

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



**“PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO EN  
UNA INDUSTRIA DE MANUFACTURA DE ENVASES DE ALUMINIO, UBICADA EN  
EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN, GUATEMALA”**



**Licenciada Michelle Ivón Rabanales Pérez  
Guatemala, julio 2020**

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



**“PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO EN  
UNA INDUSTRIA DE MANUFACTURA DE ENVASES DE ALUMINIO, UBICADA EN  
EL MUNICIPIO DE AMATITLAN, GUATEMALA”**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad  
de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto  
SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de  
Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto  
4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS**

**AUTOR: LICENCIADA MICHELLE IVÓN RABANALES PÉREZ**

**Guatemala, julio 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN**

Coordinador: Noemi Carrillo coordinadora

Evaluador: Evelin Cardona

Evaluador: Karla Krings





ACTA/EP No. 2014

**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-003-JPFS-2020**

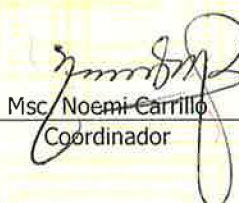
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 20 de Septiembre de 2020, a las **11:00 - 11:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Michelle Ivón Rabanales Pérez**, carné No. **200712345** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

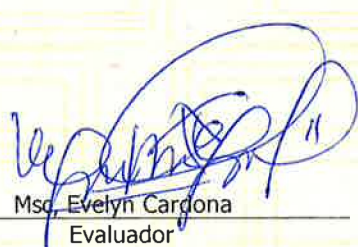
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Programa de Salario Emocional para personal administrativo en una industria de manufactura de Envasado de Aluminio, ubicada en el Municipio de Amatitlán, 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 **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Realizar correcciones de contenido de tema y elementos metodológicos anotadas en los documentos de Trabajo Profesional de Graduación, devueltos por cada miembro de la terna evaluadora.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de septiembre del año dos mil veinte.

  
Msc. Karla Krings  
Evaluador

  
Msc. Noemi Carrillo  
Coordinador

  
Msc. Evelyn Cardona  
Evaluador

  
Lcda. Michelle Ivón Rabanales Pérez

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Michelle Ivón Rabanales Pérez,** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 25 de septiembre de 2020.

(f) \_\_\_\_\_

Msc. Noemí Carrillo Arroyo  
Presidente

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Por guiar cada uno de mis pasos y ser mi fortaleza.
- A mi madre:** Por ser mi apoyo, estar en cada uno de los momentos importantes en mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y amor a lo largo de mi vida.
- A mi novio:** Marek Dobrosz por ser mi compañía, mi apoyo y amor incondicional
- A mi hermana:** Jackeline Rabanales por su apoyo y cariño.
- A mis padrinos:** Por estar en cada uno de mis momentos de felicidad y tristeza a lo largo de mi vida.
- A mi amigo:** Por demostrarme su amistad sincera a lo largo de todos los años que tenemos de conocernos y su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mi casa de estudio, brindándome la oportunidad de nuevos conocimientos y experiencias.

**A la industria de envases de aluminio:** Por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar el presente estudio.



## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes históricos .....	1
1.2. Antecedentes de estudios .....	2
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Cumplimiento legal laboral .....	7
2.2. Administración de Recursos Humanos.....	8
2.3. La importancia de la Administración de Recursos Humanos .....	8
2.4. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos .....	9
2.5. Compensaciones laborales no monetarias.....	11
2.5.1. Definición de Salario emocional.....	11
2.5.2. Beneficios del Salario emocional .....	15
2.5.3. Teoría de las 4 C del Salario emocional .....	17
2.5.3.1. Condiciones suficientes para que el trabajador trabaje a gusto .....	18
2.5.3.2. Condiciones ambientales de espacios de trabajo .....	19
2.5.3.3. Compañerismo en las relaciones laborales.....	20
2.5.3.4. Conciliación trabajo-familia.....	21
2.5.4. Salario emocional clave para fidelizar al talento .....	24
2.6. Teorías de la Motivación .....	25
2.6.1. De contenido.....	25
2.6.1.1. Abraham Maslow.....	25
2.6.1.2. Alderfer.....	26
2.6.1.3. Herzberg.....	27
2.6.1.4. McClelland.....	27
2.6.2. De proceso.....	28
2.6.2.1. Vroom.....	28
2.6.2.2. Adams .....	29
2.6.2.3. Skinner .....	30
2.6.2.4. Locke.....	30

2.7.	Generaciones .....	31
2.7.1.	Generación X.....	31
2.7.2.	Generación millenials (Y).....	33
2.7.3.	Generación Centenials (Z).....	34
3.	METODOLOGÍA .....	35
3.1.	Técnicas .....	35
3.1.1.	Técnicas de Investigación Documental.....	35
3.1.2.	Instrumentos .....	36
3.1.2.1.	Inventario de Personal .....	36
3.1.2.2.	Cuestionario .....	37
3.1.2.3.	Encuesta como técnica .....	37
3.1.2.4.	Tipos de encuestas .....	37
3.2.	Planteamiento del problema .....	38
3.3.	Objetivos .....	41
3.3.1.	Objetivo General .....	41
3.3.2.	Objetivos Específicos.....	41
3.4.	Fases del estudio .....	42
3.4.1.	Fase 1: Evaluación del salario emocional.....	43
3.4.2.	Fase 2: Analizar los resultados de la encuesta.....	43
3.4.3.	Fase 3: Elaborar propuesta de mejora salario emocional.....	44
4.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	45
4.1.	Presentación y análisis de resultados .....	45
4.2.	Discusión de resultados .....	54
4.2.1.	Verificar la composición de la fuerza laboral de la industria de manufactura de envases de aluminio .....	54
4.2.2.	Evaluar las condiciones ambientales del salario emocional de la industria objeto de estudio por medio de un cuestionario.....	55
4.2.3.	Evaluar las condiciones suficientes para realizar su trabajo.....	56
4.2.4.	Evaluar el compañerismo en relaciones laborales.....	57
4.2.5.	Evaluar la conciliación de trabajo y familia .....	58
4.2.6.	Elaborar un programa de salario emocional acorde a las necesidades del personal administrativo de la entidad objeto de estudio .....	58



CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	61
ANEXOS.....	67
Anexo 1: Inventario de personal administrativo.....	67
Anexo 2: Cuestionario de salario emocional .....	68
Anexo 3 .....	74
ÍNDICE DE TABLAS.....	75
ÍNDICE DE FIGURAS .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación se realizó en una industria de manufactura de envases de aluminio, ubicada en el municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala, la cual hace algunos años amplió sus instalaciones, construyendo una segunda línea de producción con ella se notó un incremento en las labores diarias del personal administrativo, provocando salidas después del horario normal de trabajo para cumplir con las tareas asignadas. El pago de horas extras en el área administrativa no es considerada factible, porque los colaboradores tienen un horario fijo de 44 horas a la semana, según lo establecido en el código de trabajo artículo 116 el colaborador no puede exceder de 48 horas a la semana, sin embargo, los colaboradores se quedan después de su horario para finalizar sus actividades diarias, sin necesidad de alguna instrucción de su jefe inmediato o Recursos Humanos, por tal motivo no se considera que el empleador este incumpliendo legalmente, porque no es el patrono quien solicita al colaborador trabajar más horas. El empleado decide quedarse porque, sino lo hace el trabajo se acumula cada vez más. Se ha observado, el personal administrativo no goza de vacaciones, a pesar de estar contenido en el código de trabajo artículo 130 en el cual establece que todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo, debido a la carga de trabajo o por el tipo de puesto, porque no hay personal quien pueda cubrirlos durante su ausencia. Adicional, el personal administrativo trabaja fines de semana para finalizar sus actividades. De acuerdo con código de trabajo en el artículo 272 inciso c establece una sanción al empleador la cual dará lugar a la imposición de una multa entre tres y doce salarios mínimos mensuales al incumplimiento de Violación a Disposiciones preceptivas, como las vacaciones, sin embargo, si algún colaborador solicita algún permiso, es considerado como día de vacaciones. Esto ha provocado desmotivación en el personal administrativo, cansancio rezagado, estrés, esto puede ocasionar problemas generales de salud como depresión y problemas musculares. A largo o mediano plazo puede provocar bajo desempeño, errores en la ejecución de sus actividades que en varios de los casos pueden provocar pérdidas de dinero para la industria, reprocesos los cuales aumentan los costos, e incluso

puede ocasionar desvinculación de personal con las capacidades, habilidades y experiencia adecuadas para la ejecución de sus funciones.

Para resolver esta problemática se trasladó un cuestionario al personal administrativo por correo electrónico utilizando Google Forms, el cual contenía preguntas cerradas sobre los cuatro componentes del salario emocional siendo estos: condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, condiciones ambientales de espacios de trabajo, compañerismo en las relaciones laborales y conciliación de trabajo-familia. Esto con el fin de conocer las necesidades de los colaboradores.

Los resultados obtenidos de los primeros tres componentes fueron considerados “buenos” de acuerdo con la escala Likert establecida para este trabajo, sin embargo, el componente conciliación trabajo-familia obtuvo una calificación “regular”. Por lo tanto, fue necesario elaborar un programa de salario emocional basado en descansos para cubrir estas necesidades.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo profesional de graduación se llevó a cabo en una industria de manufactura de envases de aluminio, ubicada en el municipio de Amatitlán, Guatemala. Para realizar este trabajo se solicitó la opinión de los colaboradores del área administrativa respecto al salario emocional, con dicha información se propuso un programa basado en las necesidades del personal.

El salario emocional es un tipo de retribución que puede actuar como “factor motivador” en los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el colaborador entiende como beneficios más valiosos.

En el capítulo uno de este trabajo se presentan los antecedentes de tesis elaboradas a nivel nacional e internacional, las cuales contienen información sobre salario emocional relacionándolo con otras variables como la retención, rotación de personal, satisfacción laboral, como estrategia de motivación entre otras, esto me proporcionó información importante para proponer un programa de salario emocional acorde a las necesidades de los colaboradores del área administrativa.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico el cual consiste en la exposición, análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el trabajo profesional de graduación, que previenen de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una propuesta teórica, en este caso sobre la Administración de Recursos Humanos y su importancia, subsistemas de Recursos Humanos, compensaciones laborales no monetarias, así como definiciones del tema central: salario emocional, los beneficios que obtienen la empresa y el empleado al implementar este tipo de salario, así como también la definición de los componentes del salario emocional, las teorías de la motivación de contenido y proceso, por último, la forma en que el salario emocional fideliza a los colaboradores.

En el capítulo tres se presentan los métodos y técnicas utilizadas para llevar a cabo las fases de ejecución del programa de salario emocional para el personal administrativo de la industria objeto de estudio. Para realizar este estudio se utilizó el método de la encuesta, utilizando la herramienta del cuestionario para recopilar la opinión de los colaboradores sobre el salario emocional. Así mismo, se planteó la problemática la cual radica en el aumento del trabajo luego de la ampliación de la planta, sin embargo, no se consideraron viables las horas extras. Para resolver la problemática, se estableció el objetivo general: implementar un programa de salario emocional para personal administrativo en una industria de manufactura de envases de aluminio, para cumplir el objetivo general se establecieron los siguientes objetivos específicos: Verificar la composición de la fuerza laboral de la industria de manufactura de envases de aluminio, evaluar los Componentes o 4 C del salario emocional por medio de un cuestionario, elaborar un programa de salario emocional acorde a las necesidades del personal administrativo e implementar el programa de salario emocional propuesto.

Por último, el capítulo cuatro está conformado por el análisis y la discusión de resultados, obtenidos de la encuesta del salario emocional respondida por los colaboradores del área administrativa, los resultados recopilados proporcionaron información importante de los componentes del salario emocional porque evidenciaron las necesidades y ayudó a establecer un programa adecuado a los requerimientos del personal para satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este y fomentando la conciliación laboral.

En la parte final de este trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos de la encuesta, así como también los productos para solucionar la problemática planteada en el capítulo tres de este trabajo.



## **1. ANTECEDENTES**

A continuación, se presenta un breve resumen de cómo ha evolucionado la industria de las latas de aluminio desde sus inicios hasta nuestros días.

Rueda & Roesen (2012) afirma:

La historia de los envases metálicos es literalmente una historia de innovación que cambió los hábitos de consumo en el mundo entero. Desde hace dos siglos las latas han sido una llave que ha abierto fronteras; actualmente son una industria con una enorme fuerza económica que genera una gran cantidad de empleos. (pág. 9)

### **1.1. Antecedentes históricos**

En América, el negocio del hierro estañado se estableció en 1645, pero para 1775, Pennsylvania ya era el principal productor y líder de hierro estañado, siendo Pittsburgh en 1858 el lugar en donde se produjera la primera lámina estañada tal y como la conocemos hoy en día y la cual es utilizada para la fabricación de latas de aluminio.

Es hasta el año 1957, que se introduce el aluminio como insumo en la fabricación de latas para que en el año 1965 surgieran en Estados Unidos las bebidas en latas de aluminio. Para el año 1970, ante la preocupación y la conciencia por el impacto ambiental, los envases metálicos comienzan a ser reciclados. En el año 2010, las latas de acero cumplen 200 años de historia, evolución e innovación y las latas de aluminio cumplen 50 años. En el año 2012, después de dos siglos de innovación en el que los envases metálicos se consolidan como el envase ecológico por excelencia. (Rueda & Rosen, 2012).

La industria de Manufactura de Envases de Aluminio objeto de estudio, se dedica a la fabricación y comercialización de envases de aluminio para para bebidas carbonatadas como los refrescos y las cervezas y las presurizadas como los jugos, se fabrican en dos tamaños 12 y 16 onzas. Sus principales clientes se encuentran localizados en Centroamérica y el Caribe. Esta industria de manufactura se encuentra ubicada en el Km 32 Ruta al Pacífico, Parque Industrial Flor de Campo, municipio de Amatitlán, Guatemala.

En julio de 2006 se inicia con la instalación de equipos en la planta, y finaliza en noviembre de 2006, fecha en la cual se da inicio con pruebas individuales de los equipos. Finalmente, el 13 de diciembre de 2006 se producen los primeros pallets de calidad comercial. En junio de 2007, la empresa Envases Universales consolida la alianza estratégica con la empresa Rexam, como resultado de esta alianza nace Envases de Centroamérica, ECA. A partir de esa fecha se consolidan como dos grandes corporaciones líderes en el mercado en la fabricación de envases, respaldadas por Envases Universales de México y Rexam. Recientemente, en el año 2019 se consolida con la empresa extranjera BALL, convirtiéndose en Envases Universales Ball de Centroamérica, S.A. En Guatemala, es la única planta de producción de envases de aluminio y en ella es donde se llevará a cabo este trabajo profesional.

Esta industria tiene aproximadamente 200 empleados, encontrándose la gran mayoría en personal operativo y personal mixto. Alrededor de 45 personas se encuentran en el área administrativa, área en la cual se pretende llevar a cabo la implementación de un programa de salario emocional, esto porque la atención de las gerencias se encuentra en el personal operativo, por ser el personal quien produce las latas de aluminio o por ser el área donde el trabajo es “más cansado”, sin embargo, es necesario prestar atención a todas las áreas porque todas colaboran de alguna manera a alcanzar los objetivos de la organización.

## **1.2. Antecedentes de estudios**

Existen trabajos profesionales sobre salario emocional relacionándolo con otras variables como: la satisfacción, la retención del talento humano, la rotación de personal, el desempeño entre otras. Estos estudios se han llevado a cabo en diferentes giros organizacionales a nivel nacional e internacional.

Andrade (2017) “Incidencia del Salario Emocional en la Satisfacción Laboral en las Gerentes de Zona de una Empresa de Venta Directa por Catálogo de Productos

Cosméticos en Ecuador en el Primer Semestre 2016”, Ecuador, para optar al grado de Magíster en Gestión del Talento Humano (Tesis de Maestría), Universidad Tecnológica Equinoccial aborda la problemática las gerentes de zona (GZ) no reciben un salario emocional adecuado por parte de la Gerente Regional, lo cual provoca un déficit tanto en la motivación como en el desempeño. Para resolver esta situación se planteó el objetivo determinar la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral de las gerentes de zona en la venta directa por catálogo de productos cosméticos. Mediante la aplicación de investigación exploratoria y descriptiva investigó factores tanto para salario emocional como para la satisfacción laboral, aplicó correlación de Pearson para tratar de determinar si hay relaciones no causales entre las dos variables de estudio y por último, la investigación causal analizó las causas de las variables para llegar a resultados que se puedan mejorar y alinearlos al objetivo de la investigación. Para obtener los resultados utilizó la encuesta tanto para el salario emocional como para la satisfacción, utilizó escala tipo Likert. Ante los resultados de la correlación, se obtuvo que existe correlación entre las variables. Sus recomendaciones se basaron en determinar planes de mejora continua para el salario emocional que benefician al proceso de venta, como lo son el apoyo entre las compañeras en el equipo de trabajo para garantizar que las gerentes de zona estén tranquilas y minimicen su estrés, de igual manera el apoyo de su jefe es determinante en el proceso para el cumplimiento de nuevas metas, así como también establecer planes de acción para los ítems de salario emocional como de satisfacción laboral como en realizar capacitaciones continuas relacionadas directamente con el salario emocional para beneficio de su crecimiento y desarrollo personal y mejoras en el área de trabajo.

Minchán (2017) “Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017” Perú, para optar al grado de Maestro en Gestión Pública (tesis de Maestría) Universidad César Vallejo indicó que la entidad objeto de estudio presenta alta rotación de personal en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, planteando como objetivo general determinar cómo se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano en la entidad objeto de estudio. Utilizó la investigación no experimental, transversal, correlacional-causales de

Spearman con el propósito de establecer la relación entre las variables: Salario emocional y el talento humano obtuvo resultados por medio de una encuesta utilizando un cuestionario de 60 preguntas, realizando marcación tipo Likert. El autor logró concluir que existe una relación directa y significativa entre el talento humano y el salario emocional  $Rho$  de Spearman = 0,561 y  $p = 0,004 < 0,05$ ) siendo ésta una correlación moderada entre las variables, por lo tanto, si el salario emocional es adecuado la retención del talento humano es eficiente, dentro de los beneficios que anudados a la remuneración mensual debe recibir todo empleado a cambio de una labor realizada pueden ser: un ambiente laboral favorable, capacitación, atención en salud física y psicológica, entre otros. Con base en los resultados obtenidos recomienda aumentar la proporción de beneficios sociales en el paquete salarial anual que se ofrece a los colaboradores en los procesos de selección de personal, asimismo, es importante mentalizar a los jefes de las unidades orgánicas en ser líderes con la finalidad de darles seguridad al momento de asumir responsabilidades con la finalidad de llevar a cabo los objetivos estratégicos de la institución.

Espinosa, Díaz & Palacios (2017) “Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano”, Colombia, para optar al grado de Especialista en Gestión Humana, Universidad EAN. Dada la importancia del salario emocional esta empresa busca focalizar su plan a la motivación para mantener un confort de sus colaboradores a largo plazo. Por lo cual se plantearon conocer los beneficios que brinda la existencia de un salario emocional en la empresa Fondeargos. Se realizó un estudio tipo descriptivo con enfoque cualitativo. El método que se implementó en la investigación fue el deductivo. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta utilizando un cuestionario, constituido por quince preguntas cerradas de opción de respuesta tipo Likert; dichos constructos están divididos en tres grupos que buscaban la medición de las áreas expuestas en los objetivos (Percepción y motivación de los empleados, procesos de talento humano que se benefician por el salario emocional. A través de la investigación realizada, se pudo determinar que el programa de beneficios de la organización Fondeargos promueve y estimula la motivación en sus colaboradores, lo cual conlleva a que factores como el clima laboral y el sentido de pertenencia hacia la

empresa, se fortalezcan y desarrollen positivamente, permitiendo a Fondeargos ser vista como una organización en el que las buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo predominan. Como recomendación el Fondo de Empleados de Grupo Argos y filiales debe ahondar en la información retribución (salarial y no salarial) que prima en el sector solidario la cual puede ser una fuente importante que le ayude a fortalecer y consolidar el plan de beneficios existente.

