

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“LA GESTIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS EN EMPRESAS DE
SERVICIO TELEFÓNICO (CALL CENTER) EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA”**

LICDA. ANA GABRIELA GARCÍA PORTILLO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2019

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“LA GESTIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS EN EMPRESAS DE
SERVICIO TELEFÓNICO (CALL CENTER) EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESOR:

Caryl Orlando Alonso Jiménez, Ph.D.

AUTOR:

Licda. Ana Gabriela García Portillo

GUATEMALA, FEBRERO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario:	MSc. Larry Stuart Segura Letrán
Examinador:	Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell

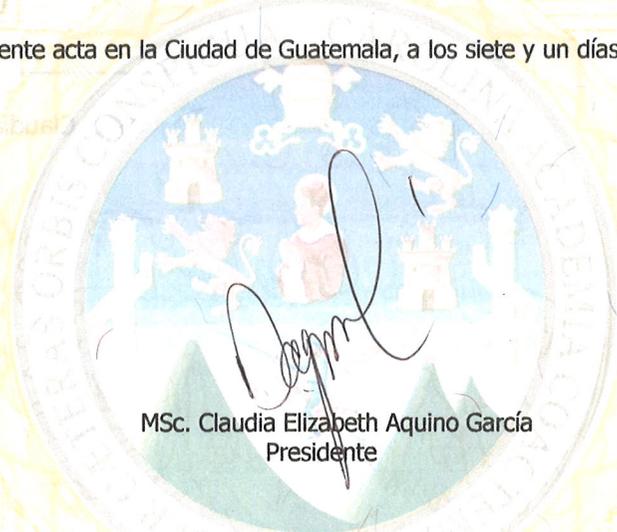


ACTA No. 25-2018

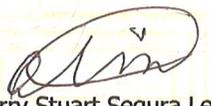
En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **7 de agosto** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Ana Gabriela García Portillo**, carné No. **200711815**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**LA GESTIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS EN EMPRESAS DE SERVICIO TELEFÓNICO (CALL CENTER) EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

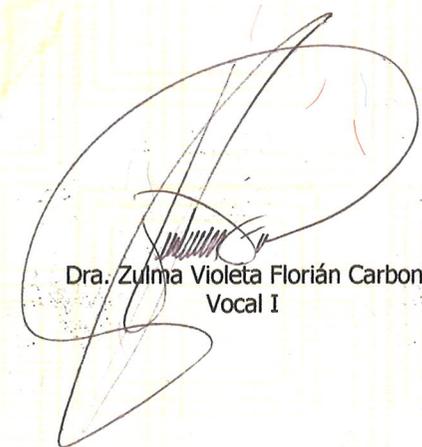
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los siete y un días del mes de agosto del año dos mil dieciocho.



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



MSc. Larry Stuart Segura Letrán
Secretario



Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell
Vocal I



Licda. Ana Gabriela García Portillo
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Ana Gabriela García Portillo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 24 de septiembre de 2018.

(f)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudia Elizabeth Aquino García'.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0038-2019
Guatemala, 22 Enero de 2019

Estudiante
Ana Gabriela García Portillo
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 29-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de noviembre de 2018, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Ana Gabriela García Portillo	<u>200711815</u>	LA GESTIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS EN EMPRESAS DE SERVICIO TELEFÓNICO (CALL CENTER) EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
------------------------------	------------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABREFA MORALES
SECRETARIO

m.ch



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por su infinito amor y gracia.
- A MIS PADRES:** Por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Por ser ejemplo de superación.
- A MI ASESOR: :** Por apoyarme y motivarme constantemente.
- A MIS AMIGOS:** Por todas las gratas experiencias vividas.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme educación calidad, le agradezco al equipo profesionales comprometidos que compartieron sus conocimientos y me hicieron crecer personal y profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** A mi querida casa de estudios, llevaré todos los conocimientos adquiridos a la práctica para dejar en alto su nombre.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Alcances sobre el estudio de los beneficios no económicos.....	2
1.2 Enriquecimiento sobre la satisfacción laboral	9
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Administración de recursos humanos	13
2.2 Remuneración.....	16
2.3 Beneficios no económicos.....	16
2.3.1 Las relaciones de intercambio en las organizaciones	20
2.3.2 Tipos de recompensas no monetarias y como utilizarlas	21
2.4 Salario emocional.....	25
2.5 Enfoque tradicional y moderno de las compensaciones laborales.....	32
2.5.1 Las compensaciones organizacionales.....	33
2.5.2 Planes Retributivos basados en las habilidades	35
2.5.3 Incentivos	37
2.5.4 Los sistemas de recompensas.....	39
2.6 Satisfacción laboral	41

2.6.1	Factores que favorecen la satisfacción laboral	44
2.6.2	Insatisfacción Laboral.....	46
2.6.3	Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	47
2.6.4	Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados	48
2.6.5	Satisfacción y productividad.....	48
2.6.6	Satisfacción y rotación	49
2.6.7	Satisfacción laboral y comportamiento organizacional.....	50
2.6.8	Tipos de Satisfacción laboral	50
2.6.9	Niveles de Satisfacción	51
2.7	Motivación	51
2.7.1	Tipos de motivación	53
2.7.2	Técnicas de Motivación Extrínsecas:	53
2.7.3	Técnicas de Motivación Intrínsecas	55
2.7.4	Impulsos motivacionales de las personas	59
2.7.5	Diferencia entre motivación y satisfacción	60
2.8	Teoría de la expectativa	60
2.9	Teoría de los dos factores.....	62
2.10	Empresas de Servicio Telefónico (<i>Call Center</i>).....	65
3.	METODOLOGÍA	66

3.1	Definición del problema.....	67
3.2	Objetivos	69
3.2.1	Objetivo general	69
3.2.2	Objetivos específicos	69
3.3	Hipótesis	69
3.3.1	Especificación de variables	69
3.4	Método científico	73
3.5	Técnicas de investigación aplicadas	74
3.5.1	Técnicas de investigación documental.....	74
3.5.2	Técnicas de investigación de campo.....	77
3.6	Procedimiento	82
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	83
4.1	Análisis cualitativo y cuantitativo	84
4.1.1	Análisis 1: Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.	84
4.1.2	Análisis 2: Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores	98
4.1.3	Análisis 3: Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.	117
4.2	Resultados de los análisis.....	124

4.2.1 Resultados del análisis 1: Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.....	125
4.2.2 Resultados del análisis 2: Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.....	127
4.2.3 Resultados del análisis 3: Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.....	130
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	144
ÍNDICE DE TABLAS.....	145
ÍNDICE DE GRÁFICAS	146
ÍNDICE DE FIGURAS	147

RESUMEN

“Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno”. (Abad, 2008). Es por ello que se desea investigar si la implementación de beneficios no económicos puede influir en la satisfacción laboral de los colaboradores, motivando el compromiso en ellos y su lealtad.

En Guatemala, las empresas de servicio telefónico emergieron a principios de los noventas, y es un sector que sigue creciendo en todos los segmentos: servicio al cliente, ventas, tele mercadeo, servicios de outsourcing, entre otros. Un factor determinante para este tipo de organizaciones es contar con personal apropiado y motivado. La alta rotación, el ausentismo, la falta de interés por parte activo de la compañía afecta directamente a la productividad de este tipo de empresas, por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.

“La remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado en manos de uno órgano de administración de los salarios y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización. Sin embargo la remuneración fija es estable y no logra motivar ni satisfacer a la personas.” (Robbins y Judge (2009). Es decir, la remuneración fija funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades. La temática del estudio fue la gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico en el municipio de Guatemala.

El objetivo general fue contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejoran la estabilidad laboral.

El problema de investigación del presente estudio y que busca resolver y encontrar soluciones se basa en que se identificó que el sector de empresas de servicio al cliente ha enfrentado problemas financieros debido al ausentismo y la rotación de su personal.

Las empresas de servicio telefónico por lo general cuentan con más de 400 representantes de servicio al cliente, los cuales reciben un promedio de 10 a 15 llamadas por hora (aproximadamente 4 minutos por llamada); lo anterior, ejerce presión en los colaboradores para atender las llamadas rápidamente, lo cual produce nerviosismo en ellos, provocando que en ocasiones la información que se proporciona al cliente no sea correcta, según la entrevista a profundidad realizada a los gerentes. Como consecuencia, se puede presentar una baja de rendimiento en el personal, así como: reducción de la calidad de respuesta y falta de interés por satisfacer la necesidad del cliente. También se podría observar falta de motivación y colaboración de los colaboradores.

Lo anterior provoca un alto nivel de ausentismo y una alta rotación de personal, lo cual incrementa los costos de operación de la empresa debido al pago de prestaciones laborales cuando se ausentan sin renunciar, así mismo, incrementa los costos del proceso de reclutamiento porque hay que permanecer en la constante búsqueda de candidatos, en el proceso entrenamiento del personal nuevo y en la sobrecarga de trabajo para los colaboradores activos.

Las pérdidas económicas que provocan el ausentismo y la rotación de personal producen una serie de deficiencias a nivel organizacional, ante lo expuesto, se

observa la importancia de brindarle prioridad a esta situación y se propone que se investiguen soluciones innovadoras.

Se pretende motivar a las empresas que no cuentan con una gestión de beneficios no económicos a que los implementen y mejoren la calidad de vida de sus colaboradores brindándoles satisfacción, deseo por trabajar y estabilidad laboral.

La presente investigación se realizó con base en la utilización del método científico en las siguientes fases:

Indagatoria: a través de los procesos de recolección de información de las fuentes primarias y secundarias.

Demostrativa: se utiliza para demostrar la validez de la hipótesis planteada y si los datos corresponden a la realidad.

Expositiva: a través de la utilización de los procesos de conceptualización y generalización que será expuesta en el informe final.

Para la presentación de la información recabada se utilizaron gráficas de barras y de pie para realización del análisis correspondiente y se concluyó que la implementación de beneficios es esencial para lograr la estabilidad laboral deseada y que los beneficios que colaboran principalmente en la satisfacción laboral del personal son: el seguro médico, el desarrollo de carrera, tiempo o días de descanso con goce de sueldo, capacitaciones, becas estudiantiles, préstamos inmediatos y las cuota de alimentación.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrolla el tema la gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico en el municipio de Guatemala.

“Los Centros de Servicio Telefónico son una herramienta que permite dar servicio telefónico rápido y efectivo al consumidor que lo utiliza.” (Jonh Antón, 2003)

En la actualidad se goza de lo que fue una de las más exitosas privatizaciones de telefonía estatal en el mundo. Gracias a la liberación inmediata y gradual, el mercado tuvo apertura a la inversión extranjera desde 1996, catorce años después, el país cuenta con las tarifas de celulares más económicas y llamadas a larga distancia más bajas en América Latina, según artículo publicado en Revista vía libre, Prensa Libre el 4 de diciembre 2009.

De acuerdo con estadísticas del Programa Nacional de Competitividad de Guatemala (2011), existen más de 20 *call center* en el país, los cuales emplean a más de 12 mil 653 agentes telefónicos. Las estadísticas resaltan que 6 mil 283 son agentes que atienden llamadas en inglés, mientras que 6 mil 370 son en español. Este tipo de empresas han ofrecido más de 12 mil empleos y siguen en crecimiento. Por lo tanto para mantener la economía en el país es de vital importancia brindar soluciones ante la problemática que estos presentan, la alta rotación de personal.

Las organizaciones esperan colaboradores alineados con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. Sin embargo en muchas ocasiones, lejos de lo esperado, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban. ¿Cómo se puede satisfacer a los empleados y retener el talento, cuando no se puede compensar económicamente siempre por ello?

Es por ello que intenta indagar de qué manera la implementación de beneficios no económicos contribuye a la satisfacción laboral y retención de empleados.

En la investigación la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa) es lo que se pretende mejorar al implementar distintos beneficios no económicos.

Los beneficios no económicos no se dan frecuentemente en las empresas, por tal motivo, se desea demostrar que pueden aportar en la competitividad, productividad y en las ganancias.

Se considera como enunciado interrogativo del problema, el siguiente:

¿De qué manera los efectos positivos demuestran la importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico?

Asimismo, se plantea como objetivo general el contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral no convencional que mejoran la estabilidad laboral. Y los objetivos específicos son los siguientes; Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico; determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral en materia de beneficios no económicos.

La implementación de beneficios no económicos generará mayor satisfacción laboral, lo cual desencadenará grandes cambios positivos en los colaboradores para el bien de la empresa.

La hipótesis expone de forma clara y objetiva la propuesta de solución al problema de investigación; La implementación de beneficios no económicos tiene un efecto positivo en la satisfacción de colaboradores de una empresa.

El capítulo I, Antecedentes, expone el origen del trabajo realizado. El capítulo II, el marco teórico, contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la gestión de beneficios no económicos y la satisfacción laboral que causa en los colaboradores de las empresas de Servicio Telefónico en el municipio de Guatemala.

El capítulo III, metodología, contiene la explicación de los aspectos en los que se estructuran tanto los estudios y análisis de campo que comprenden la entrevista y encuesta prevista en la presente investigación. Igualmente presenta en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico en el Municipio de Guatemala.

El capítulo IV, comprende la parte final de la investigación que es el Análisis y presentación de resultados, el mismo se desarrolla a través de la exposición de los tres análisis, los resultados de cada uno y por último la discusión de resultados.

Luego se presentan las conclusiones del estudio realizado, así también las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos en la investigación.

Para terminar se detalla la bibliografía consultada para la realización de la investigación y los anexos que incluyen entre otros los formatos de la entrevista y encuesta, instrumentos utilizados para la recopilación de la información.

1. ANTECEDENTES

La satisfacción de los empleados y cómo retenerlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y de deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas.

“Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a los colaboradores, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el índice de insatisfacción. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo.” (Abad, 2005)

La implementación de beneficios no económicos, implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo. Acorde a Fernández (2002), define que dentro de dichas razones, se encuentra: el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada, control sobre el propio trabajo, entre otras.

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades.

No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Según Davis y Newstrom (2003) se le considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata.

Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga.

Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos.

En algún momento la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen.

1.1 Alcances sobre el estudio de los beneficios no económicos

En su tesis “Incentivos no económicos para la motivación de personal en las asociaciones de venta de medicina natural del municipio de Totonicapán, presenta como objetivo el determinar la importancia que tienen los incentivos no económicos para la motivación del personal en las asociaciones de medicina natural, dio como resultado que el 100% no ha recibido nunca un incentivo no económico, sin embargo, el 100% afirmó que los incentivos no económicos elevarían la autoestima y motivación del vendedor”. (Baquix, 2010).

Recomienda fomentar la utilización e importancia de los incentivos no económicos en los gerentes, promover un programa de incentivo motivacional como herramienta para optimizar las actividades del personal.

En la tesis “Incentivos no monetarios que motivan a los empleados de la empresa panificadora ubicada en el departamento de Quetzaltenango, realizado con 42 empleado distribuidos en distintas áreas de la empresa, se propuso como objetivo Identificar cuáles son los incentivos no monetarios que motivan al personal. Utilizó como diseño de investigación el descriptivo, como instrumento para recopilar la información empleó una encuesta con preguntas cerradas acerca del tema de los incentivos no monetarios”. (Galindo, 2009).

Comprobó que los trabajadores buscan que se les reconozcan por medio de reconocimientos escritos o verbales durante la jornada, y que las recompensas monetarias tienen un gran valor entre los colaboradores.

Concluye que es de vital importancia que lo jefes superiores se involucren en conocerlas necesidades e intereses de los colaboradores así como reconocer su desempeño y recompensarlos a través de los incentivos no monetarios ya que pueden mejorar la motivación existente de los colaboradores, y la percepción de estos hacia la organización en relación a refuerzos positivos. Por lo que recomienda la aplicación de un programa de incentivos donde la gerencia y los mandos medios tengan el compromiso a ser parte activa de los procesos de aplicación y lograr con esto que tengan un contacto más directo con los colaboradores de la organización.

En la tesis “Guía para elaborar un plan de incentivos laborales que contemple estrategias de desarrollo de recurso humano para la Importadora Buena Fe, estudio que realizó con empleados de mayor facilidad de expresión y de diferentes cargos en la importadora, se propuso como objetivo crear estrategias de desarrollo

del personal y aplicarlas en un plan de incentivos laborales, utilizó como diseño de investigación el descriptivo, como instrumento para recopilar la información empleó la entrevista estructurada con el personal que fue seleccionado por medio de un muestreo no probabilístico”. (Mazariegos, 2005). Concluyó que el problema más importante se encuentra en los planes de remuneración, pues no se ajustan a las necesidades de los trabajadores; así también existe cierta rivalidad entre el personal operativo y no se le reconocen sus habilidades. Por lo que recomienda la elaboración y ejecución de un plan que permita aumentar el desempeño de los empleados, y crear un plan para la identificación e integración del personal.

En la tesis “Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una empresa panificadora demostró que los empleados operativos se sienten motivados con los incentivos no monetarios pues los beneficios abarcan a sus respectivas familias y este tipo de incentivos los lleva a realizar mejor su trabajo y a cumplir con las metas establecidas. Concluye que la percepción que tienen los empleados operativos sobre la satisfacción laboral, es catalogada en un nivel muy bueno, pero los empleados hacen énfasis, en que se les debería reconocer de alguna manera su trabajo por medio de reconocimientos personales. Recomienda al área de recursos humanos tomar en cuenta los incentivos no monetarios identificados por los empleados operativos, ya que son estos los que también generan motivación para ellos, también se recomienda a los jefes de tienda promuevan el trabajo en equipo, ya que los empleados se sienten cómodos y satisfechos”. (Espinoza, 2010).

Morales (2000) en su tesis experimental; la cual fue realizada en Estados Unidos, tuvo como objetivo determinar la influencia que tenían las actividades de reconocimiento sobre la satisfacción del empleado. Se determinó que el 68% de los evaluados dijeron que era importante creer que su trabajo era apreciado por otros, un 63% estuvo de acuerdo que a la mayoría de las personas les gustaría más reconocimiento por su trabajo y solamente el 8% pensó que la gente no

debería esperar reconocimiento por el trabajo que realizaban, deben de tomarse en consideración si se desea personal motivado y comprometido con las organizaciones.

En el artículo al empleado se le retiene con incentivos, disponible en el periódico Siglo 21, el gerente comercial regional de Manpower, México, Centroamérica y República Dominicana, Erik López explicó que “el personal se retiene con incentivos que los impulsen a quedarse más tiempo en la organización”. Es necesario que los empleadores conozcan el talento humano que poseen, tienen que saber qué tipo de generaciones interactúan a fin de que se pueda saber qué modelo es el más conveniente de acuerdo con el tipo de perfiles y edades que trabajan en el mismo espacio laboral. Esto con el fin de implementar modelos de retención según intereses, gustos y preferencias de los subgrupos que culturalmente o por generación, no les motivan las mismas cosas.

En el caso de las madres trabajadoras, está la opción de darles medios tiempos, trabajo remoto que es hacer parte del trabajo desde la computadora de su casa, jornadas más cortas, entre otros. Permitir el uso de internet y redes sociales es una forma de retener al talento en especial al joven y no baja un gramo de productividad y la gente está mucho más conectada con el mundo. Crear programas de entrenamiento y capacitación para el personal que permita el crecimiento profesional de los trabajadores dentro de la empresa, contribuye al aumento de productividad y por ende generan mayor rentabilidad.

El personal motivado y capacitado tiene el potencial para convertirse en líderes, pero es cuestión de los empleadores que los incluyan en proyectos como la capacitación y que se genere un clima de innovación. Esto se logra en el momento en el que se adopta, desde la dirección general, una cultura de innovación para el cambio, para la captación del mejor talento y de los mejores proyectos. Es

necesario hacer que los directivos de las organizaciones pierdan el miedo y que se atrevan a aplicar la metodología donde se implementen proyectos de cambio.

Salomón (2012), en el artículo Incentivos laborales, compromiso empresarial, las siete reglas básicas; de la revista Iberoamericana Inter-forum, refiere que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos, que entre los de más relevancia se menciona siete incentivos laborales que son excesivamente básicos.

Un salario justo recibido por la labor que realiza, que más que un incentivo es una responsabilidad de la empresa el dar un salario equitativo acorde a las leyes del país donde se encuentre ubicada, es necesario comprender que el salario es sagrado y que siempre se debe de respetar, por lo que debe pagarse a tiempo y sin problema alguno; el reconocimiento por la labor realizada, de lo contrario la motivación del trabajador puede disminuir; vacaciones, que son parte de las leyes laborales en la mayoría de países; tiempo personal que se hace necesario para cualquier trabajador en horas laborales, para resolver asuntos de índole personal; aumentos salariales que pasan a ser incentivos cuando el aumento salarial es significativamente mayor que el por ciento de inflación; ascensos que es la oportunidad democrática que se le da a un trabajador para mejorar su puesto; seguridad laboral que es un requerimiento y una necesidad de todo individuo, y que debería de ser una obligación para cualquier empresa pues a medida que los trabajadores se sientan seguros así será su rendimiento y motivación; identidad organizacional, que es la necesidad de sentirse parte de a empresa debe de tomar las medidas para que su personal se sienta identificado con ella.

Según Yajaira (2012) en el artículo las empresas apuestan más a incentivos extra sueldo en la revista Eka, la revista empresarial, de San José, Costa Rica, señala

“que cenas, viajes familiares, tardes de viernes libres, convenios con clubes deportivos, son solo algunos beneficios adicionales al salario que las empresas dan a sus trabajadores para conservar talentos y minimizar la rotación”. Otros factores como el clima laboral, el jefe y un salario justo inciden para evitar la renuncia de un empleado, es por eso que cada vez son más las empresas que buscan seducir a sus empleados con diversos incentivos. Los expertos han calculado que en las organizaciones el costo de perder un empleado valioso es de entre el 50% y el 200% de un salario anual, esto contempla varios factores como lo son los problemas operativos, clientes perdidos, el tiempo se invierte para cubrir la vacante, entre otros.

Recientemente se han incorporado beneficios que están vinculados a la salud laboral, gimnasio y masajes dentro de la empresa, provisión de frutas en determinados días e incluso campañas para dejar de fumar o de vacunación. Las empresas han considerado que al brindarles a los trabajadores beneficios que faciliten y promuevan mantener el equilibrio vida personal-laboral, crea un mayor sentido de pertenencia. Estos sistemas de beneficios deben ser lo suficientemente dinámicos y flexibles para evitar que el empleado los perciba como derechos adquiridos. Otros beneficios están vinculados a ciertas libertades, ya sea realizar trámites u atender asuntos personales o bien para asistir a eventos familiares o escolares, Este beneficio a nivel de costos es relativamente menor y su impacto es sumamente alto. Los paquetes de beneficios deben ser multigeneracionales. A un empleado del que se tiene conocimiento que va a renunciar por una mejor propuesta laboral, ofrecerle nuevos beneficios ya sea económicos o no, es una política no adecuada ya que puede generar que otros lo imiten para negociar más beneficios.

León (2012), en el artículo La productividad aumenta cuando hay diversión, del periódico Siglo 21, señala que “el secreto de una mayor productividad organizacional está precisamente en el ambiente laboral, ese ambiente de trabajo

positivo y agradable que engancha a la fuerza laboral y evita la rotación constante. El trabajo es importante porque dignifica al individuo, pero en ocasiones se olvida hacer un balance entre las dimensiones afectivas y las laborales, si las motivaciones para laborar descienden, las personas disminuyen su nivel de productividad. Las organizaciones que más retienen el talento permiten que los trabajadores puedan tener vida personal ya que si encuentran obstáculos para ello, busquen otra opción laboral”.

En el artículo Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas disponible en internet, en la revista GestioPolis (2006) se indica que “la estructuración de planes de incentivos es reciente en las empresas, como consecuencia de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral, seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos”. La creación de planes de incentivos es un reto para la gerencia de recursos humanos de cualquier empresa con un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas o convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

Sin embargo, va a depender de varios criterios para que se cumpla un plan de incentivos, tales como; solidez empresarial, capacidad de pago, poder del sindicato, nivel de responsabilidad social, reacción de la fuerza laboral. Para hacer viable un plan de incentivos se deben cumplir ciertos principios; como el principio del retorno de inversión, no se debe dar un incentivo si éste no dará a cambio incrementos en el rendimiento y productividad de la organización. El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos. Satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de empleados.

1.2 Enriquecimiento sobre la satisfacción laboral

“Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización”. (Robbins, 2004), Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que “existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión”. (Hoppock, 1935, en Parra y Paravic, 2002).

Posteriormente, Herzberg planteó el concepto de enriquecimiento del puesto, “implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad”.

Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en su enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos. (Herzberg, 1959, en Parra y Paravic, 2002)

Otro autor que se involucró en el concepto de satisfacción laboral fue Locke (1969), con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. Postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo”.

