores de puestos operativos, lo que permite exponer las diferencias entre la satisfacción de personal en estos puestos con quienes laboran en puestos administrativos, reconociendo que entre ambos grupos existen discernimientos entre la calidad de vida en el trabajo, las condiciones en las que se encuentran y la remuneración económica a recibir.

Asimismo, al identificar los elementos que la institución le ofrece a sus trabajadores en programas de bienestar enfocados en salario emocional, fue posible beneficiar a la organización exponiendo que el retorno de inversión de dichos programas tiene el impacto deseado, permitiendo enfocar sus esfuerzos en que los trabajadores de puestos operativos gocen de programas de bienestar acorde a sus necesidades actuales.

El estudio fue llevado a cabo con el apoyo de autoridades y equipo de trabajo de la empresa Grupo Master de Guatemala S.A., teniendo como objetivo aportar conocimiento sobre la correlación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos. La base teórica para la realización del estudio fue la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, la cual fue útil para identificar acciones que promueven el sentido de pertenencia e identificar elementos del entorno laboral y salario emocional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa, demostrando el impacto del bienestar de las personas a través del salario emocional en el desarrollo de su potencial.

El alcance y la proyección social del estudio fue enfocado en trabajadores de puestos operativos de áreas comerciales y de abastecimiento, logrando identificar las variables relacionadas al salario emocional y satisfacción laboral ante la problemática planteada. Así mismo, se destacó que la importancia de este tema dentro del entorno laboral radica en comprender el impacto positivo que el salario emocional ejerce en la satisfacción laboral de los trabajadores, lo cual repercute directamente en su desempeño, disminuyendo de manera considerable el bajo desempeño, mejorando el clima laboral e impactando significativamente en los índices de rotación dentro de las empresas de manera positiva.

En relación a la utilidad metodológica, se estableció la correlación de salario emocional y satisfacción laboral, siendo estas las variables que integraron la investigación con la muestra utilizada, un grupo de empleados de puestos operativos de trabajo. Para ello se aplicó un cuestionario transversal estructurado de elaboración propia, acompañado de observación directa orientada a la muestra seleccionada, lo cual sirvió de base para comprender las distintas percepciones del capital humano de la institución en torno a las variables establecidas.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema y marco teórico

1.1. Planteamiento del problema

La rotación de personal es una problemática que todas las empresas enfrentan y llega a tener diversas implicaciones dependiendo de su nivel y frecuencia. Tal como indica, (Zaballa 2021, p. 30) “dado el dinamismo y la complejidad del entorno externo, las organizaciones se han visto obligadas a diseñar procesos de capital humano para actuar de forma proactiva frente al cambio”. Siendo este el caso del salario emocional, el cual aunque ha sido investigado en diversas ocasiones, no ha sido relacionado directamente con la satisfacción laboral en puestos de trabajo específicamente operativos y con la problemática identificada, siendo esta, la existencia de mayor índice de rotación de personal.

Desde una perspectiva tradicional, el valor de una empresa se determina en base a métricas financieras, pero en la actualidad, las empresas más sobresalientes son aquellas que se enfocan en construir entornos de trabajo que fomentan el salario emocional y la satisfacción laboral en su capital humano, ya que, esto repercutirá en una mejora de los resultados de manera exponencial, incrementando el sentido de pertenencia en sus miembros y consigo el grado de compromiso hacia el logro de resultados.

En tal sentido, se reconoce que uno de los principales problemas dentro del entorno laboral a nivel nacional es la rotación de personal, ya que, estos índices afectan de manera negativa los resultados y la inversión económica en las empresas. Por lo cual, con la ejecución del presente estudio fue posible identificar los factores que permiten mantener el nivel de satisfacción laboral del personal operativo dentro de la organización a raíz del salario emocional,

dando lugar a evaluar e implementar nuevas estrategias para evitar la monotonía en el entorno laboral e incrementar el sentido de pertenencia del capital humano.

Actualmente en Guatemala, se puede observar que existe una marcada diferencia de carga laboral entre puestos administrativos y puestos operativos, donde se demuestra que las personas que laboran en puestos operativos son quienes tienen mayor carga de trabajo físico, menor remuneración económica y presentan un mayor índice de rotación de personal en la institución, lo que hizo reflexionar acerca de cuáles son las motivaciones del personal en estos puestos.

Así mismo, se destaca la importancia de identificar los factores negativos que hacen que las personas tomen la decisión de retirarse de la empresa, lo cual incrementa los índices de rotación, reconociendo que el impacto positivo del salario emocional en los trabajadores dentro de las empresas permite retener al capital humano en este tipo de puestos, elementos que deben ser considerados dentro del campo de la gestión humana con el objetivo de comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral a nivel de motivación y desempeño.

Otro aspecto importante son las preguntas de investigación que permitieron orientar la ejecución de la investigación, siendo estas las siguientes:

1. ¿Cuál es la influencia que tiene el salario emocional sobre la satisfacción laboral de trabajadores en puestos operativos?
2. ¿Qué factores relacionados al salario emocional determinan un adecuado nivel de satisfacción laboral?
3. ¿De qué manera impacta el salario emocional a los trabajadores de puestos operativos en cuestión de desempeño laboral?

Por otro lado, alineado a los objetivos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la ejecución del estudio se buscó promover el alcance de la investigación en las diferentes esferas del conocimiento, cooperando con el estudio y solución de distintas problemáticas existentes. Por consiguiente, los beneficios que el proceso de investigación tuvo para la organización fue evidenciar a través de un proceso de exploración del personal que se encuentra laborando en puestos operativos si el retorno de inversión económica de los programas de bienestar que fomentan el salario emocional tiene el impacto esperado, logrando identificar qué otras acciones enfocadas en salario emocional pueden realizar los líderes a nivel de jefaturas y supervisiones comerciales, así como el departamento de talento humano para promover la satisfacción laboral en los trabajadores de puestos operativos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Aportar conocimiento sobre la correlación entre salario emocional y satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, a través de la ejecución del presente estudio, con la finalidad de identificar acciones que fomenten el sentido de pertenencia de los trabajadores de la empresa Grupo Master de Guatemala, S.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores relacionados al salario emocional que favorecen la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos.
- Exponer la importancia del salario emocional en los puestos operativos de trabajo.
- Establecer la relación entre los factores de satisfacción laboral con los programas de bienestar que influyen en la prevalencia de salario emocional.

1.3. Marco teórico

A nivel nacional, a causa de los acontecimientos ocurridos a partir de la pandemia del COVID-19, múltiples empresas realizaron masivos despidos de personal, los cuales generaron estrés, preocupación e incertidumbre en el mercado laboral guatemalteco, donde los índices de rotación de personal incrementaron debido a la inestabilidad laboral por dichas causas, siendo la falta de sentido de pertenencia y compromiso con la organización uno de los principales factores inmersos en esta problemática.

Estos cambios han afectado a la población de manera importante, principalmente en el rendimiento laboral. Es por ello que, diversas empresas con el fin de recuperar la confianza y seguridad que se ha perdido, han buscado medios alternativos para fomentar la motivación y satisfacción laboral de sus trabajadores, permitiendo diferenciarse de otras empresas y convirtiéndose en generadores de ventajas competitivas. Por lo tanto, se evidencia que la adecuada implementación de programas de beneficios orientados al salario emocional influyen en la cultura y clima de la organización, así como en el desempeño general de los equipos de trabajo, disminuyendo de manera considerable los índices de rotación de personal y ausentismo.

En el ámbito económico y legal, las relaciones laborales son reguladas por la legislación laboral guatemalteca, donde se establece que el salario mínimo es la remuneración mínima que el trabajador debe recibir como parte de la relación laboral. Asimismo, respecto al factor económico, se establece que el trabajador tiene derecho a prestaciones como indemnizaciones, vacaciones, aguinaldo, bono 14, bonificación incentivo, IGSS, IRTRA, jubilación y días feriados.

En base a lo anterior, se reconoce que a pesar que la remuneración económica es una de las mayores motivaciones para que los guatemaltecos puedan optar por un empleo, las empresas

que sobresalen porque sus miembros tienen un alto nivel de productividad, son las que tienen un adecuado clima laboral, establecen políticas de reconocimiento y fomentan el equilibrio entre la vida personal y familiar, permitiendo a sus trabajadores oportunidades de crecimiento, horarios flexibles, estabilidad laboral, espacios recreativos y valoración personal, siendo el salario emocional un factor que las vuelve generadoras de ventajas competitivas.

Por lo tanto, para que una empresa maximice sus posibilidades de éxito y estimule el desempeño futuro de sus miembros, debe implementar adecuadas estrategias de fidelización adicionales al salario regular, donde los elementos mencionados como parte del salario emocional representan un papel importante para retener al capital humano potencial y atraer a nuevos miembros de calidad, permitiendo que los esfuerzos en conjunto de los trabajadores estén orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.1 Teoría de las necesidades humanas

En toda institución, ya sea pública o privada, el factor más importante es el capital humano, para ello, deben identificarse ciertos factores que impactan de manera positiva en el desempeño de los miembros de la organización. Es por ello que, el presente estudio tuvo como objetivos identificar los factores relacionados al salario emocional que favorecen la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, exponer la importancia del salario emocional en los puestos operativos de trabajo y establecer la relación entre los factores de satisfacción laboral con los programas de bienestar que influyen en la prevalencia de salario emocional.

Para tal efecto, se toma como referencia la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1943, p. 53), quien indica que “la gratificación tiene un papel importante en la motivación”, siendo en este caso el salario emocional un factor de trascendencia a considerar

en la gestión empresarial y en el desarrollo y desempeño del capital humano. En su obra *A Theory of Human Motivation*, Maslow presenta una teoría en la que expresa una jerarquía de necesidades humanas ilustrada, a través de una pirámide. La jerarquía que propone, la conforman necesidades y factores que motivan a las personas, identificando cinco categorías de necesidades organizadas jerárquicamente de manera ascendente en base a su importancia para la supervivencia de cada persona.

Tal como lo indica Maslow (1943, p.46), “en el ámbito de la motivación, los determinantes de cualquier tipo tienden a ser influenciados por varias necesidades básicas de manera simultánea y no sólo por una de ellas”. En base a lo anterior, se menciona que, mientras el trabajador satisface alguna de sus necesidades desde los niveles más bajos, surgen otras que transforman o modifican el comportamiento, hasta llegar al nivel más alto de la pirámide.

Cada una de las cinco categorías planteadas por Maslow se divide en dos grupos; las deficitarias, las cuales están orientadas a la supervivencia y están conformadas por las necesidades más elementales y recurrentes, como las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de pertenencia y de estima. Por otro lado, se encuentra la categoría de desarrollo del ser, las cuales están orientadas al crecimiento de la persona, donde entran las necesidades de autorrealización.

De acuerdo con Maslow (1943, p.56), “hay al menos cinco conjuntos de objetivos que pueden considerarse como necesidades básicas. Estos son brevemente fisiológicos, de seguridad, sociales, de pertenencia y aceptación, y de autorrealización, los cuales están relacionados entre sí, organizados en una jerarquía de dominancia”. Por lo cual, a continuación se presenta de

manera general y enfocada al campo de la gestión humana, cada una de las cinco categorías de necesidades humanas planteadas por Maslow.

a) Nivel 1 - Necesidades fisiológicas

Para Maslow (1943, p.7), “las necesidades que generalmente se toman como punto de partida para la motivación, son los impulsos fisiológicos”. Es decir, se trata de las necesidades básicas de cada persona, aquellas de las que depende su supervivencia, tal como lo es dormir, comer y respirar. Visto esto a nivel organizacional, los trabajadores que desempeñen sus actividades en el nivel más bajo de la pirámide, son a quienes no les importa el trabajo a realizar, sino únicamente la remuneración económica con el fin de satisfacer sus necesidades fisiológicas.

b) Nivel 2 - Necesidades de seguridad

Según Maslow (1943, p. 21), toda persona “generalmente prefiere un entorno seguro, ordenado y predecible”, es decir, se trata de la seguridad en el entorno donde se desenvuelve la persona, está alineada a la salud y al factor económico, lo cual equivale a la estabilidad laboral y el balance vida-trabajo. Quienes laboran desde el nivel de seguridad, permanecen en la empresa por la seguridad que genera tener un trabajo fijo, así como por los factores de salario emocional que influyen en la satisfacción laboral que dicha seguridad les genera, dejando a un lado el resto de elementos de importancia dentro de la organización.

c) Nivel 3 - Necesidades sociales

Se trata de la aceptación de los pares, en este caso, sus compañeros de trabajo y superiores. De acuerdo con Maslow (1943, p. 26), “la persona tendrá hambre de relaciones afectivas con la gente en general y se esforzará con gran intensidad para alcanzar esta meta”. Por

lo tanto, los trabajadores que se encuentran desempeñando su trabajo desde este nivel, son quienes se sienten parte de algo más grande, generando vínculos sólidos dentro del trabajo, son quienes están más cerca de generar un sentido de pertenencia con la organización.

d) Nivel 4 - Necesidades de pertenencia y aceptación

Se trata del sentimiento de apreciación y valoración por parte de los demás. Como afirma Maslow (1943, p.27), “todas las personas de nuestra sociedad tienen una necesidad o deseo de ser una persona estable, con base firme y alta evaluación de sí mismos, por el respeto propio y el de los otros”. Es por ello que, quienes trabajan desde el nivel de valoración, están conscientes de la importancia de su trabajo y cómo impactan dentro y fuera del entorno laboral, generando mejores resultados e incrementando su nivel de desempeño, motivados principalmente por el reconocimiento de sus pares.

En este nivel de necesidad es importante destacar que, la satisfacción de la aceptación conlleva el incremento de la confianza de sí mismo, fuerza, capacidad y adecuación de ser útiles e importantes para cualquier actividad, mientras que, si este nivel de necesidad es frustrado, en la persona se produce un sentimiento de inferioridad, debilidad e impotencia, siendo este un factor de riesgo para la deserción laboral.

e) Nivel 5 - Necesidades de autorrealización

Se trata del éxito personal y estar bien consigo mismo, por ende, es el nivel más difícil de alcanzar. Como plantea Maslow (1943, p.29), “se refiere al deseo de autocumplimiento”. Es por esto que, quienes desempeñan sus actividades laborales desde el nivel de autorrealización, son quienes aman su trabajo e inspiran al resto del equipo al logro de los objetivos de la

organización, puesto que, están enfocados en alcanzar su máximo potencial de manera personal y profesional.

Agregando a lo anterior, la comprensión de cada uno de los niveles de la pirámide de las necesidades humanas de Maslow permite evidenciar que, a través del trabajo de cada persona, esta puede ir escalando los distintos niveles de necesidades planteadas, donde, si la empresa implementa acciones que le permitan al trabajador satisfacer cada uno de los niveles de necesidades, este logrará llegar cada vez a un nivel más alto y tener un mejor compromiso hacia la empresa, incrementando al mismo tiempo su rendimiento y desempeño, así como el de su equipo de trabajo.