A nivel nacional se mencionan las siguientes tesis: Taracena (2017) “El salario emocional y su impacto en la rotación de personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016”, Guatemala, para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Indica que la corporación de giro comercial, se enfrenta continuamente a la rotación de su personal de ventas, ocasionándoles este movimiento de personal pérdidas en relación a tiempo y dinero. Ante esta situación la autora de esta tesis indica como objetivo general establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal. El alcance es descriptivo- explicativo; adicional, el estudio fue de carácter cualitativo-cuantitativo porque estudió fenómenos de recursos humanos y al obtener los resultados se presentaron por medio de gráficas, utilizando de base la estadística descriptiva, presentando los datos en una frecuencia normal. Se utilizó una entrevista semiestructurada como técnica de investigación de campo la cual se trasladó a la encargada de Recursos Humanos y una encuesta diseñada con preguntas abiertas y cerradas dirigida a los vendedores y supervisores para obtener resultados de las variables salario emocional y rotación de personal. Concluyendo que existe relación entre algunos tipos de salario emocional y la rotación del personal de ventas, Por lo tanto, se confirma la hipótesis de investigación que al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal. Por lo que recomienda fortalecer el salario emocional dentro de la corporación para incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores y calidad de vida, orientándolo a fortalecer la inducción y capacitación, crear nuevos canales de comunicación entre supervisor y vendedores y mantener el estilo de liderazgo orientado a recompensas y establecer líneas de trabajo orientadas al respeto mutuo.



García (2019) "La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala". Guatemala, para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala, abordando la problemática, los colaboradores dedican alto porcentaje a tareas monótonas las cuales tienden a generar estados rutinarios, convirtiéndose 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. Para erradicar esta problemática establece como objetivo contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejore la estabilidad laboral. 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 utilizó la escala de Likert. Concluyendo, los beneficios no económicos inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores, sin embargo, estos tendrían mayor influencia si se cuenta con una buena gestión de estos 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. El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y su planilla de colaboradores; por lo que se recomienda 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.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan una serie de teorías que sirven de respaldo para llevar a cabo el siguiente trabajo profesional, con el objetivo de identificarlas y ordenarlas para tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

### 2.1. Cumplimiento legal laboral

De acuerdo con Rojas (2017) el cumplimiento legal puede responder a la necesidad de las empresas de tener sistemas eficaces que prevengan y gestionen riesgos en el ámbito del cumplimiento normativo laboral, lo importante es tener sistemas que eviten esa falta de atención a este tipo de normas y su correspondiente sanción.

El cumplimiento laboral tiene dos fórmulas de encaje una, donde se incluye como una parte más de la normativa de prevención de la empresa a nivel general de cada empresa. Aquí se incluiría una parte laboral. En este sentido el papel del responsable de cumplimiento debe estar apoyado por el área de RRHH de la empresa y por medio de un asesor. La otra fórmula, es hacerlo de forma independiente a lo ya comentado.

Los estándares laborales en una empresa se refieren a derechos humanos y derechos laborales en la empresa. Existen dos niveles de desempeño laboral: el primero se requiere al cumplimiento o la adhesión a las leyes y regulaciones nacionales y a la normativa del trabajo adoptada por la OIT. Los países que han ratificado convenios internacionales deben integrarlos a su legislación laboral nacional. El segundo peldaño del desempeño laboral son las buenas prácticas laborales e implementación de programas que trascienden los requisitos legales para con los trabajadores. Mientras que asegurar el cumplimiento legal reduce riesgos de operación, superar las exigencias legales conduce a la búsqueda de oportunidades y una mayor competitividad (OIT, 2017).

## **2.2. Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos requiere de varios procesos para poderse llevar a cabo, de acuerdo con Dessler & Varela (2011) afirman: que la ARH “en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (pág. 2). Esto con el fin de aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa. Gestionar adecuadamente a los Recursos Humanos de una empresa ayudará a que un trabajador se sienta motivado, alcanzar un adecuado clima laboral, mejorar las relaciones interpersonales, el colaborador mejora sus competencias, el colaborador se desarrolla dentro de la empresa.

Según Werther & Davis (2011) afirma que: “Las actividades de la administración del capital humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente” (pág. 12). Esta definición coincide con la mencionada anteriormente, porque implícito contiene el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las remuneraciones lo cual ayudará a mantener a su personal motivado y por lo tanto, será productivo.

## **2.3. La importancia de la Administración de Recursos Humanos**

Administración de Recursos Humanos, es importante estudiarlo para incorporar a la empresa el personal adecuado y conocer las necesidades de sus colaboradores e incorporarlos debido a que el éxito de cualquier compañía radica en la calidad de su gente.

Las personas que tienen un empleo la mayor parte del día la pasan en el trabajo, los compañeros de trabajo son más vistos y tratados que inclusive la misma familia, por lo que es necesario capacitarlos para mejorar sus debilidades y aumentar sus fortalezas, proporcionarles una adecuada remuneración tanto monetaria como no monetaria que sea acorde a sus competencias y necesidades, es decir, que se adapte a las funciones que realiza para la empresa. El área de Recursos Humanos existe para apoyar a la

organización para realizar las actividades de contratación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.

Una empresa para lograr sus objetivos, necesita de un departamento de recursos humanos la cual le ayude a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias, por lo que, el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Werther & Davis , 2011).

#### **2.4. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos**

Anteriormente, se proporcionó información general sobre la Administración de Recursos Humanos, sin embargo, es necesario conocer los subsistemas que la conforman. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos está íntimamente interrelacionado con estos cinco procesos o considerados también como subsistemas de un sistema mayor en este caso la Administración de recursos humanos.

Los cinco subsistemas forman un proceso global, éste no siempre presenta la secuencia anterior, debido a que los subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

El subsistema de integración de personas está constituido por la planeación de Recursos Humanos, el reclutamiento y selección de personal, mientras que el subsistema de organización de las personas está compuesto por diseño de puestos, análisis y descriptor de puestos, y evaluación del desempeño, mientras que el proceso de retención de personas está conformado por la remuneración, las prestaciones, higiene/seguridad y las

relaciones sindicales. El subsistema de desarrollo de personas está establecido por la capacitación y desarrollo de personal y desarrollo organizacional, para finalizar, el subproceso de auditorías de personas tiene el banco de datos, controles y los sistemas de información (Chiavenato, 2007).

Los subsistemas mencionados anteriormente, pueden variar según como lo establezcan en la organización, sin embargo, se mencionaron los procesos que cualquier empresa realiza en su organización, como por ejemplo en el proceso de integración se pueden añadir a los sugeridos por Idalberto Chiavenato: la contratación y la inducción, en el proceso de desarrollo, adicional, a la capacitación se puede incorporar los planes de carrera y planes de sucesión, en el proceso de retención se pueden incluir las remuneraciones no monetarias como el salario emocional. En algunas entidades también consideran la gestión del cambio como un subsistema de la Administración de Recursos Humanos. En realidad, no existe un modelo específico, sino que cada empresa lo va adecuando de acuerdo con sus necesidades.

La gestión o Administración de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, en áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, evaluados y desarrollados.

Estos subsistemas son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Así mismo, se subdividen, en funciones operativas y funciones de desarrollo. Considera las funciones operativas como esencialmente necesarias, pero no suficientes ya que se complementan con las funciones de desarrollo, mismas que se relacionan con el crecimiento personal, ocupacional y profesional de los recursos humanos; y permiten agregar valor a la gestión integral del negocio (Deloitte, 2018).



## **2.5. Compensaciones laborales no monetarias**

Las compensaciones laborales no monetarias también se les puede llamar retribución en especie o flexibles, la cual consiste en complementar el salario base o la retribución variable con una serie de beneficios no monetarios a los empleados. Hay muchos ejemplos de retribución en especie como por ejemplo los días de vacaciones, flexibilidad horaria, viajes, regalos, formación de alto nivel, uso del vehículo de empresa, descuentos, parqueo, entre otros. Desde el punto de vista de la motivación y la productividad vemos que, en muchas ocasiones estas retribuciones en especie son mucho más determinantes que las económicas.

La retribución en especie no está permitida como única retribución salarial, existen otros tipos de retribución como: la fija, variable y flexible o en especie, así que se suele combinar con los otros dos tipos de retribución – fija o variable- en función de los objetivos concretos de cada empresa (EAE Business School, 2014).

Las compensaciones no monetarias en muchas ocasiones son más valoradas que la compensación o retribución económica debido a que les permite mantener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, además, de sentirse valorados por la empresa, esto ayudará a la productividad del empleado, se sentirá mucho más motivado, aumentar el compromiso. En muchas organizaciones mezclan los tipos de compensaciones para motivar a sus colaboradores y alcanzar sus objetivos, éstas no son vistas como gastos, sino más bien como una inversión.

### **2.5.1. Definición de Salario emocional**

De acuerdo con Llano (2014) muestra una explicación de lo que espera cada una de las partes (empresa, colaborador) al momento de iniciar labores y como puede influir en la creación de un salario emocional:

Cuando una persona es contratada por cualquier organización, firma un documento escrito donde se consignan las condiciones de trabajo, aceptadas por ambas partes: empleado y empleador.

Dicho documento es el contrato laboral. Sin embargo, en ese mismo momento y sin firmarse, se

establece entre esas mismas partes algo que se denomina contrato psicológico. ¿En qué consiste el mismo? En aquello que espera cada una de las partes. La empresa espera que el nuevo empleado sea leal, confidencial, demuestre compromiso y contribuya a la buena imagen de ella. El nuevo empleado, por su parte, espera que la empresa le brinde un buen trabajo, buen trato, facilidades para resolver sus necesidades, la oportunidad de formarse y de crecer dentro de la organización y retroalimentación oportuna. (págs. 61-62)

Más allá de lo estipulado en el contrato y en el reglamento interno de trabajo, que la gente trabaje eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha depende de dos condiciones:

- ✓ La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización.
- ✓ La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad.

Como puede observarse, estas condiciones implican que la compensación económica no es el factor más importante para asegurar la atracción y retención de trabajadores productivos.

Condiciones como la oportunidad de formación, los beneficios sociales (más allá de los meramente legales), el reconocimiento, planes de salud y ocio complementarios, programas de financiación, préstamos o emprendimiento y, por supuesto, las estrategias para conciliar la vida personal y laboral inciden más en la satisfacción que ningún otro tipo de retribución.

Habiendo planteado lo anterior se presenta una definición de salario emocional según Duque, Castaño, & Portilla (2010) salario emocional “es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no necesariamente económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno”. (pág. 150)

Según González (2017) El salario emocional puede definirse como “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares”. (págs. 80-81) Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio.

Según Hurtado (2014) el salario emocional es utilizado como:

Herramienta de motivación sin necesidad de aumentar el sueldo. Sin embargo, en contra de lo que muchos pudieran pensar, la retribución emocional no es una fórmula nueva sino una estrategia de recursos humanos que las empresas de éxito comenzaron a implantar en sus organizaciones hace ya tiempo para lograr tener una plantilla satisfecha, mejorar su rendimiento y consolidar auténtico engagement (alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa y comprometerles con su proyecto).

De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009) indican que existen varias definiciones académicas del término engagement, es posible identificar dos aproximaciones generales. La primera lo asume como un “rol laboral” y sostiene que los trabajadores se identifican con el trabajo y, por ello, se esfuerzan más. Según esta visión, el engagement corresponde a un tipo especial de conducta, en la que el trabajador está completamente inmerso en sus tareas.

De acuerdo con la segunda perspectiva, el engagement corresponde a un “estado de realización del trabajador”, en la medida en que los trabajadores sienten una conexión con su trabajo porque lo perciben como un reto directivo y no como una carga. Desde este enfoque, el engagement ha sido definido como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”.

Estas definiciones coinciden en que el engagement tiene un componente conductual energético (esfuerzo, vigor) que representa la antítesis del agotamiento propio del síndrome del trabajador quemado; un componente emocional (identificación, dedicación) en cuya ausencia emergen las actitudes cínicas que caracterizan el síndrome del trabajador quemado, y un componente cognitivo (inmersión, absorción) que hace que el trabajador sienta volar el tiempo, sin percatarse siquiera de ello

El salario emocional es una herramienta utilizada para motivar a los colaboradores mejorando la productividad del empleado, su satisfacción, a que se comprometen más, y precisamente es lo que se busca con la implementación de este programa de salario emocional.

Para tener un poco más clara la definición anterior de salario emocional

Es la retribución que recibe el trabajador por desempeñar sus tareas en la empresa y tener determinadas responsabilidades, se aleja del concepto económico al ser una retribución no económica para mejorar la productividad del empleado, contribuyendo a la motivación en el desempeño de sus funciones de forma más eficiente. (López Herrera, 2017)

Existen una serie de condicionantes relacionados con el entorno laboral que, de forma generalizada, pueden influir en la motivación y en el bienestar de los trabajadores. Estos factores van más allá de la retribución salarial e incluyen aspectos que pueden hacer que la perspectiva de los empleados sobre su trabajo varíe.

### 2.5.2. Beneficios del Salario emocional

Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen, en una palabra: “motivación”, y son:

- ✓ Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.
- ✓ Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
- ✓ Cultura y valoración del compromiso mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
- ✓ Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización. Gómez (2011)

Los resultados de estos beneficios entregados a los empleados pueden evidenciarse en la siguiente declaración por parte de Microsoft:

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logran satisfacer de este modo a sus empleados, se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporan el reconocimiento como base de la cultura de empresa, asegurarán un clima laboral positivo y productivo (Abad, 2008).

De acuerdo con el trabajo de Torres, Triviño, & Martínez (2015) afirma que quieren orientar a las organizaciones del país y gerentes, que tengan una visión, una guía y



metodologías hacia la implementación de esquemas que permitan incrementar el poder adquisitivo de sus colaboradores en términos de remuneración por resultados, esquemas de beneficios y modelos de salario emocional, mecanismos que permiten garantizar una oferta de valor atractiva para el empleado y un modelo de optimización de costos que garantice un beneficio en doble vía a la vez, impactar en la felicidad y calidad de vida de su gente y mejorar los entornos laborales.

Este proyecto del impacto empresarial se fundamenta con una oferta de valor que impacta tres ejes, y cumpliendo con la teoría de Abraham Maslow. A continuación, se presentan los beneficios que pueden obtener el trabajador, la empresa y el contexto social.

**Trabajador:**

- ✓ Desarrollar el potencial humano.
- ✓ Mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia.
- ✓ Generar confianza entre las partes.

**Empresa:**

- ✓ Mejorar su dinámica laboral y organizacional.
- ✓ Mejorar el buen nombre de la organización
- ✓ Mejorar las relaciones con sus trabajadores.
- ✓ Genera estabilidad laboral.
- ✓ Fidelizar a sus clientes.

**Contexto Social.**

- ✓ Contribuye en la economía del país y su globalización.
- ✓ Contribuye con la responsabilidad social.
- ✓ Contribuye con generación de empleo

Con la información desarrollada anteriormente, se puede concluir que no sólo el colaborador puede obtener beneficios, la empresa también, disminuyendo la rotación de personal, por ende, retención de personal, atraer al mejor talento, reducir costos, los colaboradores pueden aumentar el compromiso hacia la empresa, mejorar el desempeño,

aumentar la productividad, mejorar el clima laboral. Los colaboradores pueden obtener reconocimientos por contribuir en otras áreas, buena comunicación con su jefe directo y otras áreas, sentido de pertenencia, es decir, son diversos los beneficios que pueden obtener ambas partes si se realizan de manera adecuada.

Elevar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas, consideradas y apreciadas en su lugar de trabajo lo que beneficia a la autoestima en los trabajadores. Proporcionar un reconocimiento justo y frecuente motiva a los colaboradores haciendo que cada vez mejore su desempeño laboral. Debido a que la motivación monetaria con el tiempo es absorbida por los gastos que tiene una persona, por el contrario, el buen trato, la amabilidad, el respeto, la flexibilidad de horarios, el reconocimiento verbal, son las que perduran en el tiempo debido a que el trabajador crea un vínculo emocional con la empresa, y adicional un sentimiento de gratitud, además, de crear una comunicación mutua que otorga tanto al trabajador como al jefe inmediato, comodidad y confianza, además, propicia a que el trabajador aporte sugerencias, que mejoren procesos dentro de la organización.

La aplicación de salario emocional en una organización no requiere de un gran capital de inversión, sino más bien ahorra dinero en las empresas. Ya que como se conoce lo intangible es menos costoso, debido a que no requiere de motivaciones en dinero (Lucio & Peralta, 2013).

### **2.5.3. Teoría de las 4 C del Salario emocional**

Según Gay (2006) indica en su artículo “salario emocional clave para reducir el estrés” la teoría de las 4 C’s, las cuales son condiciones de calidad de vida de los colaboradores, por lo cual son de carácter cualitativo y no cuantitativo, por lo que tenemos las siguientes: condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, condiciones ambientales del espacio del trabajador, compañerismo en las relaciones laborales, condición de trabajo y familia, estas condiciones dependen de las necesidades profesionales y personales de la realidad de cada colaborador, por lo que antes de analizar en qué

condiciones debe trabajar la empresa para el bienestar de sus colaboradores se debe conocer las necesidades y satisfactores puntuales de cada trabajador para obtener mejores resultados. A continuación, se detallará cada uno de éstos:

- ✓ Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- ✓ Condiciones ambientales de espacios de trabajo
- ✓ Compañerismo en las relaciones laborales
- ✓ Conciliación de trabajo y familia.

#### **2.5.3.1. Condiciones suficientes para que el trabajador trabaje a gusto**

Cuando se habla de condiciones de trabajo, se engloba diferentes ámbitos con los que el colaborador se relaciona diariamente con sus funciones, actividades u obligaciones, los cuales deben estar en óptimas condiciones para el bienestar del colaborador, esto implica que al tener a nuestros empleados en adecuadas condiciones físicas la empresa tendrá mayor estabilidad, menor tasa de ausentismo, mayor crecimiento y competitividad, ante lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones para mejorar el bienestar y estabilidad de los colaboradores.

Mañas citado por (Gómez, 2006) afirma que las condiciones de trabajo pueden influir positiva o negativamente en la salud, aumentando el nivel de esta o causando la pérdida de esta. Los daños a la salud de los empleados se concretan en enfermedades del trabajo (enfermedad profesional y enfermedad vinculada al trabajo) y accidentes laborales, aunque también existen otras expresiones de las malas condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo son consideradas un conjunto de circunstancias y características materiales, ecológicas, económicas, políticas, organizacionales, entre otras, por medio de las cuales se establecen las relaciones laborales. Estudios realizados han identificado que este escenario repercute no solo en la calidad misma del trabajo,

sino también en el bienestar, la salud, la seguridad y la motivación del empleado (Martínez Buelvas, Trespalacios, & Luna Amaya, 2013).

De acuerdo con Rodríguez (2018) esta dimensión consiste “en la seguridad, limpieza, orden, en poseer equipos en buen estado para el entorno del colaborador que incurre en su bienestar y la salud de este”.