Cuando se mide la satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación. Si bien

podría parecer que nos estamos acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición”. (Weiss, 2002)

Es así que se puede definir la satisfacción como un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral. El trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto. Considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc.

“La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos”. (Robbins, 2004).

“La satisfacción laboral no es igual para todas las personas, y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo. Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo”. (Furnham, 2001).

No obstante, el foco principal de la presente investigación se pondrá sobre la teoría de los dos factores o teoría de motivación-higiene de Herzberg, y posteriormente, en su concepto de enriquecimiento del trabajo.

A continuación se presenta el contexto histórico sobre las distintas percepciones sobre la satisfacción laboral. Aproximadamente a mediados de los años veinte, se pensaba que “el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha.” (Landy, 2005)

Anteriormente a esto únicamente se consideraba que al recibir un sueldo puntual y adecuado se mantenía a los trabajadores de las organizaciones satisfechos por lo que hacía y por lo que recibían, seguidamente se encuestaron a varios gerentes y jefes de organizaciones sobre la felicidad que se presentaba en sus subordinados por la realización de sus responsabilidades, a partir de aquí a principios de los

años treinta debido a dos proyectos de investigación se le da auge nuevamente al término satisfacción laboral la cual se considera como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Aproximadamente entre los años 1935 y 1955 la investigación sobre satisfacción laboral fue muy activa, debido a que se consideraba que la satisfacción laboral estaba vinculada con la prevención del descontento laboral en forma de huelgas y la productividad. La idea era que si una organización podía mantener alta la moral del trabajador la compañía estaría libre de huelgas y sería más provechoso.

A fines de los años sesenta y principios de los setenta, la revolución cognoscitiva en la psicología llevó a un cambio en la metáfora de la motivación, una metáfora que refería a la persona como científico y se caracterizaba por la recolección de datos y el proceso de análisis en el individuo, esto fue muy útil debido a que sirvió como una guía para el planteamiento de dos teorías respecto a la satisfacción laboral, la primera surgió por Locke en 1976 denominada teoría del valor, la cual como teoría de la satisfacción laboral en la que la importancia relativa de un aspecto laboral particular para el trabajador influye en sus respuestas a ese aspecto laboral, por ejemplo si se valora un salario alto, el salario real podría tener un efecto muy importante en su insatisfacción laboral total.

A pesar de estas dos conceptualizaciones ninguna generó mucha investigación ya que se concentraron en la experiencia de emociones de los trabajadores que en la posible relación entre las emociones y la productividad. Desde 1935 a 1990 las investigaciones en satisfacción laboral se habían caracterizado como no teóricas debido a que la mayor parte de los investigadores dependía de los análisis estadísticos como un sustituto de la teoría, seguidamente se han analizado las variables como posibles consecuencias de la satisfacción laboral entre ellas la productividad y el desempeño. Es importante distinguir dos elementos que se han presentado hoy en día en la evaluación de la satisfacción laboral, el primero de

ellos en la satisfacción con aspectos específicos del trabajo (satisfacción parcial) y el uso de instrumentos como el cuestionario para medir la satisfacción (satisfacción total), esto con el fin de obtener indicadores veraces y confiables en las mediciones sobre la satisfacción laboral que emitan significado y validez.

Seguidamente se propuso otra teoría más emitida por Lawler (1991), denominada teoría del proceso operante donde “la satisfacción laboral es en donde cada reacción emocional se acompaña por una reacción emocional opuesta por ejemplo si alguien experimentara alegría al interactuar con un supervisor, existirá también una reacción emocional opuesta que no se presentaría mientras se Interactúa”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos

En los tiempos recientes, el empresariado privado y público ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a identificarlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de las instituciones.

La administración de recursos humanos ha evolucionado en el tiempo, ya que existieron diversas épocas en las que se denominaba a este como fuerza humana, trabajadores, colaboradores y por último hoy día capital humano.

“La administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Comprende todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos; parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de administración de recursos humanos”. (Chiavenato Idalberto, 2004)

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocupar y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa; es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

La gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”. (Davis y Werther, 1991).

Chiavenato (2002) en su libro *Gestión del talento humano* amplía este tema y lo relaciona con varios aspectos; “la Administración de Recursos Humanos está relacionada con las siguientes funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber”.

- a. Análisis y descripción de cargos
- b. Diseño de puestos
- c. Reclutamiento y selección de personal
- d. Contratación de candidatos seleccionados
- e. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- f. Administración de cargos y salarios
- g. Incentivos salariales y beneficios sociales
- h. Evaluación del desempeño de los empleados
- i. Comunicación con los empleados
- j. Capacitación y desarrollo del personal
- k. Desarrollo organizacional
- l. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- m. Relaciones con empleados y relaciones sindicales

Según Dessler y Varela (2011), definen que la administración de recursos humanos como “las prácticas y políticas necesarias que se utilizan para manejar las relaciones personales de la función gerencial. Las cuales consisten en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, brindar un ambiente de trabajo seguro, hacer uso

del código de ética, dar un trato justo a cada trabajador de la empresa”. Para conocer algunas de esas prácticas y políticas, a continuación se muestran las siguientes:

- a) Realización de los análisis de puestos (se determina la función de cada trabajador).
- b) Planeación de las necesidades de personal y reclutamiento de los candidatos para cada puesto.
- c) Selección de los candidatos para cada puesto.
- d) Aplicación de programas de inducción y capacitación para los trabajadores de primer ingreso.
- e) Evaluación del desempeño.
- f) Administración de los sueldos y salarios.
- g) Proporción de incentivos y prestaciones.
- h) Comunicación (entrevistar, asesorar y disciplinar al personal que lo requiera).
- i) Capacitación y crecimiento de los trabajadores actuales.
- j) Fomentación del compromiso de los trabajadores con la empresa.

Además hay prácticas y políticas que cualquier gerente debería conocer y aplicar, para desarrollar un mejor ambiente de trabajo, las cuales son:

- a) La igualdad de oportunidades y las normas éticas.
- b) La salud y seguridad de los colaboradores, al igual que el trato justo hacia los mismos.
- c) El conocimiento de quejas y las relaciones laborales del personal.

En la administración de recursos humanos los objetivos pueden proceder de las metas que la empresa imponga, las cuales en la mayoría de ocasiones son el

mejoramiento de un proceso o área específica. Pero en otras ocasiones el principal objetivo puede ser el mejorar el desempeño laboral de los trabajadores para que la organización obtenga los resultados trazados.

2.2 Remuneración

La remuneración o salario es el pago total de dinero que se le entrega a un empleado por el cargo que ejerce y los servicios que presta por un determinado tiempo; se encuentra formada por tres análisis:

1.- Remuneración básica: pago fijo que recibe el empleado de manera regular, salario mensual o salario por hora.

2.- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participaciones en los resultados.

3.- Beneficios: remuneración indirecta y se conceden a través de programas como vacaciones, transporte subsidiado, seguro de vida, seguro de salud, comedor subsidiado. (Chiavenato 2002; Gómez et al. 2001).

2.3 Beneficios no económicos

Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.

Chiavenato (2002), afirma que “los incentivos no económicos son reconocimientos dados para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer”, estos reconocimientos pueden ser;

a) Servicio de restaurante

- b) Asistencia médico-hospitalaria y odontología
- c) Servicio social y consejería
- d) Club o asociación recreativa
- e) Seguro de vida colectivo
- f) Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa
- g) Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina
- h) Club o agrupación gremial

Estos son algunos de los beneficios que las organizaciones otorga a sus empleados con el propósito de retener el talento humano y aumentar su competitividad frente a empresas similares del sector.

La definición clave para este estudio serán dos; empezando por la que indica Chiavenato (2009), estos beneficios no solo buscan recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacerla más agradable. También indica que los beneficios más frecuentes que las compañías otorgan dentro de esta clasificación son los seguros de vida y gastos médicos, combustible, vehículo de la empresa o transporte, membresía a algún club o institución, regalos, actividades sociales para fechas especiales o época navideña, subsidio por alimentos, vivienda, entre otros.

La segunda definición clave menciona que los beneficios no económicos son aquellos beneficios que no son comunes en una organización y hasta cierto punto son innovadores, los cuales pretenden proveer de una ventaja competitiva a las organizaciones frente al mercado laboral (Méndez, 2015).

Como lo menciona (Méndez, 2015) dentro de este tipo de beneficios se puede mencionar:

- a) Gimnasio en las instalaciones de la compañía.
- b) Guardería.
- c) Viajes.
- d) Vales de descuento en tiendas, cines, teatros, restaurantes.
- e) Clases de yoga o algún deporte en las instalaciones.
- f) Clases de idiomas.
- g) Clases universitarias dentro de las instalaciones.
- h) Home Office.

Stevenson (2000), menciona que existen otros incentivos no económicos que frecuentemente se dan en las empresas y que tienen un efecto motivante para los empleados. Menciona como incentivos no monetarios los siguientes;

- a) Respeto.
- b) Retos.
- c) Elogios.
- d) Horarios laborales flexibles.
- e) Sentirse parte del equipo.
- f) Contribuir con ideas.
- g) La oportunidad de aprender.
- h) Oportunidades de realizar algún tipo de estudio o carrera.
- i) Camaradería.
- j) Premios.
- k) Agradecer a los empleados el trabajo extra realizado.
- l) Creer en el trabajo.
- m) Trabajar con más personas.
- n) La confianza del jefe.

“Muchas compañías manejan planes de incentivos no monetarios por medio de programas de reconocimiento por méritos, en el que los empleados reciben placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldos.

Los incentivos no monetarios son especialmente comunes en los departamentos de ventas al paso que ceden la prioridad a los programas de comisiones y otros similares. Estos incentivos no monetarios son utilizados para alentar esfuerzos adicionales o enfocados a un objetivo específico, entre los incentivos no monetarios se cuenta también con los cambios en el puesto o en el entorno laboral, el incremento de la responsabilidad y la autonomía”. (Werther y Davis, 2005).

Si bien existen distintas conceptualizaciones, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), incluye “muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias”.

Los puestos determinan en parte las recompensas sociales y psicológicas asociadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, así como el uso del elogio y el reconocimiento, también contribuyen la cultura corporativa que hace sentir bien a los empleados al ir a trabajar.

Chiavenato (2009) explica, “es el que busca incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados”. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales.

2.3.1 Las relaciones de intercambio en las organizaciones

“Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales (decisión de desempeño)”. (Chiavenato, 2009)

Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones, ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores; por lo tanto:

- a. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representa inversiones personales que debe producir ciertos rendimientos en forma de incentivos o recompensas.
- b. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimiento es decir, las aportaciones de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia pues cada persona aporta a la organización en la medida en la medida que recibe los incentivos a cambio de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones y premios. De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos gastos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización.

La organización está dispuesta a invertir en incentivos media vez reciba a cambio el rendimiento esperad; en este intercambio permanente, cada una de las partes efectúan inversiones para recibir la inversión realizada.

Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de desempeño excelente u la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

2.3.2 Tipos de recompensas no monetarias y como utilizarlas

“Las recompensas no monetarias de valores significativos más populares, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y las recompensas sociales”. (Mcadams, 1998).

Entre los tipos de recompensas no monetarias se encuentran:

a. Artículos: como recompensa los artículos difieren de lo que habitualmente se adquieren en una tienda. Para que tenga valor como trofeo, deben ser algo especial, generalmente algo que un empleado con compraría por propia iniciativa.

La clave en este caso es la variedad, por esta razón los artículos se presentan en catálogos pensados expresamente para mostrar premios y no simplemente mercancía. Los premios se compran canjeándolos por puntos y se consideran de un valor económico significativo y pueden llegar a ser mes del 2 por ciento del salario anual.

b. Viajes: las vacaciones con todos los gastos pagados han venido ofreciéndose durante treinta años como lo último en recompensa. El coste de ese premio está

muy por encima de la medida de recompensa y sus reconocimientos de los que se habla aquí. Pero la industria del turismo a cambiado y ya empieza a ofertar la posibilidad de proporcionar vales para todo o parte del viaje de vacaciones. Por esta razón los premios de viajes se están popularizando porque muestran la mayoría de los beneficios que tiene un plan con catálogo.

Uno de los atractivos de este enfoque es su capacidad para ofrecer a los participantes una amplia gama de destinos en forma de Kit promocional. Todo el aspecto administrativo tiene lugar entre el premiado y las agencias, las compañías aéreas, los hoteles.

c. Oportunidades educativas: un tipo de recompensa que muchas veces se pasa por alto consiste en ofrecer a los empleados la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio. Asistir a seminarios profesionales suena muy bien, pero está claramente limitado a unas cuantas personas. El coste por persona es alto a menos que sea un seminario o una charla local.

La asistencia a reuniones de empresa que generalmente queda a reservada para los comerciales o la dirección es una oportunidad educativa que las empresas si pueden permitirse y facilita que los ganadores de las recompensas conozcan a gente normalmente que no ven. Algunas firmas utilizan actividades especiales de formación e equipos como premio.

El evento tiene lugar en un sitio especial, dura alrededor de una semana y se entiende que es un gran beneficio para la empresa y un gran premio para los empleados. No obstante para que sea considerado recompensa, la participación debe ser puramente voluntaria, incluso una presión implícita a participar eliminaría cualquier aspecto de premio que pudiera tener.

d. Tiempo libre remunerado: dado el estrés que genera la vida moderna, el tiempo libre se considera un gran premio. Se concede junto con el tiempo libre remunerado por baja, vacaciones o incapacitación. La mayoría de las empresas que dan tiempo libre lo remuneran, no obstante si no se remunera puede considerarse una buena forma de ganar mejor en productividad. Muchos empleados estarían encantados de tener un día libre sin remunerar si no pusiera en peligro su status laboral.

El tiempo libre remunerado se puede emplear para dos aspectos, en primer lugar para que los empleados tomen un día libre o más, cuando se consiguió un algo específico pero hay que tomar en cuenta que se debe utilizar cuando no se ponga en riesgo la pérdida de contacto con el cliente.

En segundo lugar se pueden hacer celebraciones de empresa en las que todo un grupo se toma permiso, la mayoría de estas actividades como las excursiones se consideran derechos adquiridos pero también pueden ser premios eficaces, cuando se alcanza los objetivos todo el mundo celebra.

e. Involucramiento de los empleados como recompensa no monetaria: Robbins y Judge (2009), en la interrogante ¿Qué significa involucramiento del empleado? define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.

La lógica que subyace es que el involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autoestima y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, comprometidos con la organización, serán productivos y estarán más satisfechos con su trabajo.

f. Administración participativa: las características comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones la administración participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad. Pero para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben de ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben de tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben de confiar y gozar de confianza entre sí.

g. Participación representativa: este modelo de involucramiento del personal consiste en que los empleados estén representados por un grupo pequeño de ellos, que son los que en realidad participan. La participación representativa ha sido llamada la forma legal extendida en el mundo para el involucramiento del empleado.

La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Las formas más comunes que adopta la participación representativa es por medio de los concejos laborales y representantes ante el concejo, aunque un estudio arrojó que este tipo de participación representativa no afecta de manera positiva a los representados, y solamente a los representantes en su desempeño, mas no en su motivación.

h. La remuneración fija: Robbins y Judge (2009) mencionan que “la remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, la cual privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado en manos de uno órgano de

administración de los salarios y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización. Sin embargo la remuneración fija es estable y no logra motivar a la personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades”.

2.4 Salario emocional

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades.

No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una “recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata”. (Davis y Newstrom, 2003).

Acorde a esto, se puede plantear entonces que “el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras

formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad”. (Correro, 2005)

Al no ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir.

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006) que lo postula como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama salario pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; emocional pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las

necesidades a satisfacer o éstas no existen. Para Saíz (2001) debe considerar “los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas”. Asimismo, se debe buscar “la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo, y con los mismos satisfactores tiene altas probabilidades de conducir al fracaso”. (Gay, 2006).

De la misma forma, “un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él”. (Correro, 2005).

Acorde a esto, también se postula que “las organizaciones no deben temer que todos los empleados que poseen quieran o pidan factores de salario emocional, pues así como éste depende de un mínimo de cobertura de necesidades básicas, también depende de los distintos compromisos que tenga el sujeto en el momento en que pretenda solicitarlo o ponerlo como requisito para su permanencia en la organización, pues a muchos, sus responsabilidades económicas o personales no les permitirán solicitar tal tipo de flexibilidad”. (Correro, 2005)

¿De qué se habla cuando se menciona salario emocional? Si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de

cada empleado, siguiendo a Abad (2005) se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- a. Formación ofrecida por la empresa
- b. Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- c. Poder expresar ideas y sugerencias
- d. Oportunidades de ascenso y promoción
- e. Retos profesionales
- f. Planificación de carrera profesional
- g. Ambiente laboral agradable
- h. Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio como la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado la presencia laboral mal entendida, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos. De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial).

Siguiendo a Destefano (2008), se mencionan las siguientes ventajas de considerar el teletrabajo como una forma de salario emocional. No obstante, la autora no se queda al margen y considera también las posibles desventajas. Sin embargo, reconoce que las ventajas son por mucho, mayores que los inconvenientes que se puedan provocar.

Ponderación de ventajas:

- a) Flexibilidad del horario de trabajo
- b) Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos
- c) Reducción del estrés
- d) Mayor autonomía
- e) Posibilidad de combinar trabajo con atención de la familia
- f) Elección personal del entorno de trabajo
- g) Aumento de la calidad de vida
- h) Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- i) Mayores posibilidades laborales para discapacitados
- j) Posibilidad de disponer de empleados de alto valor, aunque vivan a miles de kilómetros
- k) Disminución de gastos generales y de espacio de oficina
- l) Reducción del ausentismo laboral

Ponderación de desventajas:

- a) Ausencia de contacto personal y dificultad para el trabajo en equipo
- b) Ausencia de soporte inmediato
- c) Complicación de la protección laboral y social
- d) Dificultad en el control del tiempo y calidad de trabajo
- e) Dificultad en el uso confidencial de la información

El salario emocional implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo. Acorde a Fernández (2002), dentro de dichas razones, se encuentra: “el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor

realizada, control sobre el propio trabajo, entre otras”. Llama la atención que dentro de los factores valorados para ser atraído hacia una organización, la compensación no se menciona como factor primordial, lo cual llevaría a pensar que opera de alguna forma como factor de higiene, más de mantención que de desarrollo.

Similar a esta concepción, Correro (2005) menciona que “dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo están las posibilidades de desarrollo y que éste permita un equilibrio entre vida personal y laboral. Nuevamente, la retribución económica no está dentro de los primeros lugares. Todos estos factores mencionados también operan como salario emocional para los trabajadores”.

La irrupción del concepto de salario emocional viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas.

Esto porque como lo explica Lagos (2008), “cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz, a la vez que capacitado”. Parece ser que pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los sujetos, como permitirles conciliar de mejor forma vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida.

Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar donde ganar dinero, sino una serie de tareas a realizar donde el sueldo es solo parte de un todo. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos.

“Las personas en si no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo”. (Abad, 2005).

Considerar la introducción del salario emocional dentro de la empresa posee diversas ventajas. Aparte de lo ya mencionado por Correro (2005) sobre el escalamiento del salario económico y la necesidad de introducir nuevas y creativas formas de retener al personal, Gay (2006) postula que “la implementación de un buen salario emocional podría tener consecuencias favorables sobre el estrés. Es sabido que una de las principales causas del mismo es la insatisfacción con el trabajo. De la misma forma, la insatisfacción es causa del alza del absentismo laboral”.

Para comprender mejor el término, Aparicio (2005) postula que “la insatisfacción laboral es una respuesta negativa que exhibe el trabajador hacia su propio trabajo, lo cual hace que éste se encuentre en un estado de intranquilidad, ansiedad, pudiendo la persona incluso llegar a la depresión al hallarse en una situación de insatisfacción laboral. Se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el salario emocional tendrá un menor porcentaje de empleados

insatisfechos, y con ello, más probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades.

2.5 Enfoque tradicional y moderno de las compensaciones laborales

Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo.

En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones tradicionales y rígidas frente a procesos de compensaciones flexibles y avanzadas. Compensaciones basadas en dos enfoques, extraído de Chiavenato (2002).

El enfoque tradicional destaca el modelo homo *economicus*, las personas motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. Remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos. En el enfoque moderno, las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización.

La remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños.

Por otra parte, las compensaciones son un costo para la organización, es por eso que los planes de compensación deben ser sometidos a un análisis costo-beneficio, ya que, deben además de incentivar al personal para generar retornos a la empresa.

2.5.1 Las compensaciones organizacionales

Según Chiavenato (2002), en su libro la Gestión del Talento Humano, las compensaciones organizacionales se pueden clasificar en:

1. Financieras:
 - a) Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones
 - b) Indirectas: DSR (para trabajadores por hora), vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos. +

2. No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo.

Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre.

En algunos casos estos beneficios se extienden también a la familia del empleado. Incluyen:

- a) Asociación a club.
- b) Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- c) Música ambiental.
- d) Actividades deportivas y comunitarias.
- e) Paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal. Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- a) Transporte.
- b) Restaurante en el sitio de trabajo.
- c) Estacionamiento privado.
- d) Horario móvil de trabajo.
- e) Cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados.
- f) Agencia bancaria en el sitio de trabajo.

Las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa (Gómez et al. 2001).

Existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de éstos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en interna y externa.

Equidad interna: es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.

Equidad externa: es la retribución que los trabajadores creen justa respecto de lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo (Gómez et al. 2001).

Tomando en cuenta la equidad interna y la externa se desarrollan dos modelos de retribución:

1. Modelo de justicia retributiva: se dice que los trabajadores aportan a la empresa diferentes atributos como cualidades, esfuerzos y tiempo a cambio de un resultado tomando en cuenta que el más importante para los trabajadores es el monetario.

2. Modelo de mercado laboral: cuando la oferta de trabajo y la demanda del mismo es igual en ese momento la empresa establece el salario de los trabajadores (Gómez et al. 2001).

2.5.2 Planes Retributivos basados en las habilidades

Las organizaciones utilizan las habilidades como base de retribución, todos los empleados empiezan ganando un mismo sueldo por el mismo trabajo que realizan, pero a partir de ahí van subiendo su nivel salarial por cada nueva habilidad que llegan a dominar. Existen tres tipos de habilidad que pueden recompensarse:

1) Habilidades en profundidad: el empleado aprende más sobre un área especializada o se hacen expertos en un campo.

2) Habilidades horizontales o extensas: el empleado aprende a hacer un mayor número de trabajos o tareas dentro de la empresa.

3) Habilidades verticales: el empleado adquiere habilidades de “autogestión”, como la programación, coordinación, formación y liderazgo.

El plan de retribución basado en las habilidades proporciona algunas ventajas claramente identificables:

- a) Crea una fuerza de trabajo más flexible sin descripciones de tareas que se asignan para cada cargo.
- b) Fomenta una formación interdisciplinaria, evitando que la ausencia y rotación de trabajadores altere la unidad de trabajo.
- c) Exige tener menos supervisores, reduciendo los niveles directivos para crear una organización más plana.
- d) Mejora el control de los empleados sobre sus retribuciones, saber por adelantado lo que deben hacer para lograr un aumento salarial. (Gómez, 2001).

Werther Jr. & Davis (1995) lo definen como “los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa”.

2.5.3 Incentivos

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.

“El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos”. (Bohlander, 2001).

Bohlander (2001) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos:

- a) Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- b) Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- c) La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos.
- d) Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- e) Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Existen reglas para realizar los planes de incentivos las cuales se señalan a continuación:

- a) Se deben otorgar incentivos en base a desempeño personal, de equipo, la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.
- b) El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
- c) Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga (Bohlander, 2001).

Werther Jr. & Davis (1995) aclaran que “los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”.

“Las empresas deben ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles, ya que ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral”. (Gómez, 2001).

Es importante mencionar que no siempre la aplicación de este tipo de incentivos trae beneficios al trabajador, ya que como Werther Jr. & Davis (1995) menciona que el pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen

las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

“Los incentivos no financieros, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario sino que muchas veces reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo”. (Werther Jr. & Davis 1995).

Tabla No. 1
Ventajas y desventajas de planes de incentivos

Tipo de plan	Ventajas	Desventajas
Planes individuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. El rendimiento recompensado se reproducirá. 2. Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona. 3. Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad laboral. 4. Se ajustan a una cultura individualista. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden fomentar un pensamiento único. 2. No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución. 3. Pueden ir en contra de los objetivos de calidad. 4. Pueden fomentar la falta de flexibilidad.
Planes por equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentan la cohesión del grupo. 2. Ayudan a medir el rendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible falta de ajuste con una cultura individualista. 2. El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento. 3. Es difícil definir el equipo. 4. Competencia entre grupos.