Así mismo, de acuerdo a Maslow (1943, p.26) “la frustración de estas necesidades es el núcleo más comúnmente encontrado en casos de inadaptación”, por lo tanto, alineado al campo laboral, hay que centrar los esfuerzos de toda la organización en la satisfacción del capital humano con el fin de garantizar su sentido de pertenencia y adecuado desempeño, reconociendo que, aunque la remuneración económica es un factor importante para los colaboradores, lo que tiende a motivar a los equipos de trabajo y permite alcanzar un incremento desempeño y entrega de resultados, es el reconocimiento de tipo personal que se obtiene a través de elementos relacionados al salario emocional.

A nivel laboral, una de las preocupaciones principales de todo trabajador es el factor económico, el cual le permita satisfacer sus necesidades fisiológicas, tal como lo es la alimentación y el descanso; de tal manera que, al satisfacer esta necesidad, la persona tendrá cierto grado de motivación, con el fin de mejorar su desempeño y asegurar un ingreso fijo; en relación a las necesidades de protección y seguridad, a través de un adecuado clima laboral y

fomento de salario emocional con programas de bienestar, las empresas contribuyen a fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales; lo cual va de la mano con las necesidades de valorización, puesto que, el trabajador buscará el reconocimiento de su equipo de trabajo con el fin de mejorar su confianza e incrementar su productividad. Por último, a pesar que el último nivel de la pirámide no es fácil de alcanzar en su totalidad, al haber completado el resto de niveles de necesidades, el trabajador tendrá mayores posibilidades de alcanzar el éxito personal y profesional.

Dentro de este marco, Maslow (1943, p.47) indica que “no todo comportamiento está determinado por las necesidades básicas, incluso se podría decir que no toda conducta está motivada, ya que, hay muchos determinantes del comportamiento además de los motivos”, reconociendo que, los trabajadores son personas integrales que poseen distintos tipos de intereses y que su motivación no surge únicamente por la satisfacción de sus necesidades humanas, sino también por la satisfacción de distintos intereses emocionales.

Sin embargo, tal como sugiere Madero (2022, p. 237), “en la actualidad es necesario conocer cuáles son los aspectos que las personas le dan más importancia en su vida diaria y en su desarrollo profesional”. Por lo cual, alineado a comprender las implicaciones teóricas complementarias en la investigación, a continuación se presentan diversas definiciones planteadas por autores del campo de la gestión humana para refutar la teoría inicial.

1.3.2 Satisfacción laboral

En la actualidad, hay que reconocer que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando, por lo cual, es de gran importancia que las empresas inviertan los recursos necesarios para garantizar la satisfacción laboral de sus miembros, ya que, esto contribuye de manera

importante en el incremento de la productividad y los resultados de la organización. Lo cual, observado desde el enfoque de la pirámide de las necesidades de Maslow, comprende la cúspide de autorrealización, puesto que, cada uno de los elementos que componen la pirámide, van fomentando la presencia de autorrealización en el trabajador.

Landy y Conte (2005, p. 498), la definen como “la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valorización del trabajo o de la experiencia laboral”. Por lo tanto, si los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo, lo demostrarán a través de su adecuado desempeño en la entrega de resultados. Siendo las ventajas de la satisfacción laboral, la disminución de los índices de rotación de personal, incremento en el sentido de pertenencia y lealtad de los miembros, impulso en la motivación de la fuerza laboral, reducción de ausentismo y mejora en el rendimiento y realización de la persona. Así mismo, la satisfacción laboral de manera general, puede producirse por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales se mencionan a continuación.

a) Satisfacción laboral intrínseca

La satisfacción laboral intrínseca se produce cuando los trabajadores tienen en cuenta únicamente el tipo de trabajo, es decir, las tareas y actividades que realizan de manera rutinaria. Lo cual, alineado a la teoría de las necesidades humanas planteada por Maslow, comprende los dos niveles principales de la pirámide, es decir, la autorrealización y las necesidades de pertenencia y aceptación.

b) Satisfacción laboral extrínseca

Al contrario, la satisfacción laboral extrínseca se produce cuando los trabajadores tienen en cuenta las condiciones de trabajo, la remuneración económica, salario emocional, la relación

con sus líderes y equipo de trabajo. Lo cual, visto desde los niveles de la pirámide de Maslow, comprende los tres niveles inferiores, es decir, las necesidades sociales, de seguridad y fisiológicas.

En este sentido, cuando un trabajador no está satisfecho con su trabajo actual, los profesionales del campo de la gestión humana deben plantearse las siguientes preguntas orientadas a los tipos de satisfacción laboral: ¿La persona está insatisfecha con su trabajo por el tipo de actividades que realiza (intrínseco) o está relacionado con las condiciones laborales (extrínseco)?

Factores que influyen en la satisfacción laboral

En base a lo anterior, dentro de toda organización se ha demostrado que el grado de satisfacción del capital humano influye directamente sobre la productividad, tal como indica Díaz (2023, p. 160) “para el desarrollo eficiente de las actividades laborales a las empresas de todo tipo, resulta fundamental contar con un personal altamente satisfecho, lo cual se logra con una adecuada comprensión de la realidad de los colaboradores y los factores que inciden en su actitud hacia el trabajo”. Por lo tanto, se destaca que existen múltiples factores que se deben considerar para lograr la satisfacción de los trabajadores, siendo estos los siguientes:

1.3.3 Salario / Remuneración económica

El salario es la parte principal de la remuneración y representa la compensación básica por el trabajo realizado, es decir, se refiere a la cantidad fija que la empresa paga regularmente a un empleado a cambio de su trabajo. Los salarios son un componente fundamental de las

condiciones de trabajo y empleo en las empresas, dado que se trata de un costo para los empleadores que trae consigo lo que mueve a las empresas.

En la realidad guatemalteca, según el artículo 88 del Código de Trabajo (2020, p. 28), se establece que el salario es “toda retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”. Mientras que, Chiavenato (2011, p. 234), conceptualiza la remuneración como “la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización”. En otras palabras, es una parte esencial del contrato de trabajo, puesto que se basa en un acuerdo entre el patrono y el trabajador, el cual puede variar en función del cargo, la experiencia y el rendimiento individual de cada persona.

Por encima de todo, la remuneración económica desempeña un papel fundamental en la motivación y el bienestar del capital humano. Cuando una empresa remunera adecuadamente a sus empleados por su trabajo, aumenta su motivación y compromiso, reconociendo que una remuneración competitiva puede ser un factor diferenciador a la hora de elegir una empresa para trabajar; una remuneración justa y transparente contribuye a crear un clima organizacional positivo y fomenta la equidad y la confianza entre los empleados y una remuneración adecuada permite atraer y retener el talento, destacando que los empleados con talento y cualificados son esenciales para el éxito de una organización.

Con el paso de los años, el salario o la remuneración económica ha funcionado para retener al capital humano, aunque en la actualidad se reconoce que no es la única manera que existe. Esto se debe a que los programas de beneficios orientados al salario emocional han impactado en la vida de los trabajadores, de tal manera que mejoran significativamente el

rendimiento laboral, siendo este tipo de retribuciones motivadores de alto impacto. En este punto, se reconoce que la remuneración económica atrae al talento dentro de las empresas, pero el salario emocional lo retiene y permite que su desempeño sea reflejado en buenos resultados.

1.3.4 Salario emocional

En la actualidad, las necesidades de los trabajadores están cambiando y no basta únicamente con la remuneración económica que las empresas brindan para obtener del capital humano los resultados esperados. Por tal razón, las organizaciones tienen el reto de encontrar maneras efectivas e innovadoras para motivar a sus empleados, donde el salario emocional juega un papel importante, reconociendo que se caracteriza por su efectividad en retener el talento y sus múltiples beneficios para la organización.

Gómez (2011, p. 7), lo define como “aquello que no es económico, que es intangible y que hace que exista una motivación adicional para que el colaborador realice sus actividades con alto compromiso en la búsqueda de una empresa que logre sus objetivos organizacionales”. Por tal motivo, uno de los ejes principales de la investigación fue demostrar si los programas de bienestar que se están implementando actualmente en la institución tienen un impacto positivo en el nivel de salario emocional de los colaboradores.

Al hablar de salario emocional en el marco legal guatemalteco, se establece una serie de factores adicionales a la remuneración económica con la que los trabajadores tienen derecho y pueden gozar, con el fin de estar más satisfechos con su trabajo y tener un adecuado equilibrio entre la vida personal y laboral. Mediante el Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA), los trabajadores tienen derecho a recreación; mediante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), los trabajadores están cubiertos por el seguro social; así mismo, los

trabajadores tienen derecho a 15 días hábiles de vacaciones con goce de salario; por último, el trabajador cuenta con respaldo legal, lo cual vela por su seguridad y garantiza que este reciba los beneficios acordados en el contrato.

Entre los beneficios que el salario emocional aporta a las organizaciones, los más importantes son el incremento de la retención de personal y mejora en el sentido de pertenencia de los colaboradores, reducción de los índices de ausentismo y de rotación de personal, incremento en la productividad y mejor aprovechamiento del potencial humano, tal como lo indica Avilés (2024, p. 1) “su importancia radica en la capacidad para mejorar la satisfacción, retención y compromiso de los empleados, lo que a su vez influye en el desempeño organizacional”.

En la actualidad, gracias a la digitalización algunas de las acciones que se pueden implementar dentro de la organización con el fin de incrementar el salario emocional en los equipos de trabajo pueden ser las siguientes:

- Reconocer a los colaboradores, especialmente a los que tienen un desempeño sobresaliente.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento, fomentar el desarrollo profesional e implementar planes de carrera y sucesión.
- Implementar horarios de trabajo flexibles, con el fin de crear un balance entre vida laboral y personal.
- Proporcionar un agradable ambiente laboral y condiciones de trabajo, desde iluminación adecuada, hasta buenas relaciones con el equipo de trabajo.

- Fomentar la cultura organizacional basada en valores, incrementando el sentido de pertenencia con los empleados alineado a la identidad de la empresa.
- Fortalecer las relaciones interpersonales, generando empatía y colaboración entre todos los equipos de trabajo.
- Implementar adecuados canales de comunicación, con el fin de evitar malos entendidos y quejas, haciéndole sentir al trabajador que su opinión es valiosa.
- Incorporar la flexibilidad en cuanto a retribuciones, horarios de trabajo y funciones, así como la adaptación al mercado y las necesidades de los propios trabajadores con la empresa en general.

A partir de conocer las distintas formas en las que se pueden implementar acciones que fomenten el salario emocional, se puede evidenciar que los trabajadores reaccionan mejor, puesto que, todas estas retribuciones impactan en su vida, haciendo más agradable el desarrollo de las actividades del personal dentro de su entorno laboral, logrando incentivar el crecimiento personal y profesional del capital humano, así como mejorar su calidad de vida en el trabajo. Por lo tanto, el salario emocional aporta distintas ventajas para incrementar la satisfacción laboral del capital humano, incrementando la competitividad de la empresa y volviéndola más atractiva para personas externas con altas capacidades que deseen incorporarse a la organización.

1.3.5 Liderazgo

El liderazgo fomenta las buenas relaciones dentro de cualquier organización e incentiva a que las personas se sientan valoradas, logrando incrementar el nivel de satisfacción de los empleados. Por lo tanto, el nivel de liderazgo de los altos mandos de la empresa es un factor determinante en la satisfacción laboral que se genere con los equipos de trabajo, lo cual conlleva

a que los trabajadores con mejor desempeño se logran a través de una adecuada motivación por parte de sus líderes.

Tal como indica Alles (2005), “el liderazgo es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás”. En tal sentido, los líderes crean un clima de energía y compromiso, fomentan el crecimiento y la participación personal, impulsan la creatividad y el desarrollo de habilidades, trasladando la visión de la empresa y fomentando el sentido de pertenencia de su equipo de trabajo.

Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. En esa misma línea González, (2018, p. 242) menciona que, “el liderazgo es considerado un factor importante que potencia el compromiso de los empleados con la visión y misión de la empresa”, lo cual evidencia la importancia que el rol del líder juega dentro de la organización para garantizar la satisfacción de los miembros del equipo de trabajo, lo cual repercute en la entrega de resultados y el desempeño en general.

1.3.6 Oportunidades de desarrollo

En toda organización, el desarrollo del capital humano debe considerarse como una estrategia de valor para que la empresa se mantenga e incremente su competitividad. Por lo tanto, cuando una persona se integra a una organización, esta debe contar con las condiciones necesarias para desarrollar al máximo sus capacidades y potencialidades con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales, conseguir altos niveles de productividad y conseguir la satisfacción laboral del capital humano.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 30), “ las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación”. En consecuencia, las empresas deben ser capaces de brindar al trabajador adecuadas posibilidades de desarrollo para el logro de sus expectativas y realización plena, puesto que, la satisfacción de los empleados es producto de la realización de un trabajo con sentido, lo cual se refleja en aumentos de la capacidad de la empresa de atraer nuevos talentos, retener a los que se tienen y desarrollar a los futuros líderes.

En tal sentido, los distintos programas de capacitación, así como los planes de carrera y sucesión juegan un papel de importancia para las oportunidades de desarrollo del capital humano de las organizaciones, lo cual contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr el personal mediante la guía, acompañamiento y entrenamiento adecuado respecto a las oportunidades dentro de la empresa. En este camino, alineado a la teoría que fundamenta la investigación, el trabajador establece sus metas profesionales y debe ser capaz de identificar los medios por los cuales las alcanzará con la ayuda de la organización.

a) Capacitación

Los programas de capacitación cumplen un papel importante en el logro de tareas y proyectos organizacionales, ya que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que les corresponde. De acuerdo con Chiavenato (2009, p. 167), “la capacitación es un componente esencial de alto rendimiento porque desarrolla la habilidad y la iniciativa del empleado para identificar y resolver problemas, cambiar métodos de trabajo y hacerse responsable por la calidad”. Por lo tanto, los programas de capacitación permiten

incrementar la calidad del capital humano, fortaleciendo el nivel de competitividad de la empresa. Además, se destaca que el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta, las cuales se complementan para proveer a la empresa un cambio integral:

- Transmisión de información: Su objetivo es el aumento del conocimiento de los participantes, proporcionando información sobre la organización (misión, visión, valores), sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.
- Desarrollo de habilidades: Busca mejorar las habilidades y destrezas del personal, habilitan a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.
- Desarrollo de actitudes: Fomenta el desarrollo o modificación de conductas, pretende cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, así como los clientes internos y externos.
- Desarrollo de conceptos: Eleva el nivel de creatividad y abstracción, desarrolla ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

Así pues, entre los objetivos de la capacitación, puede decirse que es preparar a las personas para la realización inmediata de diversas actividades del puesto de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones y actividades más complejas y elevadas, así como, cambiar la actitud de los trabajadores, ya sea para crear un clima más satisfecho entre ellos o para crear un clima organizacional agradable, incrementar la motivación y la resiliencia del capital humano ante las tendencias de la globalización y actualización en los procesos y tendencias de administración de

recursos humanos. Por lo tanto, la capacitación continua tiene el poder de aumentar la satisfacción del capital humano con su trabajo.

b) Plan de carrera y sucesión

Una de las principales estrategias de retención de personal para lograr la satisfacción de los trabajadores son los planes de carrera y sucesión. Estos planes son diseñados de manera continua con el fin de desarrollar las competencias de los empleados y ubicarlos en puestos de trabajo alineados a su formación y competencias actuales, de tal manera que se pueda obtener un beneficio positivo por ambas partes.