### **2.5.3.2. Condiciones ambientales de espacios de trabajo**

Según Pedroso (s/f) manifiesta que dentro de las condiciones de trabajo se consideran aspectos ambientales o físicos, los cuales deben ser tomados en cuenta para mejores resultados en el rendimiento de los colaboradores dependiendo del tipo de trabajo que se esté desempeñando, así tenemos los siguientes:

- ✓ Ruido: Es importante considerar un nivel adecuado de ruido en el área de trabajo para prevenir daños o consecuencias como: pérdida de capacidad auditiva, disminución de la coordinación, concentración y alerta, lo cual puede provocar mayor número de accidentes, aumento de tensión lo cual puede producir problemas de salud como trastornos cardíacos o estomacales, nerviosismo, insomnio o fatiga, absentismo, ante lo cual se debe considerar que se sobrepasa el nivel permitido de ruido cuando no se entiende lo que se dice a un metro de donde este la persona receptora, si se dan estas situaciones la empresa debe tomar medidas para asegurar la salud auditiva de los colaboradores como brindar protectores auditivos (tapones u orejeras) para los trabajadores que están vulnerables a la exposición altos niveles de ruido.
  
- ✓ Iluminación: El colaborador debe evitar que la iluminación le afecte directamente por lo que debe conseguir una iluminación adecuada, además es preferible trabajar con luz natural.

- ✓ Ventilación: no adecuada pueda ocasionar efectos negativos en la salud como resfriados, deshidratación, golpes de calor, fatiga, aunque todo esto dependerá de las características de la persona y su capacidad de aclimatación. Se recomienda ventilación adecuada para evitar el recalentamiento del aire, el apantallamiento de los focos de calor, una hidratación adecuada, una vestimenta acorde, turnos cortos o la rotación de puestos.
- ✓ Ergonomía: elementos otorgados por la empresa que le ayudan a mantener la correcta postura de la espalda y la muñeca de la mano de los colaboradores al realizar su trabajo.

El medio ambiente físico de trabajo o condiciones de trabajo son los “factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso de producción que puede repercutir negativamente en la salud” (UGT, sin fecha)

Estos aspectos sobre las condiciones ambientales a las que está expuesto el colaborador, se detallaron con el fin de dar a conocer el cuidado y prevención que se debe considerar cuando se expone a estas condiciones, contribuyendo al cuidado del colaborador, por lo que al estar pendiente de su seguridad y estabilidad física se está aportando a su bienestar emocional, creando un ambiente de tranquilidad y protección al colaborador.

### **2.5.3.3. Compañerismo en las relaciones laborales**

El compañerismo se considera como el vínculo amistoso entre las personas y que se representa por medio del respeto, la ayuda desinteresada y la confianza. Se utiliza la palabra compañerismo para designar a un tipo de relación o vínculo amistoso que se establece entre compañeros, de escuela, del trabajo, entre otros, y que tiene como características principales actitudes y comportamientos en los que destacan la bondad, el respeto y la confianza entre ellos. El compañerismo es especialmente característico de cierto tipo de vínculos como por ejemplo las relaciones íntimas, las relaciones de compañeros de trabajo, los compañeros escolares, entre otros. Los buenos compañeros

son aquellas personas que muestran con sus actos bondad, honestidad, sinceridad, responsabilidad y gusto por el trabajo en equipo (Ramírez Barreto, 2015).

En el área profesional, las relaciones laborales sólidas son aquellas que se basan en el compañerismo. Los pequeños gestos pueden hacer la vida más agradable a los compañeros de oficina. Por ejemplo, puedes ofrecer ayuda a un compañero en la realización de una tarea en la que se ha retrasado.

Las relaciones laborales pueden estar también basadas en la jerarquía cuando cada persona cumple con un rol determinado. Una relación con diferencia de jerarquía es aquella que se establece entre un jefe y un empleado. El jefe es sinónimo de autoridad y de respeto.

Las relaciones laborales en la oficina son tan importantes porque si una persona está contenta en su oficina con el ambiente humano que se respira, aumenta el nivel de motivación de los trabajadores. Por el contrario, cuando una persona se siente aislada, o forma parte de un ambiente individualista, se siente sola (Macias Carrion, 2016).

#### **2.5.3.4. Conciliación trabajo-familia**

La conciliación trabajo-familia de acuerdo con Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo citado por (Jiménez, Figueroa, 2014) básicamente se refiere a las medidas de conciliación trabajo-familia, las cuales son las iniciativas que adoptan las organizaciones, adicionales a las que establece la ley. Están destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan de forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

De acuerdo con Pullipaxi (2014) la conciliación de trabajo y familia “se encuentra relacionado con el esfuerzo de conciliar la vida laboral con la familiar, una vez alcanzado

este objetivo, se obtiene una mayor productividad, mejores rendimientos para la empresa, mejor calidad de vida y compromiso para los empleados” (pág. 14).

Los efectos negativos en la salud (física y psíquica), en la satisfacción, en el rendimiento, y en el grado de implicación tanto laboral (burnout, productividad laboral, e intención de cambio de puesto de trabajo) como familiar y vital en general (ansiedad, rendimiento en el rol materno-parental, satisfacción marital, e intenciones de divorcio). Hay también otras consecuencias específicas en el conflicto trabajo/familia (que afectan a la esfera familiar) y consecuencias específicas del conflicto familia/trabajo (que afectan la esfera laboral).

Según opinión de Chacón (2018) recomienda no olvidar implementar instrumentos facilitadores de conciliación que sean realmente generadores de motivación, por lo que se sugiere tomar en cuenta:

- ✓ Conocer las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores, siempre y cuando sean estadísticamente representativos y buscar que sean homogéneos
- ✓ Conciliar la priorización de los acuerdos de implementación, para que no afecten las operaciones y la razón de ser de la empresa.
- ✓ Definir las variables que tienen un mayor impacto en la mejora del salario emocional.

Caldentey (2019) menciona que el sueldo sigue siendo una de las cuestiones que más desvelan a los empleados españoles, pero no solo desde la perspectiva netamente económica. También, otros factores cobran cada vez más importancia a la hora de “ser felices” en nuestros trabajos.

Chayta y Ramírez (2019) menciona que la teoría 4 C’s permite conocer factores en los que se puede trabajar e identificar los diferentes satisfactores de cada colaborador para llegar a un óptimo salario emocional, brindándoles capacitaciones, estrechar las relaciones con sus superiores, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, reconocimiento de sus logros y beneficios personales o familiares para así



conseguir fidelidad y estabilidad laboral, con lo cual se puede aumentar el nivel productivo y competitivo de la empresa.

Así lo ratifica la VIII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo, que recientemente ha presentado The Adecco Group. La conciliación laboral es una de las causas más valoradas hoy en día por los asalariados.

Por primera vez en todas las ediciones del estudio, la mayoría de los trabajadores encuestados (3.500, en total) han elevado como primera prioridad “para ser felices en el trabajo” un horario que permita conciliar su vida personal y profesional.

En concreto, han calificado –de media- con 8,17 puntos sobre 10 la importancia que tendría la conciliación en sus vidas. En segundo lugar, aparece un buen ambiente laboral (8,10 sobre 10) y, tercero, tener un buen jefe (7,85 puntos). Queda claro entonces qué demandarán -como máxima prioridad- los trabajadores a los empresarios este año: tiempo para equilibrar sus vidas laborales y personales.

Respecto a la opinión de Billar (2017) indica que el aumento de los conflictos entre el trabajo y la familia tiene repercusiones negativas en el desarrollo organizacional. Estos conflictos se han acrecentado por factores como la mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral, entre otros. De esta manera, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral se refleja en una alta rotación de personal, dificultades para retener talento, mal ambiente laboral y ausentismo.

Con la información anterior se pretende plasmar que existen 4 factores a tomar en cuenta para implementar un salario emocional, no hay alguna definición exacta para cada uno de los componentes porque son muy amplias, pero se mencionan estudios que comprueban que le dan más importancia a la conciliación entre el trabajo y la familia.

#### **2.5.4. Salario emocional clave para fidelizar al talento**

Para lograr los resultados esperados a nivel de la compañía, de los grupos y de las personas, se está migrando de los salarios y beneficios monetarios a estrategias que permiten a los empleados lograr mayor satisfacción y bienestar integral.

El salario emocional se constituye entonces en el paquete de compensaciones o retribuciones no monetarias que ofrece una compañía, con el fin de fidelizar a sus colaboradores, brindando estrategias para reforzar su marca empleadora de tal manera que se garantice la retención de su talento, empleados felices y leales, mayor productividad y competitividad.

Para que una organización pueda implementar estrategias de esta índole, deberá comprometer a la alta dirección y hacerlo parte de su cultura organizacional, de esta manera se aseguran los recursos destinados para esquemas que incrementen la productividad de la compañía. También, es importante analizar la composición de la demografía organizacional con el fin de establecer planes, programas y proyectos de acuerdo con las necesidades de los diferentes grupos y analizar las condiciones del mercado laboral y de operación de las empresas para estar en sintonía con las tendencias internacionales y con lo ofrecido por la competencia. Jaramillo (s.f.)

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los colaboradores se requiere conocer el por qué no se sienten satisfechos e identificar el cómo poder enmendar esa situación. Ya que si no se hace este paso a paso no tendría ninguna utilidad dar soluciones sin conocer la problemática inicial.

A continuación, se muestran 6 aspectos en los que toda organización debe centrar sus esfuerzos para lograr ofrecer un adecuado salario emocional:

- ✓ Desarrollo profesional y relacional
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Orden en la vida personal

- ✓ Entorno laboral
- ✓ Cultura laboral
- ✓ Bienestar psicológico

El lugar de trabajo ya deja de ser un lugar donde ganar dinero, donde el sueldo pasa a ser una parte de un conglomerado de cosas. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues el talento humano nunca será igual en todas las empresas, sin embargo, la gestión del salario emocional conlleva a la fidelización de los colaboradores. Fidelización que se ve reflejada en el compromiso y voluntad de cada individuo de querer aportar sus conocimientos y habilidades a un 100%. Aparte de los beneficios que puede proporcionar, el salario emocional también ayuda a la salud de los individuos (Castillo, Pardo, Pérez, & Ortiz, 2017).

En el siguiente apartado se definirán las teorías de motivación de contenido y de proceso con el fin de confirmar que la motivación se ha estudiado desde hace muchos tiempo atrás y en realidad cuales son las necesidades que los seres humanos desean cumplir para sentirse exitosos.

## **2.6. Teorías de la Motivación**

### **2.6.1. De contenido**

Estas teorías de motivación se enfocan en los factores internos de la persona que energizan, sostienen y detienen su comportamiento, además, intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

#### **2.6.1.1. Abraham Maslow**

Esta teoría fue creada por el psicólogo Abraham Maslow en su artículo 1943 "Una teoría de la motivación humana". Esta teoría radica en que las necesidades básicas de los individuos se deben cumplir antes de que sean motivados para lograr las necesidades de

nivel superior, es decir, una necesidad satisfecha no es un motivador. La jerarquía se compone de 5 niveles:

- ✓ Fisiológica: estas necesidades son las básicas para que una persona sobreviva, tales como alimentos, agua, refugio y vestuario.
- ✓ De Seguridad: Incluye la seguridad y la salud personal, financiera y el bienestar.
- ✓ Sociales o de pertenencia: comprende la necesidad de amistades, relaciones y familiares.
- ✓ De Autoestima: implica la necesidad de tener confianza y ser respetado por los demás.
- ✓ La auto-realización: comprende el deseo de lograr todo lo que le sea posible (Cerón Ruiz, 2015).

La teoría de Maslow indica que cuando se satisfacen todas las necesidades las personas se siguen sintiendo frustradas o incompletas a menos que experimenten la auto realización, es decir, cuando explotan sus talentos y capacidades. Esta necesidad varía de una a otra persona debido a que todos tienen diferentes motivaciones y capacidades, todo va a depender de que necesidad no haya cumplido una persona. Para Maslow, hay que colmar las necesidades más básicas antes de satisfacer las menos críticas y deben ser satisfechas.

#### **2.6.1.2. Alderfer**

La teoría de Alderfer propone ciertos cambios con respecto a la teoría de Maslow. Presenta tres categorías de necesidades: existenciales (fisiológicas y de seguridad: los primeros dos niveles de Maslow); de relación (estima social y participación con la familia, amigos y trabajo: tercero y cuarto niveles de Maslow) y de crecimiento (actualización interna de la estima y de uno mismo (el deseo de ser creativo, productivo y de terminar tareas significativas): niveles cuarto y quinto de Maslow).

### **2.6.1.3. Herzberg**

El estudio inicial de Herzberg dio como resultado dos conclusiones específicas: existe un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto del puesto. Incluye salario, estatus y condiciones de trabajo y presuponen que la presencia de estas condiciones para la satisfacción del empleado, no necesariamente lo motivan, pero su ausencia produce insatisfacción a estas condiciones extrínsecas se les llama insatisfactores o factores de higiene. Las condiciones intrínsecas, están relacionada al contenido del puesto, en los cuales se puede mencionar sentimientos de logro, responsabilidad y reconocimiento, cuando estas condiciones están ausentes, no producen mucha insatisfacción y cuando están presentes, construyen fuertes niveles de motivación que provocan un buen desempeño laboral también son llamados satisfactores o motivadores.

### **2.6.1.4. McClelland**

La teoría de McClelland o también llamada como teoría de las "Necesidades Secundarias", la desarrolla David McClelland (1917–1998), precursor del "Competency Movement", sobre la base del trabajo de Henrio Murray (1938), en 1961 estableció que las personas motivadas tienen tres fuentes de impulsos, las cuales se derivan de tres necesidades: 1. necesidad del logro el cual su interés es desarrollarse; destacar aceptando responsabilidades personales; intentando hacer bien las cosas y tener éxito, incluso, por encima de premios e incentivos promocionales específicos. 2. La necesidad de poder, esta se da por el grado de control que el individuo quiere tener sobre su situación, lo que guarda relación directa con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Por lo que el éxito puede ser un factor motivador 3. La necesidad de Afiliación en este factor las personas buscan una estrecha asociación con los demás, en un estadio de comprensión y respeto mutuo (Pérez del Campo, Rivero Gutiérrez, & Samino García, s.f.)

La teoría de McClelland en el factor de logro las personas pueden imponerse elevadas metas que alcanzar, como por ejemplo el deseo a la excelencia, trabajo bien realizado, acepta responsabilidades y necesita ser retroalimentado para saber si está desempeñando bien su trabajo, en cuanto a la necesidad del poder, desea influir y controlar a otras personas o grupos y obtener reconocimiento por parte de ellos, y por último en la necesidad de la afiliación, siente la necesidad de formar parte de un grupo, como por ejemplo: ser popular, tener contacto con los demás, le gusta trabajar en equipo, y le gusta ayudar a otras personas.

### **2.6.2. De proceso**

Son aquellas teorías que tratan de explicar el proceso de motivación en las personas. Entre las diversas teorías existentes, en esta sección se mencionará la teoría de la equidad de Adams, la teoría de las expectativas de Vroom y la de skinner.

#### **2.6.2.1. Vroom**

Desarrollada por Victor Vroom en 1932 la teoría de Vroom o también llamada teoría de las expectativas. Fue desarrollada para predecir los niveles de motivación en los individuos, especialmente, en el campo laboral, se enfoca en tres relaciones:

- ✓ Relación esfuerzo-desempeño la cual se refiere a la probabilidad que percibe un individuo, de que al ejercer una determinada cantidad de esfuerzo será percibida por otros lo cual le conducirá a un desempeño exitoso.
- ✓ Relación desempeño-recompensa: está relacionado en el que el individuo considera que desempeñarse a un nivel determinado lo va a conducir al logro de un resultado deseado, es decir, en donde las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta, está asociada entre una acción y un resultado
- ✓ Relación recompensas –metas personales: está relacionado al grado hacia el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales.

En esta teoría los individuos adquieren una conducta por una combinación de factores correspondientes de la persona y a factores ambientales, las cuales permiten a las personas tomar decisiones consientes sobre su conducta en la empresa impulsadas por sus diferentes necesidades, deseos y metas, entonces, optan por una conducta cualquiera con base en las expectativas que dicha conducta le conducirá a un resultado deseado. Para poder interpretar esta teoría se puede mencionar que el colaborador se motiva para ejercer un nivel alto de esfuerzo, derivado de dicho esfuerzo le llevará a obtener un buen desempeño, lo cual dará lugar a recompensas, dichas recompensas le van a permitir satisfacer sus metas personas propuestas.

#### **2.6.2.2. Adams**

Teoría desarrollada en 1963 por el psicólogo social J. Stacey Adams esta teoría también es llamada teoría de la equidad. La esencia de esta Teoría es que los empleados comparan los esfuerzos y recompensas que obtienen los demás en situaciones laborales similares, en donde la equidad existe cuando los empleados perciben que las proporciones de sus esfuerzos o contribuciones con sus recompensas son equivalentes o similares a las proporciones de otros colaboradores similares.

Entonces, se puede decir que esta teoría está basada en la comparación que los individuos hacen entre aportes que realiza a la organización y los beneficios que recibe y luego los compara con otras personas o grupos que toma como referencia. Con respecto a esta comparación, puede existir una sensación de equidad en la cual el colaborador se siente motivado y lo conduce a elevar su desempeño. Sin embargo, también puede existir una sensación inequidad, en este caso el colaborador se siente desmotivado, ya que sus recompensas son menores que las de los demás con el mismo rendimiento. En tal caso, el colaborador puede desarrollar conductas negativas, generalmente, disminuyen sus aportes o sus resultados son bajos. Por último, puede existir una sensación de inequidad positiva, en el cual el colaborador observa un resultado injusto pero favorable para él. Puede desarrollar cierto sentimiento de culpa en el cual puede optar por conductas positivas o negativas como por ejemplo aumentando sus



aportes a la empresa o bien disminuyendo sus resultados. Para reestablecer la equidad se tienen varias alternativas como cambiar las contribuciones o aportes, cambiar los resultados, cambiar la persona de referencia, cambiar las contribuciones o resultados de la persona en referencia y cambiar la situación la cual consiste en renunciar al puesto o realizar una transferencia.

### **2.6.2.3. Skinner**

También llamada Teoría del Refuerzo o de la Modificación de la Conducta la cual fue desarrollada por Burrhus Frederic Skinner (1904–1990), esta teoría se ocupa del aprendizaje que ocurre como consecuencia del comportamiento, en donde los actos pasados de un colaborador o individuo producen cambios en conductas futuras, se basa en la ley del efecto, en donde las conductas que tienen consecuencias positivas la repiten y aquella conducta que tiene consecuencias negativas tienen a no ser repetidas. El proceso de estímulo-respuesta está compuesto por el estímulo, la respuesta que se obtiene de la conducta, la consecuencia de dicha conducta, la respuesta futura, la cual se puede repetir o modificar dependiendo si lo que obtuvo fue un castigo o un beneficio. Para la modificación de la conducta se pueden aplicar diversos métodos los cuales son: reforzamiento positivo, aprendizaje de anulación, extinción, castigo entre otras.

### **2.6.2.4. Locke**

Esta teoría fue desarrollada por Edwin Locke, la cual se basa en que las personas establecen metas con el fin de lograrlas. En este sentido, la motivación es una actividad consciente y cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desea alcanzar, mayor será su nivel de ejecución, el establecimiento de metas ayudará a la motivación de conductas. Esta teoría brinda un proceso para establecer dichas metas las cuales son: establecer una norma, alcanzable, evaluar la posibilidad de alcance y evaluación como se pueden adaptar estas metas a las metas personales. Entonces, se acepta la norma, se establece la meta y las conductas se adecuan para el cumplimiento del logro.

## 2.7. Generaciones

De acuerdo con Chavez & Barrera (2017) el enfoque generacional distingue cohortes específicas de acuerdo con las fechas de nacimiento y ha sido un enfoque muy utilizado por el marketing, la publicidad y la administración de recursos humanos. Por ello resulta relevante analizar las diferencias entre generaciones respecto a la actividad emprendedora, así como las percepciones y motivaciones asociadas.