Fuente: Gómez, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 2001, p.407

2.5.4 Los sistemas de recompensas

Los sistemas de recompensas presentes en las empresas contienen, además de los beneficios, los mecanismos para distribuirlos al personal que las conforman. Estos beneficios pueden ser visibles como los aumentos, vacaciones,

bonificaciones, etc. Y no tan visibles, por ejemplo, seguridad, satisfacción, nuevas posiciones laborales, entre otras.

Aquellas recompensas deben basarse en algunos aspectos que son fundamentales para los propósitos de las organizaciones, cuando deciden utilizarlas, como el incremento del desempeño del empleado en su trabajo y los objetivos de éstas recompensas que respalden los resultados esperados de la empresa. Diferenciación entre recompensas monetarias y recompensas no monetarias, extraído de Gómez et al. (2001).

A diferencia del dinero en efectivo los pagos que pueden convertirse en dinero líquido más adelante, las recompensas no monetarias no son tangibles. Este tipo de recompensas están formadas entre otros elementos por un trabajo interesante, tareas diversas y reconocimiento social.

Las organizaciones tienen que elegir la parte de la recompensa que es monetaria y la parte que no lo es, como una alta seguridad laboral. Las empresas que hacen hincapié en las recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la organización.

Así, se da más importancia a las recompensas monetarias en las empresas que se mueven en un mercado volátil con poca seguridad laboral, empresas que dan más importancia a las ventas que al servicio al consumidor y empresas que están intentando fomentar un ambiente competitivo interno más que un compromiso a largo plazo de los empleados. Un mayor predominio de las recompensas no monetarias suele encontrarse en empresas que tienen fuerza de trabajo relativamente estable, aquellas empresas que hacen hincapié en el servicio al

consumidor y en la lealtad que al rápido crecimiento de las ventas y en aquellas empresas que quieren crear un clima más cooperativo en la empresa.

2.6 Satisfacción laboral

Según Gibson (1997) “la satisfacción es la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y el papel que desempeñan en la organización”. En este sentido, la satisfacción en el trabajo es la actitud personal con respecto al medio laboral, la cual puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción). Expresan que la satisfacción incluye la forma en que una persona se involucra con su trabajo y el grado de compromiso que adquiere con la organización.

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales.

Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- a) Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- b) Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- c) Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- d) Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- e) Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Según Shultz (1991), la Satisfacción laboral puede definirse como “un conjunto de actitudes frente al trabajo- como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo

(lo que piensa) y esto supone a su grupo de actitudes o sentimientos. De allí que la satisfacción en el trabajo aprende de numerosos sectores tanto físicos como de logro personal”.

Por su parte, Robbins y De Cenzo (1996), afirman que “la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho”.

“La satisfacción en el trabajo como una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir. Así mismo considera que es indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación”. (Robbins, 1996).

Al producirse un desconocimiento del grado de satisfacción en los trabajadores por parte de las organizaciones, se corre el riesgo de alimentar la presencia de escenario desfavorable que restrinjan la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional.

En este orden de idea, Batemas y Snell (2001), plantea que “es ventajoso para una organización tener una fuerza laboral satisfactoria, pues esto conduce a

menor ausentismo, rotación, daño, demandas, huelgas, costos médicos, cobros, sabotajes, por el contrario permite crear producto de mayor calidad”.

Muñoz Adánez, (1990) define “la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

“La satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”. (Davis y Newstrom, 2003)

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- a) Dedicación al trabajo
- b) Compromiso organizacional
- c) Estado de ánimo en el trabajo

La satisfacción laboral Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), es definida como “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”.

Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

“La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un análisis cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo”. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

2.6.1 Factores que favorecen la satisfacción laboral

“La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario”. (Robbins, 2004).

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), “los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros”.

Según Fernández (1999) considera que “la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo”.

En tal sentido, Fernández-Ríos (1999), señala siete factores: “a. retribución económica, b. condiciones físicas del entorno de trabajo, c. seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, d. relaciones con los compañeros de trabajo, e. apoyo y respeto a los superiores, f. reconocimiento por parte de los demás y g. posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.”

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

a. **Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

b. **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

c. Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa: Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

d. Relaciones con los compañeros de trabajo: Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

e. Apoyo y respeto a los superiores: Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

f. Reconocimiento por parte de los demás: Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.

g. Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

2.6.2 Insatisfacción Laboral

Márquez (2001) indica que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia del empleado y que puede expresarse a través de conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro, es decir que la insatisfacción laboral

conduce al empleado a la frustración y ello a la vez a asumir ciertas conductas, que encaminan a dos ejes: Activo – Pasivo y Destructivo, constructivo, de acuerdo a su orientación, manifestando ciertas respuestas frente al puesto que desempeñan, entre las que se encuentran:

a. Salida, abandono: Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia. Insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida al abandono de la organización.

b. Voz, expresión: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia del mejoramiento, la discusión de problemas y algunas formas de actividad sindical. Insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos de mejorar la situación.

c. Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. Insatisfacción expresada permitiendo que la situación empeore.

d. Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización y su administración. Esto quiere decir que harán lo correcto y se confía en ella.

2.6.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral

Robbins (2004) describe que “la insatisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, su familia y sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización”.

Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- a) Abandono
- b) Ausentismo
- c) Accidentabilidad
- d) Baja productividad
- e) Dificultad para trabajar en grupo

Asimismo indica que los determinantes y consecuencias de la insatisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la insatisfacción de los empleados, de los determinantes individuales y de las expectativas laborales.

2.6.4 Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

“El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se ve muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad y su índice de ausentismo y rotación”. (Robbins, 2004)

2.6.5 Satisfacción y productividad

“Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos”. (Robbins, 2004)

2.6.6 Satisfacción y rotación

“Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos, además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional”. (Arnedo, 2009)

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

“Un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Debido a que la organización hace esfuerzos considerables para conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc.

Todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo, la organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar”. (Robbins, 2004)

2.6.7 Satisfacción laboral y comportamiento organizacional

“Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas. En congruencia con esta manera de pensar, los primeros análisis del comportamiento ciudadano organizacional (CCO) daban por hecho que había un vínculo estrecho con la satisfacción”. (Robbins, 2004) Si el trabajador no está de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salario, su satisfacción no será mucha. En cambio, si le parece que los procedimientos y los resultados son justos, se siente confiado. Cuando un empleado confía en su patrón, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto. (Robbins, 2004)

2.6.8 Tipos de Satisfacción laboral

A continuación se presentan los diferentes tipos de satisfacción e insatisfacción laboral:

Tabla No. 2
Tipos de satisfacción e insatisfacción laboral

Tipo de satisfacción laboral	Descripción
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • PROGRESIVA: La satisfacción incrementa el nivel de aspiraciones. • ESTABILIZADA: mantiene el nivel de aspiraciones de cada individuo. • RESIGNADA: reduce el nivel de aspiraciones.
Insatisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • CONSTRUCTIVA: a insatisfacción es un incentivo para mejorar y llegar a la satisfacción. • FIJA: percibe el incumplimiento de sus aspiraciones pero lo soporta y mantiene una actitud pasiva al cambio.
Pseudo- satisfacción resignada	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la insatisfacción, altera la percepción de la realidad.

Fuente: Rivera, Martínez y De Santiago (2011)

2.6.9 Niveles de Satisfacción

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa. (Robbins, 2004)

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

2.7 Motivación

Lahey (1999), señala que el termino motivación “se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos. En una forma más completa dice que los motivos son los que nos hacen activos, más que dejarnos pasivos, que nos llevan a hacer una cosa en lugar de otra. Es por tanto que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones”.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Según Chiavenato (1988) “la motivación es a la vez objetivo y acción, sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo la imposibilidad de conseguirlo. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro pero cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección etc.)”.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación; de manera que al analizar el concepto de motivación se tienen que tener en cuenta que su nivel varia, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. Según Feldman el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos.

Es interesante conocer el porqué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos.

Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan por tanto, se puede llegar a al siguiente conclusión. El conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, espirituales y morales orientara al individuo hacia el bien hacer.

2.7.1 Tipos de motivación

Según Michael Armstrong (1991), existen dos tipos de motivación que impulsan a un empleado para que entregue su esfuerzo en el trabajo, al conocer que motiva al personal se pueden implementar acciones que orienten el comportamiento del personal hacia el logro de objetivos de las empresas.

- Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas, es el medio no el fin en si mismo. Se identifican dentro de este grupo, importancia para el individuo de su conducta, comparación de lo anhelado contra lo realizado, premios y reprimendas recibidas.
- Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse a una determinada dirección. Se establece un medio o varios medios para alcanzar la auto superación y el alcance de metas planteadas. Se aplica el proceso de conocimiento y aprendizaje.

2.7.2 Técnicas de Motivación Extrínsecas:

Dentro de estas técnicas se considera como prioritarios los incentivos financieros entre los cuales están:

a. El dinero como motivador, según Harold, Koontz (2008) es definitivamente algo importante para todos, ya sea bajo salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Se puede apreciar en cualquier contexto laboral que el dinero es un importante motivador en un nivel muy elevado refiriéndonos a motivación extrínseca.

b. El sueldo como parte de los incentivos financieros estimulan e inducen a los trabajadores a observar una conducta determinada la cual está dirigida hacia el logro de objetivos de la organización tales como más calidad o más cantidad, éste es un beneficio básico de la remuneración del trabajador y tiende a ofrecer incentivos financieros por el aumento de la producción y esto hará que el esfuerzo de los trabajadores y de la organización se vean beneficiados por el cumplimiento de los objetivos de la operación calidad o cantidad de acuerdo al resultado esperado.

c. Los bonos se refieren a otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios.

d. Las prestaciones y servicios están enfocadas a un derecho que posee todo trabajador que pertenezca a una organización y éstas están legalmente instituidas como parte del salario de los trabajadores pueden ser vacaciones, pago de pensión, reparto de utilidades, seguros de vida, descuentos en productos que ofrezca la organización, entre otros.

e. El reconocimiento está enfocado como una útil herramienta que contribuye a motivar y retener al empleado en la organización y éste no está enfocado

únicamente al salario como el principal reconocimiento del empleado sino que se puede hacer a través de una comunicación verbal efectiva donde se reconozcan los resultados óptimos en la producción de la organización y esto generará un indicador directo en la motivación.

El reconocimiento es utilizado comúnmente para el alcance de objetivos de una organización por tal razón, debe ser muy bien utilizado como mecanismo motivacional.

f. El símbolo de estatus se refiere a la posibilidad de ascender y alcanzar mejores niveles en el desarrollo profesional y personal en una organización y por consiguiente una mejora salarial, esto beneficia tanto al trabajador como a la organización ya que se consigue un mejor talento humano a través de evaluaciones de desempeño y esto contribuirá a generar mayores posibilidades en el incremento de la producción en calidad y cantidad de la organización y se estimula a través de incentivos financieros al trabajador y esto sirve como herramienta motivacional.

2.7.3 Técnicas de Motivación Intrínsecas

Estas técnicas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro incluso la autorrealización. Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

a. La comunicación: es indispensable para incrementar un nivel motivacional en los trabajadores de una organización ya que esto implica la transmisión efectiva de ideas, conceptualizaciones, órdenes y directrices bien especificadas y precisas lo cual mantendrá autoridad en líderes de la organización y seguridad para los empleados evitando así frustración por parte de los jefes y subordinados y por lo consiguiente se evitará también que existan resultados no deseados; por lo tanto,

si se mantienen lazos informativos en todos los puestos de trabajo se logrará un alto grado de excelencia en el trabajo.

b. La Participación: es una técnica que enfatiza un sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación, la mayoría de personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce tanto que exista motivación en los trabajadores como que se le proporcionen conocimientos útiles para el éxito de las compañías. Se considera la participación como un medio de reconocimiento debido a que genera en los individuos una sensación de logro.

c. Calidad de vida laboral: ésta se refiere a un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un adelanto al avance del enriquecimiento de puestos. Los aspectos del mecanismo de cambio son por lo común un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento, enfoque en los equipos de trabajo y un incremento en la resolución de problemas entre los subordinados y la gerencia todo encaminado en mantener un estándar social aceptable para el desempeño de las funciones laborales.

d. Enriquecimiento de puestos El enriquecimiento de los puestos está relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que factores como retos, reconocimiento de los logros y responsabilidad concebidos como los verdaderos motivadores. Aunque esta teoría ha sido objeto de cuestionamientos, ha dado lugar a un amplio interés en el desarrollo de medios para enriquecer el contenido de los puestos. Particularmente de los empleados que no ejercen funciones administrativas. Con el enriquecimiento de puestos se pretende dotar de una mayor sentido de reto y logro ya que se les concede mayor libertad en decisiones referidas a métodos, secuencia y ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de

materiales, se va alentando la participación de los subordinados, se otorgan una sensación de responsabilidad sobre sus tareas, entre otras.

e. Técnicas para detectar las necesidades e intereses individuales y colectivos esto debería ser algo fundamental ya que de aquí deben originarse los elementos motivadores que se deben aplicar en la organización, es preciso que las necesidades de cada uno de los trabajadores se conozcan así como sus intereses y las diferencias que puedan presentarse entre ellos ya que a cada uno se les motiva de forma distinta, por lo tanto; después de conocer y comprender en cierto punto los intereses y necesidades se debe adecuar la técnica motivacional a aplicar tales como entrevistar de forma individual y reuniones en equipo de trabajo, todo esto con el fin de detectar opiniones, valores e intereses y por consiguiente ajustar estímulos que satisfagan esas necesidades, las necesidades pueden clasificarse ya sea en factores higiénicos o factores motivadores.

f. La motivación colectiva dentro de esta área se refiere que existen cuatro variables importantes que deben tomarse en cuenta en la motivación de equipo entre ellas está la atracción al trabajo en equipo con armonía, que exista estabilidad afectiva, un equilibrio operativo y comunicación satisfactoria, esto con el fin de intentar que todos los miembros del equipo de trabajo se sientan valorados y apreciados por sus habilidades y cualidades humanas.

g. La delegación a través de este proceso se le asignan funciones a uno o más integrantes de un equipo de trabajo el encargado de asignar o delegar las funciones es el jefe del equipo de trabajo, asimismo se considera que el delegar funciones incrementa el nivel motivacional en el personal debido a que se cubren las necesidades de responsabilidad y se fortalece un aprendizaje en los miembros de la organización, asimismo se aprovecha eficazmente el tiempo ya que se

realizan estas funciones en momentos en que no hay tareas específicas o inmediatas que cumplir.

h. La autoestima como sistema de motivación se considera que la autoestima es el aprecio o valor que se siente por uno mismo, esto se vincula a las habilidades sociales y fortalece nuestro auto concepto. Las interacciones sociales a través de la comunicación contribuyen a moldear un comportamiento orientado emocionalmente a sentirnos satisfechos por nuestras cualidades y capacidades; por lo tanto no sólo la autoestima propia se debe cuidar sino hay que orientar en la organización el cuidar y fomentar las buenas relaciones sociales para que exista un correcto desempeño e interacción en el medio laboral. Algo muy importante que se debe indicar es que la asertividad como técnica de comunicación permitirá que se pueda expresar con veracidad las necesidades, ideas, sentimientos e intereses de la persona y así mantener un equilibrio emocional.

i. La escucha activa es una técnica que puede ser bien utilizada en la recepción de mensajes, hay que diferenciar que oír y escuchar no es lo mismo ya que oír no se le presta interés al mensaje y es de forma pasiva, mientras que escuchar es todo lo contrario porque se le presta atención al mensaje, se analiza y luego se interpreta. El saber escuchar contribuirá a estimular en los trabajadores el sentido de pertenencia a la organización y que se sienta emocionalmente relajado y asimismo que su autoestima sea dirigida a un equilibrio personal.

j. La naturaleza de las necesidades humanas Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente

compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización.

La aplicación de las diferentes técnicas de motivación en una organización incrementará en el trabajador un mayor nivel de desempeño individual y un incremento en la productividad para la organización; por lo tanto se considera que ambos se benefician ya que se presentarán cambios significativos observables y medibles.

Las emociones que se experimentan en el trabajo o fuera de él pueden llegar a afectar la conducta laboral o no laboral, por lo que es preciso que se comprenda que las emociones específicamente en el trabajo juegan un papel importante en incrementar la satisfacción laboral si no están mediadas por factores motivacionales que contribuyan al exitoso desempeño de sus labores.

2.7.4 Impulsos motivacionales de las personas

Dentro de los lugares de trabajo los empleados desarrollan ciertos impulsos como resultado del ambiente en el que se desenvuelven, esto a la larga llega a afectar la manera de comportarse en su ambiente laboral y personal. Se han identificado tres tipos de impulsos que motivan a las personas:

a. Motivación hacia el logro: se refiere al impulso que tienen ciertas personas para buscar y lograr metas de diversa índole. Un empleado con este tipo de impulso busca alcanzar objetivos y escalar profesionalmente.

b. Motivación hacia la afiliación: se refiere al impulso que sienten las personas al relacionarse con otras personas. Los empleados motivados hacia la afiliación producen más si se les da felicitaciones al reconocer un trabajo realizado.

c. Motivación hacia el poder: se refiere al impulso que tienen los empleados de tratar de cambiar a personas y situaciones; estos empleados desean influir en la empresa aceptando riesgos en el transcurso del proceso.

Al reconocer en los empleados algún impulso que los motive en su trabajo, los jefes pueden implementar acciones para que se mejore el nivel productivo de la empresa.

2.7.5 Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados.

2.8 Teoría de la expectativa

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Victor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en

sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos análisis principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos análisis llevan a plantear tres preguntas: ¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?, ¿el resultado vale la pena? y ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí? Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la

buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Vroom sostuvo que la gente se sentirá más motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que se tengan de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida.

2.9 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg (1967), contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, dedicó gran parte de su vida a trasladar al ámbito de la empresa sus conocimientos sobre la conducta humana. Fue la guerra la que le proporcionó la ocasión de acceder al conocimiento de la parte más cruel del ser humano, puesto que le tocó formar parte del grupo de soldados aliados que liberó el campo de Dachau. (Vélaz, 1996) Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Formuló la llamada teoría de los dos factores o Bifactorial, para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Investigó la pregunta

¿Qué desea la gente de su puesto laboral? Le pidió a la gente que describiera en detalle situaciones en que se sentía excepcionalmente bien y mal en su puesto.

Se tabularon y categorizaron las respuestas. A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal. (García et al., 2001)

El análisis y evaluación de las respuestas generadas posibilitó a Herzberg y a sus colaboradores llegar a la conclusión que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. (López, 2005).

En tanto Maslow, sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior; Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores.

Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean al individuo al trabajar; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la satisfacción y comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Si estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, si son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, siendo estos:

- a) Condiciones de trabajo y comodidad.
- b) Políticas de la organización y la administración.
- c) Relaciones con el supervisor.
- d) Competencia técnica del superior.
- e) Salarios.
- f) Estabilidad en el cargo.
- g) Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, al ser precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas

razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen.

- a) Delegación de la responsabilidad.
- b) Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- c) Ascensos.
- d) Utilización plena de las habilidades personales.
- e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- f) Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)
- h) Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional.

2.10 Empresas de Servicio Telefónico (*Call Center*)

Para Sakata (2005), un *Call Center* es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.

Sakata (2005), también señala que es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en sí misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo aborda el marco general el enfoque de la investigación. El mismo contiene la explicación de los aspectos en los que se estructuran tanto los estudios y análisis de campo que comprenden la entrevista y encuesta prevista en la presente investigación. Igualmente presenta en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico en el Municipio de Guatemala.

La metodología de investigación comprende: definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico; y las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

Los sujetos de estudio son colaboradores del área operativa quienes están propensos a abandonar sus labores por sufrir de jornadas laborales extensas, cansancio físico y mental, sobre carga de trabajo, entre otros, repercutiendo en su satisfacción laboral.

Este estudio se propuso como objetivo general contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejoran la estabilidad empresarial, y de esta manera exponer la importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico en el Municipio de Guatemala, así mismo, determinar la relación existente entre los beneficios no económicos y la satisfacción laboral.

Los objetivos específicos planteados fueron: Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de servicio telefónico,

determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

La hipótesis mediante el proceso metodológico busca darle solución al problema de la investigación la cual expresa que: La implementación de beneficios no económicos en el sistema laboral presenta potenciales viabilidades para fortalecer la satisfacción de colaboradores de una empresa. Desde este punto fue necesario formular y plantear dos variables; la independiente: los beneficios no económicos y, la variable dependiente: la satisfacción laboral.

El enfoque utilizado para la investigación es el mixto. Lo cual significa la combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo. Cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de Identificar pautas de comportamiento y probar teorías. Y cualitativo ya que la recolección y análisis de los datos nos ayuda para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El tipo de estudio es descriptivo. Como señala Pineda y Alvarado (2008), los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es o cómo está la situación de las variables que se estudian en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que un fenómeno ocurre y en quiénes, dónde y cuándo se presenta determinado fenómeno.

3.1 Definición del problema

El problema que estudia la presente investigación parte fundamentalmente que los colaboradores dedican alto porcentaje a tareas monótonas que tienden a generar estados rutinarios que generalmente por la misma disposición derivan en estrés,

sin motivación alguna que los ayude a superarse, lo cual incide en insatisfacción laboral y esto colabora a que falten a sus labores y/o renuncien rápidamente, esto provoca desempleo y afecta directamente a la economía del país.

Las nuevas generaciones buscan desarrollarse en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico alto no garantiza su permanencia dentro de una compañía ni un óptimo desempeño en su trabajo, si llegan a sentirse insatisfechos con el ambiente laboral o las oportunidades de crecimiento. La retribución emocional actúa como factor motivador para los empleados, mejorando la opinión que tienen de sí mismos y de la empresa para la que trabajan. Por tal motivo las empresas actualmente deben innovar en la forma de atraer, retener, capacitar y desarrollar a sus empleados, para esto se debe tener en cuenta que no solamente los factores económicos son importantes para conseguir la satisfacción laboral.

Para que un país se desarrolle económicamente, se requiere de empresas que proporcionen trabajo y estabilidad laboral a las personas, pues el motor que impulsa la economía del país es el sector laboral y quien lo mantiene en equilibrio es el recurso humano.

Por lo tanto el estudio pretende investigar la satisfacción laboral que causan los beneficios no económicos en las empresas de servicio telefónico con el fin de contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de la gestión laboral no convencional y que las empresas que no cuentan con estas estrategias puedan implementarlas y así motivar y retener a sus colaboradores.

La pregunta que debemos tener en mente para todo el proceso de investigación y que pretende responder será: ¿De qué manera los efectos positivos demuestran la

importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejore la estabilidad laboral.

3.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.
- b. Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.
- c. Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

3.3 Hipótesis

La implementación de beneficios no económicos tiene un efecto positivo en la satisfacción de colaboradores de una empresa.

3.3.1 Especificación de variables

Las variables a considerar se enfocan en encontrar la relación entre los beneficios no económicos en las empresas de Servicio Telefónico y la satisfacción laboral

que causa de la implementación de los mismos y así poder exponer la importancia de la creación de dichos beneficios.

A continuación se presentan cada una de las variables del estudio derivadas de la hipótesis planteada, con sus indicadores y definición operativa para su ejecución en el proceso investigativo.

Tabla No. 3
Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Concepto	Indicadores	Definición Operativa
Beneficios no económicos	<p>Los beneficios no económicos son aquellos beneficios que no son comunes en una organización y hasta cierto punto son innovadores, los cuales pretenden proveer de una ventaja competitiva a las organizaciones frente al mercado laboral (Méndez, 2015).</p>		<p>% de usuarios satisfechos con los beneficios</p>
	<p>Indica Chiavenato (2009), que son los beneficios que no solo buscan recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacerles más agradable. También indica que los beneficios más frecuentes que las compañías otorgan dentro de esta clasificación son los seguros de vida y gastos médicos, combustible, vehículo de la empresa o transporte, membresía a algún club o institución, regalos, actividades sociales para fechas especiales o época navideña, subsidio por alimentos, vivienda, entre otros.</p>	<p>Salario Emocional</p>	<p>Cantidad de beneficios que reciben los colaboradores</p>
	<p>Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias.</p>	<p>Sentido de pertenencia</p>	<p>Casos en que los colaboradores se sienten parte de la empresa e identificados con ella.</p>
			<p>Entrevista dirigida al departamento de recursos humanos</p>

Variable Dependiente	Concepto	Indicadores	Definición Operativa
<p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Davis y Newstrom (2003), afirman que las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. De igual modo, mencionan que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento.</p> <p>Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.</p> <p>González (2006), indica que la satisfacción laboral está vinculada con el clima organizacional. Este incluye todos los elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales un trabajador puede percatarse claramente de la realidad en la que que está inmersa la organización. El comportamiento de un trabajador posee una estrecha relación con el logro de su satisfacción laboral. La satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Munduate Jaca, 1984).</p>	<p>Condiciones de trabajo: Seguridad e Higiene</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Reconocimientos Participación</p>	<p>Porcentaje de satisfacción</p> <p>Cuestionario dirigido a agentes telefónicos</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

3.4 Método Científico

En esta investigación se aplicará el método científico en las siguientes fases:

Indagatoria: a través de los procesos de recolección de información de las fuentes primarias y secundarias. Esta etapa correspondió a la primera fase del método científico, se recolectó información por medio de fuentes primarias, como guías y entrevistas, además de utilizaron libros de textos y revistas siendo estos la información secundaria.