De acuerdo a Snell y Bohlander (2013, p. 232), el plan de carrera “consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas”. En tal sentido, los planes de carrera ofrecen beneficios mutuos entre el capital humano y la organización, satisfaciendo sus necesidades por medio de un crecimiento continuo enfocado en las metas y objetivos, logrando el posicionamiento de la empresa en el mercado a través del trabajo realizado y las habilidades del equipo de trabajo, mejorando la rentabilidad organizacional de los recursos y disminuyendo los porcentajes de rotación de personal, tal como lo indica Tobar (2024, p. 48) “un plan de carrera bien estructurado no solo guía el desarrollo individual, sino que también impacta directamente en la motivación y retención de los empleados, así como en el desempeño laboral”.

Por otro lado, los planes de sucesión según Alles (2009, p. 138), “son un proceso mediante el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes”. Por lo tanto, buscan la permanencia, el crecimiento y la continuidad de los trabajadores de la empresa con el paso de los años, siendo el objetivo de este proceso detectar el talento,

potenciarlo y evaluarlo para garantizar que todo el equipo de trabajo esté preparado para asumir posiciones de mayor responsabilidad.

Dentro de este marco, entre los beneficios que los planes de carrera y sucesión brindan a la empresa, se mencionan los siguientes:

- Fomentar mayor motivación en los equipos de trabajo, lo cual es clave en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Generar mejor reputación y crear la percepción de una empresa sólida, desafiante y estructurada que permite la retención del capital humano.
- Permitir el desarrollo del capital humano con más involucramiento en las actividades de la empresa, generando mayor conocimiento de las áreas y permitiendo la aportación de nuevas ideas e innovación de los procesos actuales.

1.3.7 Motivación laboral

La motivación laboral relaciona al personal de una empresa con el rendimiento que se tenga, por lo tanto, se considera como uno de los pilares dentro de toda organización. Así pues, para que la motivación laboral tenga los resultados que se esperan, los intereses personales del capital humano deben estar alineados con los intereses de la empresa como tal, donde los intereses de ambas partes logren quedar satisfechos a través de la relación laboral.

Chiavenato (2002, p. 167) indica que, “la motivación laboral es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales”. En tal sentido, elementos como el salario

emocional, influyen directamente en la motivación del capital humano, lo cual, resalta su importancia dentro del campo de gestión humana.

En base a lo anterior, nuevamente se destaca la importancia de implementar programas de bienestar laboral enfocados en salario emocional, puesto que, esto tiene importante relación con los niveles de motivación laboral del personal. Lo cual, alineado a la teoría de las necesidades humanas de Maslow, se evidencia que el proceso de motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual incrementa el deseo por alcanzar una meta, obtener un reconocimiento o incentivo, que al mismo tiempo estimula a la persona a encontrar aquello que se anhela.

1.3.8 Programas de bienestar

Los programas de bienestar laboral son estrategias e iniciativas promovidas por las organizaciones para alcanzar la satisfacción de sus miembros, generando condiciones de trabajo que fomenten el logro de resultados e incrementen el desempeño de los empleados. Tal como indican Vásquez y Hervás (2009, p. 44), el bienestar laboral “es una planificación conjunta de programas para el beneficio de los trabajadores de una empresa, apoyándolos en su diario laboral con el fin que su entorno sea más satisfactorio”. Por lo tanto, al ser considerado como una herramienta estratégica para las organizaciones, es importante garantizar que los programas de bienestar incluyan a empleados de todos los niveles organizativos, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de todos, con el fin de obtener los resultados deseados.

Así pues, los principales temas de interés para captar la atención de los miembros de toda organización, son los siguientes: salud y bienestar físico, nutrición, bienestar económico y financiero, salud mental y emocional, relaciones de pareja y familiar en general y crecimiento personal, académico y profesional. Con el fin de saber si los programas de bienestar están

teniendo el resultado que se espera, la única manera es consultando al grupo de trabajadores utilizados como muestra. De este modo, los comentarios y respuestas obtenidas por parte del capital humano son el punto de partida para diseñar estrategias que mejoren los programas de bienestar vigentes dentro de la institución.

1.3.9. Clima laboral

El contar con un adecuado ambiente de trabajo hace que el capital humano se sienta más satisfecho. Un espacio de trabajo limpio, con buena iluminación y bien organizado permite que los miembros desarrollen mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, generando una respuesta positiva en su bienestar laboral, la cual se evidencia a través de un incremento en su nivel de rendimiento y productividad, disminuyendo al mismo tiempo los índices de rotación de personal.

Chiavenato (2009, p. 49), considera el clima laboral como “el ambiente interno entre los miembros de la organización”. Por lo cual, su importancia dentro de la organización radica en la influencia que se tiene en el desempeño de los empleados, así como en la motivación, actitudes y satisfacción de los trabajadores a nivel individual, teniendo al mismo tiempo un impacto positivo en los resultados del equipo de trabajo y de la organización en general.

Por lo tanto, se reconoce que el clima laboral es un factor determinante en los resultados de toda empresa, puesto que, influye directamente en el proceso y desarrollo de la misma. Tal como lo indica Salazar (2019, p. 49) “el clima organizacional puede ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño de la organización”. En tal sentido, si el clima llega a influir de manera positiva, la empresa tendrá los resultados que se esperan; mientras que, si llega a influir de manera negativa, debe evaluarse el porqué con el fin de conocer los problemas que

existen, lo que permitirá implementar programas de intervención alineados a la creación de un clima laboral adecuado para ambas partes.

3.3.10 Cultura organizacional

De manera similar al clima laboral, la cultura organizacional juega un papel importante dentro de toda empresa, puesto que, orienta la forma en la que los miembros deben actuar hacia el logro de resultados. Tal como indica Chiavenato (2009, p. 72), la cultura organizacional “es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización y refuerza la mentalidad predominante”.

Por lo tanto, la cultura organizacional no puede ser impuesta, sólo puede ser aprendida por quienes forman parte de la empresa. Donde se destaca que, una adecuada promoción de la cultura permite fortalecer los lazos laborales que ya existen dentro de la empresa, generando sentido de pertenencia que fomente mejoras en el desempeño laboral. Algunos factores que contribuyen a una adecuada cultura organizacional son: la transparencia en los canales de comunicación, programas de reconocimiento y recompensas orientadas a las necesidades del equipo de trabajo, fomentar el trabajo en equipo y la autonomía, aportar a la flexibilidad laboral, transmitir la visión de la empresa y aportar retroalimentación constante.

3.3.11 Clasificación de puestos

Actualmente, la globalización y el desarrollo tecnológico ha impactado en todas las organizaciones a nivel mundial, generando un constante cambio en los puestos de trabajo, donde el personal debe adaptarse a dichas transformaciones para estar a la vanguardia de las

necesidades del mercado y alcanzar la competitividad con otras empresas. De acuerdo a lo que indica Chiavenato (2011, p. 172), un puesto de trabajo “constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que los distinguen”.

Tal como lo indica Zelaya (2006, p. 58), la clasificación de puestos “es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización basándose en la similitud de ciertos factores, tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades”. Por lo tanto, para que las organizaciones logren el adecuado cumplimiento de sus objetivos, los puestos de trabajo se clasifican en dos grupos importantes:

a) Puestos administrativos

Entre las actividades indispensables de toda empresa, se encuentra el trabajo administrativo. Las funciones de este personal engloban todo lo relacionado a la logística y al manejo de documentación e información de utilidad para las distintas áreas, así mismo, el personal administrativo es el encargado de coordinar las actividades relacionadas a la gestión diaria de distintos procesos, tal como es el caso de la elaboración de informes, apoyo en la dirección de distintos departamentos y equipos de trabajo, atención al cliente interno y externo por medio de plataformas digitales y de manera presencial.

Como lo indica González (2021, p. 52), el personal administrativo “es un punto de lanza importante para la institución, ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades o funciones administrativas, presupuestales, financieras, entre otras de la organización”. Por lo tanto, en base a ello radica la importancia de conocer qué tan eficientes o eficaces son los trabajadores de este tipo de puestos en la ejecución y desempeño de sus funciones, puesto que, la gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como

base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la competitividad y crecimiento de la misma.

b) Puestos operativos

En las empresas, el capital humano es de gran importancia para la ejecución de actividades y el logro de los objetivos organizacionales. En el caso del personal de puestos operativos, son quienes más conocen la operación y la manera en la que se realizan distintos procesos dentro de la empresa, puesto que, en este tipo de cargos es donde se centran las actividades principales de la organización.

Villegas (1996, p. 147) indica que, los puestos de trabajo operativos “representan el activo más valioso para las empresas, puesto que, es a través de su actividad laboral diaria como se pueden lograr los objetivos organizacionales”. Por consiguiente, una empresa sin puestos operativos, podría quedarse únicamente en ideas y estrategias, sin la fuerza laboral para poder ejecutarlas. Por tal motivo, se destaca la importancia de quienes realizan estas funciones, ya que, son indispensables para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de toda empresa, en otras palabras, el personal operativo es la base de una organización.

Algunas de las razones por las que los puestos operativos son fundamentales para una empresa son las siguientes: la eficacia operativa, ya que, el alcance de la competitividad a través de la operación de toda organización depende de su fuerza laboral; atención al detalle, las personas que se desempeñan en puestos operativos se vuelven especialistas en tareas y procesos determinados; capacidad para el seguimiento de instrucciones, puesto que, el personal debe contar con la capacidad de seguir instrucciones y realizar funciones metódicamente; y trabajo en

equipo, ya que, la labor es interdisciplinaria y el trabajo es compartido con otras áreas, donde la coordinación y organización son factores clave entre los trabajadores involucrados.

3.3.12 Desempeño laboral

El desempeño laboral de los trabajadores es evidencia de su nivel de satisfacción con las actividades que realiza, puesto que, el desempeño refleja la calidad del trabajo o servicio que realiza el empleado dentro de la organización, demostrando las competencias profesionales y habilidades interpersonales del capital humano. Por lo tanto, para tener una adecuada visión del funcionamiento de toda empresa, se realizan las evaluaciones de desempeño. En base a esto, la empresa implementa acciones de mejora e intervención con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores deficientes, al mismo tiempo que se motiven y refuercen los buenos resultados de ciertos trabajadores.

Chiavenato (2009, p. 12) define el desempeño como “la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización”. Es así como, al tener indicadores de desempeño laboral dentro de toda organización, se podrá evidenciar si los trabajadores están teniendo un resultado positivo en cuanto a la satisfacción con su trabajo. De este modo, se relaciona nuevamente la importancia del salario emocional para incrementar el nivel de desempeño de todos los trabajadores dentro de una institución.

Agregando a lo anterior, al tener en cuenta los resultados de las métricas de desempeño laboral, es posible realizar ciertas acciones para favorecer el mismo, siendo algunas de ellas las siguientes: ascender a un trabajador, implementar mejoras salariales o bonos de productividad y desempeño, incorporar o despedir a algún trabajador, comprender las dinámicas de grupo y el

funcionamiento del trabajo de cada líder, implementar acciones de mejora y feedback a los miembros más vulnerables, así como identificar las necesidades de capacitación para fortalecer las competencias del equipo.

3.3.13 Rotación de personal

Tanto en Guatemala, como en cualquier parte del mundo, la rotación de personal es una problemática que está presente en toda organización. Es por tal motivo que, se le debe atribuir la importancia debida con el fin de prevenir sus consecuencias antes de que estas se hagan evidentes dentro de la empresa. En este punto, se reconoce que, cuando los trabajadores no se sienten motivados, carecen de un sentido de pertenencia, por lo tanto, no se identifican con la empresa y prefieren buscar nuevas oportunidades fuera de ella.

Es por ello que Chiavenato (2007, p. 119) define la rotación de personal “no como una causa, sino como un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”. Siendo esta la problemática en la cual gira el proceso de investigación, puesto que, es importante comprender las maneras en las cuales se pueden reducir estos índices, orientando el enfoque principal de la solución al salario emocional y la satisfacción laboral.

Agregando a lo anterior, los índices de rotación son el porcentaje total de trabajadores que abandonan la empresa dentro de un marco de tiempo específico, siendo este un desafío dentro de todo departamento de recursos humanos. Por ende, ante índices altos de rotación de personal, deben identificarse y analizarse las causas principales por las que esto que está presenciando, con el fin de plantear estrategias que disminuyan o corrijan dicha problemática.

Entre las estrategias que se pueden implementar, se menciona la realización constante de diagnósticos organizacionales que permitan conocer y comprender las necesidades del capital humano, esto también para identificar los puntos de dolor en los programas de beneficios y saber utilizar estas áreas de mejora como impulsores de satisfacción laboral. En este sentido, se menciona que, la atención no debe centrarse únicamente en las causas de esta problemática, sino también en conocer la percepción de los empleados hacia la empresa en general y el ambiente laboral, la remuneración, estabilidad laboral, la cultura organizacional, oportunidades de crecimiento, por mencionar algunos, con el fin de complementar la información.

Así mismo, alineado a los fines de la investigación, también se destaca la importancia de la implementación de adecuados programas de bienestar dentro de toda empresa, puesto que, dichos programas están vinculados directamente con el incremento de la satisfacción laboral por su relación con el salario emocional.

1.4 Consideraciones éticas

Alineado a los principios del Código de Ética del Colegio de Psicólogos de Guatemala y con el fin de evitar incurrir a malas prácticas profesionales, justificar desde el punto de vista ético el desarrollo de la investigación y considerar el impacto que esta llegue a tener, la investigación realizada se respaldó en lo siguiente;

a) Principio I - Respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos.

- Responsabilidad general.
- Responsabilidad extendida.
- Trato justo y equitativo.
- Confidencialidad.

b) Principio II - Cuidado competente del bienestar de los otros.