En otras palabras, se define generación a un grupo de personas que viven en un tiempo común, los cuales comparten conductas y costumbres que los identifica y los hace sentirse cercanos en diferentes fases de su vida. Su idea de generación y de la conexión que une a los individuos con una generación en particular son los hechos, circunstancias y acontecimientos que se suscitan en su época; siendo estos los que ocasionan que, los individuos de una misma generación puedan responder a situaciones de manera similar. La esencia de las generaciones no es su tiempo cronológico sino su tiempo vivencial que construye un ser interior idénticamente determinado.

Bosch (2017) menciona en su estudio que la definición de las diferentes generaciones no es algo unánime entre distintos investigadores, por lo que los diferentes estudios incluyen distintos rangos de fechas de nacimientos. Ogg y Bonvalet (2006) distinguen cuatro generaciones que conviven actualmente en el mercado laboral:

- ✓ Baby Boomers: nacidos entre 1951 y 1964
- ✓ Generación X: nacidos entre 1965 y 1983
- ✓ Generación Y: nacidos entre 1984 y 1990
- ✓ Centenials: nacidos entre 1991 en adelante

### 2.7.1. Generación X

A esta generación se le llama de varias formas, las más populares son generación MTV y generación Jones. Los miembros de la generación X son los grandes impulsores de la

tecnología, ya que nacieron justo en el boom en el que se dejó de hablar de aparatos eléctricos y botones analógicos para hablar de dispositivos electrónicos. Para ellos el ocio significa salir y encontrarse con personas y disfrutar del aire libre, como paseos, andar en monopatín y el billar. Fueron los que aprendieron a jugar en la calle, los primeros usuarios del chat y los últimos en usar pelo largo, la última generación de las botellas de a litro. A esta generación le tocó vivir la llegada del CD, el PC de sobremesa, el flipper/pinball, el walkman y el fin de los casetes y videocasetes, el nacimiento de Internet y la burbuja punto com en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías.

Su nivel educativo es mayor que el de sus precedentes, saben lo que quieren y muestran cierta rebeldía hacia los modos del negocio clásico, eludiendo algunos de los nuevos usos, como las redes sociales o el comercio electrónico.

Tienen capacidad de adaptación, formación y multifuncionalidad. Su principal característica es que en su etapa de formación se dieron los primeros avances digitales, que en esos momentos mejoraron las experiencias análogas existentes, que hicieron parte del tiempo de transición, fueron la primera generación en formarse profesionalmente en una universidad, aunque para ello debieron trabajar y pagarse sus estudios. Esta nueva realidad, también se experimentó laboralmente, porque ellos utilizaron máquina de escribir y computadora. Se caracterizan por ser activos, tienen la habilidad para equilibrar su vida personal y profesional, les gusta relacionarse armoniosamente y tienen un círculo amplio de amigos. Se dice que esta generación mueve al mundo en términos laborales y económicos. Son valorados en las organizaciones por su gran ambición y su persistencia para lograr una carrera profesional exitosa, que los lleva buscar posicionarse en mandos altos o gerenciales entre los 30 y 40 años (Acnes, 2009).

### 2.7.2. Generación millenials (Y)

De acuerdo con López (2017) La generación millenials es un grupo muy complejo y diverso, con una mayor presencia de diferentes culturas y realidades, lo que determina también necesidades y preferencias diferentes que también varían según sus propias características como la edad, formación o el lugar en el que trabajan. Así, por ejemplo, si nos centramos en aquellos millenials con estudios superiores –licenciados- y que trabajan en empresas de una dimensión más elevada, los resultados alcanzados por la Encuesta realizada en 2015 por Deloitte ponen de manifiesto que esta generación, en relación al empleo, espera de las empresas mucho más de lo que esperaban las generaciones anteriores. Consideran que las organizaciones están teniendo éxito en la creación de riqueza, pero son menos efectivas en la mejora del bienestar de la gente o en proporcionar beneficios a la sociedad, ya que a los millenials también les preocupan las personas. Esto se refleja en la encuesta realizada en 2016, en la que se señala que los millenials buscan compañías que giren en torno a las personas y no centren sus esfuerzos sólo en la obtención de beneficios económicos y recoge las cinco características que esta generación considera como necesarias para ser feliz en su puesto de trabajo: valores compartidos con la empresa; programas de mentoring que les permitan crecer profesionalmente; desarrollo de habilidades de liderazgo; flexibilidad laboral, tanto en horarios como en el lugar de trabajo; y equilibrio entre las necesidades profesionales y personales. Es obvio que estas dos últimas características muestran su preocupación e interés por lograr el equilibrio entre la vida personal y familiar.

Aunque la investigación empírica sobre esta generación, como ya se ha señalado, es todavía escasa y a menudo confusa e incluso contradictoria, hay algunas características que se repiten en todos los trabajos hasta ahora publicados<sup>8</sup>. En primer lugar, existen diferencias generacionales en las actitudes laborales, que aunque no son especialmente significativas como para pensar que el ambiente de trabajo se vea afectado especialmente por ellas, introducen diferencias que en el medio y largo plazo pueden serlo. Así por ejemplo parece que los estudios confirman que los millenials desean “trabajar para vivir”, a diferencia de las generaciones anteriores cuyo principio era “vivir

para trabajar”, aunque no siempre puedan cumplir este deseo, especialmente por el número elevado de horas que permanecen en sus lugares de trabajo, concretamente en España, y por la irracionalidad de sus horarios laborales.

### **2.7.3. Generación Centenials (Z)**

La Generación Z agrupa a las personas nacidas con la World Wide Web ya totalmente desarrollada y presente en la gran mayoría de los hogares. Pese a que los académicos no coinciden con exactitud en las fechas que delimitan las cohortes de edad que la componen, suelen considerarse como integrantes de esta generación a los nacidos entre 1994 y 2009.

A los Jóvenes Z les preocupa no encontrar un empleo acorde a su personalidad, no tener oportunidades de crecimiento profesional y no alcanzar las metas que se marquen a lo largo de su carrera. Asimismo, prefieren entornos flexibles que faciliten la conciliación de su vida profesional y personal, así como favorezcan su creatividad.

Por otro lado, la Generación Z acentúa las particularidades de los millennials, pues su preferencia por la autonomía en el entorno laboral fuerza a las empresas a proporcionarles una esfera de libertad en la que se alineen sus intereses con los de la organización. Además, estos jóvenes acostumbrados a la inmediatez y eficiencia que proporciona la tecnología incrementan la presión de las empresas por revisar sus procedimientos internos e invertir en su mejora (Ortega & Vilanova, 2016).

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación, se presentan los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para conocer las necesidades de los colaboradores para proponer un programa de salario emocional para personal administrativo en una industria de manufactura de envases de aluminio, los resultados obtenidos tienen un enfoque mixto. El enfoque cualitativo se obtuvo de la percepción de los colaboradores hacia el salario emocional y el enfoque cuantitativo se obtuvo al ponderar el resultado de cada uno de los componentes, y con ello se logró determinar la situación actual de la industria en cuanto al salario emocional. De acuerdo con Hernández, Fernánde & Baptista (2010) los enfoques mixtos son “los que combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (pág 546).

Los métodos y técnicas utilizados para este estudio contienen los criterios y procedimientos generales para la implementación del trabajo profesional de graduación; así como, las reglas y operaciones para el manejo de instrumentos, para la recolección de la información.

#### **3.1. Técnicas**

Las técnicas de investigación documental y de campo utilizados para este trabajo profesional de graduación fueron las siguientes:

##### **3.1.1. Técnicas de Investigación Documental**

Las técnicas de investigación documental utilizadas para este trabajo profesional de graduación sobre la implementación de un programa de salario emocional para personal administrativo en una industria de manufactura de envases de aluminio fueron: fuentes primarias y secundarias, como, por ejemplo: libros, tesis, sitios web, documentos de sitios web.

### **3.1.2. Instrumentos**

El instrumento utilizado para la recolección de información de los componentes del salario emocional fue un cuestionario y para la obtención de información del colaborador se utilizó un inventario de personal, el cual fue proporcionado por el área de Recursos Humanos, de este se consiguió el nombre del puesto, y el correo electrónico para enviar la encuesta a los colaboradores del área administrativa. El cuestionario estaba conformado por preguntas cerradas con varias opciones de respuesta en donde el colaborador debía elegir la respuesta que mejor se acoplara a lo que se está viviendo actualmente en la industria.

La encuesta para obtener la opinión o percepción de los colaboradores del área administrativa en cuanto al salario emocional fue realizada por medio de la web utilizando Google forms para garantizar el anonimato y evitar respuestas deseables, también se ligó según su temática por tratarse de salarios y condiciones de trabajo.

#### **3.1.2.1. Inventario de Personal**

De acuerdo con Sy (2018) un inventario de recursos humanos “es un registro detallado de la información básica del personal que labora en una organización. Este le ofrece a la empresa conocer el potencial humano con el que cuenta, permitiéndole así tomar decisiones que permitan utilizar efectivamente esos recursos”. El inventario de personal tiene elementos como: datos generales como información personal, familiar, experiencia laboral, datos de salud, habilidades, destrezas, formación académica, entre otras.

El inventario de personal es un resumen de las características de los trabajadores con el objetivo de sistematizar la información sobre cada uno de ellos. Básicamente, es una gran base de datos en la que se incluyen todos los detalles de interés.

### **3.1.2.2. Cuestionario**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir en el que el contenido de las preguntas es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, y puede variar de población en población.

### **3.1.2.3. Encuesta como técnica**

A continuación, se presenta una definición sobre la encuesta por López & Facheli (2015) la cual indica que en la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos y la forma protocolaria de realizar las preguntas (que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto).

### **3.1.2.4. Tipos de encuestas**

Los diferentes tipos de encuestas pueden clasificarse: según el modo de administración, temporalidad, muestra seleccionada, naturaleza de la pregunta, la temática, y de acuerdo con su función en el cuestionario.



Para este estudio se consideró apropiado el tipo de encuesta según el modo de administración los cuales son:

- ✓ **Personales** (o cara a cara): la entrevista se desarrolla en un mismo espacio y tiempo entre el entrevistador-entrevistado
- ✓ **Por correo o web**: modalidad de encuesta auto administrada, donde no existe entrevistador.
- ✓ **Telefónicas**: la entrevista se realiza en el mismo tiempo, pero en espacios distintos

### **3.2. Planteamiento del problema**

Hace unos años la industria de manufactura de envases de aluminio objeto de estudio decidió ampliar sus instalaciones, la cual consistió en inaugurar una segunda línea de producción, en su planta ubicada en el km 32 Ruta al Pacífico, municipio Amatitlán, departamento de Guatemala. Durante este proyecto surgieron vacantes para puestos superiores, es decir, para puestos mixtos en la planta de producción, recurrieron al reclutamiento externo y hubo algunos ascensos. La incorporación de nuevo personal operativo y mixto a la industria se hizo presente y con ello nuevas exigencias. Lograron completar el proyecto de la ampliación de la planta y sin lugar a duda, fue necesario realizar cambios en las instalaciones para la incorporación de la línea dos, compra de nueva maquinaria, herramientas de trabajo y renovación de oficinas administrativas, esto por mencionar algunos cambios.

Cabe mencionar que el personal operativo son todos los colaboradores que se encuentran en las diferentes máquinas que llevan a cabo el proceso de fabricación y paletizado de latas y el personal mixto son todos los jefes y coordinadores del área de planta. El personal Administrativo son los colaboradores que se encuentran en el área de oficinas.

Desde la ampliación de la planta, se notó un incremento en las labores diarias del personal administrativo, sin embargo, no se realizó contratación de personal para la distribución adecuada de la carga de trabajo. Actualmente, hay personal administrativo que debe quedarse en días de cierre hasta altas horas de la noche para completar su trabajo, incluso, en días normales y fines de semana se quedan trabajando hasta tarde para cumplir con las tareas del día. El pago de horas extras en el área administrativa no es considerada factible, porque los colaboradores tienen un horario fijo de 44 horas a la semana, según lo establecido en el código de trabajo artículo 116 el colaborador no puede exceder de 48 horas a la semana, sin embargo, los colaboradores se quedan después de su horario para finalizar sus actividades diarias, sin necesidad de alguna instrucción de su jefe inmediato o Recursos Humanos, por tal motivo no se considera que el empleador este incumpliendo legalmente, porque no es el patrono quien solicita al colaborador trabajar más horas.

El empleado decide quedarse porque, sino lo hace el trabajo se acumula cada vez más. Se ha observado, el personal administrativo no goza de vacaciones, a pesar de estar contenido en el código de trabajo artículo 130 en el cual establece que todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo, debido a la carga de trabajo o por el tipo de puesto, porque no hay personal quien pueda cubrirlos durante su ausencia. De acuerdo con código de trabajo en el artículo 272 inciso c establece una sanción al empleador la cual dará lugar a la imposición de una multa entre tres y doce salarios mínimos mensuales al incumplimiento de violación a disposiciones preceptivas, como las vacaciones, sin embargo, si algún colaborador solicita algún permiso, es considerado como día de vacaciones. Las largas jornadas de trabajo, sin ningún tipo de remuneración, descansos mínimos durante la semana ha provocado desmotivación en el personal administrativo, cansancio rezagado, estrés, esto puede ocasionar problemas generales de salud como depresión y problemas musculares.

Cada departamento del área administrativa tiene indicadores los cuales son presentados a gerencia general mensualmente por el gerente de cada área y aproximadamente hace un año y medio se ha evidenciado un descenso en el cumplimiento de estos. Entre

algunos se pueden mencionar no se cumple con los ahorros y descuentos, no se ha realizado evaluación a los proveedores, reprocesos por errores, recuperación de cartera, pagos duplicados a proveedores, bajo nivel de ventas, por lo tanto, los colaboradores han estado presentando bajo desempeño, errores en la ejecución de sus actividades que en varios de los casos pueden provocar pérdidas de dinero para la industria, reprocesos los cuales aumentan los costos, a largo plazo esto puede ocasionar desvinculación de personal con las capacidades, habilidades y experiencia adecuadas para la ejecución de sus funciones.

El área de Recursos Humanos ha implementado espacios para que el colaborador pueda distraerse cuando tenga algún tiempo de ocio, como por ejemplo: instalación de mesas de futillo en el comedor, un espacio para relajación con juegos de mesa, celebración de cumpleaños, celebración del día de la familia, día de la mujer, charlas sobre el cáncer de mama, una carrera de 5km realizada anualmente, convivios, almuerzos gratis por rompimiento de récords de producción, sin embargo, hay muchas de estas actividades o espacios establecidos para el descanso los cuales no son utilizados por los colaboradores administrativos debido a la falta de tiempo o carga de trabajo. En ocasiones, cuando el personal administrativo utiliza estas áreas de descanso y si son vistos por algún jefe de otra área, presentan la queja al jefe inmediato indicando que no se encuentran en sus lugares de trabajo. Las largas jornadas de trabajo ha provocado desmotivación en el personal administrativo, cansancio rezagado y estrés. A largo o mediano plazo puede provocar bajo desempeño, errores en la ejecución de sus actividades que en varios de los casos pueden provocar pérdidas de dinero para la industria, reprocesos los cuales aumentan los costos, e incluso puede ocasionar desvinculación de personal con las capacidades, habilidades y experiencia adecuadas para la ejecución de sus funciones.

Derivado de lo anterior se pretende implementar un programa de salario emocional para personal administrativo para la industria de manufactura de envases de aluminio objeto de estudio, el cual debe adecuarse a las necesidades y expectativas del colaborador, para ayudar a aumentar la motivación, disminuir el estrés y prevenir las deficiencias

mencionadas anteriormente. Este estudio se llevó a cabo a partir del segundo trimestre del año 2020.

Estuardo Del Águila, de la Liga de Higiene Mental, opina que esta estrategia de Recursos Humanos –RRHH-, es esencial para mantener a los buenos empleados en la empresa, ayuda a conciliar la vida familiar y profesional y aumenta la productividad en las empresas, con los recursos mínimos por lo que se plantea ¿Es necesario proponer un programa de salario emocional para el área administrativa?

### **3.3. Objetivos**

A continuación, se presentan los propósitos que se pretenden alcanzar con el trabajo profesional de graduación. Este trabajo se elaboró recopilando información sobre la opinión o percepción de los colaboradores respecto al salario emocional para luego implementar un programa de salario emocional para el personal administrativo con base en los resultados obtenidos, esto para que sea factible y adecuado a las necesidades de los colaboradores. Será implementado siempre y cuando sea aprobado por la Gerencia general en conjunto con el área de Recursos Humanos. De acuerdo con Hernández (2014) los objetivos “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (pág 37).

#### **3.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de programa de salario emocional que le permita equilibrar la vida familiar y profesional a los colaboradores del área administrativa otorgando beneficios para descansar y compartir con sus familiares y amigos.

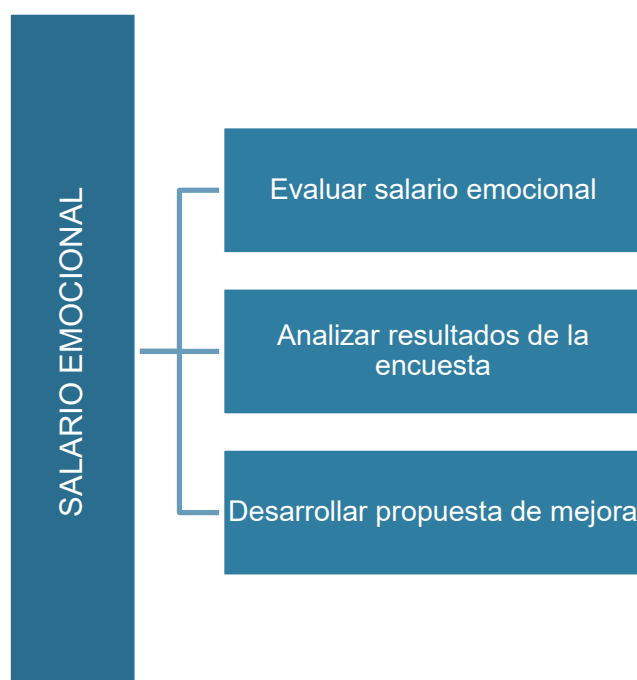
#### **3.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar la generación que predomina en el área administrativa, por medio de un cuestionario para considerar sus gustos y preferencias para la elaboración de un programa de salario emocional.

- ✓ Evaluar los componentes del salario emocional los cuales consisten en condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, condiciones ambientales, compañerismo en la relaciones laborales y conciliación trabajo-familia por medio de un cuestionario para identificar las necesidades de los colaboradores del área administrativa.
- ✓ Elaborar un programa de salario emocional de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, considerando necesidades del personal administrativo de la entidad objeto de estudio.

### 3.4. Fases del estudio

A continuación, se presentan las fases que se llevaron a cabo para elaborar una propuesta de salario emocional para este trabajo profesional de graduación.



**Figura 1 Fases para ejecutar programa de salario emocional**

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

### **3.4.1. Fase 1: Evaluación del salario emocional**

En esta primera fase se obtuvo información del personal administrativo de la industria de manufactura de envases de aluminio sobre el salario emocional, se evaluaron los 4 componentes o 4 C's del salario emocional, las cuales son: condiciones para que un colaborador trabaje a gusto, las condiciones ambientales, compañerismo en las relaciones laborales, por último, conciliación de trabajo y familia.

Esta primera etapa se llevó a cabo por medio del método de la entrevista, se trasladó al personal administrativo un cuestionario elaborado en Google forms a través de un enlace enviado por correo electrónico.

Para obtener la información se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y con múltiples opciones de respuesta, estas preguntas evaluaron tres componentes del salario emocional como: deficiente, regular, bueno o excelente. En cuanto a las mejoras de las condiciones ambientales las opciones de respuesta fueron: siempre, casi siempre, en algunas ocasiones o nunca.

### **3.4.2. Fase 2: Analizar los resultados de la encuesta**

En esta fase se realizó el vaciado de datos de cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta, posteriormente, se graficaron los resultados para presentarlos y con base en dichos resultados se logró determinar cuál componente del salario emocional se debe mejorar para realizar el programa de salario emocional con base en las necesidades y expectativas del personal administrativo de la industria de manufactura de envases de aluminio.