Demostrativa: se utiliza para demostrar la validez de la hipótesis planteada y si los datos corresponden a la realidad. Se comprobó la información obtenida, las variables expuestas en las hipótesis para ser analizadas y confrontadas con la realidad de lo que se obtuvo en la investigación de campo.

Expositiva: a través de la utilización de los procesos de conceptualización y generalización que será expuesta en el informe final. Se dio a conocer el informe final presentando los resultados obtenidos a través de los hallazgos.

Este tipo de investigación tuvo dos alcances descriptivo – explicativo, el primero porque buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, donde se describió la tendencia de la población objeto de estudio.

Y explicativo, porque estaba dirigido a responder y a identificar las causas de los sucesos o fenómenos que se estudiaron.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Al utilizar esta técnica se integra la información consultada en libros, tesis, revistas científicas, artículos publicados por firmas dedicadas a la gestión humana y otros estudios realizados a nivel nacional e internacional construyendo así el respaldo teórico que requiere la investigación. Se utilizó fichas bibliográficas, resumen y subrayado.

La recolección de información se realizó por medio de la técnica de entrevista y encuesta, apoyada por una guía de entrevista y cuestionario como instrumento respectivamente.

Posteriormente con la base y soporte teórico se realizó la esquematización de la tipología de los sujetos de estudio, con ello se pretendía obtener la claridad de la población a quién serían dirigidos los instrumentos seleccionados.

El primer instrumento seleccionado para adquirir la información en el estudio cualitativo fue una entrevista con preguntas cerradas y abiertas, aplicadas al personal administrativo identificado y seleccionado bajo una tipología de sujetos de estudio. La entrevista se realizó en base a una guía la cual tuvo como propósito identificar los beneficios no económicos que las organizaciones otorgan a su personal operativo.

El segundo instrumento abordado para el estudio cuantitativo fue un cuestionario la cual se utilizó exclusivamente para colaboradores del departamento operativo.

El cuestionario tuvo como propósito determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.

a) Enfoque cualitativo

Este enfoque se basó en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados. La recolección de la información consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los sujetos denominados informantes claves, a través de datos expresados por el lenguaje escrito, verbal y no verbal como descripciones detalladas de situaciones, eventos y acontecimientos sobre el tema de investigación.

Se utilizó la entrevista en profundidad, semi estructurada con la que se identificó la tipología de los sujetos de estudio, en este caso se trabajó con colaboradores del departamento de recursos humanos de empresas de servicio telefónico ubicadas en la zona 9 del Municipio de Guatemala. Los sujetos poseen características y perfiles que deben cumplir para ser tomados en cuenta en dicha investigación.

Los sujetos seleccionados fueron 8 colaboradores miembros del departamento de recursos humanos de las empresas de servicio telefónico del Municipio de Guatemala, quienes reunieron las siguientes características: empleados que desempeñen puestos administrativos en el departamento de recursos humanos de empresas de servicio telefónico ubicadas en la zona 9 del Municipio de Guatemala, que sean graduados, que tengan pensum cerrado o últimos años de la carrera universitaria, edad mínima de 25 años, 1 año de antigüedad, género indiferente.

Como lo explica Neuman (2009) “en la indagación cualitativa del tamaño de la muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos)”, no hay

parámetros definidos ni precisos. Es este estudio el tamaño de la muestra no es relevante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad.

En esta técnica se recolectó de forma confidencial y verídica la información necesaria para el análisis e interpretación siguiente. Dirigida y registrada por el investigador, en ella se buscó recoger la mayor información que fuera necesaria para darle profundidad y respuesta al objetivo planteado.

b) Enfoque cuantitativo

En este enfoque se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el propósito de identificar y responder el objetivo planteado.

La técnica utilizada fue la encuesta la cual utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

El instrumento fue un cuestionario entendiéndose como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, este debe de ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández – Sampieri, 2014).

El cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de satisfacción insatisfacción con una declaración (elemento, ítem o reactivo). El cuestionario se integró con 15 ítems, basados en una escala Likert, por lo que

cada uno de los 15 incisos tiene 5 posibles respuestas cada una ponderada con un valor de 1 a 5. Y se añadió una pregunta abierta para poder realizar un análisis crítico de sus intereses.

Se diseñó la tipología de los sujetos para identificar claramente a quién era dirigido este instrumento para su estudio. De una muestra de colaboradores del área operativa, agentes telefónicos, de empresas de servicio telefónico ubicados en la zona 9 del Municipio de Guatemala.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

El estudio utilizó un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) el cual representa un “conjunto de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la encuesta a los colaboradores del área operativa y la entrevista a profundidad al departamento de Recursos Humanos.

Se elaboró una entrevista en profundidad previa a realizarles la encuesta a los colaboradores del área operativa, cuya finalidad era identificar qué beneficios no económicos tienen en común las empresas a evaluarse y así poder elaborar el instrumento final.

Debido a las características del estudio, para operacionalizar la investigación se utilizó una escala de likert que permitió Identificar el nivel de satisfacción laboral que generan los distintos beneficios no económicos que tienen los empleados.

“Es una escala frecuentemente utilizada para el tipo de mediciones de conocimientos porque se considera fácil de elaborar; además, permite lograr altos niveles de confiabilidad y requiere pocos ítems mientras que otras necesitan más para lograr los mismos resultados. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.” (Antioquia, 2003)

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

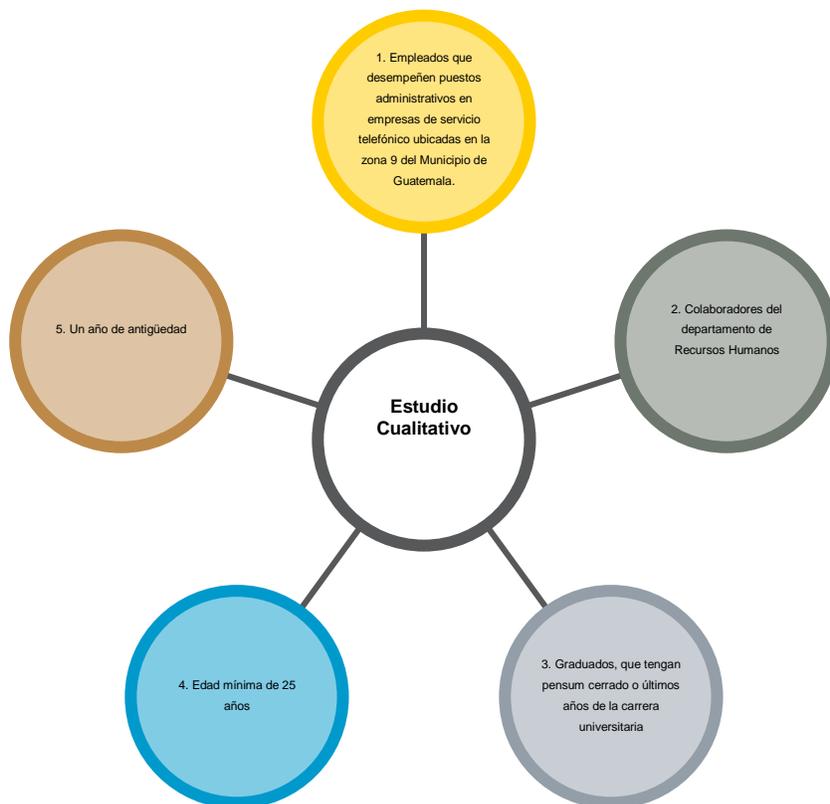
Al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de satisfacción insatisfacción con una declaración (elemento, ítem o reactivo).

El cuestionario se integró con 15 ítems, basados en una escala Likert, por lo que cada uno de los 15 incisos tiene 5 posibles respuestas cada una ponderada con un valor de 1 a 5. Y se añadió una pregunta abierta para poder realizar un análisis crítico de sus intereses.

a) Estudio cualitativo

Se definió la tipología de los sujetos de estudio para delimitar a la población a quienes fue dirigido el instrumento de este enfoque. Los sujetos de estudio estuvieron comprendidos por las siguientes características, dada la naturaleza de lo que se pretendía alcanzar en el objetivo:

Figura No. 1
Tipología sujetos de estudio



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

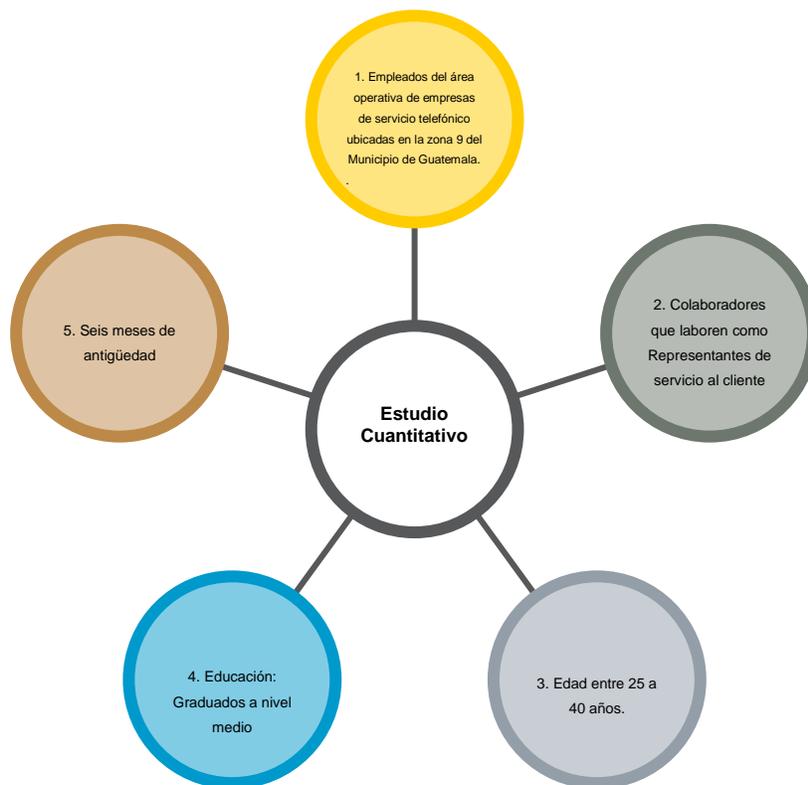
Una vez identificado la tipología de sujetos se procedió a identificar la técnica de investigación para la recolección de datos, en este estudio se utilizó la entrevista para 8 colaboradores.

La entrevista en profundidad tiene la intención de proveer los factores determinantes de la gestión de los beneficios no económicos y la satisfacción laboral que provocan, enfoques necesarios para la elaboración de la encuesta. Su carácter es confidencial y anónimo, la información recaudada será utilizada para fines académicos exclusivamente.

b) Estudio cuantitativo

Se estructuró como primer punto la tipología de los sujetos de estudio. Las características de los sujetos para ser identificados y seleccionados en la muestra fueron:

Figura No. 2
Tipología sujetos de estudio



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

La muestra en este estudio estuvo compuesta por empleados del área operativa de empresas de servicio telefónico ubicadas en la zona 9 del Municipio de Guatemala que ejercen como representantes de servicio al cliente.

Debido a que las empresas de servicio telefónico no ofrecen datos de su población en total se ha establecido el universo como infinito y la muestra será de 385 encuestas, determinado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error muestral permisible

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 385 \text{ encuestas}$$

Se evaluarán a 385 colaboradores del área operativa.

El instrumento elaborado fue un cuestionario comprendido por preguntas cerradas y concretas, el cual contenía los factores que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral, se evaluó el nivel de satisfacción que les provocan los beneficios no económicos.

En esta fase del estudio se aseguró el derecho de los participantes a la protección de su privacidad y confidencialidad. Se coordinó con las personas encargadas de recursos humanos para organizar al personal.

Recolectada la información del instrumento se procedió a vaciar los datos de cada pregunta en un formato de Excel. En base a los resultados obtenidos se construyeron tablas, cuadros y gráficos que proporcionaron análisis e interpretación detallada u comprensible para el objetivo de la investigación y con los cuales buscó brindar mayor claridad y profundidad al estudio realizado para plantear posteriormente las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó.

3.6 Procedimiento

- a. Se elaboró la entrevista a profundidad a los colaboradores del área administrativa del departamento de Recursos Humanos.
- b. Se generó un listado de los distintos beneficios no económicos otorgados a sus colaboradores y en base a este listado se realizó la encuesta para los colaboradores del área operativa.
- c. Se realizaron las encuestas a los colaboradores del área operativa.
- d. Se realizó el vaciado de la información de las encuestas y entrevistas realizadas.
- e. Se verificó los resultados de las encuestas y entrevistas.
- f. Se tabularon los resultados de ambos instrumentos y se presentaron a través de gráficas.
- g. Se elaboró una matriz descriptiva con las respuestas de los expertos.
- h. Se analizaron los resultados obtenidos.
- i. Por último se redactaron las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno (Abad, 2008). Para las empresas que se dedican al servicio de llamadas telefónicas este desafío se vuelve aun mayor, por la alta competencia y el trabajo agotador.

El presente capítulo aborda el marco del estudio, a través de los diferentes procesos metodológicos de la investigación, mediante la comprobación, análisis y discusión de resultados, relacionados con los objetivos específicos que buscaron principalmente:

- a. Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.
- b. Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.
- c. Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

La presente investigación se realizó con base en la aplicación del método científico mediante un estudio descriptivo-explicativo, es descriptivo ya que a través de este se logró describir tendencias de la población.

Y se explicó el grado de relación que existe entre las dos variables a estudiarse, la satisfacción laboral y los beneficios no económicos y se lograron responder a preguntas de investigación.

La investigación basada en fuentes primarias y secundarias, y a través de la elaboración del estudio en profundidad con el instrumento estructurado fueron claves para conocer la opinión calificada de los sujetos y darle sentido investigativo al estudio.

4.1 Análisis cualitativo y cuantitativo

4.1.1 Análisis 1: Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.

Para alcanzar los resultados, se realizó una entrevista a profundidad a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, esta contó con seis preguntas con respuesta mixtas.

Se utilizó una matriz cruzando pregunta y entrevistado. Cada pregunta con su respuesta, fue interpretada, para darle cuerpo al inciso 5.3 que corresponde a la Discusión de Resultados. Se elaboraron 6 matrices, que corresponde a matriz por pregunta del instrumento. Se elaboraron ocho entrevistas a profundidad a todo el departamento de Recursos Humanos, donde se evaluó el conocimiento de la existencia de beneficios no económicos.

Tabla No. 4
Pregunta No. 1

Otorga beneficios no económicos a los colaboradores de la empresa

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Entrevistado No. 1 Gerente de Recursos Humanos	SI	Están enterados de las decisiones que toma la
Entrevistado No. 2 Coordinadora de Recursos Humanos	SI	

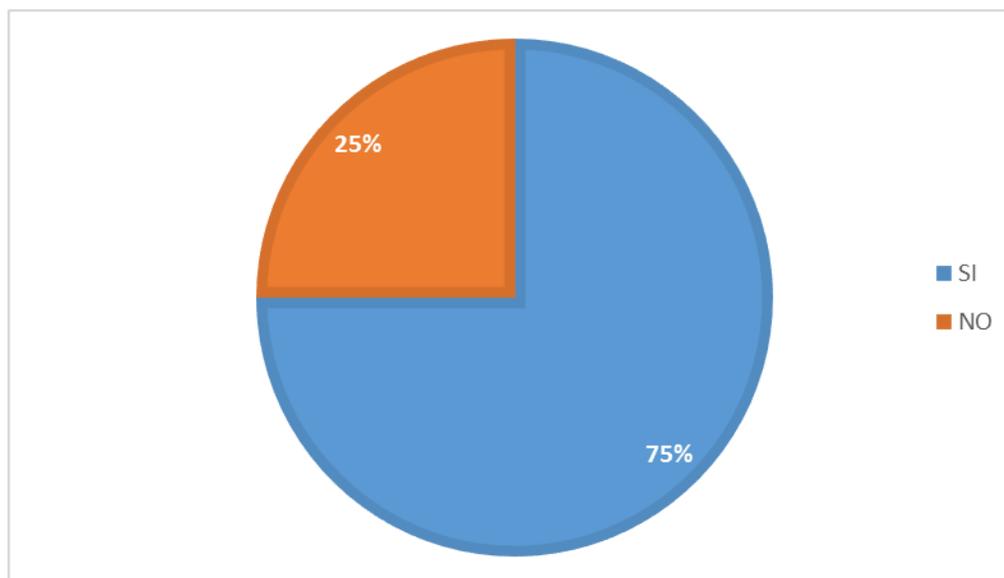
Entrevistado No. 3 Generalista de Recursos Humanos	SI	gerencia
Entrevistado No. 4 Analista de Desarrollo Organizacional	SI	
Entrevistado No. 5 Asistente de Recursos Humanos	SI	
Entrevistado No. 6 Gerente de Reclutamiento y Selección	SI	
Entrevistado No. 7 Reclutador Senior	NO	Desconocen la información por falta de comunicación interna
Entrevistado No. 8 Reclutador Junior	NO	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

El presente resultado permitió identificar que el 75% de los encuestados conocen los beneficios de tipo no económicos.

Gráfica No. 1 Pregunta No. 1

Otorga beneficios no económicos a los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

En la presente interrogante, el 75% de entrevistados asegura sí otorgar beneficios no económicos, mientras que el 25% restante sostiene lo contrario. En este sentido, se puede conjeturar que la labor de gestión e información con los colaboradores tiene su efecto, empero no alcanza su éxito total.

Luego de conocer quienes estaban al tanto de la existencia de beneficios no económicos se les interrogó para saber cuáles les brindaban, como se presenta en la siguiente tabla y análisis.

Tabla No. 5
Pregunta No. 2

¿Qué tipo de beneficios no económicos brinda al colaborador de la empresa?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Entrevistado No. 1 Gerente de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de celular 2. Pago de gasolina 3. Parqueo Gratuito 4. Cena después de las 7pm 5. Descuentos en distintas tiendas 6. Día libre en el día de mi cumpleaños 7. Horario de trabajo flexible 8. Trabajo a distancia desde mi casa 9. Celebraciones varias (Día del cariño, de la madre, del padre, semana santa, navidad, celebraciones de cumpleaños por mes) 10. Convivio Navideño 11. Capacitaciones Pagadas 12. Licenciatura o maestría cubierta por la empresa 13. Clases de inglés gratuitas 14. Alquiler de bicicletas 15. Equipo para realizar deporte 	Existen diversos beneficios no económicos, algunos distribuidos de forma exclusiva y otros de forma general, no todos los encuestados tenían conocimiento de que existían, quién posee la información no la comparte.
Entrevistado No. 2 Coordinadora de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clases gratuitas de inglés. 2. Oportunidades de becas educativas 3. Horarios variados 4. Días sin goce de salario 5. Celebraciones de cumpleaños mensual 	
Entrevistado No. 3 Generalista de Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alquiler de bicicletas gratuito 2. Seguro médico y de vida 3. Descuentos en varias empresas de comida, ropa, etc. 	

Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Transporte nocturno 5. Descuento en parqueo 6. Prestamos de dinero 	
Entrevistado No. 4 Analista de Desarrollo Organizaciona I	<p>Para los colaboradores del área operativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte nocturno con descuento 2. Seguro médico y de vida individual 3. Paquete de descuentos corporativos 4. Horarios flexibles 5. Premios y rifas eventuales 6. Programa Saludable; Medición de medidas, descuento en gimnasio, evaluación nutricional 7. Alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas 8. Convivio navideño 9. Programa de reconocimiento al colaborador 10. Refacciones eventuales 11. Almuerzo al finalizar la capacitación general 12. Kits de bienvenida 13. Pines de reconocimiento 14. Ferias de Salud 15. Días de disfraces – premio a mejor disfraz 16. Áreas de descanso <p>Para los colaboradores del área administrativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguro médico y de vida individual y familiar 2. Paquete de descuentos Corporativos 3. Celular corporativo 4. Laptop corporativa 5. Pago de gasolina 6. Refacciones eventuales 7. Días de descanso con goce de sueldo 8. Celebraciones de cumpleaños 9. Premios y rifas eventuales 10. Celebración de días festivos 11. Tiempo libre pagado por intervalos 12. Capacitaciones no enfocadas al trabajo 13. Día de descanso por cumpleaños del trabajador 14. Programa Saludable; Medición de medidas, descuento en gimnasio, evaluación nutricional gratuita. 15. Programa de reconocimiento al colaborador 16. Ferias de Salud 17. Diversas actividades recreativas 18. Premios de reconocimiento eventuales 19. Mañanas deportivas 20. Días de disfraces – premio a mejor disfraz 21. Convivio navideño 	

	<ul style="list-style-type: none"> 22. Celebraciones involucrando a la familia; día familiar 23. Canje de premios por asistencia 24. Alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas 25. Becas educativas 26. Clases de Inglés gratuitas 27. Refacciones eventuales 28. Tiempo de descanso extra pagado 29. Cena gratuita después de las 7 pm 30. Desayunos por trabajar en días festivos o fines de semana 	
Entrevistado No. 5 Asistente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Seguro médico 2. Descuento en Parqueo 3. Celebración de cumpleaños 	
Entrevistado No. 6 Gerente de Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> 1. Alquiler de bicicletas. 2. Seguro médico y de vida 3. Celebraciones nacionales e internacionales 4. Horarios Variados 5. Regalos (Dulces, chocolates) 	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Se puede visualizar que no todos los colaboradores saben de la existencia de los beneficios, ni los puestos claves para la organización están enterados de la variedad que poseen y pierden dominio para atraer en el caso del Gerente de Reclutamiento y Selección y así mismo se pierden del poder de retener a los colaboradores en el caso del Gerente de Recursos Humanos.

La información está centralizada en una persona, el Analista de Desarrollo Organizacional, quien es la persona encargada de evaluar a la competencia y crear estrategias nuevas que ayuden a la retención de los colaboradores.

Luego de conocer que beneficios otorgan a los colaboradores se elaboró una lista con todos ellos y se les preguntó si consideran que estos beneficios pueden influir en la satisfacción laboral provocando que los colaboradores permanezcan fieles a la compañía.

Tabla No. 6
Pregunta No. 3

¿Este beneficio puede incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Beneficio no Remunerativo	Porcentaje
1. Seguro médico y de vida individual y familiar	100%
2. Paquete de descuentos Corporativos	100%
3. Celular corporativo	50%
4. Laptop corporativa	33%
5. Pago de gasolina	83%
6. Refacciones eventuales	67%
7. Días de descanso con goce de sueldo	100%
8. Celebraciones de cumpleaños	83%
9. Premios y rifas eventuales	67%
10. Celebración de días festivos	67%
11. Tiempo libre extra de descanso pagado	100%
12. Capacitaciones no enfocadas al trabajo	100%
13. Día de descanso por cumpleaños del trabajador	100%
14. Programa Saludable	67%
15. Programa de reconocimiento al colaborador	100%
16. Ferias de Salud	50%
17. Actividades de integración	50%
18. Mañanas deportivas	33%
19. Días de disfraces – premio a mejor disfraz	50%
20. Convivio navideño	100%
21. Celebraciones involucrando a la familia; día familiar	33%
22. Alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas	33%
23. Becas educativas	100%
24. Clases de Inglés gratuitas	50%
25. Cashito: Préstamo instantáneo	100%
26. Cena gratuita después de las 7 pm	100%
27. Desayunos por trabajar en días festivos o fines de semana	83%
28. Transporte nocturno	100%
29. Descuento en pago de parqueo	83%
30. Almuerzo al finalizar la capacitación general	83%
31. Kits de bienvenida	67%

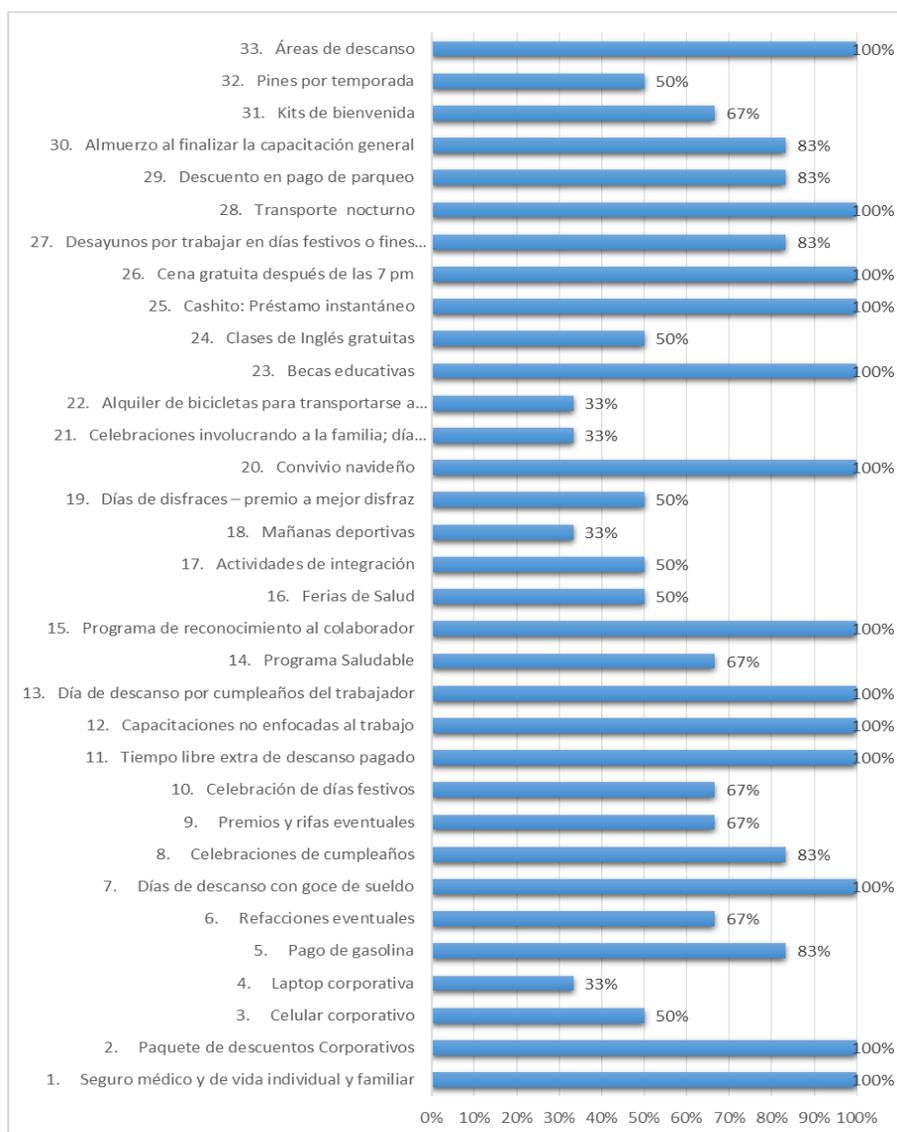
32. Pines por temporada	50%
33. Áreas de descanso	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Existe gran variedad de beneficios, algunos son preferidos sobre otros, el porcentaje de incidencia es alto en su mayoría.

Gráfica No. 2 Pregunta No. 3

¿Este beneficio puede incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación.

Se identificó que existe una gran variedad de beneficios, algunos son preferidos sobre otros, el porcentaje de incidencia es alto en su mayoría.

De esta cuenta, se puede notar que los porcentajes que oscilan en los números bajos entre 33% y 50% corresponden a los beneficios que no representan una mejora en la dinámica laboral. Si no más bien se enfocan en la situación recreativa y de socialización.

Esta preferencia puede afectar en la retención de los colaboradores en el momento en que la satisfacción está dispersa en varios beneficios y no centralizados en los principales. En este sentido, sería valioso tomar en cuenta el reforzamiento en los que presentan un alto porcentaje.

Los beneficios que presentan los porcentajes bajos en la satisfacción de los colaboradores serían los que precisamente debiesen implicar menos inversión para la empresa dado que no conllevan al cumplimiento de la satisfacción misma y por consecuencia, el factor retención no se manifestaría como se pretende.

Se investigó cómo se gestionan los beneficios no económicos para evaluar si depende de su gestión que estos tengan éxito o no.

Tabla No. 7
Pregunta No. 4

¿Cómo gestiona dicho beneficio a los colaboradores?

Beneficio no Remunerativo
<p>1. Seguro médico y de vida individual y familiar: Se le otorga al colaborador después de 3 meses de trabajar en la empresa, al área operativa únicamente se le ofrece seguro individual, en cambio al área administrativa se le ofrece seguro individual más familiar, pagando un monto simbólico.</p>

<p>2. Paquete de descuentos Corporativos: Son alianzas estratégicas creadas con otras empresas. Se les solicita descuentos en sus productos a cambio de publicidad interna, con el fin de motivar a los colaboradores para que puedan ahorrar en sus compras. Estas alianzas se crean analizando sus necesidades. Existen descuentos en restaurantes, Mc Donalds, Wendy's, Jungla Grill, Pizza Napoli, entre otros, descuentos en gimnasios, Urban, Fitness One almacenes de ropa, empresas que promueven salud como farmacias, odontólogos, InnovaDental, oculistas, Optical Center, Dioptrica, nutricionistas, Weight Clinic masajes, Svelte, Hoteles, Porta Hotel, servicios y repuestos para los vehículos, Le Mans, Wylco, cuidado personal, salón de belleza, Salon Eleven, MiLuk, Compra de Zapatos, Shoes to GO, entre otros beneficios.</p>
<p>3. Celular corporativo: Se proporciona celular a altos mandos, gerentes, coordinadores que pertenezcan al área administrativa y que tengan personal a su cargo, se les entrega un celular cada 18 meses, son de servicio pos pago, se les permite quedarse con el celular después de los 18 meses de uso, en caso de robo o pérdida se les descuenta un porcentaje de planilla. Se considera como beneficio ya que es pueden utilizar la línea para fines tanto laborales como personales, si en dado caso se retiraran de la empresa pueden llevarse la línea de la compañía y sacarla del plan corporativo.</p>
<p>4. Laptop corporativa: Únicamente se le entrega a Gerentes. Según el estado en que se encuentren se realiza un cambio de equipo, en caso de pérdida se cobra el equipo, en caso de robo se descuenta un porcentaje pero se les permite quedarse con el equipo al momento de su retiro. Se considera como beneficio ya que es permitido que la utilicen para fines tanto laborales como personales y cuando se retiren de la empresa se les da la oportunidad de comprarla.</p>
<p>5. Pago de gasolina: Beneficio exclusivo para los gerentes, se les otorga Q. 100 mensuales de combustible.</p>
<p>6. Refacciones eventuales: De manera trimestral, sin motivo alguno se les prepara a todos los colaboradores una pequeña refacción, en su mayoría son panes con salchicha, pizza, panes con pollo, tostadas, etc.</p>
<p>7. Días de descanso con goce de sueldo: Como forma de agradecimiento al esfuerzo brindado, eventualmente se rifan días de descanso con goce de sueldo.</p>
<p>8. Celebraciones de cumpleaños: Se celebran a los cumpleaños de forma mensual en distintos restaurantes, se invita al cumpleaños junto con su equipo de trabajo.</p>
<p>9. Premios y rifas eventuales: De forma trimestral se realizan rifas de electrodomésticos, entradas al cine, entre otras cosas, se toman en cuenta únicamente a aquellas personas que no hayan tenido ninguna ausencia a sus labores y así fomentar la puntualidad y el compromiso.</p>
<p>10. Celebración de días festivos: Se celebra el día de reyes, el día del cariño, inicio de la temporada de verano, semana santa (eventos toda la semana), de la madre, del padre, el aniversario de la empresa, día del niño, Halloween, inauguración de la temporada navideña, noche buena, año nuevo, y se celebra con el fin de evitar el ausentismo en dichos días especiales.</p>
<p>11. Tiempo libre extra de descanso pagado: Esto se otorga al personal que ha demostrado esfuerzo, dedicación y puntualidad en sus labores, se le otorga 15 min. Extras de descanso durante su jornada laboral.</p>

<p>12. Capacitaciones no enfocadas al trabajo: Se realiza una programación de capacitaciones mensuales con distintos temas de interés general para que aquellos interesados en tomarlas se puedan inscribir.</p>
<p>13. Día de descanso por cumpleaños del trabajador: El colaborador podrá gozar de un día de descanso pagado por su cumpleaños. Está en libertad de tomarlo en el mes de su cumpleaños el día que este desee.</p>
<p>14. Programa Saludable: Se realiza de forma semestral una visita de GNC, quien apoya junto a un nutricionista a tomar medidas, evaluar el nivel de azúcar, grasa, peso, nivel de agua, evalúa en general la condición física de los colaboradores brindándoles alternativas para mejorar su salud. Durante un mes completo se les ofrece de forma gratuita snacks saludables, ensaladas, fruta, licuados para que cambien su forma de alimentarse y creen nuevos hábitos saludables. También se realizan competencias para bajar de peso, se les presta bicicletas para que puedan ejercitarse en sus tiempos de descanso, se les regala promocionales como pachones para fomentar el tomar agua pura, entre otras cosas.</p>
<p>15. Programa de reconocimiento al colaborador: Este reconocimiento es basado en desempeño, en actitud de servicio, colaboración, proactividad y puntualidad. Se celebra de forma bimestral, se les da al mejor colaborador por equipo de trabajo y se le regala un diploma de reconocimiento y un promocional, desde pachones, lapiceros o pelotas anti estrés (este no será tomado como beneficio no remunerativo ya que va ligado al desempeño).</p>
<p>16. Ferias de Salud: Este beneficio es brindado de forma semestral, con una semana de duración. Con ayuda de Seguros Universales, se les brinda a los colaboradores citas médicas dentro del establecimiento, se invitan a médicos generales, nutricionistas, oftalmólogos, dermatólogos, dentistas, entre otros y se les brinda la oportunidad a distintas casa médicas para que puedan vender sus productos dentro de las instalaciones.</p>
<p>17. Actividades de integración: Dos veces por año se organiza una actividad de integración para todos los departamentos, para que se conozcan entre departamentos, para fomentar el trabajo en equipo, para con ayuda de sus líderes puedan seguir luchando por alcanzar sus metas.</p>
<p>18. Mañanas deportivas: Una vez cada seis meses, se forman equipos para realizar competencias entre departamentos, se fomenta el trabajo en equipo, se realizan activaciones de marca, prueba de motos otorgadas por la Toyota, degustaciones de aguas gaseosas, agua pura por la Cervecería Centroamericana, degustación de jugos California, entre otros.</p>
<p>19. Días de disfraces – premio a mejor disfraz: Se realiza dos veces al año, la que destaca es la fiesta de Halloween, todos se disfrazan y se premia el 1er. 2do y 3er. Lugar.</p>
<p>20. Convivio navideño: Se realiza un convivio navideño, todos los colaboradores están invitados, en este convivio hay rifas, premios, comida y música.</p>
<p>21. Celebraciones involucrando a la familia: día familiar: Una vez al año se celebra el día familiar donde se le invita toda la familia a refaccionar y compartir con ser querido, pueden ser celebraciones en el Zoológico, en el IRTRA, en el museo del niño o algún otro lugar.</p>

<p>22. Alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas: Si algún colaborador desea ir a zonas aledañas a la empresa puede optar por la opción de alquilar una bicicleta, estas no tienen ningún cobro, es en forma de préstamo y se les proporciona dejando su documento de identificación.</p>
<p>23. Becas educativas: Se otorgan dos distintas becas educativas según el interés del participante, se someten a votación por la junta directiva.</p>
<p>24. Clases de Inglés gratuitas: Se realizan todos los sábados por la mañana a todos aquellos colaboradores que deseen aprender el idioma inglés, se cuenta con una sala de capacitaciones especial.</p>
<p>25. Cashito: Préstamo instantáneo: Se ofrecen préstamos instantáneos Q. 2000.00 como máximo, como requisito es pertenecer a la empresa como mínimo 6 meses, con un mínimo de 6 faltas por el semestre. Este préstamo es descontado en sus próximos 3 meses, de forma quincenal a través de planilla.</p>
<p>26. Cena gratuita después de las 7 pm: Exclusivamente para los colaboradores del área administrativa, ya que no se les ofrece el pago de horas extras, se les proporciona la compra de cena después de las 7pm con el valor máximo de Q. 45 por persona.</p>
<p>27. Desayunos por trabajar en días festivos o fines de semana: Exclusivo para colaboradores del área administrativa, se les proporciona desayuno con el valor máximo de Q. 45 por persona.</p>
<p>28. Transporte nocturno: A todos los colaboradores se les brinda el servicio de bus nocturno, este cuenta rutas ya establecidas dentro del perímetro de la ciudad. Su hora de salida es a las 9pm. El pago asignado es de un valor simbólico, el resto lo paga la empresa.</p>
<p>29. Descuento en pago de parqueo: Debido a la ubicación, el pago de parqueo se vuelve costoso. Se le descuenta de planilla de forma mensual un pago simbólico.</p>
<p>30. Almuerzo al finalizar la capacitación general: Exclusivo para el departamento de operaciones, luego de finalizar la etapa de entrenamiento se les proporciona un almuerzo ejecutivo por reconocimiento de que han culminado con éxito la capacitación.</p>
<p>31. Kits de bienvenida: El primer día de labores a todos los colaboradores del área administrativa le regalan distintos promocionales, lapiceros, tasas, camisas, etc, para que se identifiquen con la compañía.</p>
<p>32. Pines por temporada: Los pines de reconocimiento se les regala eventualmente a todos los colaboradores según la temporada, verano, Halloween, navidad, es para lograr una identificación con la marca y hacer publicidad.</p>
<p>33. Áreas de descanso: Se le ofrecen a todos los colaboradores, existen dos áreas de descanso, una cuenta con una mesa de billar y espacio para fumadores. Y la otra es una sala de estar con videojuegos, estas están a la disposición de todo aquel que quiera utilizarlas.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Se indagó sobre la gestión de 33 beneficios otorgados a los colaboradores de la empresa. Todos cuentan con distinta gestión y esto se debe a que no todos son otorgados en general.

La inversión de tiempo y dinero en las gestiones diferenciadas de los beneficios representa un esfuerzo que persigue la satisfacción de los colaboradores y la retención de los mismos como objetivo principal.

No obstante, esto no se logra del todo como consecuencia de una inequidad con respecto al destino final del beneficio.

Es decir, existen beneficios que algunos colaboradores sí poseen, mientras que algunos otros no los poseen.

De esta cuenta, se hace importante el análisis alrededor de los beneficios que efectivamente causan satisfacción y que a consecuencia se genere una menor inversión en los que no la causan y, al mismo tiempo sí se propicie una labor con mayor enfoque en los que cumplen su cometido de satisfacción y retención otorgados de manera equitativa como principal valor.

En la tabla siguiente se indagó sobre qué beneficios son otorgados a los colaboradores del área operativa de la empresa.

Tabla No. 8
Pregunta No. 5

Este beneficio es otorgado a todos los colaboradores de la empresa

Beneficio no Remunerativo	Colaboradores
1. Seguro médico y de vida individual (Familiar solo para Administrativos)	Operativos
2. Premios y rifas eventuales	Operativos

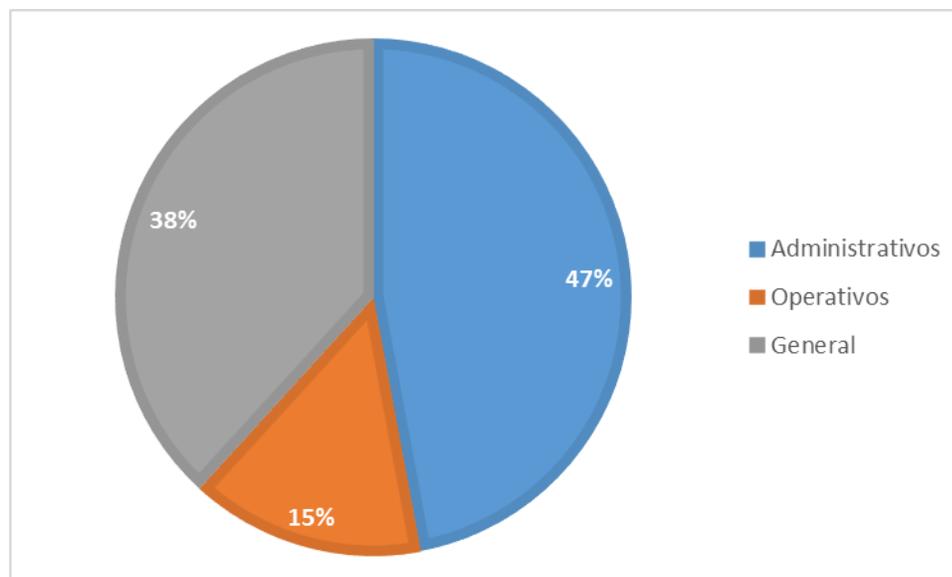
3. Tiempo libre extra de descanso pagado	Operativos
4. Programa de reconocimiento al colaborador	Operativos
5. Almuerzo al finalizar la capacitación general	Operativos
6. Paquete de descuentos Corporativos	General
7. Refacciones eventuales	General
8. Celebración de días festivos	General
9. Programa Saludable	General
10. Ferias de Salud	General
11. Días de disfraces – premio a mejor disfraz	General
12. Convivio navideño	General
13. Alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas	General
14. Transporte nocturno	General
15. Descuento en pago de parqueo	General
16. Kits de bienvenida	General
17. Pines de por temporada	General
18. Áreas de descanso	General
19. Celular corporativo	Administrativos
20. Laptop corporativa	Administrativos
21. Pago de gasolina	Administrativos
22. Días de descanso con goce de sueldo	Administrativos
23. Celebraciones de cumpleaños	Administrativos
24. Capacitaciones no enfocadas al trabajo	Administrativos
25. Día de descanso por cumpleaños del trabajador	Administrativos
26. Actividades de integración	Administrativos
27. Mañanas deportivas	Administrativos
28. Celebraciones involucrando a la familia; día familiar	Administrativos
29. Becas educativas	Administrativos
30. Clases de Inglés gratuitas	Administrativos
31. Cashito: Préstamo instantáneo	Administrativos
32. Cena gratuita después de las 7 pm	Administrativos
33. Desayunos por trabajar en días festivos o fines de semana	Administrativos

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Los beneficios otorgados a los colaboradores de la empresa son asignados en un 38% a público en general, el 47% al departamento administrativo y el 15% restante son exclusivos para el departamento operativo.

Gráfica No. 3
Pregunta No. 5

Este beneficio es otorgado a todos los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Esta diferenciación en los beneficios se debe a que existe una clara prioridad en el departamento Administrativo para las labores de las empresas puesto que este análisis representa un avance en el crecimiento comercial y si los colaboradores para tal se encuentran en un favorecedor grado de satisfacción, esto lo propiciará aún más. Sin embargo, esta prioridad es secundada por el departamento Operativo en tanto que se tenga encaminado el qué hacer que, cabe mencionar, en este departamento es excesivo.

En este punto es importante hacer mención que el otorgamiento diferenciado y no equitativo de beneficios entre estos dos departamentos se hace notar en el

ambiente laboral afectando la motivación de los colaboradores al no poseer beneficios que otros sí ostentan.

Se identificó también que el beneficio para los colaboradores en general sin distinción de departamento figura en el porcentaje más bajo.

Esto conlleva a deducir que la diferenciación e inequidad en cuanto a quienes van dirigidos estos beneficios, funciona bajo criterios establecidos basados en la satisfacción y retención que se busca en los colaboradores habiendo una preferencia que afecta de manera negativa para la consecución de tal fin.

4.1.2 Análisis 2: Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores

Basados en los resultados de las entrevistas a profundidad se elaboró la encuesta para el departamento operativo de la empresa.

Los beneficios no económicos a evaluarse se establecieron con base a la información recopilada, se evaluarán los beneficios otorgados a los colaboradores del departamento operativo y que provocan mayor incidencia en la satisfacción laboral según el departamento administrativo.

La cual tuvo como objetivo principal conocer la percepción de los incentivos no monetarios en la satisfacción laboral, si estos son motivo clave para lograr su fidelidad en la empresa.

Para que los beneficios no económicos sean capaces de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, cómo y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen.

Para Saíz (2001), se debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas.

La siguiente pregunta va encaminada a conocer la opinión de los puestos administrativos claves para la organización, si estos consideran que beneficios no económicos que ofrece la empresa son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores tomando en cuenta que son parte activa de estos.

Tabla No. 9
Pregunta No. 6

¿Cree usted que todos los beneficios no económicos que ofrece la empresa son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Entrevistado No. 1 Gerente de Recursos Humanos	SI, me siento satisfecha y comprometida con la empresa con todos los beneficios adicionales que obtengo.	Están enterados de las decisiones que toma la gerencia
Entrevistado No. 2 Coordinadora de Recursos Humanos	NO, no es equitativo para todos, la mayoría de beneficios los tienen los gerentes.	
Entrevistado No. 3 Generalista de Recursos Humanos	NO, deberían de incluir alimentación, al menos una cuota por día.	
Entrevistado No. 4 Analista de Desarrollo Organizacional	NO, se debería de compensar más al área operativa, son los que sufren más desgaste laboral, tanto físico como emocional y no se sienten motivados sabiendo que muchos tienen más beneficios y trabajo no es tan desgastante.	
Entrevistado No. 5 Asistente de Recursos Humanos	NO, pero estoy agradecida con los que me ofrecen aunque muchas veces benefician mucho más a los gerentes, se nota que tienen	

	preferencias.	
Entrevistado No. 6 Gerente de Reclutamiento y Selección	NO, yo tengo que tener que poner de mi dinero para motivar a mi equipo de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Por diversas razones el departamento de Recursos Humanos considera que los beneficios no económicos que ofrece la empresa no son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Como se puede observar, en las respuestas de esta interrogante existe una relación con el análisis de la pregunta anterior.

La percepción de los entrevistados en cuanto a la suficiencia de satisfacción de los beneficios que se otorgan se encuentra claramente influida e, incluso determinada por la diferenciación de los departamentos que los gozan.

En este sentido, se sostiene que esto afecta en la motivación de los colaboradores del área Operativa en tanto ellos consideran como no equitativo que la mayoría de los beneficios los poseen solamente algunos y no todos.

Esto claramente perjudica en la retención y satisfacción claves para poder determinar un buen ambiente laboral propicio a la productividad.

La siguiente pregunta es clave para la investigación, se centraliza en conocer si los colaboradores consideran que los beneficios no económicos podrían incidir en la satisfacción laboral.

Tabla No. 10
Pregunta No. 7

¿Cree usted que los beneficios no económicos son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Entrevistado No. 1 Gerente de Recursos Humanos	SI, considero que los actuales ya satisfacen.	Consideran los beneficios no económicos inciden en la satisfacción de los colaboradores, si se tiene una buena gestión de los mismos y si es equitativa.
Entrevistado No. 2 Coordinadora de Recursos Humanos	SI, si fueran equitativos con todo el personal.	
Entrevistado No. 3 Generalista de Recursos Humanos	SI, aunque se debe de investigar cuales beneficios les causaría mejor impacto a todos los colaboradores.	
Entrevistado No. 4 Analista de Desarrollo Organizacional	SI sobre todo si la gestión es equitativa con todos.	
Entrevistado No. 5 Asistente de Recursos Humanos	SI, si se manejaran de manera correcta, se les diera seguimiento y fueran justos cuando los ofrezcan.	
Entrevistado No. 6 Gerente de Reclutamiento y Selección	SI, pero hay que saber las necesidades primero.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

De manera unánime los entrevistados consideran que los beneficios no económicos efectivamente sí podrían incidir en la satisfacción de los colaboradores en tanto estos sean gestionados y dirigidos de manera equitativa.

De esta cuenta, en una nueva ocasión, se resalta la importancia de eliminar la diferenciación e inequidad por departamentos de los beneficios no económicos que se otorgan a los colaboradores.

Es indiscutible que la no equidad en la dinámica dentro de un mismo grupo conlleva a un ambiente que no propicia la motivación de ser parte del mismo. Esto

pues, resulta en el fracaso de retención y satisfacción de colaboradores en las empresas objeto de análisis.

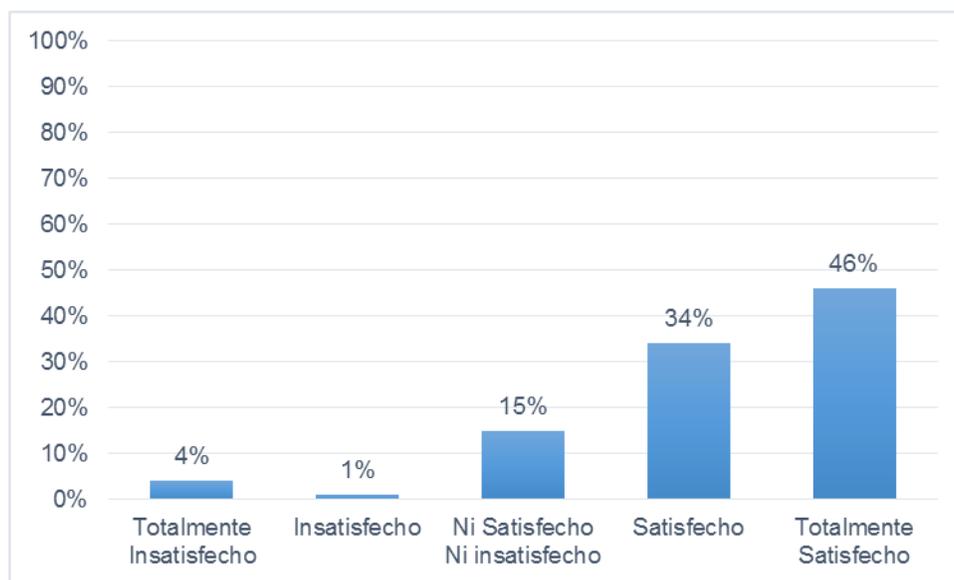
En este punto, es imprescindible poner el enfoque en la gestión de los beneficios y en sus beneficiarios sin distinción alguna.