- Promoción del bienestar
- Competencia y autoconocimiento.
- Participación activa.
- Investigación.

c) Principio III - Integridad de las relaciones.

- Honestidad / Exactitud.
- Valores personales.
- Objetividad / Falta de prejuicios.
- Conflictos de interés.
- Franqueza y apertura.
- Evitar dar información incompleta o resultados parciales.
- Confianza en la disciplina de la psicología.
- Responsabilidad extendida.

d) Principio IV - Responsabilidades profesionales y científicas con la sociedad.

- Responsabilidades profesionales y científicas con la sociedad.
- Beneficio y respeto por la sociedad.

Por el tipo de investigación, se entregó un consentimiento informado (Anexo 1) a las supervisiones comerciales y jefaturas de abastecimiento, con fines de resguardar la confidencialidad de la información e informar a la muestra el objetivo de la investigación. En el caso del personal operativo, se entregó un consentimiento informado simplificado (Anexo 2)

pero con el mismo objetivo, contar con el respaldo de su participación voluntaria durante el proceso de investigación.

Así mismo, por las consideraciones éticas para el análisis de datos, algunas de las medidas para resguardar la información de la muestra, fueron mantener en todo momento el anonimato de cada uno de los participantes, especialmente para garantizar la fiabilidad de las respuestas que estos vayan a proporcionar.

La investigación entra en categoría uno de riesgo porque las técnicas de investigación fueron la observación y aplicación de un cuestionario transversal estructurado de elaboración propia que no invadió la intimidad de la persona, por lo tanto, no fue necesario realizar la intervención o modificación intencional en las variables biopsicosociales de quienes participaron en el estudio. Así mismo, se hizo entrega de una ficha informativa (Anexo 3) al departamento de talento humano y a las gerencias involucradas para que todos estén en la misma línea de información acerca de la investigación a realizar.

Capítulo II

2. Técnicas e instrumentos

2.1 Enfoque, modelo y nivel de investigación

La investigación tuvo un enfoque o modelo mixto. En relación al modelo cuantitativo, se empleó la recolección de datos estandarizada basada en análisis estadísticos para establecer gráficamente el impacto que los programas de bienestar que fomentan el salario emocional dentro de la empresa influyen en la satisfacción laboral de sus trabajadores. Mientras que, por medio del modelo cualitativo, la investigación fue flexible y construida durante el proceso, adaptándose al contexto y a las circunstancias, por lo tanto, los instrumentos empleados

permitieron identificar desde una perspectiva holística los factores que interactúan con las variables establecidas, así como la relación existente con la teoría en la que se fundamenta la investigación.

En relación a los paradigmas o marcos de referencia básicos que sustentan los modelos de la investigación, dentro del paradigma positivista se encuentra lo siguiente:

La relación con la realidad, la cual desde el punto de vista cuantitativo admite que la realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas. Además, al ser un modelo mixto, se complementa desde el punto de vista cualitativo, expresando que la realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos.

La búsqueda de la objetividad, la cual desde el punto de vista cuantitativo admite que la objetividad es un estándar necesario o deseable, mientras que, desde el punto de vista cualitativo se admite la subjetividad, la cual es considerada como parte del fenómeno y se estudia.

El nivel de investigación se desarrolló como descriptivo y explicativo, llegando al nivel correlacional. El nivel explicativo, posibilitó establecer la relación entre las variables de salario emocional y satisfacción laboral de la muestra utilizada. En cuanto al nivel descriptivo, permitió tener un panorama integral de los factores que influyeron en la investigación, al mismo tiempo, utilizado como base para alcanzar el nivel de investigación de correlación.

Finalmente, el nivel de investigación correlacional permitió establecer una relación estadística entre las variables que conforman el estudio, siendo estas el salario emocional, la satisfacción laboral y los puestos operativos de trabajo. Así mismo, la investigación al ser de tipo transversal con diseño no experimental, dio lugar a que se analizaran las variables en un momento de tiempo determinado y sobre una muestra específica.

2.2 Técnicas

Durante el desarrollo de la investigación, se emplearon técnicas de muestreo, de recolección y de análisis de datos estandarizadas, los cuales permitieron evaluar y establecer la relación entre las variables establecidas e identificar otros factores de influencia que formaron parte del objeto de estudio.

2.2.1 Técnicas de muestreo

a) Muestreo probabilístico (Estratificado)

Para la realización de la investigación, se realizó un proceso de muestreo probabilístico estratificado con trabajadores de puestos operativos de la empresa Grupo Master de Guatemala, contando con una muestra de 75 personas. Por lo tanto, por medio de esta técnica de muestreo fue posible segmentar a la población en diversos subgrupos con el fin de obtener un resultado enfocado en lo que se espera identificar.

Cada subgrupo estuvo conformado por una parte específica de la muestra con características similares. Esto con el fin de identificar las variantes o elementos particulares que se repetían en cada subgrupo, permitiendo detectar factores generales que influyen en la problemática y el objeto de estudio en la muestra final. Además, con este tipo de muestreo fue posible recopilar los datos más relevantes y factores complementarios del objeto de estudio y las variables investigadas, siendo también de utilidad para responder a la pregunta de investigación y de comprobar la hipótesis inicial.

2.2.2 Técnicas de recolección de datos

Cada una de las técnicas de recolección de datos utilizadas permitieron obtener información de relevancia sobre la muestra acerca de la problemática identificada y las variables

que forman parte de la investigación, esto sin llegar a afectar la integridad de los sujetos de investigación. Así mismo, dichas técnicas permitieron aportar al alcance de los indicadores presentes en la investigación, las cuales fueron las siguientes:

a) Investigación bibliográfica

Fue una técnica de recolección de datos empleada como base para el desarrollo del contenido teórico de la problemática a investigar en relación a las variables de salario emocional y satisfacción laboral. Por lo tanto, la investigación a través de fuentes bibliográficas permitió explorar y establecer un fundamento teórico suficiente para conocer acerca del tema y los distintos factores que se relacionan de manera conjunta.

b) Observación

Tal como indica Navarro (2013, p. 56) “La observación es un proceso sistemático que permite a quien lo realice detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado”. Es por ello que, por medio de la observación fue posible identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral y el salario emocional de los trabajadores, específicamente en puestos operativos de la empresa seleccionada. Así mismo, la observación permitió demostrar que los beneficios que la empresa ofrece como parte de sus programas de bienestar están alineados a las necesidades actuales de los miembros de la empresa e impactan en el salario emocional y, consigo, la satisfacción laboral y el desempeño.

c) Cuestionario

Según García (2006, p. 2), “el cuestionario debe recoger información sobre todas las variables consideradas de interés”. En cuanto a la recolección de datos, fue empleado un cuestionario estructurado de elaboración propia que permitió obtener toda la información

necesaria de la muestra para responder las preguntas de investigación y comprobar la hipótesis inicial. Dicho cuestionario consistió en una serie de preguntas orientadas a lo que se desea investigar, logrando estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos de manera precisa y confiable.

d) Entrevista

De acuerdo con Díaz (2013, p. 163) “las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio”. Por lo tanto, se empleó una entrevista semi estructurada, siguiendo un esquema ya establecido de preguntas que permitió realizar cambios que las respuestas de los entrevistados fueron generando, las cuales fueron de utilidad para complementar los datos obtenidos por medio de las demás técnicas de recolección de datos, haciendo posible comprender desde diferentes perspectivas la relación que existe entre las variables de la problemática a investigar.

2.2.3 Técnicas de análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos que permitieron interpretar la información obtenida fueron cualitativas y cuantitativas. Con el análisis cuantitativo, se empleó la recolección de datos estandarizada basada en análisis estadísticos para representar gráficamente el impacto que los diferentes factores identificados de los programas de bienestar que fomentan el salario emocional dentro de la empresa influyen en la satisfacción laboral de sus trabajadores. Mientras que, por medio del análisis cualitativo, la información obtenida por medio de los instrumentos empleados fue organizada e interpretada desde una perspectiva holística, detallando los factores que

interactúan con las variables establecidas, así como la relación existente con la teoría en la que se fundamenta la investigación.

2.3 Instrumentos

Con el fin de identificar los elementos tomados en cuenta en los instrumentos de investigación, se realizó un proceso de diagnóstico institucional enfocado en orientar los resultados a obtener con el desarrollo de la investigación, para la cual, se contaron con los recursos necesarios para lograrlo, destacando la viabilidad del proceso de investigación. Es por ello que, cada uno de los instrumentos empleados fue de elaboración propia, los cuales cuentan con tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

2.3.1. Entrevista

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, el tipo de entrevista utilizada fue semi estructurada, siguiendo un esquema ya establecido de preguntas, pero adaptándose a los cambios que las mismas respuestas fueron generando (Anexo 4), puesto que, tal como lo menciona Díaz (2013, p. 163) “las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio”. Por lo tanto, fue el instrumento inicial empleado, el cual fue aplicado específicamente a jefaturas y supervisiones del personal operativo para identificar la muestra y clasificarla en los distintos subgrupos.

La entrevista fue aplicada a cada uno de los supervisores de ventas de las áreas comerciales enfocadas en las tiendas, en donde se abordaron puntos de interés para la investigación. El primer punto fue conocer cuáles son las dos tiendas con mejores resultados y

las dos tiendas con resultados más bajos de cada uno de los tres distritos, ya que, esto permitió segmentar la muestra.

Otro de los aspectos abordados durante la entrevista fue conocer desde el punto de vista de los supervisores de tiendas, supervisores comerciales de las áreas complementarias (centros de servicio y grandes superficies), así como a las jefaturas involucradas (bodega y reparto), cuáles son los elementos enfocados en salario emocional que ellos consideran esenciales para motivar a su equipo de trabajo, así como, cuáles son las principales acciones que ellos implementan para motivar a su equipo, destacando los resultados obtenidos a través de ello.

2.3.2. Cuestionario

Alineado a los objetivos de la investigación, fue empleado un cuestionario estructurado de elaboración propia que permitió obtener toda la información necesaria para responder a las preguntas de investigación. Según García (2006, p. 2), “el cuestionario debe recoger información sobre todas las variables consideradas de interés”, por lo cual, dicho cuestionario consistió en una serie de preguntas divididas en tres apartados de interés orientados al tema de investigación.

El primer apartado comprendió los datos generales de los participantes, los cuales permitieron clasificar la muestra; el segundo apartado estuvo compuesto por preguntas enfocadas a la satisfacción laboral, las cuales pretendían conocer los factores que influyen en dicha variable; el último apartado estuvo enfocado en la importancia del programa de beneficios implementados en la institución orientados al salario emocional (Anexo 6). De igual manera, para complementar la información obtenida, a cada supervisor y jefe le fue aplicado un cuestionario similar al que se le entregó a la muestra con el fin de comprender desde su punto de vista el enfoque del estudio (Anexo 5).

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, este fue elaborado de manera estructurada con el fin de interpretar de manera estandarizada los resultados obtenidos. Ahora bien, para evaluar la validez, su realización fue mediante el análisis del contenido de los ítems y la precisión con la que se obtuvieron los resultados, logrando detectar y medir las variantes en las respuestas. Otra parte importante es la objetividad del cuestionario, la cual se obtuvo a través de la evaluación exhaustiva de la información teórica empleada como base para la ejecución del estudio, lo cual redujo la presencia de sesgos.

Para validar estos tres requisitos en el cuestionario se realizó una prueba piloto en una muestra aleatoria de cinco personas, quienes contaron con características similares a la muestra que se utilizará como parte del estudio. Por lo cual, al realizar el análisis de la información obtenida, fue posible verificar la consistencia de las preguntas con las respuestas y realizar las modificaciones correspondientes. El cuestionario final fue aplicado a la muestra seleccionada enfocada de personal operativo de áreas comerciales (tiendas, grandes superficies y centros de servicio), así como del área de abastecimiento (bodega y reparto).

2.3.3. Observación directa con lista de cotejo

La observación fue realizada de manera paralela a la aplicación de cuestionarios con el fin de identificar factores contextuales de las condiciones de trabajo que pudieran influir en el salario emocional y satisfacción laboral de los trabajadores específicamente en puestos operativos de la empresa seleccionada que conformaron la muestra. De acuerdo con Navarro (2013, p. 56) “La observación es un proceso sistemático que permite a quien lo realice detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado”, para ello se empleó una lista de cotejo con escala tipo Likert previamente establecida con factores a tomar en cuenta durante el

proceso, los cuales fueron ciertos detalles de la muestra, siendo el desempeño, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y actitud del personal (Anexo 7).

2.4 Operacionalización de objetivos, categorías, hipótesis y variables

2.4.1 Operacionalización de objetivos

Objetivos	Definición conceptual (Variable)	Definición operacional	Técnicas / Instrumentos
Aportar conocimiento sobre la correlación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos.	Se entiende como salario emocional a aquellos elementos intangibles que brindan una motivación adicional al trabajador con el fin de incrementar su compromiso hacia la empresa.	El salario emocional se fomenta a través de elementos como reconocimientos, oportunidades de crecimiento, adecuado ambiente de trabajo, flexibilidad, cultura organizacional, relaciones interpersonales y adecuados canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Observación directa con lista de cotejo. - Escalas de medición por medio de la aplicación de cuestionario.
Identificar los factores relacionados al salario emocional que favorecen la satisfacción	La satisfacción laboral se define como una actitud positiva o estado emocional que resulta de la valorización del trabajo o de la experiencia laboral.	Entre los factores que se deben considerar, está el liderazgo, programas de bienestar, conocer al equipo de trabajo y la organización de las	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Observación directa con lista de cotejo. - Escalas de medición por medio

laboral.		tareas y actividades de cada puesto.	de la aplicación de cuestionario.
Determinar la importancia del salario emocional en los puestos operativos de trabajo.	Toda empresa está conformada por distintos niveles de puestos. En el caso de los puestos operativos, representan el activo más valioso para las empresas, puesto que, a través de su actividad laboral diaria es como se logran los objetivos organizacionales.	Los puestos operativos se caracterizan por tener mayor carga laboral y menor remuneración económica, donde sus actividades se realizan de forma continua y monótona dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Observación directa con lista de cotejo. - Escalas de medición por medio de la aplicación de cuestionario.
Establecer la relación entre los factores de satisfacción laboral con los programas de bienestar que influyen en la prevalencia de salario emocional.	Los programas de bienestar laboral son estrategias e iniciativas promovidas por las empresas para alcanzar la satisfacción de sus miembros, generando condiciones de trabajo que fomenten el logro de objetivos e incrementen el desempeño de los empleados.	Los principales temas de interés de los programas de bienestar son actividades que fomenten el bienestar físico, financiero y emocional, nutrición, así como programas de crecimiento personal, académico y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Observación directa con lista de cotejo. - Escalas de medición por medio de la aplicación de cuestionario.