Para el análisis de los datos se utilizó una escala tipo Likert la cual se detalla a continuación:

Tabla 1

*Valoración de los componentes del salario emocional*

<b>Componente</b>	<b>Valor</b>
Condiciones de trabajo	20
Condiciones ambientales	20
Compañerismo en las relaciones laborales	30
Conciliación de trabajo y familia	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaboración propia (2020) con base en escala Likert.

Tabla 2

*Ponderación para evaluar componentes del salario emocional*

<b>Valor</b>	<b>Resultado</b>
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

**Fuente:** elaboración propia (2020) con base en escala Likert.

Tabla 3

*Ponderación de resultados del salario emocional*

<b>De</b>	<b>A</b>	<b>Resultado</b>
25	49	Deficiente
50	75	Regular
76	99	Buena
100		Excelente

**Fuente:** elaboración propia (2020) con base en escala Likert, con información proporcionada por personal de Recursos Humanos.

Las escalas de ponderación fueron validas por Asistente de Recursos Humanos y Jefe de Recursos Humanos, así como también, dos compañeros de estudio.

### **3.4.3. Fase 3: Elaborar propuesta de mejora salario emocional**

En esta fase se elaboró y presentó al área de Recursos Humanos el programa de salario emocional con base en los resultados obtenidos en el vaciado de datos del cuestionario

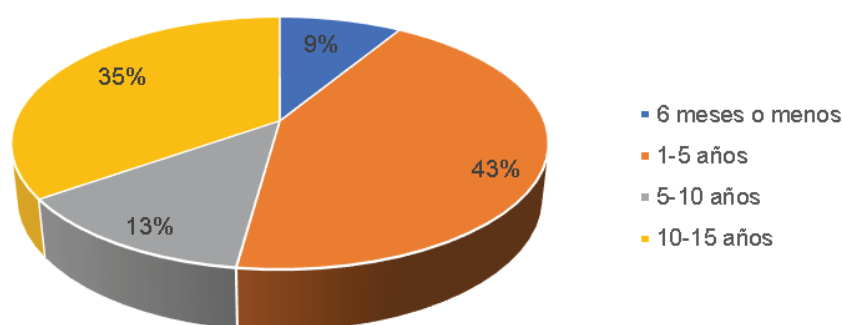
trasladado al personal administrativo de la industria de manufactura de envases de aluminio.

## 4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación y análisis de resultados

El salario emocional comprende todos aquellos beneficios no monetarios proporcionados por la empresa. Para realizar un diagnóstico de la percepción del salario emocional en la industria de manufactura de envases de aluminio se trasladó una encuesta al personal administrativo en la cual se midieron los 4 componentes del salario emocional. Estas son: condiciones ambientales, condiciones apropiadas para realizar su trabajo a gusto, compañerismo en relaciones laborales, conciliación de trabajo y familia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y su respectiva interpretación para poder implementar un programa de salario emocional, acorde a las necesidades de los colaboradores.



**Figura 2 Estabilidad laboral**

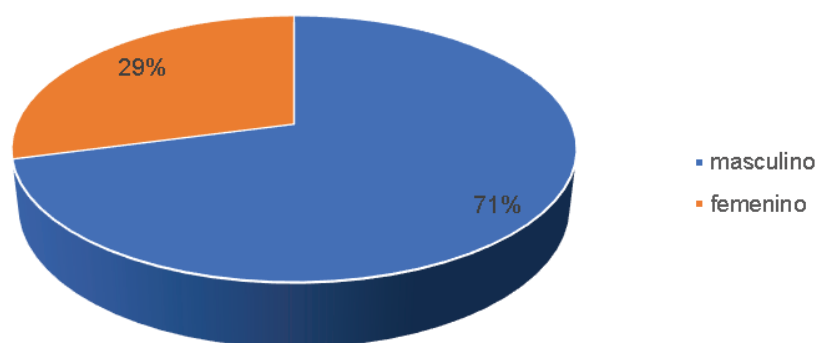
**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 2, se determinó que el 43% de la muestra tiene entre 1 y 5 años de laborar para la empresa, el 35% entre 10 y 15 años, es decir, están desde inicio de operaciones de la industria de manufactura de envases de aluminio, el 13% entre 5 y 10 años, por



último, el 9%, 6 meses o menos de laborar para la industria. En conclusión, los resultados arrojan que el personal no es nuevo, su estabilidad laboral es sólida.

En la siguiente gráfica se presenta el género del personal administrativo encuestado

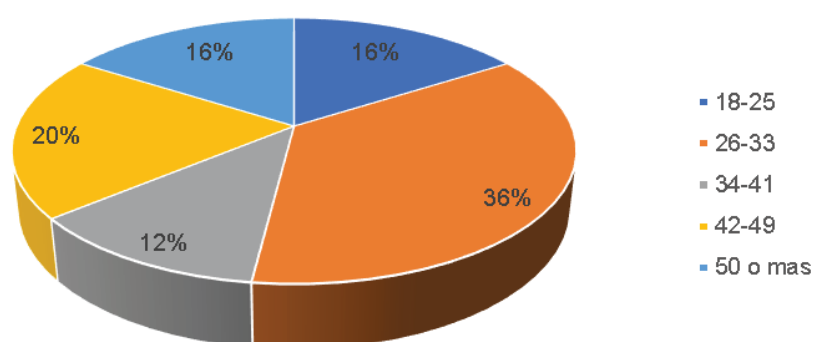


**Figura 3 Género del personal encuestado**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 3, se determinó que el 71% corresponde al género masculino y el 29% de los encuestados al género femenino.

A continuación, se presentan las edades del personal administrativo encuestado

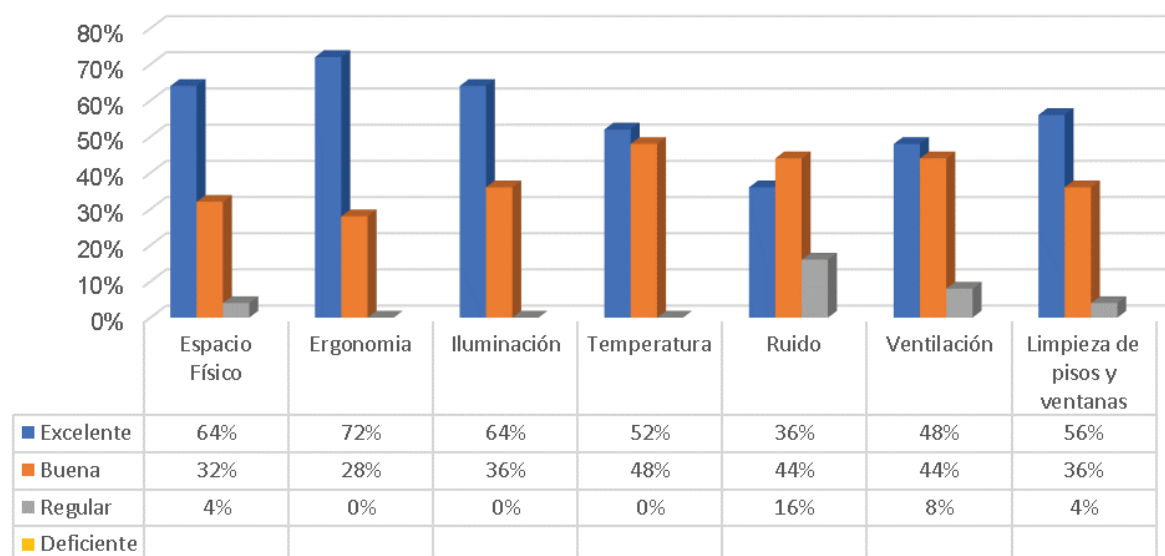


**Figura 4 Edad de los encuestados**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo.

En la figura 4, se determinó que el 36% corresponde a las edades entre 26 y 33 años, el 20% entre 42 y 49 años, 16% corresponde a las edades entre 18 y 25, también 50 años o más el 16% y el 12% entre 34 y 41 años.

A continuación, se presentan los resultados de los 4 componentes del salario emocional.



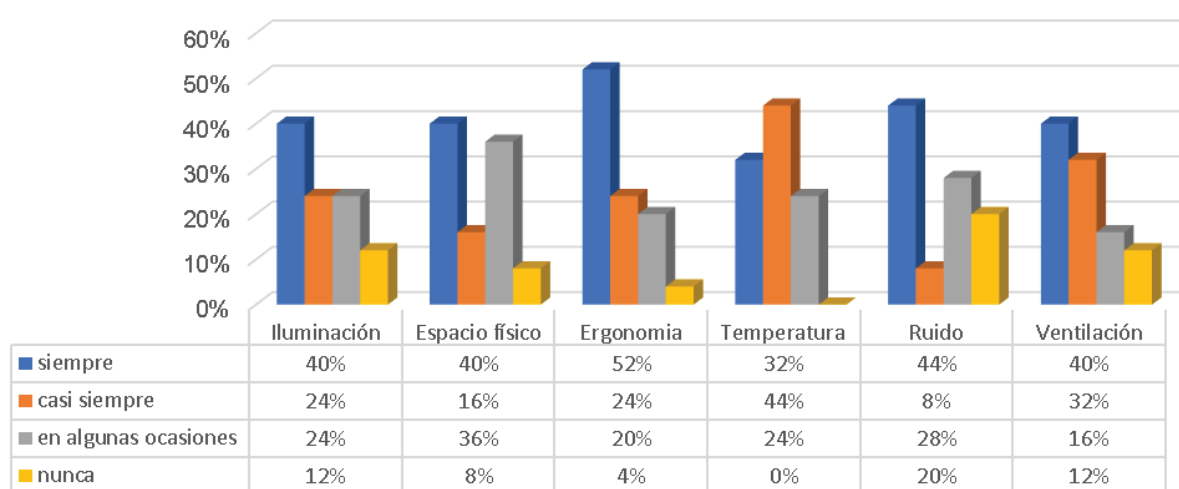
**Figura 5 Condiciones ambientales**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 5, se presenta la primera C o componente del salario emocional la cual corresponde a las condiciones ambientales, en donde el 64% indicó que el espacio asignado para sus tareas es excelente, el 32% buena, el 4% lo considera regular. En cuanto a la ergonomía, se evaluaron aspectos como si su puesto de trabajo se adecua a la altura de cada trabajador, situándola al nivel de los codos o ligeramente más abajo, pantallas de la computadora, puedan ser regulados por los trabajadores, el 72% considera el espacio físico como excelente, y el 28% lo considera como bueno. La iluminación el 64% la consideran excelente, y el 36% buena. La temperatura, el 52% la consideran excelente y el 48% buena. El ruido, el 36% lo consideran excelente, el 44% bueno, y el 16% regular. Éste último resultado es del personal administrativo que se

encuentra en el área de producción. La ventilación el 48% la considera excelente, el 44% la considera buena, y el 8% la considera regular, y por último en cuanto a la limpieza de pisos y ventanas el 56% lo considera excelente, el 36% lo considera bueno y el 4% regular.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos en cuanto a la frecuencia en las mejoras de las condiciones ambientales para que los trabajadores desempeñen sus funciones.



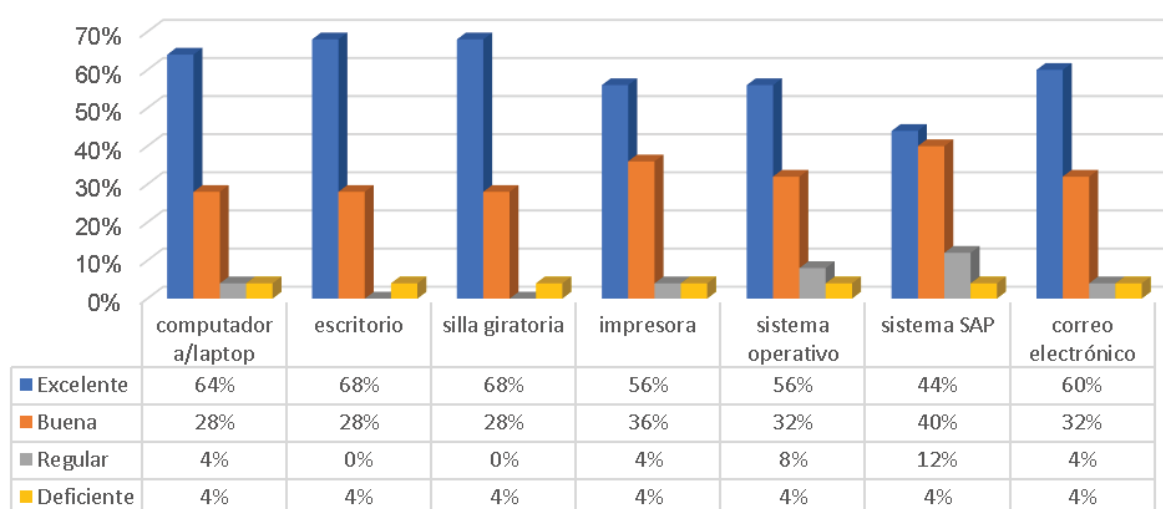
**Figura 6 Frecuencia en realizar mejoras en las condiciones ambientales**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 6, el 40% percibe que la industria siempre realiza mejoras en la iluminación, el 24% casi siempre, el 24% en algunas ocasiones y el 12% nunca. El 40% considera que la industria siempre realiza mejoras en el espacio físico para que los colaboradores desempeñen bien sus funciones, el 16% casi siempre, el 36% en algunas ocasiones y el 8% nunca. En cuanto a la ergonomía, se evaluaron aspectos como si su puesto de trabajo se adecua a la altura de cada trabajador, situándola al nivel de los codos o ligeramente más abajo, pantallas de la computadora, puedan ser regulados por los trabajadores, el 52% considera que la industria siempre realiza cambios para mejorar la ergonomía, el 24% casi siempre, el 20% en algunas ocasiones y el 4% nunca. La temperatura, el 32% percibe que la industria siempre realiza mejoras en la temperatura, el 44% casi siempre,

y el 24% en algunas ocasiones. El ruido, los encuestados consideran la industria siempre realiza mejoras en un 44%, 8% casi siempre, un 28% en algunas ocasiones y el 20% nunca. Por último, la ventilación, el 40% considera que la industria siempre realiza mejoras, el 32% casi siempre, 16% en algunas ocasiones y el 12% nunca.

En la siguiente gráfica se muestran los resultados de la segunda C del salario emocional, es decir, las condiciones necesarias para que los colaboradores realicen sus actividades a gusto.



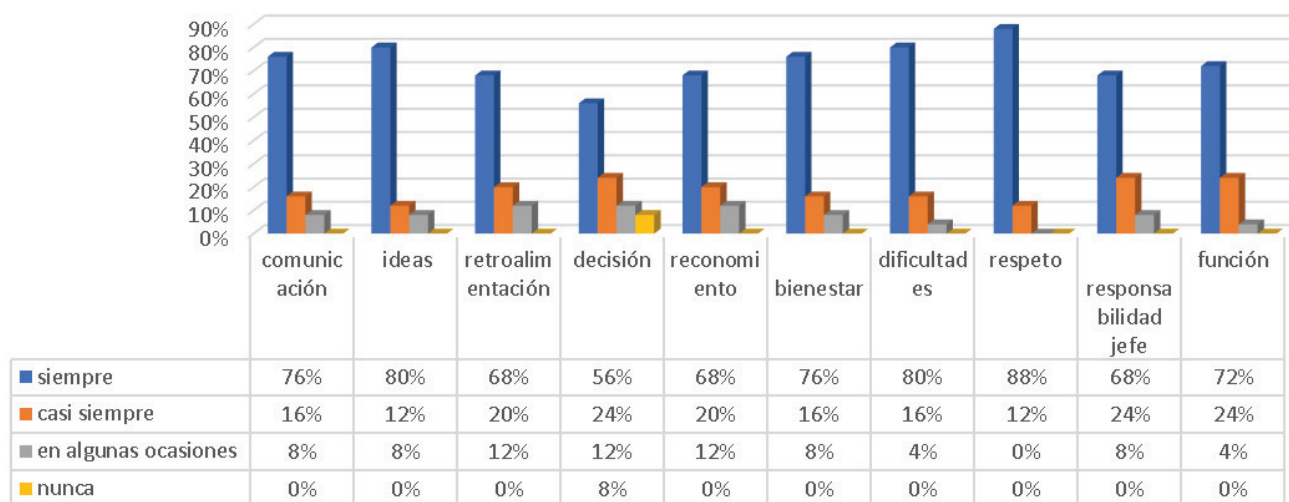
**Figura 7 Condiciones suficientes para realizar su trabajo**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 7, en cuanto a las condiciones necesarias para que los colaboradores realicen sus actividades a gusto se obtuvieron los siguientes resultados: computadora para ejecutar sus funciones un 64% la consideran excelente, un 28% buena, un 4% regular y un 4% deficiente. El escritorio, un 68% lo consideran excelente, un 28% bueno, y un 4% deficiente. La silla giratoria, un 68% la consideran excelente, un 28% buena y un 4% deficiente. La impresora, el 56% excelente, 36% buena, 4% regular y 4% deficiente. En cuanto al sistema operativo de la computadora, el 56% excelente, 32% bueno, 8% regular y el 4% deficiente. El sistema utilizado para realizar los reportes o trabajos asignados a

sus funciones, el 44% lo consideran excelente, el 40% bueno, 12% regular y el 4% deficiente. Y, por último, el correo electrónico asignado para realizar sus funciones, el 60% lo consideran excelente, el 32% bueno, el 4% regular y el 4% deficiente.

A continuación, se presenta la tercera C del salario emocional, la cual consiste en determinar cuál es la percepción que tiene el personal administrativo hacia el compañerismo en las relaciones laborales.



**Figura 8 Compañerismo en las relaciones laborales**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 8, se encuentran los resultados de diez preguntas, relacionadas a la tercera C o componente del salario emocional:

Primera pregunta: ¿existe comunicación de doble vía entre jefe-colaborador y colaborador-jefe? el 76% indica que siempre, el 16% casi siempre, y el 8% en algunas ocasiones.

Segunda pregunta: ¿tiene oportunidades para dar a conocer ideas dentro de su área de trabajo? el 80% indica que siempre, el 12% casi siempre, y el 8% en algunas ocasiones.

Tercera pregunta: ¿la retroalimentación de su desempeño es constructiva y objetiva? el 68% menciona que siempre, 20% casi siempre y 12% en algunas ocasiones.

Cuarta pregunta: ¿participa en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados a su área? el 56% indica siempre, el 24% casi siempre, 12% en algunas ocasiones y el 8% nunca.

Quinta pregunta: ¿existe reconocimiento a los empleados por alcance de objetivos de área (no monetario)? el 68% menciona que siempre, 20% casi siempre, 12% en algunas ocasiones.

Sexta pregunta: ¿considera que la organización se preocupa por su bienestar? el 76% indica que la organización se preocupa por su bienestar, el 16% casi siempre, y el 8% en algunas ocasiones.