A continuación se presentan los resultados por medio de gráficas para explicar de manera clara las respuestas de los encuestados.

La primera pregunta se centró en las áreas de descanso que ofrecen en el establecimiento, si estas son limpias y ordenadas y si pueden descansar cómodamente en ellas.

Gráfica No. 4
Pregunta No. 1

Las áreas de descanso son limpias y ordenadas y puedo descansar cómodamente en ellas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

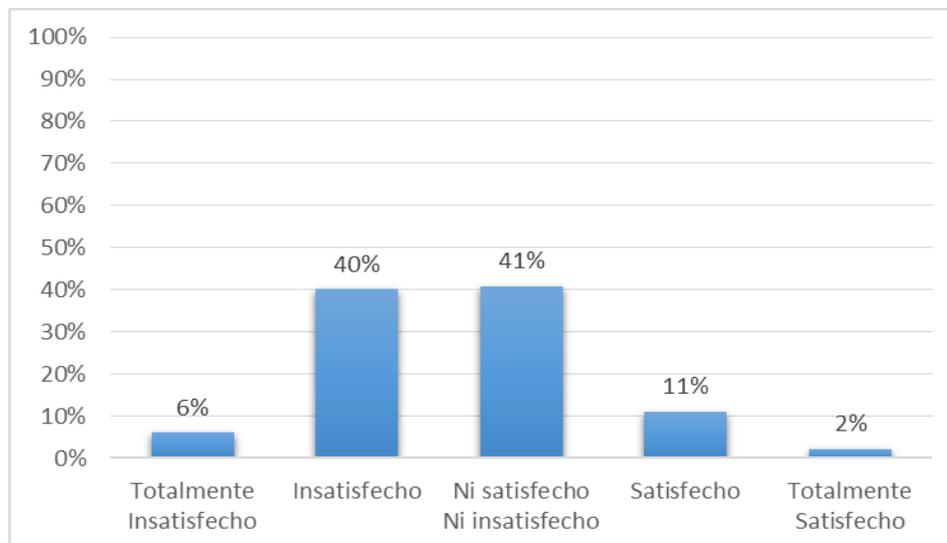
El grado de satisfacción conseguido por parte de los colaboradores fue del 81%, esto quiere decir que 308 personas de las 384 evaluadas, se sienten satisfechas y a gusto con el beneficio otorgado. A 59 personas les resulta indiferente, mientras que a 17 personas les desagrada.

Este tipo de beneficio está enfocado en relacionar los tiempos de descanso con espacios agradables para estar. Coadyuvando así a una renovación de energía laboral.

Se toma como un efecto positivo la mayoría de porcentajes altos en la satisfacción que existe para hacer uso de las áreas de descanso. Esto lleva a deducir que este beneficio logra su cometido.

Gráfica No. 5
Pregunta No. 2

Los paquetes de descuentos corporativos contribuyen a mis necesidades propias y de mi familia



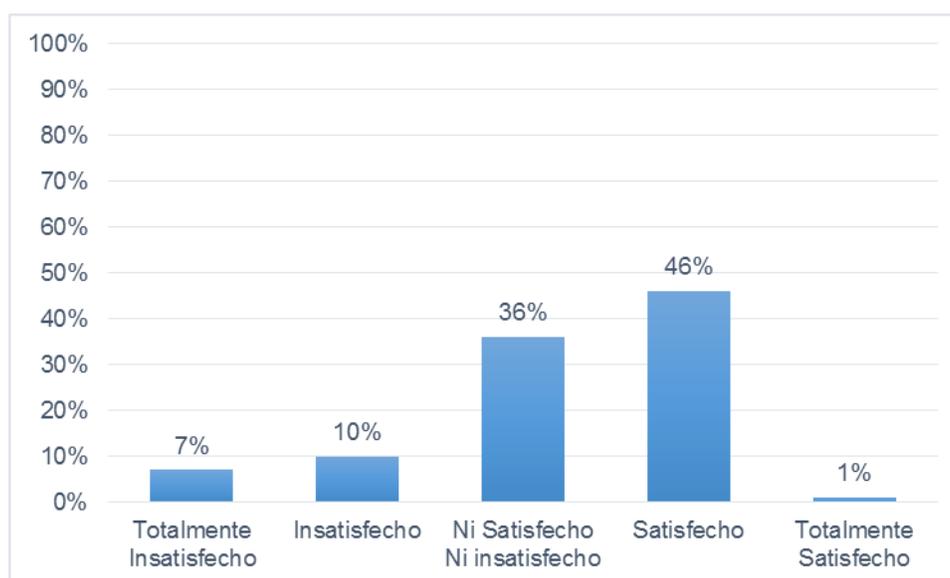
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

La segunda pregunta se focaliza en los paquetes de descuentos corporativos y si estos contribuyen a mis necesidades propias y a las de mi familia.

Son 50 personas se encuentran satisfechas con los descuentos corporativos ofrecidos, 157 a quienes el beneficio no los incentiva y 117 a quienes definitivamente no los satisface. Las causas podrían ser diversas, entre estas la falta de comunicación interna para conocer los beneficios, la participación de obtener los descuentos, que los descuentos no se relacionen con sus necesidades actuales o simplemente la falta de interés.

Apoyando a esta interrogante el Analista de Desarrollo Organizacional menciona que a pesar de que los colaboradores se observan muy interesados en los beneficios no llegan a utilizarlos todos, la participación que se obtiene de los colaboradores del área operativa es muy baja comparada con la participación que tienen los colaboradores del área administrativa. La tercera pregunta se centra sobre el beneficio de obtener el transporte nocturno y si este les provoca satisfacción al ser cómodo y seguro.

Gráfica No. 6
Pregunta No. 3
El transporte nocturno es cómodo y seguro



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Según la información recopilada son 179 personas las que se encuentran satisfecha con este beneficio, 5 se encuentran totalmente satisfechas, 137 no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos, posiblemente no utilicen el servicio, 37 se encuentran insatisfechos con el servicio y 26 totalmente insatisfechos.

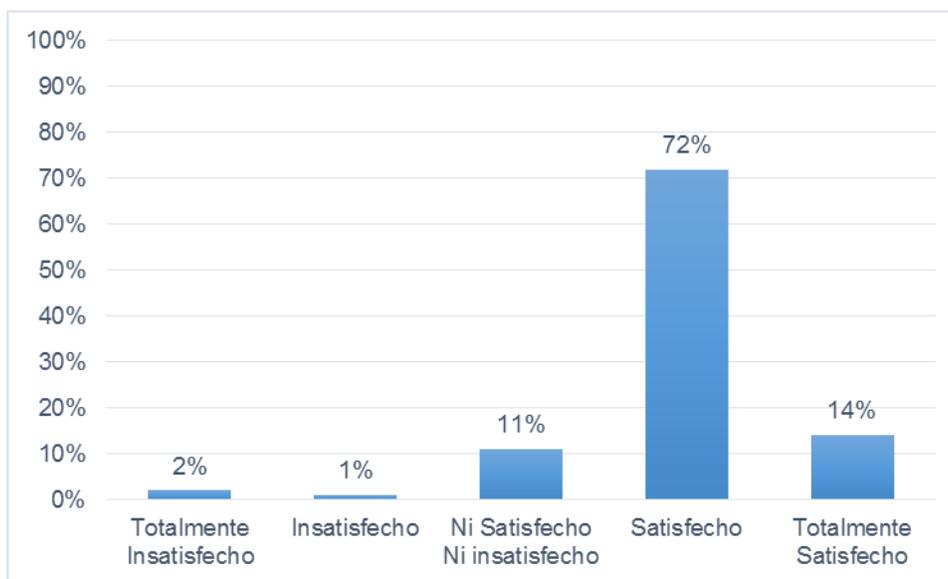
Según la entrevista a profundidad realizada, el departamento de recursos humanos recibe constantes quejas sobre el servicio, sobre la distancia en que los buses los dejan de su hogar, sobre la limpieza del mismo y el carácter de las personas que los manejan.

Por tal motivo gran cantidad de personas deciden no utilizar los servicios.

En la cuarta pregunta se les cuestionó acerca de los premios y rifas, si están satisfechos con ellas, si los motivan y comprometen con la organización.

Gráfica No. 7 Pregunta No. 4

Los premios y rifas me motivan y comprometen con la organización



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Son 280 personas las que se encuentran motivadas y comprometidas con la empresa al recibir premios y participar en las rifas realizadas.

Esta cifra sobrepasa de las 9 personas totalmente insatisfechas y las 3 insatisfechas.

Se tiene que tomar en cuenta que 42 de estos encuestados no se encuentran satisfechos ni insatisfechos y 14 se encuentran totalmente satisfechos.

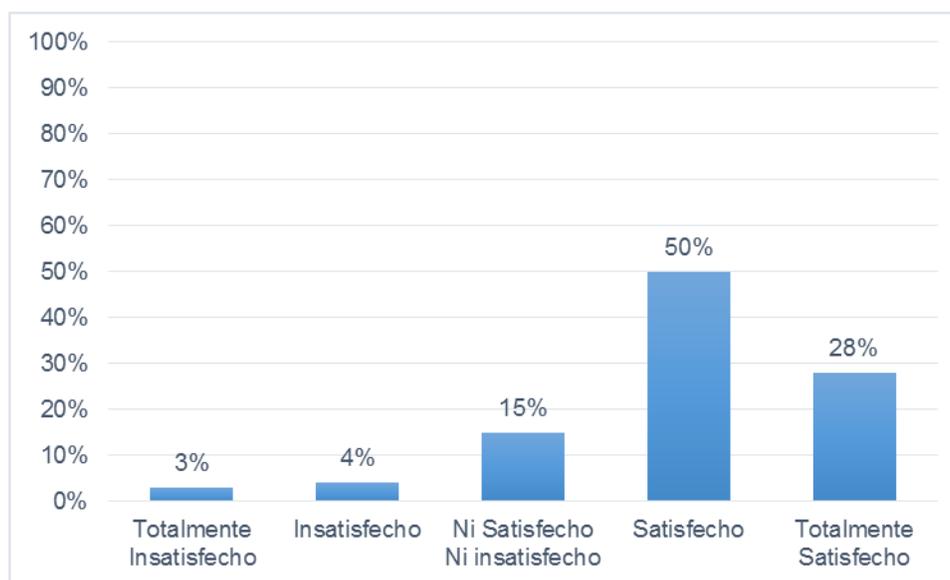
De acuerdo con la información recopilada en la entrevista, esta actividad se realiza exclusivamente para motivar al personal, para comprometerlos con la empresa sin pensar en sus métricas, en su productividad, es una motivación para aquellos que logran alcanzarlas como para los que no, para que no se desanimen y puedan reponerse de algún mal período.

Se ha visto que muchas personas que han salido premiadas han tenido un cambio radical en su comportamiento, sin embargo ha ocasionado también insatisfacción por aquellas personas que no han logrado ganar en algún momento.

La siguiente pregunta se enfoca en la celebración de convivio navideño, se desea indagar si esta actividad genera a los colaboradores un ambiente agradable de trabajo y mejora las relaciones con sus compañeros que a su vez les provocaría satisfacción laboral.

Gráfica No. 8
Pregunta No. 5

El convivio navideño es una actividad que genera un ambiente agradable de trabajo y mejora las relaciones con mis compañeros



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

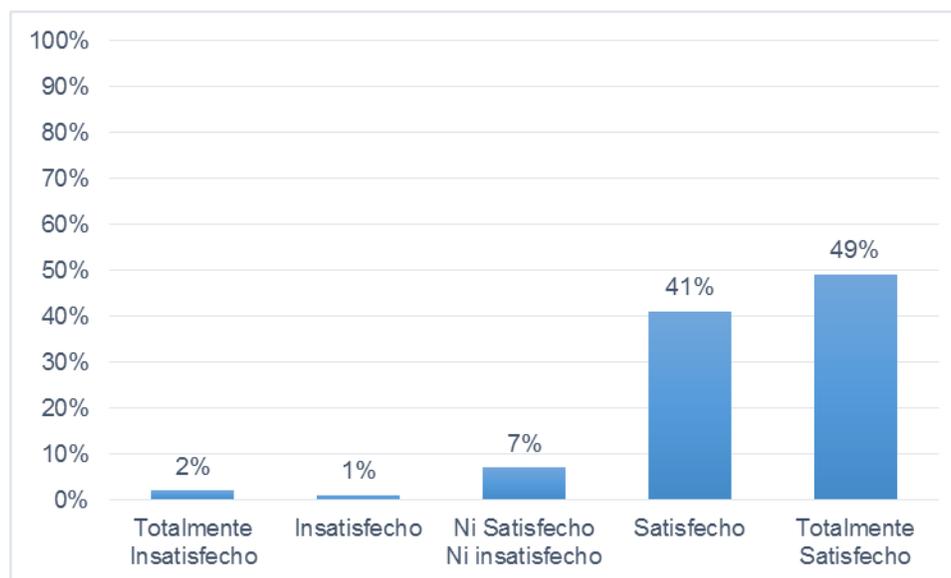
Son 297 personas que se encuentran satisfechas de la celebración del convivio navideño, 57 personas son las que no se encuentran ni satisfechas, ni insatisfechas y 30 personas insatisfechas.

El convivio navideño es una actividad celebrada a finales de año, esta celebración se realiza en un día laboral, regularmente a las 7 pm y finalizando a la 12 am. Debido a que se celebra en horario laboral, se quedan muchos colaboradores sin poder participar, la jornada laboral termina a las 10 pm.

La pregunta no. 6 está enfocada en el seguro médico, el fin de esta pregunta es conocer si este beneficio contribuye a generar el deseo de conseguir una estabilidad laboral.

Gráfica No. 9
Pregunta No. 6

El seguro médico vela por mis necesidades propias y de mi familia y contribuye a generarme el deseo de conseguir una estabilidad laboral por no perder dicho beneficio



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

La información recopilada indica que 187 personas se encuentran totalmente satisfechas con el beneficio, 160 se satisfechas, 25 no se encuentran safisfechos ni insatisfechos y únicamente 12 se encuentran insatisfechos.

Según informacion recopilada de la entrevista, el seguro médico a ayudado a muchos colaboradores, se reciben frecuentes visitas en el departamento de recursos humanos sobre la inscripción al seguro médico, sobre como utilizar sus servicios, que especialistas pueden visitar y como agendar citas médicas las cuales son iliitadas para el afiliado.

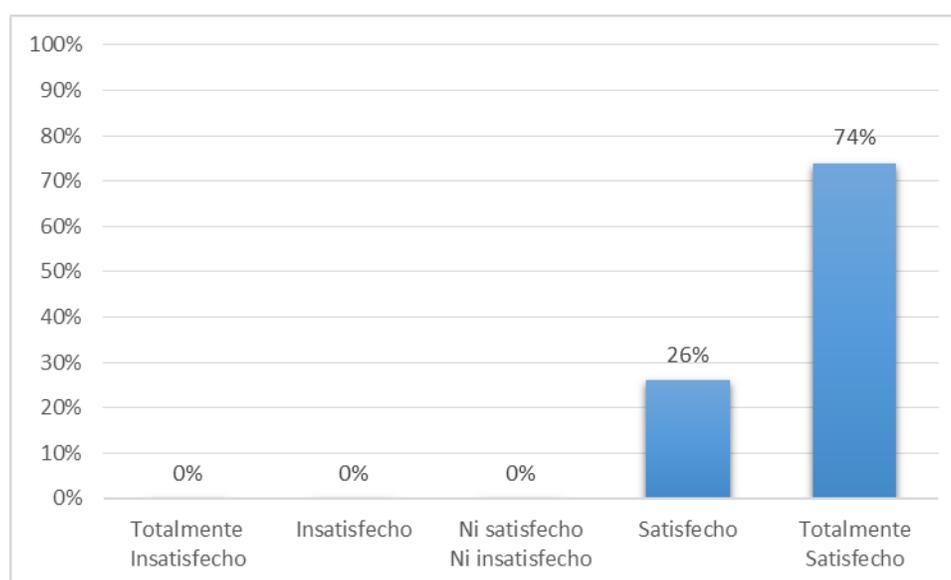
Asi mismo tambien se reciben reclamos, sobre todo por el hecho de que no se les cubre el tiempo invertido en las citas médicas, y porque las suspensiones obtenidas a traves de los médicos del seguro no son pagadas. La explicacion a

estos actos es que las personas han tomado provecho de la situación y han sobreutilizado los servicios.

La pregunta no. 7 esta encamida a averiguar si el tiempo de descanso extra que me ofrecen crea un ambiente agradable de trabajo generando en los colaboradores satisfacción y deseo por permanecer estable en la empresa.

Gráfica No. 10
Pregunta No. 7

El tiempo de descanso extra que me ofrecen crea un ambiente agradable de trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Todos los colaboradores coinciden en que el beneficio del tiempo libre de descanso les ayuda a crear un ambiente agradable de trabajo.

La idea de crear este beneficio surgió por el desgaste físico que les ocasionaba a los representantes de servicio al cliente por estar trabajando de manera rutinaria y sedentaria en su lugar de trabajo, sin poder pararse ya que así lo demanda su trabajo.

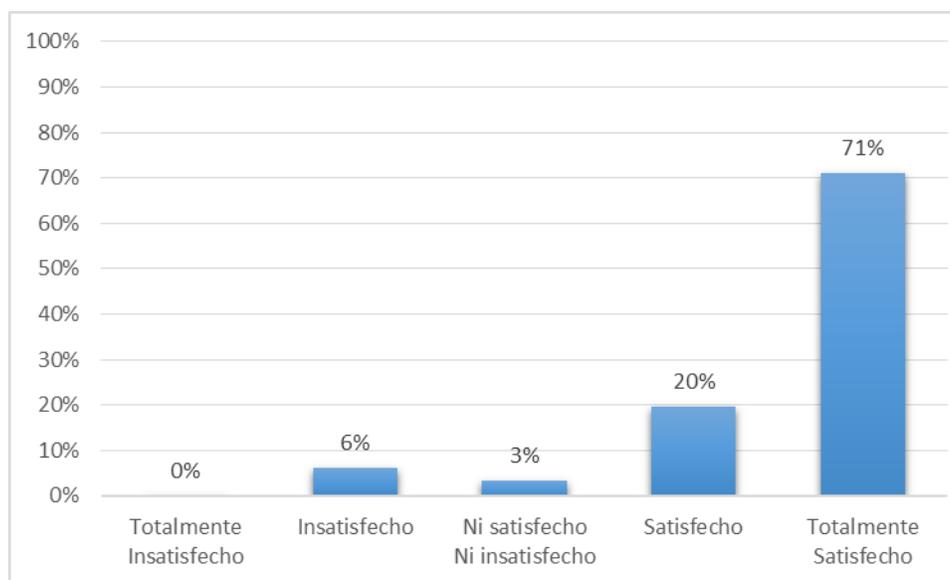
Las siguientes preguntas estan enfocadas a Identificar la incidencia que tendrían los beneficios no económicos sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.

Estos beneficios no son ofrecidos a los colaboradores del área operativa pero se pretende investigar que si ellos los tuvieran que efecto les causaría.

La pregunta no. 8 se enfoca en la obtención de capacitaciones.

Gráfica No. 11
Pregunta No. 8

Me interesarían las capacitaciones que brinden una posibilidad de desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

El resultado es que 273 colaboradores estarían totalmente satisfechos si puedan obtener este beneficio, 75 estarían satisfechos, a 13 no les causaría satisfacción ni insatisfacción y 23 no estarían satisfechos.

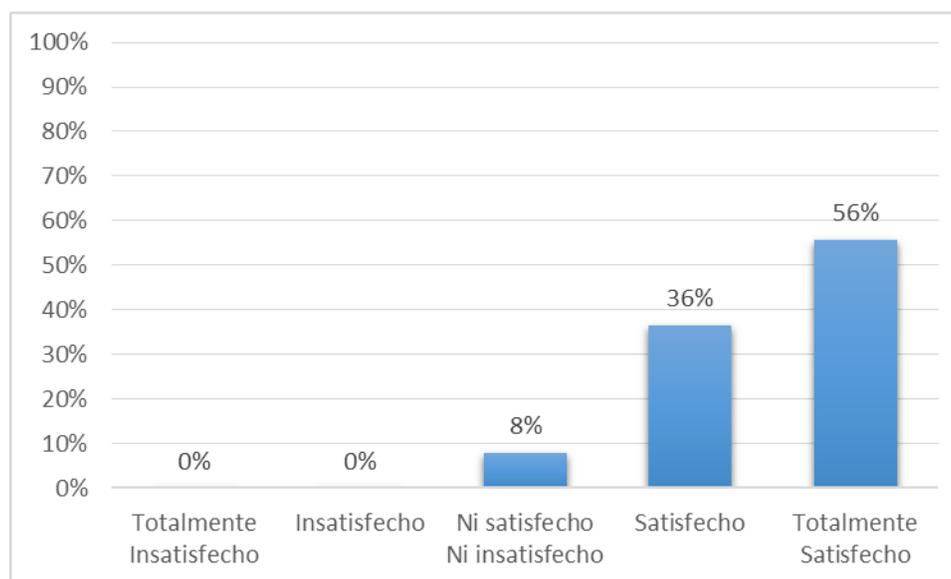
Según la información recopilada en la entrevista, no les ofrecen capacitaciones al área operativa por la alta rotación de personal, no les conviene invertir si no van a aprovechar al talento humano por más tiempo de lo esperado.

Sin embargo los colaboradores estarían satisfechos si les brindaran capacitaciones que les aporte crecimiento profesional.

La siguiente pregunta se enfoca en el beneficio de obtener el día de cumpleaños libre, si esto provocaría un compromiso con la empresa.

Gráfica No. 12
Pregunta No. 9

Si me proporcionan el día de mi cumpleaños libre esto me comprometería con la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Son 214 personas las que estarían totalmente satisfechas y comprometidas con la empresa, 140 estarían satisfechas y 30 no se encontrarían satisfechas ni insatisfechas.

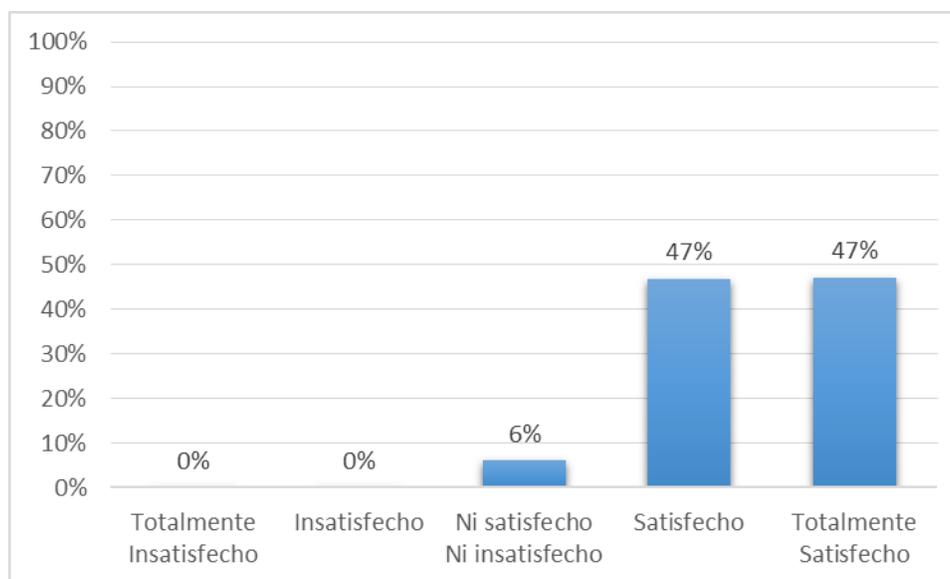
No habría nadie en contra de implementar este beneficio.

Este beneficio es ofrecido a los colaboradores del área administrativa, a pesar de los intentos porque todos los que cuentan con el derecho tomen su día libre, no se ha conseguido que todos lo descansen debido a diversas razones, la principal es por la carga laboral y la segunda porque no les gusta celebrar su cumpleaños, expresa el departamento de recursos humanos.

La siguiente pregunta se concentra en el beneficio de obtener préstamos inmediatos. Si la obtención de estos apoyaría a mantener la estabilidad laboral deseada de los colaboradores.

Gráfica No. 13
Pregunta No. 10

Si la empresa me brindara préstamos inmediatos esto apoyaría en mi estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

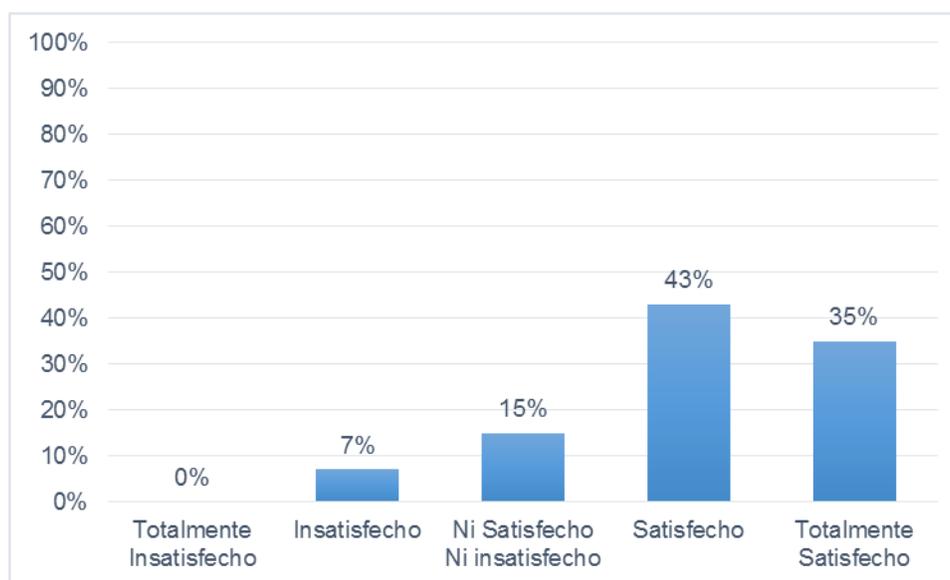
Son 181 colaboradores los que se sentirían totalmente satisfechos, 180 estarían satisfechos y 23 de ellos no estarían satisfechos ni insatisfechos.

Los préstamos inmediatos es un beneficio muy apreciado y solicitado por el área administrativa, no les brindan este beneficio a los colaboradores del área operativa por la alta rotación y ausentismo de personal y no es legal descontarle el monto de su liquidación laboral.

La siguiente pregunta se enfoca en las becas educativas, si este beneficio los comprometería con la empresa.

Gráfica No. 14
Pregunta No. 11

Estaría agradecido y comprometido con la empresa si esta me otorgara becas educativas



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

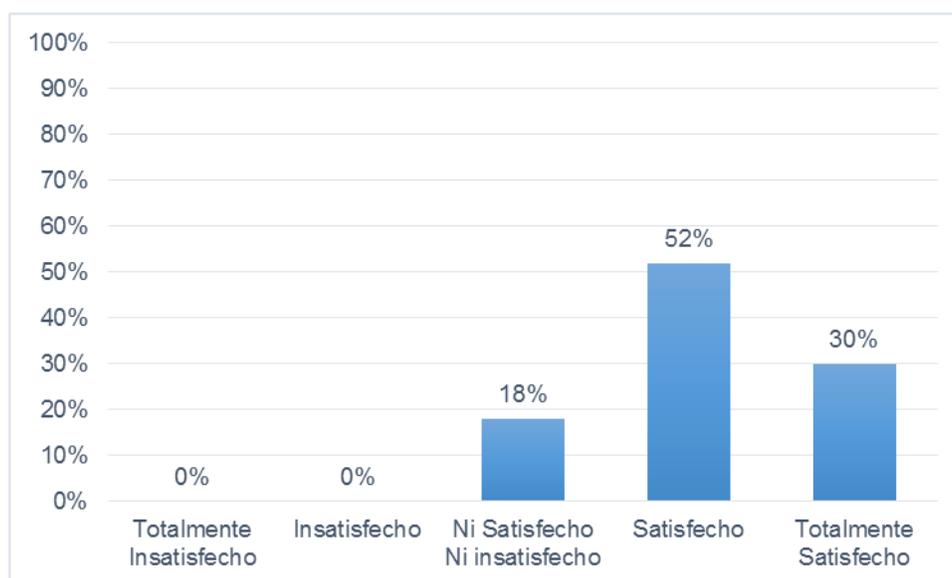
Serían 135 colaboradores los que estarían totalmente satisfechos, 163 los que estarían satisfechos, 59 a quienes no les produciría satisfacción ni insatisfacción y a 27 que les produciría insatisfacción.

Según la información recopilada la mayor parte de los colaboradores de la empresa no cuentan con estudios superiores, es posible que exista falta de interés por la misma razón.

La siguiente pregunta se centra en el beneficio de obtener una cuota de alimentación, si este beneficio los comprometería con su trabajo.

Gráfica No. 15
Pregunta No. 12

Si me ofrecieran una cuota diaria de alimentación esto me comprometería más con mi trabajo



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Son 116 colaboradores de los 384 encuestados los que se sentirían totalmente satisfechos con este beneficio, 197 los que se sentirían satisfechos y 71 los que no se sentirían satisfechos ni insatisfechos.

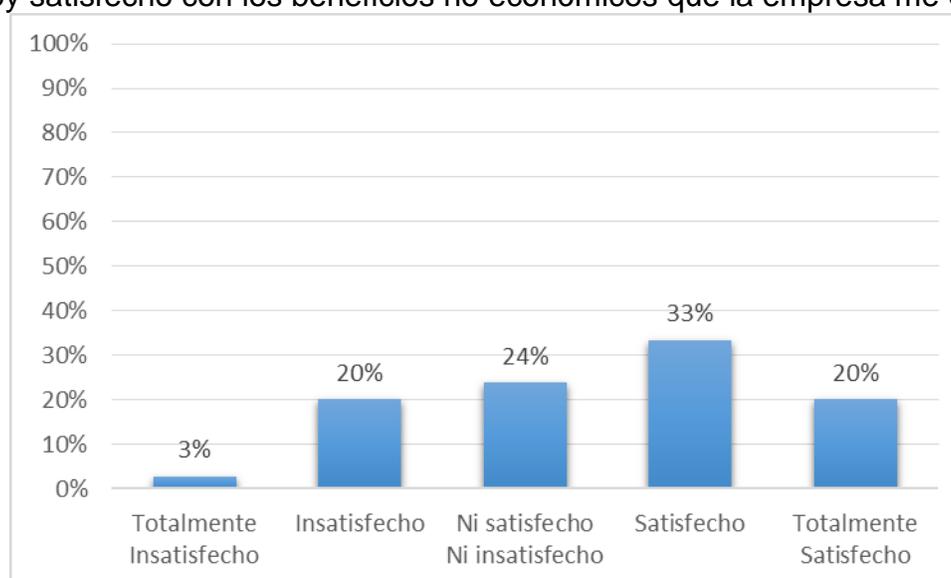
Es indiscutible que el gasto de alimentación para cada colaborador es vital en el presupuesto que maneja para horarios en que debe estar en oficinas.

Si este gasto se convierte en un beneficio otorgado por la empresa será una clara satisfacción que fácilmente propiciará una retención del colaborador.

La siguiente pregunta es clave para la investigación y la propuesta a recomendar. Se desea saber si los colaboradores de la empresa se sienten satisfechos con los beneficios no económicos que actualmente se ofrecen en la empresa.

Gráfica No. 16
Pregunta No. 13

Estoy satisfecho con los beneficios no económicos que la empresa me ofrece



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

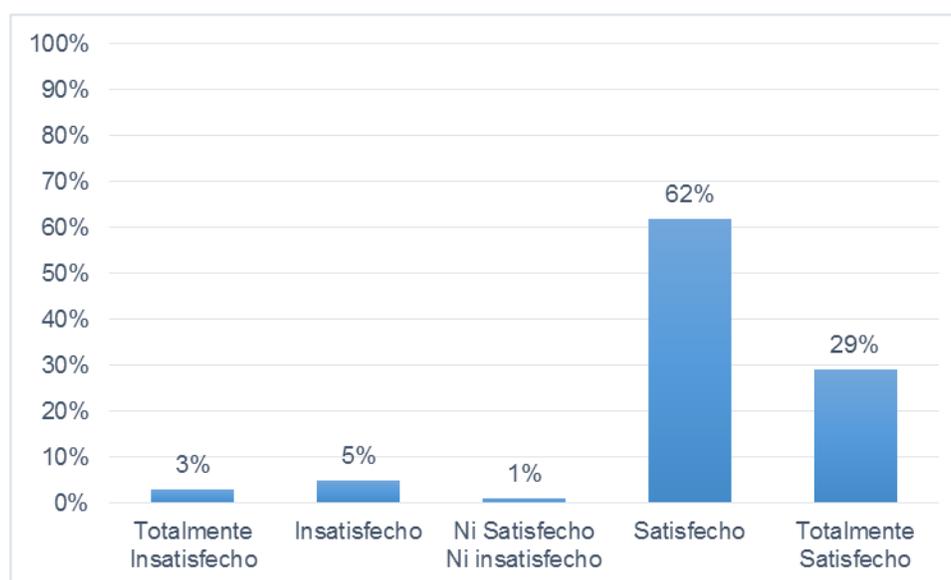
La información obtenida de las encuestas demuestra que los beneficios no económicos inciden en la satisfacción de los colaboradores.

Son 200 colaboradores los que consideran que los beneficios no económicos inciden en su satisfacción laboral, 89 colaboradores consideran que no les provocaría satisfacción ni insatisfacción y 85 colaboradores no le provocaría satisfacción.

De manera general se desea saber si los colaboradores de la empresa consideran que los beneficios no económicos pueden incidir en la satisfacción laboral.

Gráfica No. 17
Pregunta No. 14

Considero que los beneficios no económicos pueden incidir en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Se comprueba que los beneficios no económicos inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa de la empresa.

Esto se confirma en los bajos porcentajes que presentan las respuestas negativas a la interrogante.

Se deduce que los colaboradores se encuentran conscientes de que la satisfacción laboral necesita de incentivos precisos como los beneficios no económicos de los cuales ellos ostentan, aunque con diferenciación y equidad en la gestión.

4.1.3 Análisis 3: Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

La función de la creación de un programa de beneficios no económicos es crear una ventaja competitiva y alinear el bienestar de los miembros de la organización con la realización de los objetivos de la compañía, de tal suerte que los miembros de la organización se beneficien de ayudar a la empresa a ejecutar su estrategia de manera competente y satisfacer plenamente a los clientes, como la empresa los ayuda a ellos a cumplir sus objetivos personales.

Porter (1985), define el concepto de ventaja competitiva como cualquier característica de la empresa que la diferencie de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir.

Si apoyamos el logro de los objetivos personales estaremos elevamos el grado de compromiso de los colaboradores hacia su trabajo.

Uno de los mayores desafíos de la ejecución de la estrategia es emplear técnicas de motivación que creen compromiso incondicional y generen actitudes positivas entre los empleados.

Los resultados de la investigación permitieron conocer que la satisfacción laboral con relación a los beneficios no económicos se encuentra en un nivel alto, pero es recomendable mejorarla por medio de una adecuada gestión.

Palma, S. (1999), refiere con respecto a la definición de satisfacción laboral que es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

La obtención de los beneficios no económicos como parte del salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento y la satisfacción laboral. Cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial.

Con el fin de contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos se propone Identificar una serie de actividades que permitan expresar al personal la importancia que se merecen por medio de beneficios no monetarios al realizar acciones que contribuyan al éxito de la empresa.

Se ha realizado una pregunta clave para la investigación la cual consiste en que los colaboradores elaboraran un listado de los beneficios no económicos más atractivos para ellos, para que la empresa sepa en qué debería de invertir para obtener la satisfacción laboral desea por parte de sus colaboradores, este listado generado se filtró para conseguir la siguiente información:

Tabla No. 11
Pregunta No. 15
Beneficios no económicos más atractivos para los colaboradores

Beneficios no económicos	Objetivo	Gestión
Seguro médico y de vida para colaboradores y su familia cercana	Ofrecer un beneficio social que promueva seguridad para los colaboradores y sus familias	El colaborador para poder adquirir el beneficio debe de cumplir con 4 meses de estabilidad laboral en la empresa.
Trabajo a distancia	Ser un beneficio laboral valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas. Ser de gran utilidad para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y	Para poder optar por este beneficio se debe de evaluar las funciones principales de quienes lo soliciten, para optar por él debe de tener como mínimo una estabilidad laboral de 1 año, para que tenga un buen dominio de sus

	les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar	funciones y el colaborador debe de contar con una excelente conexión inalámbrica, computadora y servicio telefónico.
Servicios de traslado matutino y nocturno gratuito	Para contribuir de manera directa en retribución económica que brinda satisfacción laboral, se ofrece este beneficio que a su vez ayuda a satisfacer el factor de seguridad.	Se deben de evaluar las rutas más concurridas y elegir puntos estratégicos para recoger y dejar al personal.
Guardería infantil interna	Proporcionar un lugar seguro para hijos pequeños de los colaboradores dentro del mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.	Le será de gran beneficio a todas aquellas madres y padres de familia que no cuentan con apoyo, y no tienen la estabilidad económica para poder pagar una guardería
Instalaciones de gimnasio y terapeutas de masajes en el lugar de trabajo		
Cafeterías pagadas con crédito	Que el colaborador se sienta apoyado económicamente.	El crédito se podrá ofrecer a colaboradores que lleven más de 4 meses en la compañía y que no tengan más de una ausencia mensual, se le ofrecerá un crédito no mayor a Q. 500.00
Capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario	Ofrecer la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo	Proporcionar facilidades de estudio como aprender idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal
Espacios de distracción	Ofrecer a los colaboradores salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo	1 vez cada año se le dará mantenimiento a la sala de distracción, pueden incluirse nuevos juegos y mobiliario. Las condiciones físicas del entorno de trabajo son de factor vital en la satisfacción laboral.
Actividades de voluntariado	Promover la conciencia social ayudando a los más	Se realizaran actividades de voluntariado, 1 cada 3

	necesitados, sea el medio ambiente, niños, abuelos o población en general	meses, se escogerán a distintos colaboradores, sin tomar en cuenta su desempeño, la idea principal es que todos participen, se les otorgará horas libres para que los empleados realicen dichas actividades, estas actividades ayudaran en las relaciones con los compañeros de trabajo.
Reconocimientos verbales, individuales y grupales, por logros y progresos	Que el colaborador se sienta reconocido por su jefe y por sus mismos compañeros motivándose unos a otros, que sientan que sus pequeños o grandes esfuerzos son reconocidos porque forman parte importante del equipo.	<p>Programar una reunión cada mes para cada jefe inmediato reconozca el esfuerzo que sus colaboradores hacen día a día para alcanzar los objetivos impuestos y hacérselo con palabras de felicitación.</p> <p>Así mismo premiar por demostrar los valores organizacionales:</p> <p>Integridad Mejora continua Actitud positiva Servicio</p>
Celebración de aniversarios	Que el trabajador sienta el apreciado y en un ambiente familiar, crea un sentido de pertenencia y de estabilidad laboral.	Se debe llevar un control de los aniversarios de los todos los colaboradores, una vez al mes se les invitará a almorzar y se les ofrecerá un reconocimiento distinto por año cumplido.
Celebración de cumpleaños	Que el empleado se sienta especial en esa fecha tan importante	El jefe inmediato es el encargado de controlar la fecha de cumpleaños de sus trabajadores y llevar un control. Para no pasar por alto ninguno y así celebrarlos a cada fin de mes o el día

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Estos beneficios no económicos son los más destacados. Surgidos a partir de la propuesta de los mismos colaboradores, refleja de manera más precisa las necesidades de satisfacción que poseen y que, como consecuencia propiciarían una mayor retención y sentido de pertenencia a su labor profesional y por lo tanto a la empresa.

Por otro lado, se les interrogó sobre los efectos que podría causar el obtener los beneficios no económicos ya propuestos. En este sentido, a continuación se presenta en una tabla los efectos positivos destacados:

Tabla No. 12
Pregunta No. 15
Efectos positivos que causan los beneficios no económicos

Efectos positivos
1. Sentido de pertenencia y bienestar en la empresa
2. Identificación con la empresa
3. Lealtad
4. Estima
5. Participación, pro actividad
6. Compromiso, dedicación
7. Responsabilidad para el cumplimiento de las tareas asignadas
8. Deseo de superación personal y laboral
9. Mejora de sobremanera el clima y la cultura organizacional
10. Actitud positiva al cambio

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

A partir de una escala de prioridades sobre los efectos que generarían los beneficios que los mismos colaboradores han propuesto, se establecieron como los más destacados: en primer lugar al Sentido de pertenencia y bienestar en la empresa, seguido de la Identificación con la empresa y en tercer lugar la Lealtad.

Se nota pues, que existe una correlación entre los tres efectos principales y el hilo conector de los mismos es precisamente sentirse parte de un grupo determinado y el nulo deseo de abandonarlo.

Esto puede traducirse en una lealtad –mencionada también como uno de los efectos- tal que conlleve precisamente a una retención de los colaboradores como consecuencia de la alta satisfacción como beneficiarios.

Para realizar un mayor aporte a la investigación se realizó una investigación sobre los beneficios laborales destacados en otras empresas:

Tabla No. 13
Empresas Multinacionales
Satisfactores entregados como solución a los empleados

Empresa	Satisfactor	Beneficio
Google	Bienestar laboral / Apoyo económico /Espacio geográfico	Cuenta con una política de incentivos en temas laborales y de vivienda, hijos, políticas de calidad medioambiental, comida de calidad, conciliación con los hijos.
Microsoft	Identificación con la empresa	Fomentan que sus empleados blogueen y hablen de su trabajo por la red con una capacidad de acción y autocrítica excelente
BBVA	Estabilidad laboral / Apoyo económico / Bienestar personal	Sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket guardería, tarjeta restaurante y un bono anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de

		descuento y amplias coberturas.
Cisco Systems	Seguridad	Cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares, y paga a sus trabajadores el acceso a Internet en sus domicilios, facilitándoles ordenadores portátiles.
Nestlé	Seguridad	Seguro médico, de vida y por discapacidad.
Basf	Retribución económica	Tickets para alimentación
Alcatel	Retribución económica	Subvencionan el 100% del servicio de comedor

Fuente: Elaboración propia con datos en The Great Place to Work (2010).

Sumado a los motivos de abandono, según otros estudios como el que lleva a cabo anualmente el instituto Great Place to Work, cinco son las principales características de las mejores empresas para tomar la elección de trabajar en ellas, y que también condicionan parte del comportamiento de los empleados. En el abanico de características deseables para tener un lugar anhelado para trabajar se encontró:

- Los profesionales confían en sus jefes, lideran;
- Los empleados sienten que reciben un trabajo justo independientemente de su posición en la empresa;
- Los trabajadores son tratados como personas y no solo como empleados, en un ambiente de respeto en el que se mantiene un margen de comprensión ante los errores;
- Los empleados están orgullosos de lo que hacen y les gusta ir a trabajar.
- “El equipo percibe un entorno familiar y prevalece el compañerismo.

Como se puede observar, no aparece el factor retribución, en esta enumeración.

Es importante recalcar que estas empresas están interesadas en atraer y retener el mejor talento humano, y han consideran al colaborador como un socio estratégico del negocio; él retribuye a su “socio” con calidad, productividad y preferencia. La relación entre las partes no está exclusivamente monetizada, sino que las percepciones de los valores y las motivaciones de cada una son las que las ligan.

Estas empresas encontraron como respuesta a la solución de las causas de la problemática actual los siguientes satisfactores: la flexibilidad en tiempos y espacios para el desarrollo laboral; apoyo para el cumplimiento de compromisos laborales y personales, así como apoyo a intereses particulares de tipo personal; igualmente importantes: la cercanía con los empleados, el respeto, y el escuchar sus opiniones y sugerencias.

Las empresas medidas en el estudio del Instituto Great Place to Work, y que han sido identificadas como los mejores lugares para trabajar, han invertido dinero y esfuerzos en su gente, han generado confianza entre mercado laboral y consecuentemente en el éxito de la organización.

4.2 Resultados de los análisis

Los resultados de los tres análisis corresponden al proceso de recopilación y análisis de la información recabada durante la investigación de campo con las entrevistas y encuestas realizadas, en coherencia de los objetivos específicos del presente estudio, para luego proceder a la interpretación de la información obtenida con los instrumentos utilizados.

4.2.1 Resultados del análisis 1: Identificar qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de Servicio telefónico.

Según la información recolectada, la empresa brinda 33 beneficios no económicos. Estos beneficios son distribuidos en forma diferente, para todos los colaboradores sin hacer ninguna distinción de sus labores se ofrecen 13, exclusivos para el departamento operativo ofrece 5 beneficios y para el departamento administrativo se ofrecen 16.

Los beneficios otorgados de forma general son los siguientes:

Tabla No. 14
Beneficios otorgados de forma general

Beneficio No Remunerativo	Conceptualización
1. Paquete de descuentos corporativos	Beneficios de pago, ahorro de dinero
2. Refacciones eventuales	Estímulos para satisfacer una necesidad
3. Celebración de días festivos	Festividad de integración
4. Programa saludable	Programa para mejorar el bienestar personal
5. Ferias de salud	Programa enfocado en la salud personal
6. Días de disfraces – premio a mejor disfraz	Medio de distracción
7. Convivio navideño	Actividad de integración
8. Alquiler de bicicletas para transportarse	Estímulo para disminuir el tiempo en un traslado
9. Transporte nocturno	Estímulo para disminuir el tiempo en un traslado
10. Descuento en pago de parqueo	Beneficios de pago, ahorro de dinero
11. Kits de bienvenida	Estímulo para la identificación por la empresa
12. Pines por temporada	Reconocimiento
13. Áreas de descanso	Condiciones laborales

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Para el departamento operativo de la empresa los beneficios exclusivos son los siguientes:

Tabla No. 15
Beneficios otorgados de forma exclusiva para el departamento operativo

Beneficio No Remunerativo	Conceptualización
1. Seguro médico y de vida individual	Salud y seguridad
2. Premios y rifas eventuales	Reconocimiento laboral
3. Tiempo libre extra de descanso pagado	Tiempo de descanso
4. Programa de reconocimiento al colaborador	Reconocimiento laboral
5. Almuerzo al finalizar la capacitación general	Estímulos para satisfacer una necesidad

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Mientras tanto los beneficios no económicos exclusivos otorgados únicamente al departamento administrativo de la empresa son los siguientes:

Tabla No. 16
Beneficios otorgados de forma exclusiva para el departamento administrativo

Beneficio No Remunerativo	Conceptualización
1. Seguro médico y de vida individual y familiar	Salud y seguridad
2. Celular corporativo	Estímulos para cubrir una tarea
3. Laptop corporativa	Estímulos para cubrir una tarea
4. Pago de gasolina	Estímulos para cubrir una tarea
5. Días de descanso con goce de sueldo	Reconocimiento laboral
6. Celebraciones de cumpleaños	Reconocimiento personal
7. Capacitaciones no enfocadas al trabajo	Reconocimiento personal
8. Día de descanso por cumpleaños del trabajador	Reconocimiento personal
9. Actividades de integración	Motivación
10. Mañanas deportivas	Motivación
11. Celebraciones involucrando a la familia; día familiar	Motivación
12. Becas educativas	Formación y desarrollo
13. Clases de Inglés gratuitas	Formación y desarrollo
14. Cashito: Préstamo instantáneo	Motivación
15. Cena gratuita después de las 7 pm	Reconocimiento laboral
16. Desayunos por trabajar en días festivos o fines de semana	Reconocimiento laboral

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Los resultados de los aspectos relevantes de la investigación fueron:

- a. Existen diversos beneficios no económicos, algunos distribuidos de forma exclusiva y otros de forma general.
- b. Se indagó sobre la distinta gestión de 33 beneficios otorgados a los colaboradores de la empresa.
- c. No todos los encuestados tenían conocimiento de que existían tantos beneficios, quién posee la información no la comparte.
- d. No se lleva un control o inventario de los beneficios no económicos, mucho menos de su gestión y la inversión que representa para la empresa.
- e. El departamento administrativo es sumamente motivado ante el departamento operativo, esto genera inconformidad por parte de los agentes.
- f. No existe comunicación interna efectiva, únicamente comparten algunos beneficios durante la inducción sin darle seguimiento, otros se divulgan de manera visual en pantallas localizadas alrededor de las instalaciones.