2.4.2 Categorías

Las variables son características, cualidades o propiedades observadas que pueden adquirir diferentes valores y son susceptibles a ser cuantificadas o medidas durante el proceso de investigación. Es por ello que, cada una de las variables de la investigación comprende distintas categorías que la conforman y complementan, las cuales fueron factores incluidos en los instrumentos de medición para recopilar información que fue interpretada de manera cuantitativa y cualitativa.

Variable 1: Satisfacción laboral.

Categorías: Motivación, condiciones laborales, clima laboral, cultura organizacional.

Variable 2: Salario emocional.

Categorías: Programa de beneficios, atención al colaborador, oportunidad de crecimiento, reconocimiento.

Variable 3: Puestos operativos.

Categorías: Área comercial, área de abastecimiento, antigüedad laboral.

2.4.3 Hipótesis

De acuerdo con De La Lama (2022, p. 22), “la hipótesis debe ser la respuesta al problema planteado en el objetivo de la investigación”. Por lo cual, la hipótesis fue derivada del método de razonamiento lógico deductivo aplicado a la problemática establecida, la cual fue un factor clave durante el desarrollo de la metodología de la investigación. En este sentido, el tema de la investigación fue “El salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos”, siendo las preguntas investigativas las siguientes:

1. ¿Cuál es la influencia que tiene el salario emocional sobre la satisfacción laboral de trabajadores en puestos operativos?
2. ¿Qué factores relacionados al salario emocional determinan un adecuado nivel de satisfacción laboral?
3. ¿De qué manera impacta el salario emocional a los trabajadores de puestos operativos en cuestión de desempeño laboral?

Alineado a las preguntas de investigación, la hipótesis estuvo enfocada en comprobar si el salario emocional influye en la satisfacción laboral de trabajadores de puestos operativos. En cuanto a la estructura de la hipótesis, la variable y unidad de análisis fueron los trabajadores de puestos operativos, siendo las variables independientes el salario emocional y la satisfacción laboral.

2.4.4 Variables

De acuerdo con De La Lama (2022, p. 67), “las variables son los hechos, fenómenos o personas que intervienen en la explicación del problema”. En este caso, cada variable involucrada en el proceso de investigación fue acompañada de ciertos indicadores de medición seleccionados para ser congruentes con sus respectivas categorías, lo cual simplificó la cuantificación e interpretación de los resultados. Por lo tanto, se subraya que la evaluación apropiada del impacto de cada variable en la problemática establecida, condujo a una comprensión integral de la relación existente entre los factores involucrados.

a) Satisfacción laboral

Landy y Conte (2005, p. 498), la definen como “la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valorización del trabajo o de la experiencia laboral”.

Indicadores de medición: Cómo se siente el personal operativo con su trabajo, qué es lo que consideran importante para estar satisfechos con su trabajo, lo que los motiva a trabajar y desmotiva del trabajo, cómo califican el liderazgo de su superior.

c) Salario emocional

Gómez (2011, p. 7), lo define como “aquello que no es económico, que es intangible y que hace que exista una motivación adicional para que el colaborador realice sus actividades con alto compromiso en la búsqueda de una empresa que logre sus objetivos organizacionales”.

Indicadores de medición: Conocen los beneficios que la empresa ofrece, qué beneficios con los más utilizados, qué beneficio agregarían, qué sugerencia de mejora le dan a la empresa.

d) Puestos operativos

Villegas (1996, p. 147) indica que “representan el activo más valioso para las empresas, puesto que, es a través de su actividad laboral diaria como se pueden lograr los objetivos organizacionales”.

Indicadores de medición: A qué área pertenecen, qué puesto ocupan, edad y tiempo de laborar en la empresa.

Capítulo III

3. Presentación, interpretación y análisis de los resultados

3.1 Características del lugar y de la muestra

3.1.1 Características del lugar

Grupo Master de Guatemala es una empresa con 68 años de trayectoria en el mercado guatemalteco, siendo especialistas en importación y distribución de diversos productos, representando marcas del más alto prestigio del giro de negocio automotriz y de herramientas. Con sus tiendas Master Auto, se ha caracterizado por acercarse al cliente con un concepto innovador, brindando una experiencia única a través de asesoría técnica e instalaciones que sus profesionales brindan en un ambiente seguro y conveniente.

De acuerdo con la Revista de Cultura de Grupo Master de Guatemala (2023, p. 3), su misión es “ser profesionales que brindan soluciones efectivas, seguras e innovadoras a las organizaciones involucradas en construcción, reparación y automotriz, los comerciantes y los clientes”; su visión es “ser una empresa reconocida por comercializar marcas de prestigio con excelencia, profesionalismo y valores”.

Al igual que otras empresas de alto nivel, Grupo Master ha implementado formas alternativas de retribución con el fin de retener y mejorar la eficiencia y eficacia de sus equipos de trabajo, destacando la importancia del salario emocional como parte de los factores que influyen en la satisfacción laboral del capital humano. Tal como indican en su Revista de Cultura (2023, p. 7), una de sus fortalezas es su cultura ganadora, la cual está fundamentada con cuatro pilares: “creemos en el bienestar, vivimos con valores, actuamos con normas y operamos con competencias”. Alineado al pilar de creemos en el bienestar, la empresa invierte gran parte de su

presupuesto en una serie de beneficios que influyen en el salario emocional de su capital humano para incrementar la satisfacción laboral y fomentar su cultura organizacional, los cuales están orientados al bienestar personal, físico, financiero y académico de su equipo de trabajo.

La empresa está estructurada por seis departamentos dirigidos por la gerencia general. Cada uno de dichos departamentos está conformado por distintas áreas, donde participa personal de puestos tanto administrativos como operativos, los cuales permiten su funcionamiento y el alcance de los objetivos organizacionales.

Para fines del presente estudio, se eligieron únicamente dos departamentos. En el departamento de abastecimiento se seleccionó a un porcentaje de personal de bodega y reparto como muestra y en el departamento de ventas retail se seleccionó a un porcentaje del personal de las distintas tiendas de la empresa y del área comercial, reconociendo que son quienes realizan mayor esfuerzo físico y están expuestos a un mayor desgaste sin recibir una remuneración económica elevada.

3.1.2 Características de la muestra

La población utilizada fueron dos grupos importantes de personal operativo dentro de la empresa. El primer grupo comprende el área comercial, de la cual se abordaron dos sectores: el área de tiendas y el área de ventas al detalle. El área de tiendas, se divide en tres distritos, de los cuales fueron seleccionadas dos tiendas con los resultados más altos y dos tiendas con los resultados más bajos en el último trimestre, dando como resultado un total de doce tiendas y cuarenta y seis personas evaluadas. En el área de ventas al detalle se seleccionó a dos sectores comerciales más reducidos, ambos enfocados a ventas retail, donde se evaluaron a dos personas

por área, dando un total de cuatro personas en este segmento de muestra. Por lo tanto, del área comercial se evaluó a un total de cincuenta personas de puestos operativos.

El segundo grupo comprende el área de abastecimiento, el cual está conformado por la división de bodega y reparto. Del área de bodega se evaluaron a quince personas y del área de reparto a diez personas, dando un total de veinticinco personas evaluadas en el área de abastecimiento.

Las edades de la muestra fueron clasificadas en tres grupos, edades comprendidas de 20 a 25 años, de 25 a 30 años y mayores de 30 años. En cuanto a la antigüedad de laborar en la empresa, la muestra se dividió en quienes llevan menos de un año, de uno a cinco años y más de diez años. Los puestos operativos evaluados fueron quienes realizan trabajo en campo, siendo ellos los jefes de tienda, cajeros, vendedores, repartidores y pilotos, así como quienes realizan mayor esfuerzo físico, es decir, auxiliares de bodega.

Tabla No. 1

Características de la muestra.

Indicador	Categoría	Cantidad	Porcentaje
Edad	20 a 25 años	8	11%
	25 a 30 años	26	35%
	Más de 30 años	41	55%
Antigüedad	Menos de 1 año	18	24%
	De 1 a 5 años	33	44%
	De 5 a 10 años	12	16%
	Más de 10 años	12	16%

Puestos operativos	Área comercial	50	67%
	Abastecimiento	25	33%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

3.2 Presentación, interpretación y análisis de los resultados

Durante la realización del trabajo de campo, por medio de los distintos instrumentos orientados a evaluar las variables establecidas, fue recabada la información necesaria para comprobar la hipótesis inicial, responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos esperados, lo que estuvo alineado a establecer la relación entre los factores de satisfacción laboral con los programas de bienestar que influyen en la prevalencia de salario emocional del personal operativo de la institución, lo cual se presenta a continuación.

3.2.1 Resultados de satisfacción laboral

De acuerdo con la información obtenida por parte del departamento de Talento Humano de Grupo Master de Guatemala, la empresa invierte los recursos necesarios para garantizar la satisfacción laboral de sus miembros, ya que, esto contribuye de manera importante en el incremento de la productividad y al logro de los resultados. Lo cual, observado desde el enfoque de la pirámide de las necesidades de Maslow, comprende la cúspide de autorrealización, puesto que, cada uno de los elementos que componen la pirámide van fomentando la presencia de autorrealización del personal operativo.

Por lo tanto, si los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo, lo demostrarán a través de su adecuado desempeño en la entrega de resultados. Siendo las ventajas de la

satisfacción laboral, la disminución de los índices de rotación de personal, incremento en el sentido de pertenencia y lealtad de los miembros, impulso en la motivación de la fuerza laboral, reducción de ausentismo y mejora en el rendimiento del personal.

En base a lo anterior, por medio de los instrumentos de recolección de datos aplicados a la muestra fue demostrado que el grado de satisfacción del personal operativo influye directamente sobre la productividad. Por lo tanto, se destaca que existen múltiples factores que se deben considerar para lograr la satisfacción de los trabajadores, los cuales a través del cuestionario aplicado a la muestra fue posible medir el grado de satisfacción del personal operativo. Dentro de esta variable se evaluaron dos factores previamente establecidos, los cuales fueron la motivación y el liderazgo. Además, en el apartado de preguntas abiertas orientadas a esta variable fue posible conocer demás factores de importancia que influyen en la satisfacción laboral y algunos que están relacionados al salario emocional.

Tabla 2

Resultados de satisfacción laboral

Pregunta	Indicador	Nota global	Porcentaje
¿Cómo te sientes en tu trabajo actual?	Excelente	30	40%
	Bien	36	48%
	Regular	6	8%
	Podría mejorar	3	4%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfica No. 1



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Dentro de los datos obtenidos del personal operativo, se pudo observar que hay un alto porcentaje que se encuentra satisfecho con su trabajo y un porcentaje menor de quienes no lo están, dando un promedio general de que el 88% de las personas evaluadas se encuentran satisfechas con su trabajo, mientras que el 12% restante se encuentra regular o podría mejorar.

Aunque la percepción individual de la satisfacción es generalmente subjetiva, dichos resultados son influidos por diversos factores que se mencionan en gráficas posteriores, los cuales continúan estando alineados a la satisfacción laboral de los equipos de trabajo. Así mismo, al conocer el nivel de satisfacción del personal operativo, es posible identificar los factores que influyen para que ellos se encuentren más satisfechos.

Tabla 3

Factores que influyen en la satisfacción laboral

Pregunta	Factor	Nota global	Porcentaje
En escala de 1 a 7, ¿Qué factores consideras más importantes para estar satisfecho con tu trabajo?	Salario	324	21%
	Beneficios	156	10%
	Condiciones de trabajo	318	20%
	Reconocimiento	259	16%
	Buenas relaciones interpersonales	318	14%
	Oportunidad de crecimiento	259	19%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfica No. 2



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Como se puede visualizar en Tabla 3 y en la Gráfica 2, hay distintos factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral del personal operativo.

En primer lugar se encuentra el salario, sin embargo, se reconoce que este es un elemento indispensable dentro de cualquier puesto de trabajo, así como las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, las cuales dependen específicamente del área a la que pertenecen. En cuanto a los factores que forman parte del salario emocional, se destacan las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y los beneficios proporcionados por la empresa, los cuales son percibidos por el personal operativo y llegan a influir en su nivel de satisfacción laboral.

Tabla 4

Factores de mejora que influyen en la satisfacción laboral

Pregunta	Factor	Nota global	Porcentaje
¿Qué factores puede mejorar la empresa para que te sientas más satisfecho con tu trabajo?	Reconocimiento	8	15%
	Mejorar inventario	8	15%
	Contar con más herramientas de trabajo	2	4%
	Ubicación del lugar de trabajo	2	4%
	Publicidad de la tienda	1	2%
	Aclarar proceso de pago	8	15%
	Mejorar infraestructura de tiendas	1	2%
	Contrataciones más rápidas	1	2%
	Retroalimentación constante	5	10%
	Comunicación	4	8%
	Más actividades recreativas	2	4%
	Oportunidades de crecimiento	2	4%

	Capacitaciones más orientadas	7	13%
	Mejores incentivos	1	2%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfica No. 3



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Con el fin de identificar los factores de mejora que influyen en la satisfacción laboral del personal, en el cuestionario se realizó una pregunta abierta para recabar dicha información, a pesar de ello, la mayoría de las respuestas iban orientadas a factores similares, los cuales se detallan en la Tabla 4 y gráfico 3.

Dentro de los factores indicados por la muestra que influyen en la satisfacción de su trabajo, se visualizan diversos elementos propios del puesto de trabajo, como lo es el tema de inventarios, capacitaciones más orientadas, herramientas y condiciones de trabajo, ubicación de la tienda y publicidad, por mencionar alguno. Así mismo, se destacan factores que están inmersos en el salario emocional, tal como es el caso del reconocimiento, actividades de convivencia, oportunidad de crecimiento e incentivos, lo cual evidencia que el salario emocional impacta positivamente en la satisfacción laboral en personal de puestos operativos.

Por lo anterior, se reconoce que la responsabilidad de cada factor que influye en la satisfacción recae en diferentes áreas, pudiendo ser el departamento de recursos humanos, como el departamento al que pertenece la muestra y consigo, la responsabilidad de sus superiores.

a) Motivación

La motivación es un factor importante que se encuentra inmerso en la satisfacción laboral del capital humano, por lo tanto, se considera como uno de los pilares dentro de toda organización. Para que la motivación laboral tenga los resultados que se esperan, los intereses personales del capital humano deben estar alineados con los intereses de la empresa como tal, donde los intereses de ambas partes logren quedar satisfechos a través de la relación laboral.

De acuerdo con Ruz (2019, p. 27), “la motivación laboral hace referencia a la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales”, lo cual destaca la importancia de identificar si el capital humano se encuentra motivado o desmotivado, así como los factores que influyen para mejorar dicho indicador o los factores que lo perjudican.