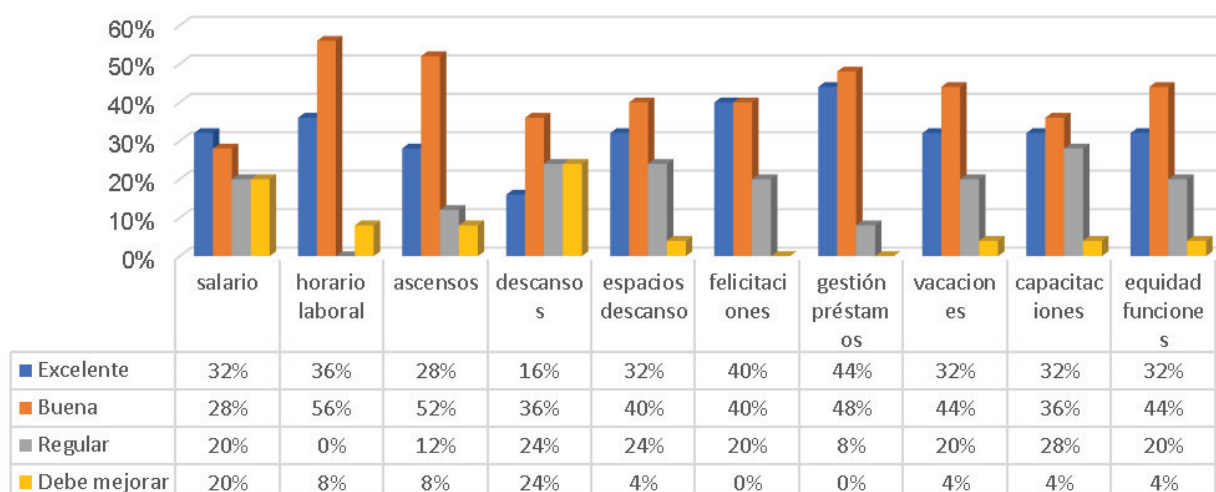
Séptima pregunta: ¿sus compañeros de trabajo están dispuestos a ayudar ante alguna dificultad? el 80% indica que siempre, 16% casi siempre, y 4% en algunas ocasiones.

Octava pregunta: ¿Recibe un trato cordial y respetuoso de sus compañeros de trabajo? El 88% indica que siempre, el 12% casi siempre.

Novena pregunta: ¿Su Jefe(a) apoya al equipo y enfrenta responsabilidades ante alguna adversidad? El 68% indica que siempre, 24% casi siempre, y el 8% en algunas ocasiones.

Décima pregunta ¿sus funciones y responsabilidades le son comunicadas en tiempo y forma? El 72% indica que siempre, 24% casi siempre, y el 4% en algunas ocasiones.

En la siguiente figura se muestran los resultados de la cuarta C del salario emocional la cual consiste en la conciliación entre el trabajo y la familia.



**Figura 9 Conciliación trabajo-familia**

**Fuente:** Elaboración propia (2020). Con base en resultados obtenidos de encuesta dirigida a personal administrativo

En la figura 9, se encuentran los resultados de diez preguntas, relacionadas a la cuarta C o componente, del salario emocional:

Primera pregunta: ¿Considera que su salario está relacionado con su formación y experiencia? el 32% indica que es excelente, el 28% bueno, el 20% regular y 20% debe mejorar.

Segunda pregunta: ¿Cómo considera su horario laboral? el 36% excelente, 56% bueno, 8% debe mejorar.

Tercera pregunta: ¿Cómo considera las oportunidades de ascensos? el 28% menciona excelente, 52% buena, 12% regular, 8% debe mejorar.

Cuarta pregunta: ¿Cómo considera los descansos? el 16% excelente, 36% buena, 24% regular y 24% debe mejorar

Quinta pregunta: ¿Cómo considera los espacios destinados para descanso? 32% excelente, 40% buena, 24% regular, 4% debe mejorar.

Sexta pregunta: ¿existen felicitaciones, reconocimientos, tiempo libre? 40% excelente, 40% buena, y 20% regular.

Séptima pregunta: ¿cómo considera la gestión de préstamos? 44% excelente, 48% buena, y 8% regular.

Octava pregunta: ¿cómo considera la programación y cumplimiento de vacaciones? 32% excelente, 44% buena, 20% regular, 4% debe mejorar.

Novena pregunta: ¿las capacitaciones recibidas apoyan a su desempeño laboral? 32% excelente, 36% buena, 28% regular, 4% debe mejorar.

Décima pregunta ¿la distribución de las funciones es equitativa en el equipo de trabajo? 32% excelente, 44% buena, 20% regular, 4% debe mejorar.



## **4.2. Discusión de resultados**

En esta sección se presentarán discusión de resultados obtenidos de la encuesta de los cuatro componentes del salario emocional. Para llevar a cabo este trabajo profesional de graduación se solicitó al área de Recursos Humanos un inventario del personal administrativo, para obtener el nombre del colaborador, nombre del puesto, género y correo electrónico, este último para enviar la encuesta al personal administrativo. Para efectos de confidencialidad este inventario de personal se presentará como anexo, mostrando únicamente el nombre del puesto y área a la cual corresponde. El personal convocado a realizar dicha encuesta fueron 45 personas de las cuales únicamente participaron 25 personas, el resto del personal administrativo no completó la encuesta a pesar de solicitarla en varias ocasiones.

A continuación, se presentan los resultados de los cuatro componentes del salario emocional, los cuales son: condiciones ambientales, condiciones apropiadas para realizar su trabajo, compañerismo en relaciones laborales, conciliación de trabajo y familia.

### **4.2.1. Verificar la composición de la fuerza laboral de la industria de manufactura de envases de aluminio**

Para obtener esta información al inicio de la encuesta se solicitó al personal seleccionar: su rango de edad, género, tiempo de laborar para la industria y por último el área en la cual desempeña sus funciones. Los resultados arrojaron un 71% corresponde al género masculino y el 29% al género femenino, es mayor la cantidad de hombres debido al giro del negocio. Es una industria de manufactura de envases de aluminio.

En cuanto a la edad se logró observar que el 16% corresponde al personal centenials, personas nacidas entre el año 1991 a la fecha, el 48% millenials personas nacidas entre 1984 y 1990 y el 36% a personal de la generación X, personas nacidas entre 1965 y 1983, siendo las generaciones millenials y centenials los más exigentes. Entre los beneficios

que consideran más importantes los millenials es conciliar la vida profesional y familiar, esto de acuerdo con información proporcionada por (Pantaleón, 2019) En cuanto a la generación X, los beneficios considerados más importantes son: balance entre vida personal y familiar, home office, días libres y desarrollo profesional.

#### **4.2.2. Evaluar las condiciones ambientales del salario emocional de la industria objeto de estudio por medio de un cuestionario**

El primer componente evaluado en la encuesta de salario emocional fue las condiciones ambientales de espacios de trabajo. El personal administrativo de la industria de manufactura de envases de aluminio considera este componente como “bueno”, la calificación final fue de 80.5, este resultado se obtuvo de la sumatoria de las siete preguntas consideradas importantes para esta dimensión, posteriormente se realizó un promedio para obtener el resultado final.

En la tesis de maestría de Minchan del año 2017 Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables llegó a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre el talento humano (colaboradores) y el salario emocional, entonces, si el salario emocional es adecuado la retención del talento humano será eficiente. Dentro del conjunto de beneficios que debe de recibir un colaborador adicional a la remuneración mensual, es que debe de existir un ambiente laboral favorable.

Las condiciones ambientes de trabajo de acuerdo con la definición de la Unión General de Trabajadores son los factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso, el cual puede repercutir negativamente en la salud de los trabajadores. Es decir, son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un puesto de trabajo en una organización, es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña sus funciones, en muchas ocasiones si estos espacios no son adecuados pueden ocasionar malestar y frustración en el empleado, incluso repercutir en su salud. Este componente

es considerado como el segundo más importante del salario emocional, esto de acuerdo la VIII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo. Con esto se logra determinar, las condiciones ambientales son consideradas un aspecto importante para que un colaborador este satisfecho en su puesto de trabajo, en muchas ocasiones si estos espacios no son adecuados pueden ocasionar malestar y frustración en el empleado, incluso repercutir en su salud, por tal motivo son considerados como parte del salario emocional.

#### **4.2.3. Evaluar las condiciones suficientes para realizar su trabajo**

Las condiciones suficientes para realizar un trabajo consisten en proporcionar al colaborador todas las herramientas necesarias para que pueda desempeñar las funciones de su puesto. De acuerdo con la teoría de Herzberg existe un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto del puesto. Incluye salario, estatus y condiciones de trabajo y presuponen que la presencia de estas condiciones para la satisfacción del empleado, no necesariamente lo motivan, pero su ausencia produce insatisfacción. De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta trasladada al personal administrativo la consideró buena, la calificación final fue de 86, este resultado se obtuvo de la sumatoria de las siete preguntas consideradas importantes para esta dimensión, posteriormente se realizó un promedio para obtener el resultado final. Las condiciones suficientes para realizar un trabajo ayudan a que un colaborador pueda desempeñar su trabajo de una manera eficaz y eficiente, si en algún momento se le proporcionarán equipos obsoletos, su trabajo será mucho más lento y no obtendrán los resultados esperados, y por ende el trabajador estará insatisfecho como lo indica Herzberg en su teoría de los dos factores. Esta condición también fue mencionada en la tesis de Minchán 2017 Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en la cual menciona, que deben existir condiciones favorables para que un colaborador se desempeñe correctamente.

#### **4.2.4. Evaluar el compañerismo en relaciones laborales**

El compañerismo en las relaciones laborales, ayuda a que un colaborador pueda realizar sus funciones más fácilmente, esto debido a que podrá contar el apoyo de compañeros y jefe al momento de presentarse alguna dificultad, así como también, mejorar la comunicación ascendente, descendente y lateral, recibir retroalimentación objetiva de su jefe entre otras, en sí son las relaciones interpersonales de un colaborador con otros. En la tesis de maestría Andrade (2017) "Incidencia del Salario Emocional en la Satisfacción Laboral en las Gerentes de Zona de una Empresa de Venta Directa por Catálogo de Productos Cosméticos sus recomendaciones se basaron en determinar planes de mejora los cuales consistieron en promover el apoyo entre las compañeras del equipo de trabajo para garantizar que las gerentes de zona minimicen su estrés, de igual manera el apoyo de su jefe es determinante en el proceso para el cumplimiento de nuevas metas. De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta trasladada al personal administrativo la consideró buena, la calificación final fue de 91, este resultado se obtuvo de la sumatoria de las diez preguntas consideradas importantes para esta dimensión, posteriormente se realizó un promedio para obtener el resultado final.

Según la teoría de McClelland en el factor de logro menciona que las personas pueden imponerse metas, como por ejemplo el deseo a la excelencia, trabajo bien realizado, acepta responsabilidades y necesita ser retroalimentado para saber si está desempeñando bien su trabajo, en cuanto a la necesidad del poder, desea influir y controlar a otras personas o grupos y obtener reconocimiento por parte de ellos, y por último en la necesidad de la afiliación, siente la necesidad de formar parte de un grupo, como por ejemplo: tener contacto con los demás, le gusta trabajar en equipo, y le gusta ayudar a otras personas. Con esta teoría se comprueba que el compañerismo en las relaciones laborales son importantes para satisfacción de los trabajadores en el trabajo, y también forma parte del salario emocional.

#### **4.2.5. Evaluar la conciliación de trabajo y familia**

La conciliación entre el trabajo y familia se trata del esfuerzo de conciliar la vida laboral y personal y cuando esto se logra se obtiene mayor productividad, mejora en el rendimiento de la empresa, mejor calidad de vida y compromiso en los empleados. Esta definición es de acuerdo con Pullipaxi 2014.

Los resultados obtenidos de la encuesta trasladada al personal administrativo consideraron este componente como “regular”, la calificación final fue de 74, este resultado se obtuvo de la sumatoria de las diez preguntas consideradas importantes para esta dimensión, posteriormente se realizó un promedio para obtener el resultado final. En la VIII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo, presentada por The Adecco Group indica que la conciliación laboral es una de las causas más valoradas hoy en día por los asalariados. Efectivamente, se logra comprobar que el componente más importante para el personal administrativo de la entidad objeto de estudio es la conciliación entre el trabajo y la familia.

En la tesis de Taracena (2017) “El Salario Emocional y su Impacto en la Rotación de Personal de Ventas en una Empresa Comercial recomendó fortalecer el salario emocional dentro de la corporación para incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores y calidad de vida.

#### **4.2.6. Elaborar un programa de salario emocional acorde a las necesidades del personal administrativo de la entidad objeto de estudio**

Con base en los resultados obtenidos anteriormente se logró identificar el componente con menor calificación, siendo esta conciliación trabajo-familia. Los descansos obtuvieron el menor puntaje, debido a este resultado se considera conveniente elaborar el programa de salario emocional basado en los descansos y elaborar una infografía para proporcionar algunas estrategias que pueden ayudar a responder mejor a la familia y al trabajo. En la tesis de García 2019 La Gestión de Beneficios no Económicos en Empresas de Servicio

Telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala”. Mencionana que el diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y su planilla de colaboradores; por lo que se recomienda consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y en la encuesta trasladada al personal administrativo se están considerando los puntos que consideraron débiles y para la industria, con este programa no se requiere de mayor inversión sino que los beneficios están enfocados en los descansos de los colaboradores, lo cual los ayudará a motivarlos a terminar el trabajo a tiempo.

En la parte final de este trabajo, se presentan los anexos los cuales consisten en: anexo 1, el inventario de personal administrativo, anexo 2 el cuestionario utilizado para evaluar el salario emocional , anexo 3 el programa de salario emocional basado en descansos, anexo 4, carta de autorización para solicitar descansos/permisos y anexo 5, una Infografía con estrategias para la recuperación ante estrés la cual ayudará a responder mejor frente a la familia y el trabajo, porque es necesario pensar en sí mismo(a) y realizar algunas acciones para estar bien, por ello existen las llamadas estrategias de recuperación frente al estrés, que pueden ayudar a recomponer las energías, luego de cumplir con todas las responsabilidades.

## CONCLUSIONES

Se determinó, la fuerza laboral administrativa de la entidad objeto de estudio está compuesta por personal multigeneracional, teniendo mayor presencia la generación millenials, seguida de generación X y por último generación centenials. La generación millenials es considerada una de las más exigentes, teniendo como prioridades la conciliación entre la vida profesional y familiar.

Los primeros tres componentes del salario emocional los cuales son condiciones para que el colaborador trabaje a gusto, condiciones ambientales y compañerismo en las relaciones laborales arrojaron resultados favorables de acuerdo con la escala establecida para ejecutar este trabajo profesional de graduación.

El componente conciliación trabajo-familia obtuvo una calificación regular, siendo los descansos el factor con menor calificación, esto provoca en los colaboradores cansancio rezagado y estrés. Al mejorar este componente, se obtendrá una mayor productividad, mejores rendimientos para la empresa, mejor calidad de vida y compromiso de los empleados.

## RECOMENDACIONES

Se elaboró un programa de salario emocional tomando como base las prioridades de las generaciones X, Y y Z, las cuales consisten en conciliar la vida profesional y familiar por lo que se recomienda a la industria implementar el programa de salario emocional propuesto y dar a conocer las estrategias de recuperación ante el estrés.

Se recomienda a la industria objeto de estudio no desatender los componentes de condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, condiciones ambientales y compañerismo en las relaciones laborales, ejecutando mejoras en los puestos de trabajo, ambiente de las instalaciones, impartiendo capacitaciones de trabajo en equipo, inteligencia emocional, realizando actividades de teambuilding, como lo han venido trabajando hasta el momento.

Se recomienda establecer una política para el cumplimiento del programa de salario emocional propuesto para equilibrar la vida profesional y familiar de los colaboradores del área administrativa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Cabascango, V. (2017). *Incidencia del Salario Emocional en la Satisfacción Laboral en las Gerentes de Zona de una Empresa de Venta Directa por Catálogo de Productos Cosméticos en Ecuador en el Primer Semestre 2016 (Tesis Maestría)*. Quito, Ecuador.
- Billar, E. (2017). *Informe Mensual del Mercado Laboral: Salario Emocional*. Bogotá, Colombia: ACRIP.
- Caldentey, D. (10 de enero de 2019). *Unir revista*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/de-la-conciliacion-al-salario-emocional-que-piden-los-trabajadores-a-las-empresas-en-2019/549203668190/>
- Castillo, O. E., Pardo, N. A., Pérez, R., & Ortiz, R. L. (2017). *SALARIO EMOCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL: El caso de ARclad5 S.A.* Bogotá. Recuperado el 14 de agosto de 2020, de [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Perez\\_Uribe/publication/319943888\\_SALARIO\\_EMOCIONAL\\_Y\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_EI\\_caso\\_de\\_ARclad\\_SA/links/59c2ca24aca272295a0df650/SALARIO-EMOCIONAL-Y-SATISFACCION-LABORAL-El-caso-de-ARclad-SA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Perez_Uribe/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_EI_caso_de_ARclad_SA/links/59c2ca24aca272295a0df650/SALARIO-EMOCIONAL-Y-SATISFACCION-LABORAL-El-caso-de-ARclad-SA.pdf)
- Cerón Ruiz, J. A. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Bogotá, Colombia.
- Chacón Roca, A. (16 de Marzo de 2018). *CSH CONSULTORES CORPORATIVOS*. Obtenido de <https://cshconsultoresgt.wordpress.com/2018/03/16/el-salario-emocional/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.
- Duque Ramírez, A., Castaño Benjumea, J., & Portilla de Arias, L. (2010). VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA (CASO EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE PEREIRA S.A. E.S.P.). *redalyc*, 150.

- Espinosa Burgos, E., Díaz Cortés, M., & Palacios Valero, Y. (2017). *Salario Emocional en la empresa Fondeargos como Estrategia de Motivación del Talento Humano (tesis Maestría)*. Cartagena de Indias, Colombia.
- García Portillo, A. (2019). *Gestión de Beneficios no Económicos en Empresas de Servicio Telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala (Tesis Maestría)*. Guatemala, Guatemala.
- Gómez R, C. (2011). *El Salario Emocional*. Bogotá, Colombia: Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras.
- Gómez, I. C. (2006). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Universitas Psychologica*, 108. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760111.pdf>
- González, F. (2017). ¿Qué es y cómo se paga el salario emocional? *Revista de Negocios del IEEM* , 80-81.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta ed.)*. México: Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Jaramillo Naranjo, O. (s.f.). *Universidad del Norte*. Obtenido de <https://www.uninorte.edu.co/web/encontacto/salario-emocional-las-claves-para-fidelizar-al-talento>
- Jiménez, Figueroa, A. (2014). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. 290. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2681/2598>
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional . *Revistas CURN*, 61-62.
- López Herrera, Á. (2 de junio de 2017). *Álvaro López Herrera*. Obtenido de <https://alvarolopezherrera.com/salario-emocional-atraccion-retencion-talento/>
- López Roldán, P., & Facheli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lucio, T. E., & Peralta, J. V. (2013). *Determinación de las variables que forman el salario emocional y diseño de estrategias para potenciarlo*. Quito. Recuperado el 14 de agosto de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5815/1/UPS-QT04105.pdf>

- Macias Carrion, D. A. (2016). *INFLUENCIA DE LA ASIGNATURA EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN EN LAS RELACIONES LABORALES DEL MICROEMPREDIMIENTO*. Santo Domingo. Recuperado el 13 de agosto de 2016, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26338/1/BFILO-PD-MP6-16-013.pdf>
- Martínez Buelvas, L., Trespacios, O., & Luna Amaya, C. (2013). *Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral*. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de <https://eprints.qut.edu.au/199137/1/Condiciones.pdf>
- Minchán Rojas, O. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017 (Tesis Maestría)*. Perú.
- Pantaleón, I. (6 de noviembre de 2019). *Forbes*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2019/11/06/cuatro-claves-para-retener-al-talento-millennial-en-las-empresas/>
- Pérez del Campo, E., Rivero Gutiérrez, L., & Samino García, R. (s.f.). *Teorías de la motivación humana aplicadas al ámbito de la venta personal*. Obtenido de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77685/teorias\\_de\\_la\\_motivacion\\_humana\\_aplicadas\\_al\\_ambito\\_de\\_la\\_venta\\_personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77685/teorias_de_la_motivacion_humana_aplicadas_al_ambito_de_la_venta_personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pullupaxi Núñez, P. (2014). *Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.* (tesis). Quito, Ecuador.
- Ramírez Barreto, J. A. (2015). *PREOCUPACIÓN POR LA CRECIENTE FALTA DE COMPAÑERISMO, SOLIDARIDAD, DESINTERÉS POR EL PROCESO EDUCATIVO EN UNA INSTITUCIÓN*. Machala. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/3898/1/CD00308-2015-TRABAJO%20COMPLETO.pdf>
- Rueda, A., & Rosen, C. (2012). *Envases Metálicos en México dos siglos de innovación con visión al futuro*. Mexico: Armonía, S.A. de C.V. Recuperado el 21 de 10 de 2019, de <http://canafem.org.mx/>
- Sy Corvo, H. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/inventario-recursos-humanos/>
- Taracena Custodio, M. (2017). *EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2,016"*. Guatemala, Guatemala.

Torres Parra, D., Triviño Gutiérrez , J., & Martínez Sierra, L. (2015). *“EL SALARIO EMOCIONAL FACTOR DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL”*. Bogotá, Colombia.

Werther , W. B., & Davis , K. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). (J. Mares, Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México: Mexicana, Reg. Núm 736.

## E-GRAFÍA

Deloitte. (Abril de 2018). Gestión de RRHH en América Latina. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

*EAE Business School*. (Octubre de 2014). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>

UGT. (sin fecha). *Unión General de Trabajadores*. Obtenido de <http://portal.ugt.org/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Inventario de personal administrativo

PUESTO	EQUIPO	ÁREA
Gerente de Proyectos e Ingeniería ECA EN	ADMON	DIRECCIÓN
Director ECA ENDELIS	ADMON	DIRECCIÓN
Gerente de Compras	ADMON	COMPRAS
Contador General	ADMON	FINANZAS
Mensajero	ADMON	COMPRAS
Encargado de IT	ADMON	DIRECCIÓN
Analista de Procesos de Exportación	ADMON	FINANZAS
Programador de la Producción	ADMON	COMERCIAL
Coordinador de Compras Nacionales	ADMON	COMPRAS
Gerente de Aseguramiento de la Calidad	ADMON	CALIDAD
Asistente de Dirección	ADMON	DIRECCIÓN
Gerente de Planta	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Encargado de Material de Empaque	ADMON	SUMINISTROS Y LOGISTICA
Coordinador de Cuentas por Cobrar	ADMON	FINANZAS
Jefe de Logística y Embarques	ADMON	SUMINISTROS Y LOGISTICA
Coordinador de Transportes y Despachos	ADMON	SUMINISTROS Y LOGISTICA
Gerente Administrativo ECA-ENDELIS	ADMON	GERENCIA ADMINISTRATIVA
Jefe de Compras y Suministros	ADMON	COMPRAS
Responsable de Materias Primas	ADMON	COMPRAS
Coordinador de Ventas Nacionales	ADMON	COMERCIAL
Coordinador de Producto Terminado	ADMON	SUMINISTROS Y LOGISTICA
Asistente de Producción	ADMON	PRODUCCIÓN
Coordinadora de Tamaños Especiales	ADMON	COMERCIAL
Coordinador de Costos	ADMON	FINANZAS
Jefe de Servicio al Cliente y Ventas	ADMON	COMERCIAL
Control de Costos	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Jefe de Recursos Humanos	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Analista Financiero	ADMON	GERENCIA ADMINISTRATIVA
Coordinador de Cuentas por Pagar	ADMON	FINANZAS
Jefe de Diseño	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Coordinadora de Recursos Humanos	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Diseñador	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Coordinador de Procesos de Importación	ADMON	FINANZAS
Coordinador de Procesos Ambientales	ADMON	GERENCIA DE PLANTA
Coordinador de Ventas Exportación	ADMON	COMERCIAL
Coordinador de Compras Importadas	ADMON	COMPRAS
Coordinador de Activos Fijos	ADMON	FINANZAS
Técnico en Aire Acondicionado	ADMON	INGENIERÍA
Analista Contador Fiscal	ADMON	FINANZAS
Analista de Costos	ADMON	FINANZAS
Gerente Financiero ECA ENDELIS	ADMON	FINANZAS
Gerente Comercial ECA ENDELIS	ADMON	COMERCIAL
Analista de Costos y Precios	ADMON	GERENCIA ADMINISTRATIVA
Diseñador	ADMON	GERENCIA DE PLANTA

**Fuente:** Información proporcionada por Recursos Humanos

## Anexo 2: Cuestionario de salario emocional

Sección 1 de 5

### Salario emocional: beneficios no monetarios proporcionados por la empresa

A continuación, se le presentan unas preguntas las cuales nos ayudarán a conocer su percepción sobre el Salario emocional. Favor, responder con toda sinceridad y absoluta libertad ya que es una encuesta anónima y confidencial.

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para la empresa? \*

6 meses o menos

1 a 5 años

5 a 10 años

10 a 15 años

Género \*

Femenino

Masculino

**Edad**

\*

- 18-25
- 26-33
- 34-41
- 42-49
- 50 o más

**Área de trabajo**

\*

- Comercial
- Compras
- Calidad
- Dirección
- Finanzas
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Planta
- Ingeniería
- Producción
- Suministros y Logística



## Condiciones ambientales



Para indicar su respuesta a cada enunciado, seleccione la opción que más cercanamente exprese su opinión. (marque solamente uno)

¿Cómo considera las condiciones ambientales en su trabajo? \*

	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lugar de trabajo ad..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza de pisos ..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con qué frecuencia se realizan mejoras en las condiciones ambientales para que pueda desempeñar cómodamente su trabajo? \*

	Siempre	Casi siempre	En algunas ocasi..	Nunca
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomía (lugar d..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 3 de 5

## Condiciones para realizar su trabajo



Para indicar su respuesta a cada enunciado, seleccione la opción que más cercanamente exprese su opinión. (marque solamente uno)

Las herramientas y equipo de oficina para ejecutar su trabajo las considera \*

	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
Computadora / laptop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escritorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Silla giratoria ajust...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema operativo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema SA P	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sección 4 de 5

## Relaciones laborales, procesos y reconocimientos

Para indicar su respuesta a cada enunciado, seleccione la opción que más cercanamente exprese su opinión. (marque solamente uno)

¿Con qué frecuencia se presentan las siguientes enunciadas? \*

	Siempre	Casi siempre	En algunas ocasi..	Nunca
Existe comunicaci..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene oportunidad de..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le retroalimentaci..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa en la tom..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe reconocimie..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que la o..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus compañeros d..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibe un trato cor..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su Jefe(s) apoya a l..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus funciones y re..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 5 de 5

## Trabajo-Familia



Para indicar su respuesta a cada enunciado, seleccione la opción que más estrechamente exprese su opinión. (marque solamente uno)

¿Cómo considera las siguientes enunciados? \*

	Debe mejorar	Regular	Buena	Excelente
Considera que su ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descansos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios destinad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos (retrib...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Presta...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programación y cu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitaciones qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución equita...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mencione un beneficio no monetario que considere importante pero no fue mencionado anteriormente \*

Texto de respuesta larga

.....

Fuente: elaboración propia



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
OBJETIVOS .....	1
General .....	1
Específicos .....	1
ALCANCE.....	1
COBERTURA .....	1
RESPONSABLES .....	1
GENERALIDADES .....	2
CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA.....	2
OBJETIVOS DE LOS BENEFICIOS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA .....	4
PROCESOS Y POLÍTICAS PARA OPTAR A LOS BENEFICIOS CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA.....	5
Proceso para autorización día disfruta tu cumple y tu graduación .....	5
Políticas para disfrutar tu cumple o tu graduación.....	6
Proceso para autorización de feliz puente .....	7
Políticas para disfrutar feliz puente .....	8
Proceso para autorización de descanso por nacimiento de bebé .....	9
Políticas para solicitar descanso por nacimiento de bebé.....	10
Proceso para autorización de home office .....	11
Políticas para autorización de home office.....	12
Proceso para autorización de permisos especiales .....	13
Políticas para solicitar permisos especiales .....	14
Presupuesto anual programa salario emocional .....	15

## INTRODUCCIÓN

---

El salario emocional ha aumentado de importancia en la gestión del talento humano, en los últimos tiempos se ha convertido en uno de los aspectos más valiosos a la hora de elegir un empleo, este puede materializarse de diferentes maneras, y no necesariamente es una retribución monetaria.

Las empresas han tenido que innovar en la forma de compensar a su personal con el fin de satisfacer de manera integral sus necesidades y expectativas. El salario emocional logrará que un trabajador se sienta motivado y contribuya positivamente en el alcance de objetivos establecidos en la organización, así como también sentirse comprometido.

El talento humano representa entonces para toda empresa la fuerza que la lleva a cumplir sus metas y objetivos propuestos en tiempo y forma, pero a su vez representan una responsabilidad y un compromiso para el área de Recursos Humanos y la organización en general porque deben ofrecer a sus colaboradores las condiciones y herramientas necesarias que le ayuden a alcanzar fácilmente los objetivos propuestos. Así como fomentar excelentes relaciones con sus compañeros y jefes de trabajo, y ayudarlos a mantener un equilibrio entre su trabajo y familia.

Para que la empresa pueda crear condiciones que realmente sean atractivas y satisfagan las necesidades de los trabajadores, deben contemplar nuevas opciones de beneficios para sus trabajadores. A continuación, se presenta un programa enfocados en la conciliación entre el trabajo y la familia uno de los cuatro componentes del salario emocional evaluados por una encuesta trasladada al personal administrativo de esta industria de manufactura de envases de aluminio.

## OBJETIVOS

---

### General

Equilibrar la vida familiar y profesional de los colaboradores del área administrativa otorgando beneficios que le permitan descansar y compartir con sus familiares y amigos.

### Específicos

- Establecer los beneficios del programa de salario emocional que logren equilibrar la vida familiar y profesional de los colaboradores del área administrativa.
- Crear los procesos para que el colaborador pueda aplicar a los beneficios del programa.
- Definir las políticas de cada beneficio del programa de salario emocional.

## ALCANCE

---

El programa de salario emocional inició con la identificación de la percepción de los colaboradores del área administrativa, respecto al salario emocional, hasta su implementación y control.

## COBERTURA

---

Los beneficios del salario emocional aplican para los colaboradores del área administrativa de la industria de manufactura de envases de aluminio.

## RESPONSABLES

---

El jefe inmediato y el área de Recursos Humanos serán los responsables de autorizar los beneficios.



## GENERALIDADES

---

Los beneficios de salario emocional que se presentarán en la siguiente sección, ayudarán a mejorar la productividad, logro de metas, mantener el clima laboral del área administrativa, a que los colaboradores se sientan motivados, tener la oportunidad de convivir con su familia, además, ayudar a la toma de conciencia por parte de los colaboradores favorecidos, que es un “beneficio” como retribución a su buen desempeño y compromiso hacia la empresa. El colaborador debe comprobar su buen desempeño, que los beneficios no son acumulables y que, por necesidades de las actividades de la industria, pueden ser suspendidos en los términos que el jefe inmediato requiera.

Bajo ningún evento deben ser disfrutados, si no se cuenta con el visto bueno del jefe inmediato y Recursos Humanos, el incumplimiento de esta condición le otorgara las sanciones a que haya lugar, considerando además que su disfrute debe quedar formalizado mediante una carta de autorización.

## CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

---

Implica el equilibrio entre el trabajo y la familia y requiere que la persona se comprometa y tenga una actitud de dedicación para responder a cada uno de estos roles. Necesitará de recursos personales como la energía y el tiempo, para dedicarse al trabajo y a la familia, con ello obtendrán la satisfacción personal, para esta industria, se verá reflejado en su buen desempeño y para la familia va a tener una vida familiar armoniosa.

Para conciliar se necesita de recursos de la propia persona y de condiciones del entorno, en la conciliación del entorno participan los familiares, amigos y personas que lo rodean. En la condición externa, es la empresa la que crea políticas o estrategias para que el colaborador pueda conciliar.

En esta sección se presentan algunas propuestas de conciliación trabajo-familia para los colaboradores del área administrativa como parte del entorno externo y recursos de la propia persona, es decir, de la organización y del mismo colaborador. Se trata

de “iniciativas, adicionales a las que establece la ley”, adoptadas por esta industria, destinadas a crear las condiciones para que su personal pueda cumplir en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, así como también algunas estrategias para que el mismo colaborador pueda ayudarse a conciliar.

A continuación, se describe cada uno de los beneficios de conciliación trabajo-familia del salario emocional.

**Figura 1: Salario emocional familia-trabajo**



**Fuente:** elaboración propia, julio 2020

## OBJETIVOS DE LOS BENEFICIOS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

En el siguiente cuadro se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con los beneficios propuestos en este programa de salario emocional

BENEFICIO	OBJETIVO
<b>Disfruta tu cumple y tu graduación</b>	<p>Reducir el estrés de la vida diaria de cada uno de los colaboradores administrativos en su día de cumpleaños o graduación y que puedan compartir con su familia y amigos un día tan especial y consentirse.</p> <p>Motivar a los colaboradores para mejorar el desempeño y compromiso con la industria de manufactura</p>
<b>Descanso por nacimiento de bebé</b>	<p>Conseguir que el personal se encuentre más comprometido y se sienta apoyado por la industria en momentos importantes en su vida.</p>
<b>Oportunidad de Home Office</b>	<p>Aumentar la responsabilidad individual de los colaboradores debido a que requiere autodisciplina y una rutina de trabajo definida para aumentar la productividad</p> <p>Evitar perder el tiempo en la carretera: con este beneficio no se tiene la necesidad en gastar en gasolina o transporte</p> <p>Incrementar la calidad de vida: Evitar el estrés del tránsito diario de camino al trabajo significa más calidad de vida para los colaboradores la cual ayuda a aumentar la productividad. Este beneficio también puede ayudar a contribuir a que el colaborador pueda realizar otras tareas como ir al banco o acudir al médico.</p>
<b>Feliz Puente</b>	<p>Contar con el tiempo necesario para afinar detalles de posible viaje o evitar tráfico vehiculares que se presentan para estas fechas.</p>
<b>Permisos especiales</b>	<p>Apoyar a los colaboradores ante emergencias de salud e imprevistos familiares lo cual ayudará a incrementar su motivación y productividad en el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia, julio 2020

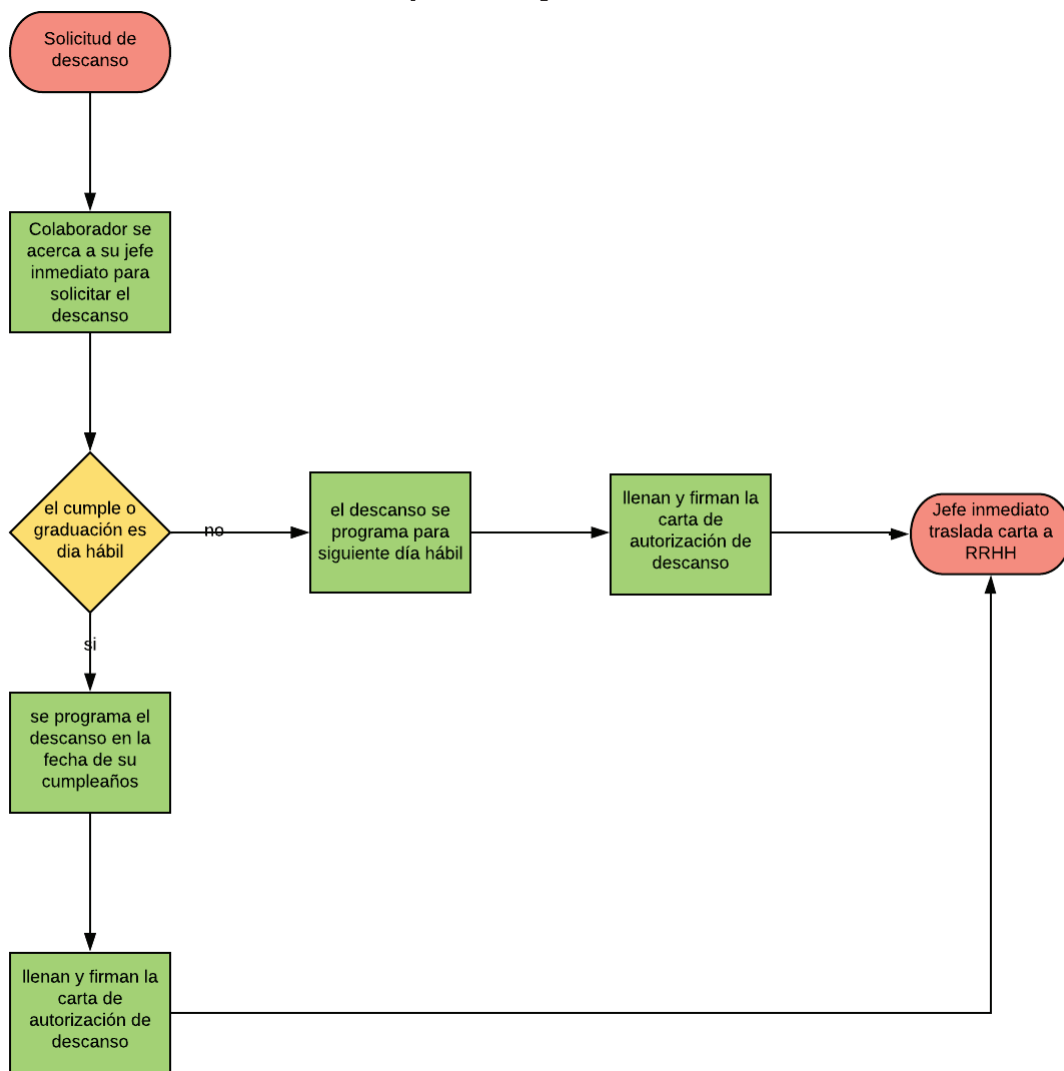
## PROCESOS Y POLÍTICAS PARA OPTAR A LOS BENEFICIOS CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

El colaborador que desee aplicar a los descansos de disfruta tu cumple y tu graduación debe realizar el procedimiento que se presenta a continuación con su jefe inmediato y el área de Recursos Humanos para la autorización.

### Proceso para autorización día disfruta tu cumple y tu graduación

Se detalla a continuación, el proceso para la autorización del descanso de disfruta tu cumple y tu graduación.

#### Proceso 1 Cumpleaños y Graduación



Fuente: Elaboración propia, julio 2020

## Políticas para disfrutar tu cumple o tu graduación

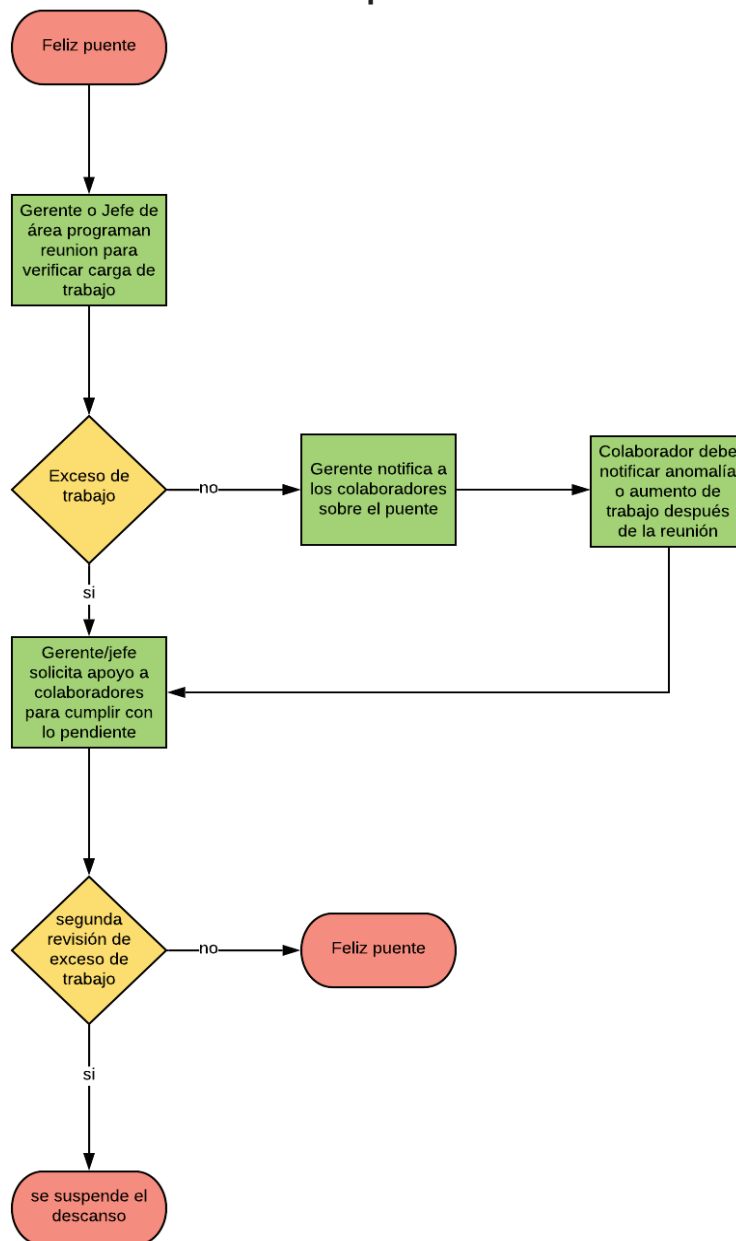
- ✓ El beneficio disfruta tu cumple, debe ser gozado en la fecha correspondiente al cumpleaños y en caso de que dicha fecha sea en un día no laboral ya sea por ser fin de semana o asueto, este podrá disfrutarse el día hábil anterior o posterior a la fecha, previa autorización con el jefe inmediato y envío de carta de autorización al área de Recursos Humanos.
- ✓ Si el cumpleaños del colaborador es en día de cierre de mes y necesariamente es indispensable su presencia, el descanso podrá disfrutarse el día hábil anterior o posterior a la fecha, previa autorización con el jefe inmediato y envío de carta de autorización al de Recursos Humanos.
- ✓ El colaborador debe solicitar el descanso de disfruta tu cumple o graduación con al menos 15 días de antelación.
- ✓ Si el descanso es por graduación, el colaborador debe presentar constancia de la fecha de graduación, puede ser carta o correo electrónico notificando la fecha y el lugar del evento.
- ✓ Los descansos por fechas de cumpleaños no son acumulativos, deben disfrutarse en cada fecha de cumpleaños.
- ✓ El beneficiario deberá indicar si las tareas asignadas en el día de su ausencia serán trasladadas a un compañero de trabajo, en caso no lo hubiera debe garantizar que sus funciones asignadas estén al día en el momento del disfrute.
- ✓ Si el beneficiario no desea descansar en su día de cumpleaños, no habrá pago extra, el pago será de una jornada normal de trabajo.
- ✓ El beneficio de disfruta tu cumple y tu graduación debe contar con el compromiso de no impactar la productividad del área.

- ✓ El beneficio de disfruta tu cumple y tu graduación, no es considerado como día de vacaciones.
- ✓ El descanso en el día de cumpleaños o graduación es remunerado como una jornada laboral normal de trabajo.

### Proceso para autorización de feliz puente

A continuación, se presenta el siguiente diagrama para la autorización de feliz puente.

#### Proceso 2 Feliz puente



Fuente: Elaboración propia, julio 2020

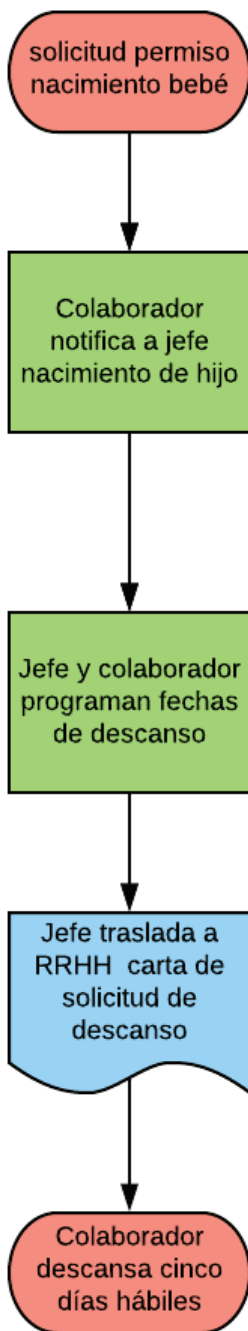
## Políticas para disfrutar feliz puente

- ✓ Este beneficio aplica para los asuetos remunerados estipulados en el código de trabajo artículo 127 los cuales se debe laborar medio día. Siendo los siguientes: 24 de diciembre y 31 de diciembre. El objetivo de este beneficio es otorgar el día completo de descanso al colaborador.
- ✓ Este beneficio también aplica para semana Santa, aunque no esté estipulado en el código de trabajo que el miércoles santo es feriado. El objetivo de este beneficio es otorgar el día completo de descanso al colaborador.
- ✓ El Gerente o jefe de área debe notificar a sus colaboradores 15 días antes del feriado para que los colaboradores no tengan pendientes para dicha fecha.
- ✓ Al utilizar este beneficio el colaborador se debe comprometer a no impactar la productividad del área.
- ✓ Este beneficio no es acumulable por lo que debe gozarse cada año.
- ✓ El beneficio de feliz puente no es considerado como día de vacaciones.
- ✓ El descanso de feliz puente es remunerado como una jornada laboral normal de trabajo.
- ✓ Si el beneficiario no desea utilizar el beneficio de feliz puente no habrá pago extra, el pago será de una jornada normal de trabajo.
- ✓ El Gerente o jefe de área tiene la autorización para suspender este beneficio por carga de trabajo.

Proceso para autorización de descanso por nacimiento de bebé

El siguiente diagrama presenta el proceso para la autorización del descanso por nacimiento de bebé del colaborador.

**Proceso 3  
Nacimiento de bebé**



Fuente: elaboración propia, julio 2020



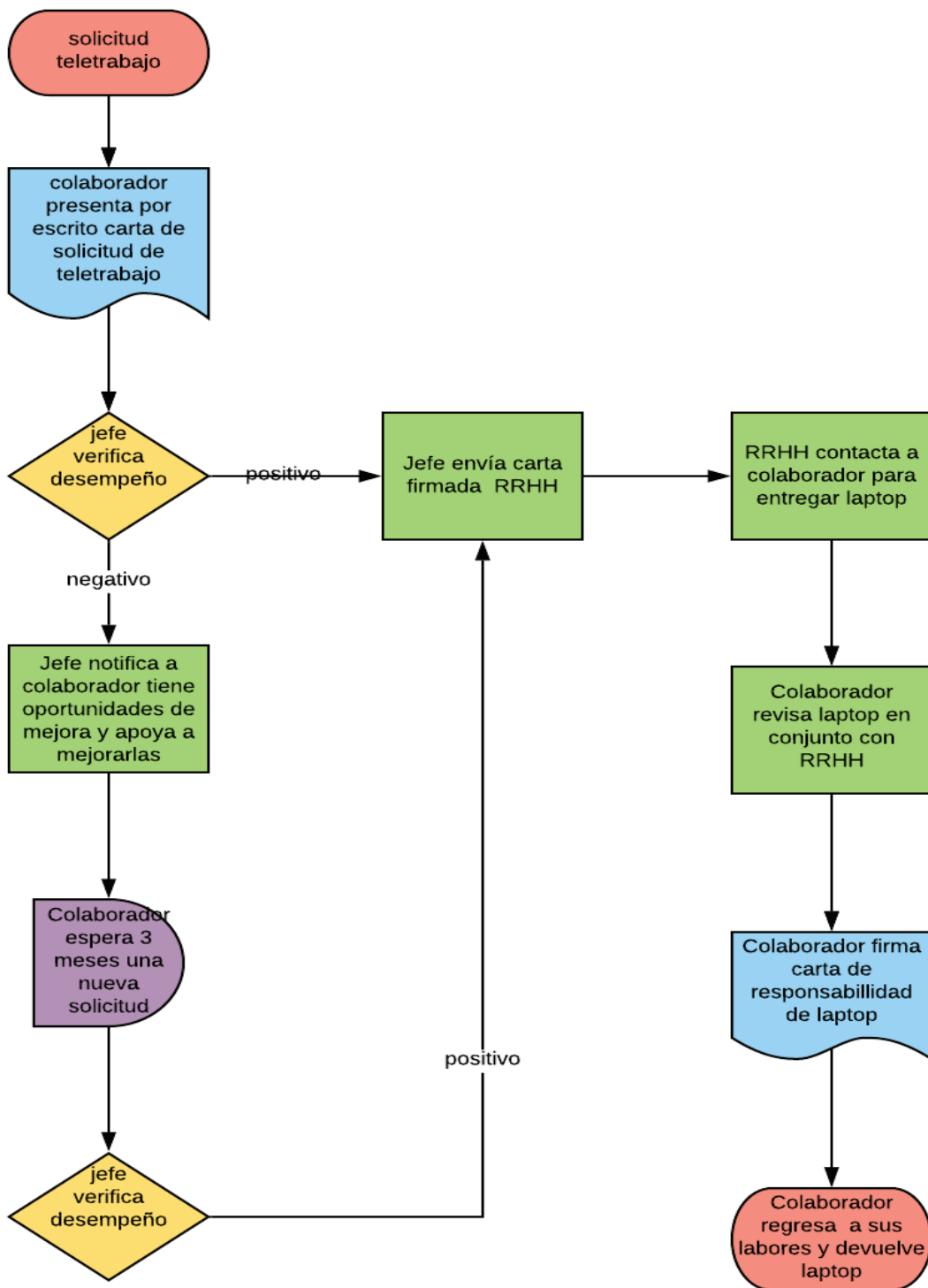
### Políticas para solicitar descanso por nacimiento de bebé

- ✓ Colaborador debe notificar a su jefe inmediato como máximo 5 días hábiles posteriores al nacimiento de su bebé para solicitar el descanso
- ✓ El jefe inmediato en conjunto con el colaborador debe programar el descanso en un plazo no mayor a 15 días
- ✓ El colaborador que no descansa en las fechas programadas tiene una segunda oportunidad para programar los descansos y realizar una nueva solicitud
- ✓ Los días de descanso programados, no son considerados como vacaciones
- ✓ El descanso por paternidad es remunerado como un día laboral normal.
- ✓ Los días otorgados para este permiso son cinco días hábiles.

Proceso para autorización de home office

A continuación, se presenta el objetivo de este beneficio y el proceso que debe de realizar el colaborador para optar a home office.

Procedimiento 4  
Home office



Fuente: elaboración propia, julio 2020

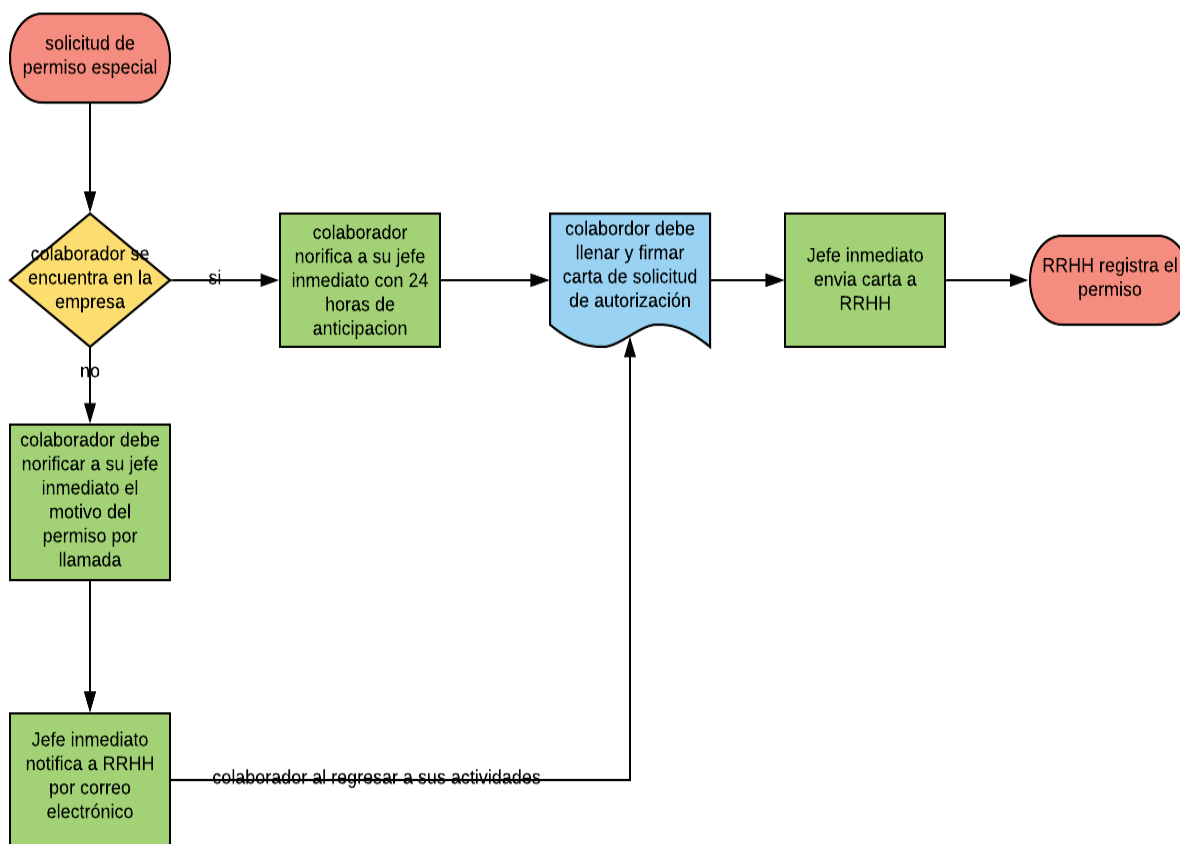
### Políticas para autorización de home office

- ✓ Colaborador debe presentar carta de solicitud de teletrabajo a su jefe inmediato con al menos 7 días de anticipación
- ✓ Colaborador tiene la posibilidad de optar dos veces en el mes para trabajar desde casa.
- ✓ Colaborador que solicite trabajar en casa debe tener buenos resultados en el logro de objetivos del área
- ✓ Colaborador debe indicar en la carta de solicitud de teletrabajo la cantidad de días a trabajar en casa, este puede ser de 1 a 3 días máximo.
- ✓ Colaborador debe indicar en carta si necesita laptop o tiene una asignada en su puesto.
- ✓ Jefe inmediato evalúa la posibilidad de que el colaborador realice teletrabajo considerando las aportaciones que ha realizado el colaborador en el cumplimiento de objetivos del área
- ✓ Colaborador debe verificar en conjunto con Recursos Humanos el funcionamiento y estado de la laptop recibida y firmar la hoja de responsabilidad
- ✓ Recursos Humanos debe llevar el control de las personas que tienen una laptop y de revisarlas cuando sean devueltas.
- ✓ Recursos Humanos es la encargada de enviar a mantenimiento las laptops que son utilizadas para home office.

### Proceso para autorización de permisos especiales

A continuación, se presentan los pasos a seguir para la autorización de permisos especiales, los cuales se tienen contemplados: visitas al médico, dentista, actividades escolares de los/as hijos/as, emergencias familiares como enfermedad repentina de un pariente cercano, accidentes, pueden surgir otros quedan a discreción del jefe inmediato.

#### Procedimiento 5 Permisos especiales



Fuente: elaboración propia, julio 2020

### Políticas para solicitar permisos especiales

- ✓ Colaborador debe notificar a su jefe inmediato con 24 horas de anticipación
- ✓ Colaborador debe llenar la hoja de autorización de permiso y entregarla al jefe inmediato para firma, la cual posteriormente, será enviada a Recursos Humanos
- ✓ El permiso especial es remunerado como un día laboral normal.
- ✓ El permiso especial, no es considerado como día de vacaciones
- ✓ Si el permiso hubiese sido por alguna emergencia el jefe inmediato del colaborador es el responsable de informar a Recursos Humanos
- ✓ El colaborador debe llenar y firmar carta de autorización al regresar a sus actividades si el permiso fue otorgado por emergencia.

## Presupuesto anual programa salario emocional

A continuación, se presenta un presupuesto anual estimado del programa de Salario emocional para la industria de manufactura de envases de aluminio. Tomando en cuenta que todos los colaboradores del área administrativa utilicen el máximo de días estipulados en la tabla presentada.

**Tabla 1**  
**Presupuesto anual programa salario emocional**

<b>Beneficio</b>	<b>Monto</b>	<b>Comentario</b>
Disfruta tu cumple	Q 5,625.00	Considerando son 45 empleados por Q125.00 sueldo por día
Graduación	Q 375.00	Considerando se presenten 3 graduaciones al año
Descanso por paternidad	Q 1,875.00	estimando se presenten 3 nacimientos al año por 5 días hábiles de descanso por colaborador
Permisos especiales	Q45,000.00	Considerando se presenten 4 eventualidades al año por colaborador(45). Máximo 2 días con un sueldo de Q125.00 por día
Feliz puente	Q 16,875.00	considerando como puentes 24, 31 y miércoles santo.45 empleados, Q125 por día
Home office	Q 2,000.00	mantenimiento de computadoras realizada por personal ECA
<b>PRESUPUESTO ANUAL SALARIO EMOCIONAL</b>	<b>Q</b>	<b>71,750.00</b>

**Fuente:** elaboración propia

## Anexo 4: Carta de solicitud de descansos/permisos

	<b>CARTA DE SOLICITUD DESCANSOS/PERMISOS</b>	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	
		FECHA:	
		PÁGINA:	

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Diurno y Administrativo

Señores  
Recursos Humanos  
Presente

Yo \_\_\_\_\_ portando el Documento

Personal de Identificación número \_\_\_\_\_

y quién actualmente laboro en esta empresa desempeñando el puesto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con código \_\_\_\_\_ solicito me proporcionen \_\_\_\_\_ día (s)

por el siguiente motivo  cumple  graduación  paternidad  permisos

Otro: especifique: \_\_\_\_\_

En las fechas que a continuación indico:

Fecha inicio: \_\_\_\_\_  
día fecha mes año

Fecha final: \_\_\_\_\_  
día fecha mes año

Fecha regreso a labores: \_\_\_\_\_  
día fecha mes año

Fecha ingreso a la empresa: \_\_\_\_\_  
fecha mes año

Período para \_\_\_\_\_

Fecha	Persona que cubre: Nombre y Código	Firma

\_\_\_\_\_  
Firma del interesado /a

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Gerente / Jefe del departamento

\_\_\_\_\_  
Nombre interesado /a

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Líder de Equipo (A, B o C)

**Cada Gerente / Jefe de área debe entregar esta hoja a Recursos Humanos con todas las firmas previo a que el trabajador se ausente.**

## ANEXO 5: Infografía de estrategias de recuperación ante el estrés



Fuente: Universidad de Concepción, consultado julio 2020.



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valoración de los componentes del salario emocional .....	44
Tabla 2 Ponderación para evaluar componentes del salario emocional .....	44
Tabla 3 Ponderación de resultados del salario emocional .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases para ejecutar programa de salario emocional .....	42
Figura 2 Estabilidad laboral .....	45
Figura 3 Género del personal encuestado .....	46
Figura 4 Edad de los encuestados .....	46
Figura 5 Condiciones ambientales .....	47
Figura 6 Frecuencia en realizar mejoras en las condiciones ambientales .....	48
Figura 7 Condiciones suficientes para realizar su trabajo .....	49
Figura 8 Compañerismo en las relaciones laborales.....	50
Figura 9 Conciliación trabajo-familia .....	52