4.2.2 Resultados del análisis 2: Determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores

Basados en la teoría de Saíz (2001), se debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas para que dichos beneficios influyan en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Con relación al análisis no. 2 los resultados fueron:

- a. El departamento de Recursos Humanos considera que los beneficios no económicos que ofrece la empresa no son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores.
- b. El departamento de Recursos Humanos de manera unánime considera que los beneficios no económicos inciden en la satisfacción de los colaboradores, si se tiene una buena gestión de los mismos y si es equitativa.
- c. Los colaboradores les produce satisfacción laboral las áreas de descanso que la empresa ofrece, las consideran limpias y ordenadas y por eso pueden descansar cómodamente en ellas.
- d. Los paquetes de descuentos corporativos no contribuyen a las necesidades propias de los colaboradores ni a los de su familia, por tal motivo no les provoca satisfacción laboral.
- e. El beneficio de obtener el transporte nocturno les provoca satisfacción al ser cómodo y seguro.
- f. Los premios y rifas les provoca satisfacción, los motivan y compromete con la organización.
- g. La celebración de convivio navideño, genera a los colaboradores un ambiente agradable de trabajo y mejora las relaciones con sus compañeros y por tales motivos les provoca satisfacción laboral.

- h. El seguro médico contribuye a generar el deseo de conseguir una estabilidad laboral y genera satisfacción laboral.
- i. El tiempo de descanso extra que me ofrece la empresa crea un ambiente agradable de trabajo generando en los colaboradores satisfacción y deseo por permanecer estable en la empresa.
- j. Si a los colaboradores le ofrecieran capacitaciones, les brindaría una posibilidad de desarrollo profesional lo cual generaría satisfacción laboral y sentido de pertenencia en la empresa.
- k. Si la empresa proporciona a todos los colaboradores el día de cumpleaños libre esto crearía compromiso y satisfacción.
- l. La obtención de préstamos inmediatos apoyaría a mantener la estabilidad laboral deseada de los colaboradores y por ende estarían satisfechos.
- m. Las becas educativas lograrían alcanzar un alto compromiso por parte de los colaboradores.
- n. El beneficio de obtener una cuota de alimentación comprometería a los colaboradores con su trabajo, causando satisfacción laboral en ellos.
- o. Los colaboradores del área operativa se sienten satisfechos con los beneficios no económicos que actualmente se ofrecen en la empresa.
- p. Los colaboradores del área operativa consideran que los beneficios no económicos pueden incidir en la satisfacción laboral.

- q. Se identificó en que beneficios se debería de invertir y en cuáles no.

4.2.3 Resultados del análisis 3: Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

La obtención de los beneficios no económicos como parte del salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento e influye positivamente en la satisfacción laboral. Con el fin de identificar potenciales alternativas en materia de beneficios económicos se solicitó que los mismos colaboradores realizaran un listado de aquellos beneficios que les parecen más atractivos y los beneficios destacados fueron:

Tabla No. 17
Beneficios más atractivos para los colaboradores

Beneficio No Remunerativo	Factores a considerar
1. Seguro médico y de vida familiar	Inmediato y estimulante a largo plazo, generaría lealtad y sentido de pertenencia
2. Trabajo a distancia	Es muy motivador y compromete al personal
3. Servicios de traslado matutino y nocturno gratuito	El beneficio inicial para la empresa puede parecer bajo pero el contar con todo su personal le generaría grandes ganancias
4. Guardería Infantil interna	Sería un apoyo social y agradecido para las personas que lo necesiten
5. Instalaciones de gimnasio	Estimula, relaja y motiva al personal, la empresa estaría ayudando a cumplir retos personales
6. Terapeutas, masajes en el lugar de trabajo.	Estimula, relaja y motiva al personal
7. Cafeterías pagadas a crédito	La ayuda económica es un motivador poderoso, sin embargo el impacto se desvanece con rapidez.
8. Capacitaciones que no estén relacionadas con nuestro trabajo diario	Compromete al personal de todos los niveles, puede estimular, unir, motivar al personal, crear lealtad y compromiso, se gana a un empleado cualificado que se

	siente valorado.
9. Espacios de distracción	Crea un ambiente tranquilo, pacífico y libre de estrés
10. Actividades de voluntariado	Muchas veces esta opción se pasa por alto pero ayudar contribuye a mejorar la estima, el valor y esto genera sentido de pertenencia
11. Espacios ecológicos dentro de la oficina para distracción	Es motivador y relajante
12. Reconocimientos verbales, individuales y grupales, por logros y progresos, laborales y personales	Genera motivación tanto a corto como largo plazo
13. Celebración de aniversarios	Puede no satisfacer las necesidades a largo plazo
14. Celebración de cumpleaños	Se considera valioso por ser un día exclusivo en la vida de una persona, fomentaría estima

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Así mismo se demuestra la importancia de la implementación de los beneficios a través de los efectos que estos podrían causar, los efectos destacados se muestran a continuación:

Tabla No. 18

Efectos positivos que provocan los beneficios no económicos a los colaboradores

Efectos de los beneficios no económicos	Descripción
1. Sentido de pertenencia, identificación con la empresa	Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. En base a esta definición, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que

	<p>pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. Cameron (2004) considera al sentido de pertenencia, o lo que él denomina "vínculos interpersonales", como una faceta más de la identidad social y, en relación al ámbito organizacional, como una faceta de la identificación organizacional (Harris & Cameron, 2005).</p>
2. Compromiso	<p>El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (Revista de Psicología Social, 1989).</p>
3. Lealtad	<p>La lealtad organizacional es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente Investigación (2017).

Para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia (Dessler, 1996).

Los resultados obtenidos comprueban la importancia de la implementación de beneficios no económicos. Este estudio refleja que más del 50% de las personas encuestadas presentan un fuerte componente de identificación y lealtad y compromiso hacia la empresa.

CONCLUSIONES

Con base a la información recabada durante el desarrollo de la presente investigación, los antecedentes, la base legal, así como exposición sobre las distintas teorías de satisfacción laboral, y la opinión del departamento de Recursos Humanos de las Instituciones y de los expertos entrevistados, se concluye lo siguiente:

1. Con la utilización del método científico y el análisis de los resultados obtenido de la escala de Likert se logró contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejore la estabilidad laboral, identificando los beneficios más atractivos para los colaboradores. Al comprobar la hipótesis planteada se evidenció que la implementación de los beneficios no económicos que ofrecen las empresas de servicio telefónico tiene un efecto positivo para mejorar la satisfacción laboral. Sin embargo, no se cuenta con una adecuada planeación para una buena gestión y control de los beneficios ofrecidos, carecen de un programa de beneficios que ayude a la gestión del recurso humano a retener a sus colaboradores. Se comprobó que no todos los colaboradores tienen conocimiento de los beneficios que les ofrece la compañía, no existe un medio de comunicación efectivo.
2. Se identificó qué tipo de beneficios no económicos ofrecen a los colaboradores de las empresas de servicio telefónico, entre estos podemos mencionar entre los destacados: el seguro médico y de vida individual, paquete de descuentos corporativos, refacciones eventuales, celebración de días festivos, programa saludable, ferias de salud, días de disfraces, convivio navideño, alquiler de bicicletas para transportarse a zonas aledañas, transporte nocturno,

descuento en pago de parqueo, kits de bienvenida, pines de por temporada, áreas de descanso.

3. Al evaluar si los beneficios no económicos inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores se comprobó que estos efectivamente si inciden, sin embargo estos tendrían mayor influencia si se cuenta con una buena gestión de los mismos y si es equitativa. Algunos beneficios no económicos son distribuidos de forma exclusiva y otros de forma general, en su mayoría son exclusivos para el área administrativa. A pesar de ello, se comprobó su incidencia debido a los efectos que causa en los colaboradores, los efectos principales fueron: compromiso, sentimiento de pertenencia y lealtad.
4. Los beneficios no económicos son altamente apreciados por los colaboradores y estos contribuyen a mantener una alta satisfacción laboral sobre todo en los colaboradores del área operativa. Se identificó alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral.

RECOMENDACIONES

1. Cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización, buscando, además, el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (el salario percibido por el trabajo de cada uno) y los beneficios actuales (la remuneración que se percibe por el mero hecho de pertenecer a la organización).

Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer, sus necesidades, así como su capacidad financiera y de administración del programa.

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras existentes en todas las compañías, la programación de los beneficios se deberá efectuar mediante una valoración que considere las características propias de los empleados de la organización, tales como su edad, antigüedad, estado civil, y su género. Una vez definidos esos parámetros, la empresa debe comparar las necesidades emergentes y compararla con la cantidad de dinero disponible, para poder establecer prioridades y determinar un presupuesto de emolumentos.

Al evaluar los efectos que producen los beneficios ofrecidos a los colaboradores se pudo identificar cuales impactan de manera directa en su satisfacción y cuáles son los que necesitan debido a que satisfacen una necesidad. Se recomienda la implementación beneficios que promuevan el desarrollo profesional y personal en los colaboradores, se debe de realizar un diagnóstico periódico de cómo impactan estos en la organización.

Realizar una planificación y guía de beneficios no económicos para mejorar la satisfacción existente de los colaboradores. Realizar una evaluación trimestral de cada uno de los beneficios laborales para verificar si se cumple con las metas fijadas y si estos influyen en los colaboradores. Se debe de tomar en cuenta que la actualización de los beneficios debe de ser constante para que esto promueva todo el tiempo el interés necesario para estimular a los colaboradores.

2. A pesar de que contar con beneficios sea favorable debe de ser adecuada también su gestión. Si la forma en la que se proveen estos beneficios no es conveniente para todos los colaboradores este puede crear conflictos y descomponer el clima organizacional. Por ello se propone el evaluar qué beneficios son los más relevantes para los colaboradores y proporcionarlos equitativamente. Se identificaron los efectos que producen la obtención de estos beneficios. La identificación que se logra con la empresa es la primera, el empleado sabe que cuenta con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional y que le brinda el espacio suficiente para satisfacer sus necesidades.

Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen “suya” a la organización. Participan activamente en las actividades que ésta organiza convencidos de que es una manera natural de ser parte integrante de ella.

La lealtad en la organización podría traducirse en actitudes y acciones de sus miembros que muestren prudencia y discreción para manejar y guardar información confidencial, que la defiendan ante extraños que pudieran dudar del prestigio de la organización; es decir, hablar de ella con orgullo,

expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas, los planes futuros de crecimiento, el buen trato al empleado, la calidad de compañeros tanto en el ámbito profesional como humano, los recursos tecnológicos de última generación, etc. Esta actitud demuestra al contexto que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella y por supuesto da la imagen de que esa organización es el mejor lugar para trabajar.

Cuando estos tres componentes están presentes en el capital humano, se puede decir que la organización tiene personas comprometidas; es decir, personas que buscan cumplir sus metas desempeñándose satisfactoriamente, que se sienten miembros activos de la empresa y que la defienden mostrando lo positivo de ella.

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan que más del 50% de las personas encuestadas presentan compromiso organizacional alto, mostrando un fuerte componente de identificación y lealtad.

3. El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y su planilla de colaboradores; por lo que consideramos recomendable consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y los cambios que desearían sufrir, lo que requiere un permanente estudio y varios probables ajustes.

La presión por ser competitivo en el sistema de beneficios, para así poder atraer y conservar mano de obra talentosa, hizo que los costos laborales se incrementaran; por lo que en la actualidad la tendencia es a controlar tales costos y dirigirlos a las prestaciones que tienen alta prioridad para el empleado y que cumplen con el resto de los objetivos postulados al

momento de diseñar estos planes. Por lo tanto se debe de identificar qué beneficios cumplen con las necesidades actuales de los colaboradores.

Asimismo, en la búsqueda de satisfacción, baja rotación y correctas relaciones laborales, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades y deseos de los empleados en la materia, por tanto, deben conocerse las preferencias de éstos de acuerdo con sus características particulares.

4. Se recomienda la implementación mensual de estrategias de comunicación asertiva enfocada en la comunicación de los distintos beneficios laborales para que todo el personal este enterado sobre las oportunidades que pueden adquirir.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Granica, 3. Edición.
2. Alvitez, Ramírez (2013). “Relación entre el programa de incentivos y la motivación en los empleados de la empresa grupo Almer” Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.
3. American Compensation Association (1991) Componentes, estructura del costo y objetivos de una programa de compensación.
4. Amozzorutia, J. (2015). Esquemas de trabajo flexibles. Indicadores de Great Place to Work.
5. Atkinson, P. (1999). “Motivación” Primera Edición. Edit. Trillas, México.
6. Barón, L. (2002). “El salario como factor de motivación de los empleados del sector bancario del municipio de México” Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
7. Barreto, M. (2010). “Relación entre la remuneración y la productividad de los Trabajadores de la empresa Servicios Generales”: Tesis inédita. Perú, Universidad Privada Antenor Orrego.
8. Bavaresco, A. (1992) Proceso Metodológico de la Investigación. Mc. Graw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.
9. Baquix J. (2010), Incentivos No Económicos para la Motivación del Personal en las Asociaciones de Venta de Medicina Natural del Municipio de Totonicapán. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
10. Bedodo V. Giglio C. (2006). “Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica” Universidad de Chila. Santiago, Chile.
11. Blum, Milton I.; Naylor, James C. (1976). Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas. México D.F.

12. Chávez, N. (1994) *Introducción a la Investigación Educativa*. Primera Edición. Zulia, Venezuela.
13. Chiavenato, I, (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia.
14. Chiavenato Idalberto (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª edición, editorial Mc Graw Hill.
15. Chiavenato, I, (2009) *Gestión del Talento Humano*. Quinta Edición, Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill.
16. Chruden, Herbert J., Sherman Jr, Arthur W. (1993). *Administración de personal*. Compañía editorial Continental, S. A. de C. V. México, traducción por Alfonso Vasseur Walls, Decimoséptima reimpresión.
17. Davis, K. y Newstron, J. (2010). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 11ª Ed. México: Editorial McGraw-Hill.
18. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8ª Ed. México, D. F.: Prentince, Hall.
19. Dicaprio N.S. (1989) *Teorías de la personalidad*, 2ª edición, Mc Graw Hill, México.
20. Gay Puyal, F. (2006, Diciembre). "El Salario Emocional, clave para reducir el estrés". En: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. N°33. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009.
21. Gomez-Mejia, L. Balkin, D. Cardy, R (2001). *Gestión y Dirección de Recursos Humanos*. Prentice may, México.
22. González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España. Editorial Díaz de Santos.
23. Echeverría, R. (1995). *Ontología del Lenguaje*. Dolmen Ediciones. Chile.
24. Hellriegel, J. S. (2002). *Administración, un enfoque en competencias*. Thomson Editores, S.A. Bogotá.
25. Finol (2005). *Motivaciones sociales y Satisfacción Laboral en los trabajadores del sector construcción*. Trabajo de grado. Mgs. Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin.

26. Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 2ª Ed. México: Editorial McGraw-Hill.
27. Hodgetts, Bowdth, (1986). Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Interamericana, México.
28. Koontz, Harold y Werkrich. (1999). "Administración: Una Perspectiva Global" Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México.
29. Likert R. A technique for measurement attitudes.
30. McAdams, J. L. (1998). Premiar el Desempeño. Ediciones Díaz Santos S. A.
31. Méndez, C. (2002) Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Colombia. Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
32. Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación. S. A.
33. Mondy R. W. y Noe R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México, D. F.: Pearson Educación.
34. Nelson, B. (1999). Formas de Motivar a los Empleados, 10ª Edición. España: Editorial Norma Barcelona.
35. Páez, J. (2010). Condiciones que fomentan el ausentismo laboral. Universidad Javeriana. Colombia.
36. Pernalet, D. (2004). La motivación en el trabajo.
37. Quintero (2003). Motivaciones Sociales y Satisfacción Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas de la I Y II Etapa del Sector Público Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr Rafael Belloso Chacin.
38. Quiva (2006). Motivación y satisfacción laboral del personal operativo (DEALERS) de las empresas de Casino del sector Hotelero de Maracaibo. Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin.
39. Rangel (2006). Satisfacción laboral y motivación al logro en los docentes de la modalidad educación de adultos. Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin.

40. Reyes, (2003). Evaluación del Recurso Humano en la Clínica Bhasas C.A. Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin.
41. Reyes Ponce, Agustín (1979). "Administración de personal". Limusa. Primera edición.
42. Robbins, S, Cenzo, D (1996) Administración del Recurso Humano. Prentice Hall. Mexico.
43. Rodríguez, J. (2005). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. España.
44. Salom, G. (2002). Incentivos laborales: compromiso empresarial. Revista Interforum Vol. 74.
45. Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.
46. Robbins, S. (2015) Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. Quinta Edición. España: Editorial Addison-Wesley.
47. Robbins, S. y Couter, M. (2005). Administración. México: Editorial Prentice-Hall, Hispanoamerica, S. A.
48. Rubinsztein, G. (2004). Motivación e Incentivos no monetarios en el trabajo.
49. Sampieri, Roberto Hernández. (1998). Metodología de la investigación. 2ªedición, Mc Graw Hill.
50. Sánchez (2007). Motivación y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de las Empresas Mixtas del Sector Petrolero. Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacin.
51. Sánchez L., González F. y López A. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. Tesis Inédita. Córdoba, España.
52. Sherman, Arthur. (1994). "Acciones o Comportamientos" Octava Edición. Edit. Iberoamericana. México.
53. Sierra, R. (1998). Técnicas de Investigación Social: Ejercicios y Problemas. Editorial Paraninfo, Madrid.
54. Stoner, James (2000). Administración. Edit. Prentice Hall. México.

55. Siliceo, A. (2008). Capacitación y desarrollo de personal. 4ª Edición. México D. F.: Editorial Limusa.
56. Tamayo, M. (1995) Metodología Formal de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
57. Varela, Ricardo A. (2006). Administración de la Compensación. Editorial Pearson Educación, S.A. México. Primera Edición.
58. Varela, R. (2009). Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Compensaciones. Argentina. Editorial Pearson Education. 4ª Edición.
59. Vargas (2006). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de empresas de seguridad privada. Trabajo de grado. Msc. Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr Rafael Beloso Chacin.
60. Werther, W. Davis, K (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
61. William B. Werther Jr., Ph.D. (2005). Administración de personal y Recursos Humanos 4ª edición, Mc. Graw-Hill.

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Página
1	Ventajas y desventajas de planes de incentivos	44
2	Tipos de satisfacción e insatisfacción laboral	52
3	Operacionalización de las Variables	69
4	Pregunta no. 1 Otorga beneficios no económicos a los colaboradores de la empresa	76
5	Pregunta no. 2 ¿Qué tipo de beneficios no económicos brinda al colaborador de la empresa?	78
6	Pregunta no. 3 ¿Este beneficio puede incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?	80
7	Pregunta no. 4 ¿Cómo gestiona dicho beneficio a los colaboradores?	82
8	Pregunta no. 5 Este beneficio es otorgado a todos los colaboradores de la empresa	85
9	Pregunta no. 6 ¿Cree usted que todos los beneficios no económicos que ofrece la empresa son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?	88
10	Pregunta no. 7 ¿Cree usted que los beneficios no económicos son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?	89
11	Pregunta no. 15 Beneficios no económicos más atractivos para los colaboradores	103
12	Pregunta no. 15 Efectos positivos que causan los beneficios no económicos	105
13	Satisfactores entregados como solución a los empleados	106
14	Beneficios otorgados de forma general	101
15	Beneficios otorgados de forma exclusiva para el departamento administrativo	101
16	Beneficios otorgados de forma exclusiva para el departamento administrativo	102
17	Beneficios más atractivos para los colaboradores	105
18	Efectos positivos que provocan los beneficios no económicos a los colaboradores	106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	Página
1	Pregunta no. 1 Otorga beneficios no económicos a los colaboradores de la empresa	77
2	Pregunta no. 3 Este beneficio ¿puede incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?	81
3	Pregunta no. 5 Este beneficio ¿es otorgado a todos los colaboradores de la empresa?	82
4	Pregunta no. 1 Las áreas de descanso son limpias y ordenadas y puedo descansar cómodamente en ellas.	90
5	Los paquetes de descuentos corporativos contribuyen a mis necesidades propias y de mi familia	90
6	Pregunta no. 2 El transporte nocturno es cómodo y seguro	91
7	Pregunta no. 4 Los premios y rifas me motivan y comprometen con la organización	92
8	Pregunta no. 5 El convivio navideño es una actividad que genera un ambiente agradable de trabajo y mejora las relaciones con mis compañeros	93
9	Pregunta no. 6 El seguro médico vela por mis necesidades propias y de mi familia y contribuye a generarme el deseo de conseguir una estabilidad laboral por no perder dicho beneficio	94
10	Pregunta no. 7 El tiempo de descanso extra que me ofrecen crea un ambiente agradable de trabajo	95
11	Pregunta no. 8 Si me ofrecieran capacitaciones me brindan una posibilidad de desarrollo profesional	96
12	Pregunta no. 9 Si me proporcionan el día de mi cumpleaños libre esto me comprometería con la empresa	97
13	Pregunta no. 10 Si la empresa me brindara préstamos inmediatos esto apoyaría en mi estabilidad laboral	98
14	Pregunta no. 11 Estaría agradecido y comprometido con la empresa si esta me otorgara becas educativas	99
15	Pregunta no. 12 Si me ofrecieran una cuota diaria de alimentación esto me comprometería más con mi trabajo	100
16	Pregunta no. 13 Estoy satisfecho con los beneficios no económicos que la empresa me ofrece	101
17	Pregunta no. 14 Considero que los beneficios no económicos pueden incidir en la satisfacción laboral	102

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Página
1	Tipología sujetos de estudio	60
2	Tipología sujetos de estudio	61

ANEXOS



ANEXO I
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD
DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FINALIDAD: Evaluar los beneficios no económicos que ofrecen a los colaboradores para luego calcular el grado de satisfacción laboral hacia ellos. Entendiéndose como BENEFICIO NO ECONÓMICO a los beneficios que no solo buscan recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacerles más agradable. También indica que los beneficios más frecuentes que las compañías otorgan dentro de esta clasificación son los seguros de vida y gastos médicos, combustible, vehículo de la empresa o transporte, membresía a algún club o institución, regalos, actividades sociales para fechas especiales o época navideña, subsidio por alimentos, vivienda, entre otros. Chiavenato (2009).

1. ¿Otorga beneficios no económicos a los colaboradores de la empresa?

SI

NO

*Si su respuesta es positiva responda lo siguiente:

a) ¿Qué tipo de beneficios no económicos brinda al colaborador de la empresa?	b) ¿Este beneficio puede incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores?	c) ¿Cómo gestiona dicho beneficio a los colaboradores?	d) Este beneficio es otorgado a todos los colaboradores de la empresa

2. ¿Cree usted que todos los beneficios no económicos que ofrece la empresa son suficientes para incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores? *Si su respuesta es negativa, colocar el por qué y que otro beneficio consideraría necesario obtener.

SI

NO

3. ¿Cree usted que los beneficios no económicos podrían incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores? *Si su respuesta es negativa, colocar el por qué y que otro beneficio consideraría necesario obtener.

SI

NO



ANEXO II CUESTIONARIO DIRIGIDO A AGENTES TELEFÓNICOS

FINALIDAD: Evaluar el grado de satisfacción que poseen los colaboradores respecto a algunos aspectos de su trabajo e identificar qué beneficios no económicos son de mayor satisfacción para los mismos.

Evaluar el grado de satisfacción que tiene con los beneficios no económicos:

Beneficios no Económicos / Factores de satisfacción laboral		Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1.	Las áreas de descanso son limpias y ordenadas y puedo descansar cómodamente en ellas.					
2.	Los paquetes de descuentos corporativos contribuyen a mis necesidades propias y de mi familia					
3.	El transporte nocturno es cómodo y seguro.					
4.	Los premios y rifas me motivan y comprometen con la organización					
5.	El convivio navideño es una actividad que genera un ambiente agradable de trabajo y mejora las relaciones con mis compañeros					
6.	El seguro médico vela por mis necesidades propias y de mi familia y contribuye a generarme el deseo de conseguir una estabilidad laboral por no perder dicho beneficio					
7.	El tiempo de descanso extra que me ofrecen crea un ambiente agradable de trabajo					
8.	Me interesarían las capacitaciones brindan una posibilidad de desarrollo profesional					
9.	Si me proporcionarían el día de mi cumpleaños libre esto me comprometería con la empresa					
10.	Si la empresa me brindara préstamos inmediatos esto apoyaría en mi estabilidad laboral					
11.	Estaría agradecido y comprometido con la empresa si esta me otorgara becas educativas					
12.	Si me ofrecieran una cuota diaria de alimentación esto me comprometería más con mi trabajo					
13.	Estoy satisfecho con los beneficios no económicos que la empresa me ofrece					
14.	Considero que los beneficios no económicos pueden incidir en la satisfacción laboral					

La clave de evaluación es:

1	2	3	4	5
Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho

15. ¿Elabore un listado de los beneficios no económicos más atractivos para usted y que efectos provocarían al obtenerlos?