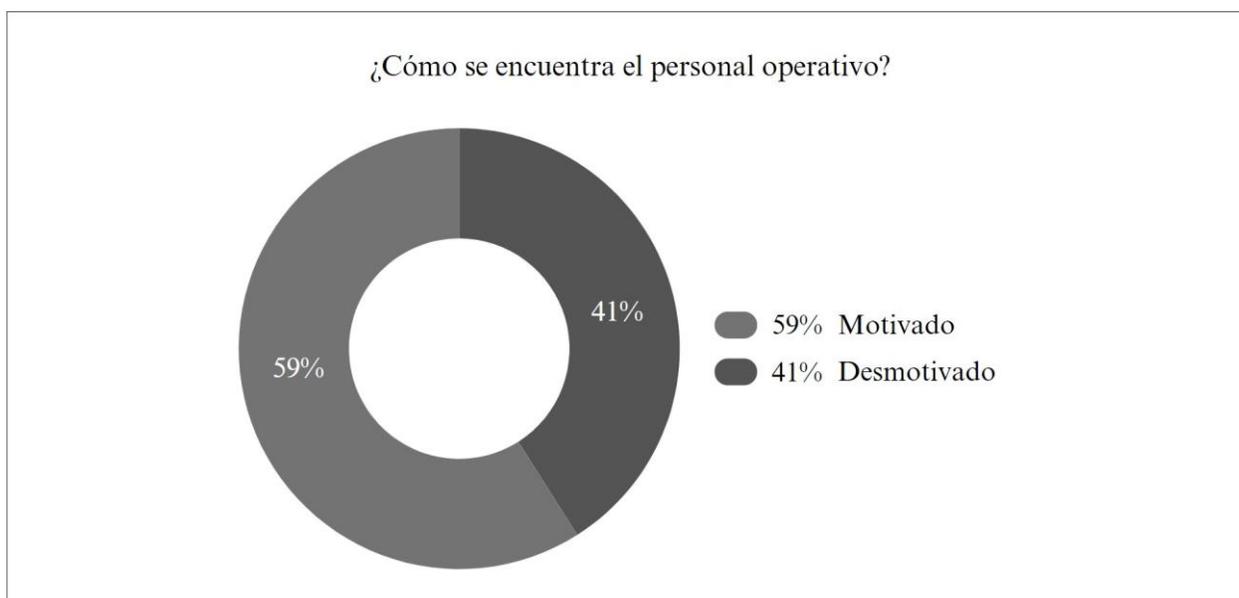
Tabla 5

Resultados de motivación laboral

Pregunta	Indicador	Nota global	Porcentaje
¿Cómo se encuentra el personal operativo?	Motivado	44	59%
	Desmotivado	31	41%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfico No. 4



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Con la evaluación realizada al personal operativo, en la tabla 5 y la gráfica 4 se evidencia que un alto porcentaje del personal operativo se encuentra motivado y un porcentaje considerablemente menor de personal operativo se encuentra desmotivado. En tal sentido, se reconoce que existen múltiples elementos que influyen directamente en los resultados del grado

de motivación del personal operativo, lo cual, resalta la importancia de identificarlos, conocerlos y comprenderlos dentro del campo de gestión humana.

En este sentido, alineado a la teoría de las necesidades humanas de Maslow, se demuestra que, el proceso de motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual incrementa el deseo por alcanzar una meta, obtener un reconocimiento o incentivo, que al mismo tiempo estimula a la persona a encontrar aquello que se anhela.

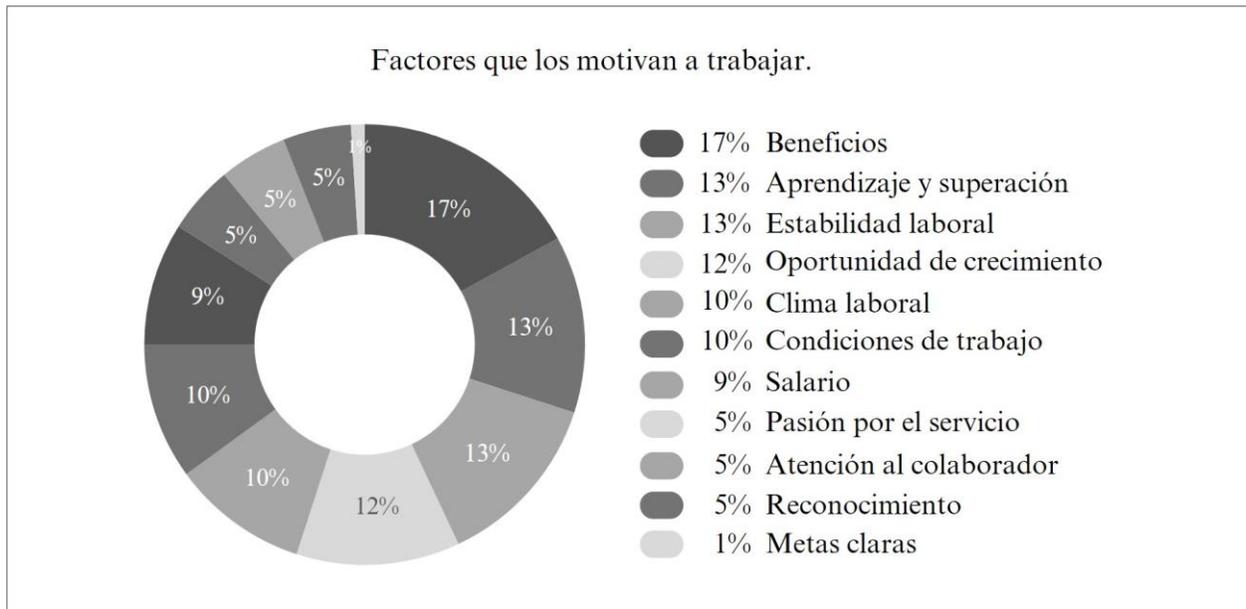
Tabla 6

Factores que influyen en la motivación laboral

Pregunta	Factor	Nota global	Porcentaje
¿Qué es lo que diariamente te motiva a trabajar?	Metas claras	1	1%
	Salario	8	9%
	Aprendizaje y superación	11	13%
	Estabilidad laboral	11	13%
	Pasión por el servicio	4	5%
	Atención al colaborador	4	5%
	Oportunidad de crecimiento	10	12%
	Clima laboral	9	10%
	Reconocimiento	4	5%
	Condiciones de trabajo	9	10%
	Oportunidades y beneficios	15	17%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfica No. 5



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Como se visualiza en la tabla 6 y en la gráfica anterior, dentro de la empresa hay factores que influyen en la motivación del personal operativo. Entre estos factores, algunos dependen del departamento de recursos humanos, otros del departamento al que pertenece la muestra y otros dependen directamente de los superiores. Con el fin de recabar esta información, en el cuestionario se planteó una pregunta abierta que dio lugar a identificar dichos factores, los cuales fueron repetidos en distintas ocasiones.

Alineado a los objetivos de la investigación, los factores que motivan al personal operativo relacionados al salario emocional son los beneficios, oportunidades de crecimiento, atención al colaborador y reconocimiento. En este punto se evidencia que aunque la mayor parte de la muestra se dedica a realizar la misma labor, son distintos los factores que los motivan a realizar su trabajo de una mejor manera.

Tabla 7

Factores que influyen en la desmotivación laboral

Pregunta	Factor	Nota global	Porcentaje
¿Qué factores te desmotivan en el trabajo?	Falta de reconocimiento	8	22%
	Inventario irregular	12	33%
	Salario	7	19%
	Distancia de la tienda	2	6%
	Relaciones interpersonales	3	8%
	Falta de seguimiento a empleados	4	11%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfica No. 6



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Tal como se visualiza en la tabla 7 y gráfica 6, así como hay factores que motivan al personal operativo, también existen factores que disminuyen su nivel de motivación. Entre ellos se encuentran factores propios de las áreas de trabajo y factores concretos que no pueden ser mejorados con facilidad porque se encuentran previamente establecidos dentro de las instituciones, como lo es el salario, inventarios irregulares y la distancia del lugar de trabajo a sus hogares.

Así mismo, se evidencian desmotivadores inmersos en el salario emocional, los cuales pueden ser mejorados con la implementación de acciones que permitan incrementar la motivación del personal operativo y consigo su satisfacción laboral. Entre estos factores se destaca el reconocimiento y relaciones interpersonales, lo cual depende de las jefaturas y supervisiones del capital humano, así como el seguimiento a empleados, quedando bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos.

b) Liderazgo

De acuerdo con González, (2018, p. 242), “el liderazgo es considerado un factor importante que potencia el compromiso de los empleados con la visión y misión de la empresa”. Es por ello que, este factor fomenta las buenas relaciones dentro de cualquier organización e incentiva a que las personas se sientan valoradas, logrando incrementar el nivel de satisfacción del personal operativo.

Por lo tanto, el nivel de liderazgo de los altos mandos de la empresa es un factor que determina e influye en los niveles de satisfacción laboral que se generen con los equipos de trabajo. Así mismo, se destaca que los trabajadores con mejor desempeño se logran a través de

una adecuada motivación, orientación y acompañamiento por parte de sus líderes, lo cual repercute en acciones positivas hacia sus pares y el resto del equipo de trabajo..

Es por ello que, en el cuestionario aplicado a la muestra, se midió el nivel de liderazgo que se percibe por parte de los trabajadores de puestos operativos, lo cual se visualiza a continuación:

Tabla 8

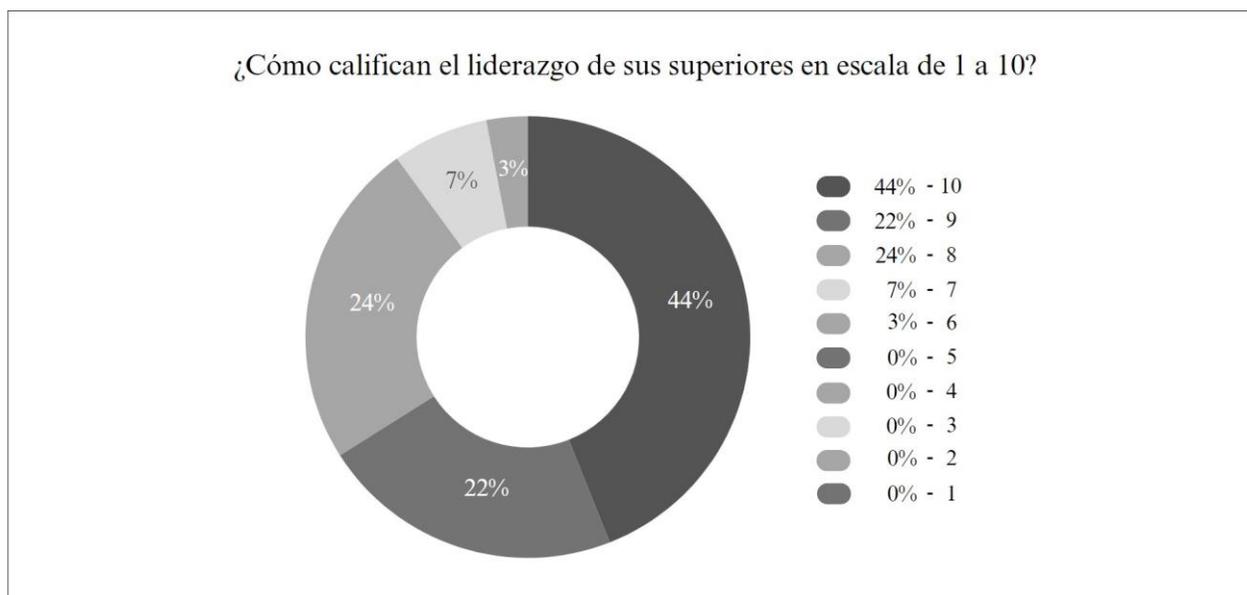
Resultados de liderazgo

Pregunta	Indicador	Nota global	Porcentaje
En escala de 1 a 10 ¿Con cuánto calificas a tu líder?	10	32	44%
	9	16	22%
	8	17	24%
	7	5	7%
	6	2	3%
	5	0	0%
	4	0	0%
	3	0	0%
	2	0	0%
	1	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Tal como se evidencia en la tabla 7, el liderazgo de las jefaturas y supervisiones está en un nivel adecuado, ya que se encuentra por encima de la media, evidenciando además, que un porcentaje nulo de personal percibe un nivel deficiente de liderazgo por parte de sus superiores.

Gráfica No. 7



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Como se mencionó en el párrafo anterior, un factor importante dentro de la satisfacción laboral es el liderazgo. Por lo tanto, uno de los elementos evaluados en el cuestionario aplicado a la muestra fue la calificación en escala de 1 a 10 de sus superiores, donde se pudo observar que hay un alto porcentaje de líderes que puntuaron con notas altas, mientras que un porcentaje menor se encuentra con un resultado regular de liderazgo.

Entre los comentarios de reconocimiento a los jefes y supervisores más sobresalientes, la muestra mencionó lo siguiente: demuestran enfoque y compromiso, son grandes personas, motivan con el ejemplo y son modelos a seguir, escuchan y velan por las necesidades del equipo, son accesibles y colaboradores, reconocen el esfuerzo, además de ser jefes son líderes y comparten sus conocimientos. Lo cual evidencia que el liderazgo claramente es un factor que promueve la motivación e incrementa la satisfacción laboral.

Así mismo, tal como hubieron comentarios de reconocimiento, también mencionaron recomendaciones de mejora, los cuales fueron las siguientes: explicar con base a qué criterios evalúan el desempeño, estar más atentos al equipo, brindar retroalimentación constante, asegurarse que la información se comprenda y reconocer el esfuerzo. Por lo cual, se reconoce que el personal operativo valora el liderazgo como factor de importancia para su satisfacción laboral, lo que repercute en que los superiores deben tomar estos factores en cuenta para mejorar sus áreas de oportunidad con el fin de incrementar la motivación y satisfacción de sus equipos de trabajo, lo cual repercutirá en su desempeño y alcance de objetivos.

3.2.2 Resultados de salario emocional

En la actualidad, las necesidades de los trabajadores cambiaron y no basta únicamente con la remuneración económica que la empresa brinda para obtener del capital humano los resultados esperados. Por tal razón, Grupo Master ha implementado formas alternativas de retribución con el fin de retener y mejorar la eficiencia y eficacia de sus equipos de trabajo, destacando la importancia del salario emocional como parte de los factores que influyen en la satisfacción laboral del capital humano. Tal como se refiere Avilés (2024, p. 1) al salario emocional “su importancia radica en la capacidad para mejorar la satisfacción, retención y compromiso de los empleados, lo que a su vez influye en el desempeño organizacional”.

En este punto, a través de la información obtenida por medio del departamento de Talento Humano de la empresa, se evidencia que invierten gran parte de su presupuesto en una serie de beneficios que influyen en el salario emocional de su capital humano para incrementar la satisfacción laboral y fomentar su cultura organizacional, los cuales están orientados al bienestar personal, físico, financiero y académico de su equipo de trabajo. Por tal motivo, uno de los ejes

principales de la investigación fue demostrar si los programas de bienestar orientados al salario emocional implementados actualmente en la institución tienen un impacto positivo en el nivel de satisfacción laboral del personal operativo.

A partir de conocer las distintas formas en las que se pueden implementar acciones que fomenten el salario emocional, se puede evidenciar que los trabajadores reaccionan mejor, puesto que, todas estas retribuciones impactan en su vida, haciendo más agradable el desarrollo de las actividades del personal dentro de su entorno laboral, logrando incentivar el crecimiento personal y profesional del capital humano, así como mejorar su calidad de vida en el trabajo. Por lo tanto, el salario emocional aporta distintas ventajas para incrementar la satisfacción laboral del capital humano, incrementando la competitividad de la empresa y volviéndola más atractiva para personas externas con altas capacidades que deseen incorporarse a la organización.

Tabla 9

Resultados de salario emocional

Pregunta	Indicador	Nota global	Porcentaje
¿Conoces todos los beneficios que la empresa ofrece?	Sí	60	80%
	No	15	20%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Alineado a conocer si los esfuerzos de la empresa en cuanto a inversión en programas de beneficios enfocados en salario emocional están teniendo los resultados esperados, en el cuestionario se planteó la pregunta que pretendía identificar si el personal conoce o no dichos beneficios, lo cual se visualiza en la tabla 9 y en el gráfico 8.

Gráfico No. 8



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, al reconocer que los beneficios orientados al salario emocional que brinda la empresa influyen directamente en la motivación del capital humano, es importante evaluar si el personal operativo tiene conocimiento de los mismos. Por lo tanto, con los resultados obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario, se evidenció que un 80% de la totalidad de la muestra tiene conocimiento de los beneficios, mientras que un 20% desconoce cuáles son.

En base a estos resultados, también se buscó conocer qué porcentaje de la muestra de personal operativo gozaba de dichos beneficios, puesto que este resultado impacta de manera significativa para comprender el nivel de satisfacción del personal. Así mismo, al evidenciarse que un 20% del personal desconoce los beneficios, la empresa tomará acciones de mejora con el

fin de dar a conocer dichos beneficios y que estos tengan un mayor alcance, logrando incrementar de manera considerable los índices de satisfacción laboral.

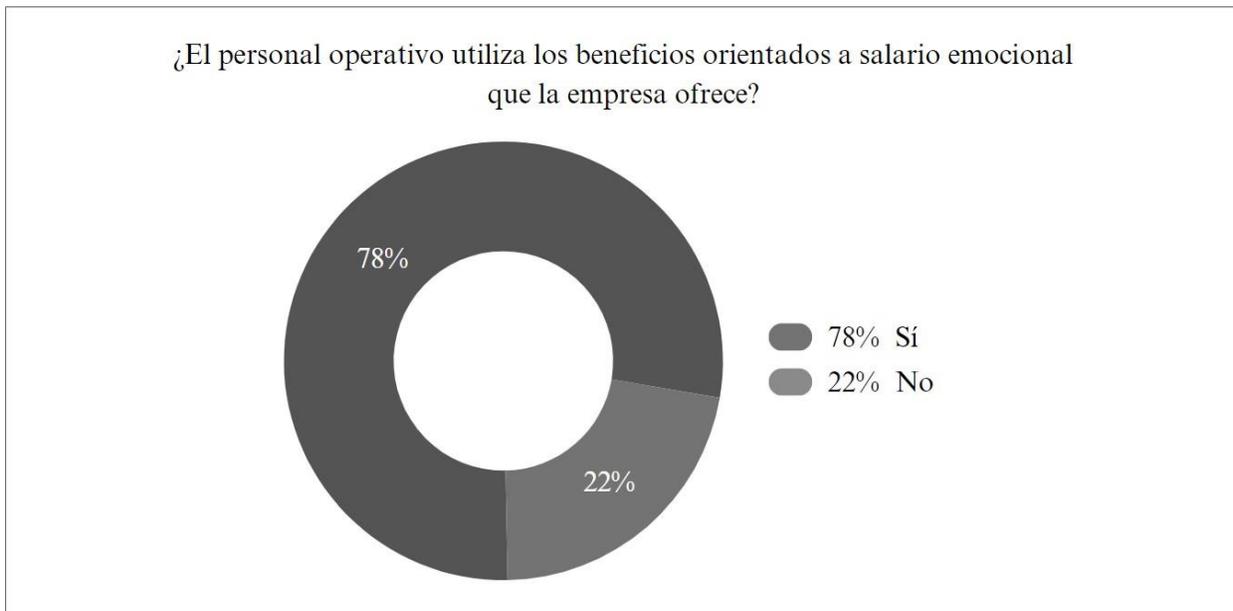
Tabla 10

Resultados de beneficios alineados al salario emocional

Pregunta	Indicador	Nota global	Porcentaje
¿El personal operativo utiliza los beneficios orientados a salario emocional?	Sí	62	78%
	No	17	22%

Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

Gráfico No. 9



Fuente: Datos obtenidos del trabajo de campo realizado con personal operativo de Grupo Master de Guatemala, 2024.

De manera similar a la gráfica anterior, se evaluó si el personal operativo gozaba de los beneficios orientados a salario emocional que la empresa brindaba. Donde, tal como se visualiza en la tabla 10 y gráfico 9, logró evidenciarse que así como hay un 80% de personal que conoce los beneficios, hay un 78% que goza de los mismos. Mientras que el 20% desconoce los beneficios y el 22% no goza de algún beneficio.

En base a lo anterior, nuevamente se destaca la importancia de dar a conocer la implementación de programas de bienestar laboral enfocados en salario emocional, puesto que, esto tiene importante relación con los niveles de motivación laboral del personal y consigo de satisfacción laboral.

3.3 Análisis general

La gestión del talento humano no se debe limitar únicamente a la comprensión de las labores administrativas u operativas del personal, sino que también debe procurar implementar elementos de salario emocional que promuevan la satisfacción laboral, lo cual genera un sentido de pertenencia y compromiso entre el capital humano y la organización. Es por ello que, es elemental asegurar que la fuerza laboral dentro de la empresa sea estructurada en función de las necesidades actuales y futuras, lo cual permitirá maximizar su desempeño.

El tema central de interés fue el salario emocional y su conexión directa con la satisfacción laboral en los puestos operativos de trabajo, siendo estos los factores clave que conformaron los instrumentos de recolección de datos. Por lo cual, con los resultados obtenidos se reconoce que los programas de bienestar son fundamentales en el entorno laboral, lo cual, junto con el salario emocional son elementos clave para fomentar la retención del personal operativo en sus respectivas áreas, impactando de manera positiva a la disminución de la problemática de rotación de personal.

De esta manera, al identificar cómo los aspectos del salario emocional influyen en la satisfacción laboral de los empleados, se evidencia que las iniciativas de la empresa enfocadas en cultura organizacional, clima laboral, salario emocional, motivación y satisfacción está alcanzando el impacto deseado, permitiendo enfocar sus esfuerzos en que los trabajadores de puestos operativos gocen de programas de bienestar acorde a sus necesidades actuales.

Durante la implementación del proceso de investigación fue posible aportar a las investigaciones de salario emocional, abarcando su correlación con la satisfacción laboral, destacando que la muestra poblacional al estar conformada por trabajadores de puestos

operativos, logrando exponer desde otro punto de vista los factores que influyen en la satisfacción laboral, reconociendo que existen discernimientos entre la calidad de vida en el trabajo, carga laboral, condiciones de trabajo y la remuneración económica a recibir en comparación con personal de puestos administrativos.

En cuanto a los beneficios que el salario emocional aporta a la problemática de rotación de personal, se reconoce que el salario emocional es un factor clave para retener el talento en la empresa, puesto que cuando los empleados sienten que su bienestar es atendido y que su trabajo va más allá de la compensación monetaria, están más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, lo cual reduce los costos asociados con la rotación de personal, la contratación e inducción de nuevos empleados.

En relación a la fundamentación teórica, la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow permitió identificar acciones que promueven el sentido de pertenencia e identificar elementos del entorno laboral y salario emocional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha empresa, demostrando el impacto del bienestar de las personas a través del salario emocional en el desarrollo de su potencial. Esto se debe a qué, tal como lo indica Maslow “la gratificación tiene un papel importante en la motivación”, siendo en este caso el salario emocional un factor de trascendencia a considerar en la gestión empresarial y en el desarrollo y desempeño del capital humano.

Otro tema importante a destacar, fue la influencia del liderazgo. Donde se evidenció que el personal operativo incrementa sus niveles de motivación y satisfacción laboral con un adecuado liderazgo por parte de sus superiores, mientras que un liderazgo deficiente disminuye los niveles de motivación y satisfacción laboral. Asimismo, pudo evidenciarse que existen ciertos

factores de salario emocional que se vinculan con el liderazgo, tal como es el caso del reconocimiento, interés por el crecimiento personal y superación.

Al igual que el liderazgo, la motivación es una categoría inmersa en la satisfacción laboral que impacta en el desempeño y los resultados del personal operativo. Es por ello que, con la evaluación realizada al personal de puestos operativos, se evidencia que un alto porcentaje se encuentra motivado y un porcentaje considerablemente menor se encuentra desmotivado. En tal sentido, se reconoce que existen múltiples elementos que influyen directamente en los resultados del grado de motivación del personal operativo, lo cual, resalta la importancia de identificarlos, conocerlos y comprenderlos dentro del campo de gestión humana.

En este punto, se reconoce que el salario emocional ha tenido un impacto positivo hacia la satisfacción del personal en la empresa, puesto que su enfoque principal es el bienestar de los mismos, lo que evidencia que claramente existe una correlación entre ambos factores, los cuales impactan de manera positiva en el personal operativo, el cual fue objeto de estudio de la presente investigación. Además, al ofrecer beneficios orientados a salario emocional, la empresa es más propensa a atraer talento altamente calificado, puesto que las personas valoran cada vez más la calidad de vida en el trabajo, lo que los permite diferenciarse del resto de empresas de la competencia.

Asimismo, con el desarrollo de la investigación fue posible identificar qué otras acciones enfocadas en salario emocional pueden realizar los líderes a nivel de jefaturas y supervisiones comerciales, así como el departamento de talento humano para promover la satisfacción laboral en los trabajadores de puestos operativos, reconociendo que cuando el personal se siente emocionalmente satisfecho, tiende a presentar una mayor disposición para dar lo mejor de sí.

En conclusión, el bienestar del capital humano es una prioridad en cualquier empresa, por eso es importante tomar en cuenta factores que influyen directamente en su satisfacción, ya que esto hará posible que dicho capital vaya más allá de los resultados esperados, incrementando la competitividad y rentabilidad de la empresa en el mercado. Además, al proporcionar beneficios emocionales que satisfacen las necesidades y aspiraciones de los empleados, incrementa su satisfacción y sentido de pertenencia y compromiso, lo que se traduce en mayor motivación y productividad en el trabajo.

Capítulo IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

El desempeño laboral del personal operativo está influenciado por diversos factores, los cuales se encuentran inmersos en las variables de salario emocional y satisfacción laboral, logrando ser evidenciados con la ejecución del proceso de investigación. Entre los factores identificados que influyen directamente a la prevalencia de satisfacción laboral en los puestos operativos, se destaca la motivación, el liderazgo, las condiciones laborales, oportunidades de crecimiento, los planes de carrera y los programas de bienestar.

El salario emocional al ser una recompensa adicional que se le brinda al empleado para satisfacer sus necesidades emocionales y psicológicas en el entorno laboral, permite incrementar el sentido de pertenencia y compromiso del capital humano hacia la organización. Además, se evidencia que permite crear entornos laborales positivos, motivadores y satisfactorios para los empleados, volviendo a las empresas generadoras de ventajas competitivas, logrando destacarse de otras del mercado, disminuyendo los índices de rotación de personal e incrementando las posibilidades de atraer talento de calidad.

En relación a la satisfacción laboral del personal operativo, se evidencia que va más allá de lo que un puesto de trabajo como tal implica, tal como es el caso del salario y las condiciones de trabajo, puesto que el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y los beneficios orientados al salario emocional, son factores determinantes para que dichas personas creen incrementen su sentido de pertenencia y compromiso hacia las empresas, disminuyendo considerablemente los índices de rotación y ausentismo, así como el bajo desempeño.

4.2 Recomendaciones

La rotación de personal de personal es una problemática que se presenta en cualquier empresa, pero depende de las acciones que se tomen para marcar la diferencia entre perjudicar los resultados de los equipos de trabajo o hacer conciencia de la importancia de conocer las necesidades del personal, implementando estrategias con elementos sencillos de salario emocional como el reconocimiento, oportunidades de crecimiento y programas de bienestar que fomentan la motivación e incrementan la satisfacción laboral, reconociendo que dichos factores permiten retener a los mejores talentos y disminuir los índices de rotación de personal.

Más allá de las actividades laborales cotidianas, toda empresa debe preocuparse por implementar acciones que permitan establecer un adecuado equilibrio entre vida personal y laboral, lo cual fomenta el adecuado desempeño a causa de la satisfacción que esto genera. Cuando una empresa se interesa por el bienestar integral de sus equipos de trabajo obtiene beneficios como el incremento de la satisfacción laboral y compromiso del capital humano, retención del talento y atracción de talento calificado.

Así mismo, el liderazgo cumple un papel importante en la satisfacción de los equipos de trabajo, puesto que existen factores de salario emocional que están inmersos en ello, tal como lo es el reconocimiento, el cual fortalece la autoestima y la motivación del personal. Además, que un líder sea capaz de fomentar una adecuada cultura y clima organizacional permite que los trabajadores incrementen su sentido de pertenencia, compromiso y conexión emocional hacia la organización, garantizando un óptimo desempeño.

4.3 Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J. & Montoya Ramírez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología, Ciudad de México.
- Alles, M. (2005) *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Primera edición. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2009) *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de la organización*. Primera edición. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Avilés, Y. (2024) *Salario emocional: más allá de la compensación tradicional*. Revista Región Científica, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2002) *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. Editorial McGraw Hill. Universidad de Los Ángeles, California.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. McGraw Hill. Universidad de Los Ángeles, California.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. Editorial McGraw Hill. Universidad de Los Ángeles, California
- Colegio de Psicólogos de Guatemala (2011) *Código de Ética del Colegio de Psicólogos de Guatemala*. Editorial del Colegio de Psicólogos. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

- De La Lama, Z. (2022) *El proyecto de investigagación y su relación con el descubrimiento científico*. Revista Horizonte de la Ciencia. Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú.
- Díaz, J. *et al.* (2023) *Satisfacción laboral: algunas consideraciones*. Revista Venezolana de Gerencia, Universidad de Zulia, Venezuela.
- Díaz, L. *et. al.* (2013) *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Redalyc, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- García, F. *et. al.* (2006) *Diseño de cuestionarios para la recolección de información: Metodología y limitaciones*. Revista Clínica de Medicina de Familia, España.
- Gómez, C. (2011) *El salario emocional (Borrador de administración No. 47)* Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.
- González, J. *et al.* (2018) *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. Revista de Investigación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- González, W. & Vilchez, R. (2021) *Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales*. Redalyc - Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México.

- Higuita, D. (2011) *Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Landy, F. & Conte, J. (2005) *Psicología Industrial: Introducción a la psicología Industrial y Organizacional*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México.
- Leal, R. & Sánchez, N. (2006) *Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral*. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela.
- Madero, S. (2019) *Percepción de la jerarquía de las necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*. Revista de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Navarro, D. (2013) *El proceso de observación*. Revista de las Sedes Regionales. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Salazar, I. (2018) *Satisfacción laboral y desempeño*. Colección Académica de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana, Bolivia.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Revista Scientia Et Technica. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2008) *Administración de recursos humanos*. 14 edición. Cengage Learning, Tecnológico de Monterrey, Estado de México.

- Quintero, L. & Betancur, J. (2018) *Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva*. Revista Espacios. Universidad Católica Luis Amigo, Colombia.
- Tobar, S. et al. (2024) *Desempeño laboral y plan de carrera en empresas del sector de servicios*. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
- Vásquez, C. & Hervás, G. (2009) *La ciencia del bienestar: fundamentos de una psicología positiva*. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Villegas, J. (1996) *Desarrollo gerencial. Enfoque conceptual y metodológico*. Editorial Texto, Venezuela.
- Zaballa, P., et. al. (2021) *Procedimiento para el análisis de rotación de personal*. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Zelaya, J. (2006) *Clasificación de puestos*. Primera edición. San José, Costa Rica.

ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología – CIEP’s –



Ficha informativa

La estudiante graduanda de licenciatura en psicología, Gabriela Anahí Canel Rac, quien se identifica con No. de carné 201805313 de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en colaboración con la empresa Grupo Master de Guatemala está realizando un estudio para su tesis de grado en los meses de junio y julio, cuyo objetivo principal es aportar conocimiento sobre la correlación existente entre la presencia de salario emocional con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, permitiendo identificar las acciones que fomentan el sentido de pertenencia.

Para ello, se evaluará a una población aproximada de setenta y cinco personas de puestos operativos del área comercial y abastecimiento con sus respectivas jefaturas y supervisiones, a quienes se les aplicará un cuestionario con una duración máxima de diez minutos, el cual estará dividido en tres apartados de interés. El primero comprende los datos generales, los cuales permitirán segmentar la muestra, el segundo está orientado a la satisfacción laboral y el tercero a los programas de beneficios implementados por la empresa.

Toda la información recopilada será manejada de manera estrictamente confidencial, donde en ningún caso se publicarán los resultados o algún tipo de información que pudiera identificarle.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria, destacando que la información recabada tendrá carácter estrictamente confidencial y en total anonimato, sin llegar a utilizarla para algún otro propósito fuera del objeto de estudio de la presente investigación.

Si tiene alguna duda sobre su participación en el estudio, puede contactar a Gabriela al teléfono 5218-4150 o comunicarme con ella al correo electrónico 201805313@a.psicousac.edu.gt. Así mismo, puede retirarse o limitar su participación, al igual que a su equipo de trabajo en cualquier momento sin que esto lo perjudique en forma alguna. Finalmente, si alguno de los procesos les llegara a generar incomodidad, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de limitar su participación.

Desde ya, se le agradece por su colaboración en el estudio.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología – CIEP’s –



Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes una clara explicación de la naturaleza de la investigación, así como su rol en ella como participantes.

El presente estudio es parte de un trabajo de tesis titulado “El salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos”, avalado por el Centro de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual es conducido por la estudiante graduanda de la carrera de licenciatura en psicología, Gabriela Anahí Canel Rac, quien se identifica con No. de carnet 201805313.

El objetivo principal de este estudio es aportar conocimiento sobre la correlación existente entre la presencia de salario emocional con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, permitiendo identificar las acciones que fomentan el sentido de pertenencia. Dicho estudio se llevará a cabo en la empresa Grupo Master de Guatemala en los meses de junio y julio del presente año. El estudio es no experimental con un procedimiento de muestreo no probabilístico estratificado y de alcance correlacional descriptivo. Con los resultados del estudio, se identificarán factores relacionados al salario emocional y elementos repetitivos de cada subgrupo de muestra.

Si usted accede a participar en este estudio y autoriza la participación de su equipo de trabajo, se le pedirá completar una serie de preguntas a través de un cuestionario estructurado con una duración máxima de diez minutos, el cual estará dividido en tres apartados de interés. El primer apartado comprende los datos generales, los cuales permitirán segmentar la muestra, el segundo está orientado a la satisfacción laboral y el tercero a los programas de beneficios implementados por la empresa.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria, destacando que la información recabada tendrá carácter estrictamente confidencial y en total anonimato, sin llegar a utilizarla para algún otro propósito fuera del objeto de estudio de la presente investigación.

Si tiene alguna duda sobre su participación en el estudio, puede realizar sus preguntas en cualquier momento. Así mismo, puede retirarse o limitar su participación, al igual a su equipo de trabajo en cualquier momento sin que esto lo perjudique en forma alguna. Finalmente, si alguno de los procesos les llegara a generar incomodidad, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de limitar su participación.

Desde ya, agradezco su colaboración.

Yo _____ acepto participar voluntariamente en este estudio conducido por Gabriela Anahí Canel Rac. En el cual, he sido informado que el objetivo principal es aportar conocimiento sobre la correlación entre la presencia de salario emocional con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, permitiendo identificar las acciones que fomenten el sentido de pertenencia. Me han indicado también, que tanto yo, como mi equipo de trabajo deberemos responder a un cuestionario con una duración máxima de diez minutos.

Reconozco que la información que la investigadora provea en el presente estudio es estrictamente confidencial y no será empleado para algún otro propósito fuera de los fines de este estudio. Así mismo, he sido informado que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que me puedo retirar, tanto yo, como mi equipo de trabajo cuando así lo decida. Por lo cual, de tener preguntas sobre nuestra participación en este estudio, puedo contactar a Gabriela al teléfono 5218-4150 o comunicarme con ella al correo electrónico 201805313@a.psicousac.edu.gt.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de la investigación cuando esta haya concluido. Por lo anterior, confirmo y presto libremente mi conformidad para participar en el estudio, así como mi equipo de trabajo.

Firma del participante

Firma de la profesional



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología – CIEP’s –



Consentimiento Informado

El presente estudio es parte de la investigación sobre “Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos”, avalada por el Centro de Investigaciones en Psicología de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por lo tanto, yo _____
acepto participar voluntariamente en este estudio conducido por Gabriela Anahí Canel Rac. En el cual, he sido informado que el objetivo principal es aportar conocimiento sobre la correlación entre la presencia de salario emocional con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos, permitiendo identificar las acciones que fomentan el sentido de pertenencia. Me han indicado también que mi participación consiste en responder un cuestionario con una duración máxima de diez minutos.

Reconozco que la información que la investigadora provea en el presente estudio es estrictamente confidencial y no será empleado para algún otro propósito fuera de los fines de este estudio. Así mismo, he sido informado que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que me puedo retirar cuando así lo decida. Por lo cual, de tener preguntas sobre nuestra participación en este estudio, puedo contactar a Gabriela al teléfono 5218-4150 o comunicarme con ella al correo electrónico 201805313@a.psicousac.edu.gt.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de la investigación cuando esta haya concluido. Por lo anterior, confirmo y presto libremente mi conformidad para participar en el estudio:

Firma del participante



ENTREVISTA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Datos Generales

Área a la que pertenece Supervisión comercial Jefatura de abastecimiento

Edad 20 a 25 años 25 a 30 años Más de 30 años

Antigüedad (Tiempo de laborar en la empresa)

Menos de 1 año De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer los factores que influyen en su desempeño actual y el desempeño de su equipo de trabajo. (La información será manejada de manera confidencial)

1. ¿Qué considera que es lo más importante para mantener motivado a su equipo de trabajo?

2. ¿Más allá de las recompensas económicas, de qué manera brinda reconocimiento a su equipo?

3. ¿Qué parte de su equipo tiene los mejores resultados?

4. ¿A qué considera que se deben estos resultados?

5. ¿Qué parte de su equipo tiene los resultados más bajos?

6. ¿A qué considera que se deben estos resultados?

Observaciones:



CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Datos Generales - Marca con una “x” la casilla donde corresponda:

Indica a qué área perteneces Supervisión comercial Jefatura de abastecimiento

Edad 20 a 25 años 25 a 30 años Más de 30 años

Antigüedad (Tiempo de laborar en la empresa)

Menos de 1 año De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

Satisfacción laboral – Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer los factores que influyen en tu desempeño actual y el desempeño de tu equipo de trabajo. (La información será manejada de manera confidencial)

1. ¿Cómo te sientes en tu trabajo actual?

Excelente Bien Regular Podría mejorar

2. Enumera de 1 a 7 lo que consideras más importante para que tú estés satisfecho con tu trabajo.

Remuneración económica (salario) Reconocimiento (de tu líder y equipo)
 Programa de beneficios Buenas relaciones interpersonales
 Condiciones de trabajo (horario, herramientas, etc.) Oportunidad de crecimiento
 Otros: _____

3. De manera similar a la pregunta anterior, enumera de 1 a 7 lo que consideras más importante para que tu equipo esté satisfecho con su trabajo.

Remuneración económica (salario) Reconocimiento (de tu líder y equipo)
 Programa de beneficios Buenas relaciones interpersonales
 Condiciones de trabajo (horario, herramientas, etc.) Oportunidad de crecimiento
 Otros: _____

4. ¿En qué consideras que Grupo Master puede mejorar para que te sientas más satisfecho con tu trabajo?

5. De lo que Grupo Master te ofrece ¿Qué es lo que diariamente te motiva a trabajar?

6. ¿En tu trabajo hay algo que te desmotiva? Sí No Indica qué: _____

7. De 1 a 10 ¿Con cuánto calificas a tu líder? _____ ¿Por qué? _____

8. De 1 a 10 ¿Con cuánto te calificas como líder? _____ ¿Por qué? _____

Motivación – Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer las acciones que como líder realizas para motivar a tu equipo de trabajo.

9. ¿Qué realizas cuando tu equipo no alcanza la meta?

10. ¿Qué realizas cuando tu equipo alcanza la meta?

11. ¿De qué manera brindas reconocimiento a su equipo?

12. ¿Qué porcentaje de tu equipo consideras que se encuentra motivado?

13. ¿Qué porcentaje de tu equipo consideras que se encuentra desmotivado?

14. ¿Qué consideras que es lo más importante para mantener motivado a tu equipo de trabajo?

15. ¿Cuál consideras que es la razón de la desmotivación de tu equipo?

Programa de Beneficios – Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer si los beneficios que actualmente brinda Grupo Master realmente están enfocados a tus necesidades y a las necesidades de tu equipo.

16. ¿Conoces todos los beneficios de Grupo Master?

Sí

No

17. ¿Cuál es el que más utilizas?

18. Si pudieras agregar un beneficio ¿Cuál sería?

19. Si pudieras quitar un beneficio ¿Cuál sería?

20. ¿Consideras que los beneficios están alineados a las necesidades de tu equipo?

Sí

No

¿Porqué?

21. ¿Qué sugerencia darías para enfocar los beneficios a lo que tu equipo realmente necesita?

22. ¿Qué sugerencia le darías a Grupo Master para ser una mejor empresa?

¡Muchas gracias por tu apoyo!



CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Datos Generales - Marca con una “x” la casilla donde corresponda:

Indica tu puesto y a qué área perteneces:

Jefe sala de ventas Vendedor Repartidor Auxiliar de bodega Otro: _____
Área comercial Tiendas Otros | Abastecimiento Bodega Reparto

Edad 20 a 25 años 25 a 30 años Más de 30 años

Antigüedad (Tiempo de laborar en la empresa)

Menos de 1 año De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

Satisfacción laboral – Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer los factores que influyen en tu desempeño actual. (La información será manejada de manera confidencial)

1. ¿Cómo te sientes en tu trabajo actual?

Excelente Bien Regular Podría mejorar

2. Enumera de 1 a 7 lo que consideras más importante para que estés satisfecho con tu trabajo.

Remuneración económica (salario) Reconocimiento (de tu líder y equipo)
 Programa de beneficios Buenas relaciones interpersonales
 Condiciones de trabajo (horario, herramientas, etc.) Oportunidad de crecimiento
 Otros: _____

3. ¿En qué consideras que Grupo Master puede mejorar para que te sientas más satisfecho con tu trabajo?

4. De lo que Grupo Master te ofrece ¿Qué es lo que diariamente te motiva a trabajar? _____

5. ¿En tu trabajo hay algo que te desmotiva? Sí No Indica qué: _____

6. De 1 a 10 ¿Con cuánto calificas a tu líder? _____ ¿Por qué? _____

Programa de Beneficios – Las preguntas que se presentan a continuación pretenden conocer si los beneficios que actualmente brinda Grupo Master realmente están enfocados a tus necesidades.

7. ¿Conoces todos los beneficios de Grupo Master? Sí No

8. ¿Cuál es el que más utilizas? _____

9. Si pudieras agregar un beneficio ¿Cuál sería? _____

10. Si pudieras quitar un beneficio ¿Cuál sería? _____

11. ¿Qué sugerencia le darías a Grupo Master para ser una mejor empresa?

¡Muchas gracias por tu apoyo!



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología – CIEP’s –



Lista de Cotejo para Observación

Lugar: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Detalles de la muestra

Área comercial Abastecimiento Cantidad de personas: _____

Desempeño general

Excelente Bueno Podría Mejorar Malo

Comentarios: _____

Condiciones de trabajo

Excelentes Buenas Podrían Mejorar Malas

Comentarios: _____

Relaciones interpersonales

Excelentes Buenas Podrían Mejorar Malas

Comentarios: _____

Actitud del personal

Excelente Buena Podría Mejorar Mala

Comentarios: _____

Observaciones:
