

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE BENEFICIOS NO ECONOMICOS BASADO EN
LA PERCEPCIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL DE LAS GENERACIONES “X” y “Y”,
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**



LICENCIADA ASTRID CAROLINA ARREAGA BARRIOS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS BASADO
EN LA PERCEPCIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL DE LAS GENERACIONES “X” y
“Y”, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el 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.

DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS

AUTORA: LICDA. ASTRID CAROLINA ARREAGA BARRIOS

GUATEMALA, OCTUBRE 2021

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Segundo: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

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

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Presidente: MSc. Claudia Aquino

Secretario: MSc. María Elena Arocha

Vocal I: Dr. Alfredo Paz

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Astrid Carolina Arreaga Barrios**, con número de carné universitario **201405391**.

Declaro que como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al grado Académico de Maestra en Artes.

Autor:  _____

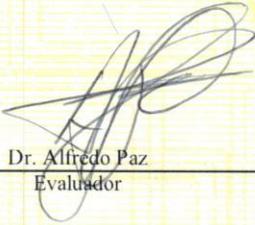
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-007-JPFS-2021**

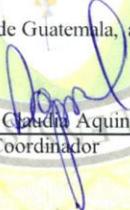
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **02 de Octubre 2021**, a las **14:30 – 15:00** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada (o) **Astrid Carolina Arreaga Barrios**, carné No. **201405391** estudiante de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración de Recursos Humanos**, 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-----

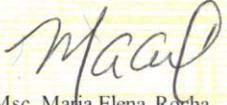
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**Propuesta de un programa de beneficios no económicos basado en la percepción del salario emocional de las generaciones "x" y "y", para el fortalecimiento del rendimiento del personal de una Institución Educativa.**" dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación fue aprobada con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

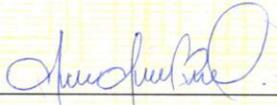
Qué el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los próximos cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de octubre del año 2021.


Dr. Alfredo Paz
Evaluador


MSc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. María Elena Rocha
Evaluador


Licda. Astrid Carolina Arreaga Barrios
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Astrid Carolina Arreaga Barrios**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 09 de octubre de 2021.

(f)


MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Hasta aquí tu gracia me ha sostenido.
- A MI MADRE:** Carolina Rosmery Barrios, gracias por no rendirte y motivarme a diario a ser mejor, por tu amor, por tus desvelos, tus oraciones y cuidados hacia mí. Este logro es tuyo.
- A MI PADRE:** Artemio Arreaga, gracias por su apoyo incondicional, por enseñarnos a que todos los sueños con esfuerzo son posibles, lo extraño.
- A MIS HERMANAS:** Andrea y Raquel, gracias por creer en mí, por su apoyo y amor en cada aspecto de mi vida.
- A EDUARDO:** Gracias por todo tu apoyo, por darme ánimos, por creer en mí y ser parte de esto.
- A MI FAMILIA:** Gracias a Hiliana Barrios y Delia Sandoval, por acompañarme en los buenos y malos momentos de mi vida, tienen un gran lugar en mi corazón
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** A mis maestros, gracias por sus enseñanzas, profesionalismo y vocación.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrirme las puertas al conocimiento
- AL COLEGIO SENDAS CRISTIANAS** Gracias por creer en mí y permitir desarrollar el Trabajo Profesional de Graduación con personas admirables.
- A MIS AMIGOS Y COLEGAS:** Arlin Barrios, Kenny Ralda, Karen López, Amarilis Cushun, Nancy Argueta y Wilder Vásquez, gracias por su apoyo y darme ánimos durante este proceso, ha sido un privilegio contar con su amistad.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Gestión del talento Humano	7
2.1.1 Importancia de la gestión del talento humano.....	8
2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano.....	9
2.2 Sistemas de gestión del talento humano.....	10
2.3 Sistema de compensación laboral.....	11
2.3.1 Compensaciones no económicas.....	13
2.4 Salario emocional.....	14
2.4.1 Elementos del salario emocional.....	15
2.5 Rendimiento laboral.....	18
2.5.1 Factores que influyen en el rendimiento laboral.....	19
2.6 Grupos generacionales	21
2.6.1 Baby Boomers.....	22
2.6.2 Generación “X”	23
2.6.3 Generación “Y”	24
2.6.4 Generación “Z”	26
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Definición del problema	28
3.1.1 Delimitación del problema.....	28
3.2 Objetivos	29
3.2.1 Objetivo general	29
3.2.2 Objetivos específicos	29
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos	30
3.3.1 Método	30
3.3.2 Técnicas.....	31
3.3.3 Instrumentos	32

3.3.4	Población	32
3.3.5	Censo.....	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
4.1	Análisis y presentación de resultados	33
4.2	Discusión de resultados	48
	CONCLUSIONES.....	54
	RECOMENDACIONES	55
	BIBLIOGRAFÍA.....	56
	EGRAFÍA.....	57
	ANEXOS.....	59
	ÍNDICE DE TABLAS.....	79
	ÍNDICE DE FIGURAS	80

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una institución educativa guatemalteca que ofrece servicio de educación a nivel preprimaria y primaria con un enfoque cristiano, inculcando valores y principios a sus alumnos. La institución se divide en dos áreas específicas: Área administrativa y académica, según la edad y características de su fuerza laboral se estableció que los colaboradores pertenecen a la generación “X” y “Y”. Se determinó que actualmente en esta institución, no existe un programa de beneficios no económicos enfocado a las necesidades y preferencias de sus colaboradores según la generación a la que pertenecen.

Derivado a esta carencia, el objetivo del presente trabajo de graduación es proponer un programa de beneficios no económicos con base a la perspectiva del salario emocional de los colaboradores según su generación. Para lograr este objetivo se abordaron tres fases, una fase de diagnóstico donde se aplicaron los instrumentos desarrollados en este trabajo a la población, aplicando el método participativo donde se involucraron a los colaboradores de la organización y sus autoridades, con un alcance descriptivo, de tipo mixto, aplicando técnicas secundarias y primarias utilizando un censo. La segunda fase se enfocó en el diseño de la propuesta del programa con base a los resultados obtenidos y la tercera fase corresponde a la presentación de la propuesta a la institución.

Se logró determinar el nivel de influencia de los elementos del salario emocional en el desempeño de los colaboradores y cuáles son los beneficios que los colaboradores de la institución consideran importantes y necesarios para desempeñar mejor sus funciones. Concluyendo que, la Generación “X” considera que recibir beneficios no económicos como capacitaciones, áreas de descanso y equilibrio entre vida y trabajo, influyen en su rendimiento laboral. Mientras que la Generación “Y” valoran beneficios de capacitaciones y área de entretenimiento.

INTRODUCCIÓN

El salario emocional es la clase de compensación no económica enfocada en satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de los colaboradores, con el objetivo de conseguir un capital humano satisfecho, cómodo y comprometido con su trabajo. Su implementación se considera clave para lograr un mayor nivel de satisfacción y rendimiento laboral, sin embargo, es necesario considerar las características de los colaboradores, sus preferencias y percepciones según los grupos generacionales, debido a que sus expectativas laborales son diferentes y cada generación demanda diferentes condiciones, beneficios y elementos que les proporcione un lugar de trabajo donde puedan desarrollarse de manera social, personal y profesional.

Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística al año 2019, en Guatemala la generación “X” y “Y” representan la mayor proporción de la fuerza laboral debido a que constituye la población económicamente activa. En el caso de los colaboradores de la institución unidad de análisis, Colegio Mixto Evangélico “Sendas Cristianas”, pertenecen la generación “X” y “Y” por lo que sus estrategias de Recursos Humanos deben enfocarse en como retener, mantener y motivar a estas generaciones, considerando que la implementación del salario emocional resulta ser útil para lograrlo.

El presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo proponer un programa de beneficios no económicos basado en la percepción del salario emocional de las generaciones “X” y “Y”, para el fortalecimiento del rendimiento del personal de la institución sujeta de estudio, considerando la influencia de los elementos del salario emocional en el rendimiento de los colaboradores según su generación.

El primer capítulo de este informe se conforma por antecedentes históricos de la unidad de análisis y antecedentes de estudios realizados por diferentes autores nacionales e internacionales, relacionados con el salario emocional, los beneficios laborales y su influencia en el rendimiento de los colaboradores, así como el análisis de las perspectivas laborales de los grupos generacionales.

El segundo capítulo está constituido por el marco teórico, donde se presenta las bases teóricas y fundamentos encontrados con relación al salario emocional, rendimiento laboral y los grupos generacionales, presentando las posturas de diferentes autores.

El tercer capítulo se compone por la definición del problema, objetivo general y específicos, la metodología implementada, los instrumentos y técnicas desarrolladas para el cumplimiento del Trabajo Profesional de Graduación.

El cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos desarrollados, así mismo se realiza la discusión de los resultados para la creación del programa de beneficios no económicos basado en la percepción del salario emocional.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones obtenidas del análisis de los resultados en concordancia con los objetivos del trabajo profesional de graduación, de igual manera se exponen las recomendaciones dirigidas a la institución. En el último apartado, se muestra la bibliografía utilizada como consulta para la creación de este informe y se incluyen los anexos, conformados por los instrumentos creados y utilizados para recabar información y la propuesta presentada a la institución educativa.

1. ANTECEDENTES

El objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño laboral y de las relaciones laborales dentro de una organización, a través de la gestión de los factores psicológicos y sociales. La administración de recursos humanos ha tomado mayor relevancia en las últimas décadas, a tal grado que han surgido subsistemas para atender aspectos específicos para atraer, captar, desarrollar, evaluar, compensar y proteger al capital humano dentro de la empresa.

Este trabajo profesional de graduación se enfocó en el subsistema de compensaciones de recursos humanos, el cual se refiere al paquete total de los beneficios que el colaborador recibe a cambio de desempeñar su puesto de trabajo. Específicamente en las compensaciones no económicas que se refiere a incentivos laborales y beneficios no monetarios tales como, equilibrio entre vida y trabajo, condiciones laborales adecuadas, oportunidad de desarrollo personal y profesional y clima laboral agradable. Este tipo de salario es una herramienta que contribuye a la mejora de la motivación, compromiso y rendimiento de los colaboradores, cuando estos se sienten felices en su lugar de trabajo es más probable que su desempeño sea el óptimo.

Durante el siglo XX, se consideraba que el motivo primordial para que existiera colaboradores satisfechos, era la remuneración económica, creando una relación directa entre el dinero y la motivación; si la remuneración económica era mayor, su motivación sería igual. Este pensamiento perduró, debido a que el dinero lograba adquirir aquellos bienes y servicios necesarios, agregando que podía ser acreedor de un estatus dentro de alguna clase social, existente en cualquier sociedad (García, 2019).

Sin embargo, este tipo de pensamiento fue cambiando cuando observaron que los empleados que lograban satisfacer todas sus necesidades perdían motivación laboral, aunque les dieran un sueldo competitivo, la motivación y su desempeño laboral disminuía, como lo indica Correro (Citado por García 2019) “el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor” (p. 26). Esto conllevó a que se plantearan otras formas de poder satisfacer al colaborador y que su motivación dentro del campo laboral no mermara.

El sistema de compensaciones ha evolucionado, las tendencias han cambiado y aumentado la creencia, que el salario económico ya no es el factor más importante, a lo que García (2019) indica, “Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir” (p.26).

Los beneficios no monetarios pueden ser aplicados en todo tipo de negocio, incluyendo el sector de servicios educativos. En Guatemala, este servicio es brindado de manera estatal y a través de servicios privatizados. En este último rubro se encuentra incluida la unidad de análisis del presente trabajo, que inició operaciones en el año 2,000, con la inauguración de un colegio mixto evangélico con enseñanza a nivel preprimaria, primaria y secundaria. Se ha caracterizado por ofrecer un nivel de enseñanza alto, agregando una formación en valores y principios para formar guatemaltecos con criterio, profesionalismo y ética.

Al transcurrir los años, la Junta Directiva conformado por el concilio de una iglesia evangélica, decidió que sus servicios en educación secundaria se eliminarían, con el fin de entregar un servicio de educación especializada a los niveles de preprimaria y primaria, se enfocaron en desarrollar niños en el ámbito espiritual, cognitivo, físico y emocional, su estrategia le ha permitido ser rentable y seguir ofreciendo sus servicios a la población cercana a su ubicación, actualmente cuenta con un área administrativa comprendida en cinco personas, incluyendo al presidente de la Junta Directiva y el área académica que se conforma por nueve maestros capacitados para brindar un nivel alto de enseñanza. Con el fin de mantener y fortalecer el nivel de rendimiento esperado de los colaboradores de esta institución educativa, se consideró como factor importante la implementación de un programa de beneficios no económicos.

Al revisar los antecedentes sobre estudios realizados con relación al salario emocional y la generación “X” y “Y”, se encontraron los siguientes estudios en contexto internacional:

Espinoza y Toscano (2020) “Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral” en su investigación de Maestría, en la Universidad Autónoma de la Ciudad de Juárez, México, plantea que rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones mayormente conocido como salario emocional, en su metodología implementaron técnicas secundarias consultando diversas bases de datos obtenidas de artículos académicos de investigación en el ámbito internacional. Llegaron a concluir que hoy en día el uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales.

Guzmán, (2019) “Los incentivos laborales y el desempeño laboral en los trabajadores de la sociedad de beneficencia pública de Catacaos”, previo a conferir el grado de Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo de Perú, tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Catacaos; su importancia radica en que es necesario conocer la realidad de los trabajadores en su entorno laboral, las características de la relación entre incentivos y desempeño laboral. La metodología utilizada en el estudio fue una investigación de tipo correlacional asociativa, donde la variable de estudio independiente es, incentivo laboral y la dependiente es el desempeño laboral. Los resultados principales fueron que existe una correlación de nivel bueno sobre las variables mencionadas, lo que se puede traducir como si existe mejores incentivos laborales entonces mejor es el desempeño de los trabajadores.

Apolo (2017) “Análisis de los beneficios no monetarios en el área administrativa de una empresa comercial 2017”, para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas mención Recursos Humanos y Marketing en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, cuyo objetivo fue, determinar el impacto de los beneficios no monetarios como

herramienta de motivación de una empresa comercial, implementando el método de investigación descriptivo y empírico, quien planteo como hipótesis, que la implementación de beneficios no económicos mejorará el desempeño de los colaboradores impactando positivamente en los resultados de la organización. A través de encuestas y entrevistas concluyó que, la implementación de programas constantes de motivación crea un ambiente de refuerzos positivos para el mejoramiento del ambiente de la empresa. Los beneficios no monetarios promueven el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Kauffman, (2015) “Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial?”, para obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, tuvo como objetivo general desarrollar un modelo organizacional que ofrezca las condiciones de trabajo para la generación “Y”, indicando las condiciones de trabajo que deben ofrecer las empresas del sector para resultar atractivas a esta generación. Utilizó un modelo de investigación exploratorio descriptivo incluyendo el análisis bibliográfico e investigación de campo aplicando varias encuestas y entrevistas a una muestra de 306 personas, 218 que pertenecen a la generación “Y”, el resto a los *baby boomers*. Se formularon dos hipótesis, la primera indica que la rotación laboral se ve afectada por las perspectivas laborales de los *millennials*, mientras que la segunda hace referencia que para motivar *millennials* es necesario modificar el modelo de gestión de recursos humanos. Al realizar la investigación se concluyó que, la rotación laboral de *millennials* es mayor en las empresas donde no cuentan con planes de beneficios extraeconómicos, además, se comprobó la segunda hipótesis indicando que para lograr un *millennial* satisfecho dentro de la organización es necesario modificar los canales de comunicación donde los *millennials* tengan acceso a la alta dirección y puedan tomar en cuenta sus opiniones.

Castratato (2013) “La generación “Y” en las empresas argentinas, cambios que debe desarrollar el *management* para entender, retener y amplificar todo el potencial de esta generación” previo a optar el grado de Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica, en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Argentina, realizó su investigación con el

objetivo de conocer a esta generación, identificando sus diferencias y preferencias, presentando como hipótesis: los *millennials* poseen objetivos diferentes acerca de la adhesión a una empresa considerando responsabilidad, compromiso y tiempo que el puesto demande y las empresas tradicionales no están listas para adaptarse a sus necesidades. Se utilizó una muestra de 620 personas quienes completaron una encuesta *online* y al analizar los datos recabados se concluyó que la mayoría de las empresas no están preparadas para atraer *millennials* y lograr su permanencia laboral, por lo tanto, la organización debe adaptar su estilo de liderazgo y emplear estrategias de comunicación, capacitación, recompensación y motivación que le permita desarrollar y retener a talento *millennial*.

En el contexto nacional se encontraron las siguientes tesis:

García, (2019) “La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (*call center*) en el municipio de Guatemala”, para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo general fue, contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejore la estabilidad laboral. En su investigación planteo como hipótesis, que la implementación de beneficios no económicos tiene un efecto positivo en la satisfacción de los colaboradores de una empresa. Implementando el método científico en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva logró concluir que, la implementación de beneficios es esencial para lograr la estabilidad laboral deseada y que los beneficios que colaboran principalmente en la satisfacción laboral del personal son: el seguro médico, el desarrollo de carrera, tiempo o días de descanso con goce de sueldo, capacitaciones, becas estudiantiles, préstamos inmediatos y la cuota de alimentación.

Taracena (2017) “El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016” para obtener el título de Maestría en Administración de Recursos Humano en la Escuela de Estudios de Postgrados, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En su

investigación abordó la problemática del impacto del salario emocional en la rotación del personal de dicha empresa, planteando la siguiente hipótesis: Al establecer un salario emocional se reducirá la rotación de personal. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo empleando una encuesta para recabar información, confirmando la hipótesis planteada. Así mismo determinó que los elementos que conforman el salario emocional se dividen en clima laboral, condiciones laborales adecuadas, equilibrio entre vida y trabajo y las oportunidades de desarrollo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión del talento Humano

Contar con un equipo de colaboradores calificados y motivados es vital para todas las organizaciones, por lo tanto, la implementación de la gestión del talento humano permite retener a los mejores colaboradores y aumentar el rendimiento de estos. La gestión del talento humano se enfoca en el recurso más importante de las organizaciones; el talento humano y su rendimiento. Armijos et al, (2019), establecieron que el capital o recurso humano constituyen el factor más importante de las organizaciones, deben ser vistos como inversión y no como costos. Liderar al talento humano, debe ser una prioridad dentro de la organización, debido a que los conocimientos, habilidades y actitudes que la fuerza laboral aporta, permite el buen funcionamiento de las organizaciones.

Para liderar efectivamente a los talentos que se encuentran dentro de la organización es necesario diseñar, desarrollar e implementar estrategias de Recursos Humanos alineadas con la estrategia empresarial, a través de las actividades, como el diseño de puestos, provisión de talento, relaciones entre colaboradores, gestión del rendimiento, compensación, formación y desarrollo, con el fin de disponer un lugar de trabajo feliz y productivo donde todos los colaboradores enfoquen sus esfuerzos para lograr la misión y objetivos establecidos.

La gestión de talento humano tuvo un mayor auge desde el inicio de la Revolución Industrial hasta la actualidad, en esta época muchos cambios surgieron, las compañías grandes absorbieron a las pequeñas y obtuvieron un crecimiento masivo en poco tiempo, teniendo la necesidad de crear departamentos que se encargaran de la contratación de obreros.

Este departamento se limitaba a la contratación e inventario de personal y los colaboradores tenían un trato como un simple medio de producción. Se establecen tres etapas que han marcado la evolución de la administración de recursos humanos; la era de la industrialización clásica de 1900 a 1950, la era de la industrialización neoclásica de

1950 a 1990 y por último la era de la información que es del año 1990 a nuestros tiempos (Armijo et al., 2019).

En la primera etapa los empleados se siguen tratando como elementos de producción y la administración de personal se denominaban relaciones laborales. En la etapa Neoclásica, la concepción de relaciones laborales se transformó en administración de recursos humanos, el colaborador ya no era visto como elemento de la producción sino como un recurso vivo.

En la etapa de información o del conocimiento, la administración de recursos humanos se ha transformado a gestión del talento humano y se refiere a “la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad” (Armijos et. al, 2019).

2.1.1 Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano adquiere importancia al considerar que el recurso humano es el factor más trascendental en las organizaciones y al ser liderado correctamente genera capital humano, representando una ventaja competitiva. Esta importancia, lo indica Agudelo y Saavedra (2016), “el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido” (p.1).

La importancia de la gestión del talento humano va ligado a las actividades que la empresa está dispuesta a realizar con el fin de dirigir los esfuerzos de su recurso humano hacia el alcance de sus objetivos. Bajo esta misma perspectiva, Taracena (2017) establece que “cada uno de los colaboradores que conforman una organización tienen el potencial de generar ventaja competitiva” (p. 8). A lo que se puede agregar que es necesario, formar, desarrollar, motivar e incentivar a los colaboradores para que aporten valor a la organización.

Asimismo, Agudelo y Saavedra (2016) exponen que en la actualidad “la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal” (p. 10).

2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano

Vallejo (2015), en su libro *Gestión del Talento Humano*, indica que “los objetivos de la administración de talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización”. Asimismo establece los siguientes objetivos: Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y realizar la misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar personas idóneas y motivadas, incrementar la satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener calidad en el trabajo, administrar y generar cambios, mantener políticas éticas y de transparencia, sinergia, diseñar el trabajo individual y en equipo, recompensar talentos y evaluar desempeño (Vallejo, 2015).

La gestión del talento humano se constituye por un conjunto de acciones que logran atraer, retener y fidelizar colaboradores dentro de una empresa, con el objetivo de que estas acciones o procesos implementados mejoren el rendimiento de los colaboradores, creando una sinergia entre los equipos de trabajo con el fin de que cumplan las metas asignadas.

Bajo este enfoque, Sotomayor (2016) indica que el objetivo primordial de la gestión del talento humano radica en “coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo” (p. 31).

Entre los múltiples objetivos de la gestión del talento humano, el más importante es optimizar las relaciones laborales con el propósito de promover el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es necesario que el enfoque de la gestión del talento humano de las empresas esté alineado al objetivo general de la organización, con el fin de que

los esfuerzos del capital humano estén dirigidos al cumplimiento de metas, misión y visión de la organización.

2.2 Sistemas de gestión del talento humano

Se define como sistemas de gestión del talento humano, a los procesos o funciones básicas que permiten liderar a los recursos humanos. Mondy (2010) establece que en la gestión de recursos humanos se deben implementar los siguientes sistemas: dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, salud y seguridad ocupacional y las relaciones laborales.

En relación con la idea anterior se puede señalar como sistemas de gestión de talento humano a los procesos de:

Descripción y análisis de puesto, donde los esfuerzos se enfocan en tener claridad en la estructura organizacional de la empresa, que permite establecer cuáles son los puestos necesarios para el funcionamiento de la organización. Posterior a esto se debe establecer los objetivos, funciones y actividades que debe desempeñar cada puesto y las características que la persona debe evidenciar para ocupar dicho puesto.

Reclutamiento y selección, al tener claridad en los puestos que la empresa necesita, se debe captar al personal idóneo para el puesto, a través de un proceso de análisis y selección, donde el descriptor de puestos se convierte en una herramienta que le permite a los encargados del gestión de talento humano, una mayor objetividad y análisis al seleccionar a los candidatos para ocupar un puesto dentro de la organización.

Contratación e inducción, en este sistema es donde se recibe y se da la bienvenida a los nuevos integrantes de la organización, otorgando una introducción a la historia de la empresa, cultura organizacional a compartir la misión, visión, objetivos, normas y políticas generales de la organización. Es necesario mantener una retroalimentación constante para determinar si el nuevo integrante está dispuesto a compartir y cumplir con las

políticas de la empresa, asimismo es necesario dar una inducción a su puesto y equipo de trabajo.

Capacitación, es necesario invertir en el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores, determinando de primera mano cuáles son sus necesidades puntuales, para planificar e implementar programas de capacitación que permitan fortalecerlas, mismos programas deben ser evaluados para medir su efectividad.

Evaluación de desempeño, es menester medir el nivel de rendimiento del colaborador, el cual se mide a través de comportamientos, acciones y resultados al ejecutar sus actividades diarias. La evaluación de desempeño también permite identificar áreas de mejora y reconocer los buenos resultados de los colaboradores.

Compensación laboral, se refiere a todas las retribuciones que el colaborador obtiene a cambio de su trabajo, las compensaciones deben ser equitativas y justas según sus resultados, por lo que es labor de la gestión del talento humano la implementación de políticas de compensación capaces de mantener a los colaboradores, atraídos, satisfechos, comprometidos y de alto rendimiento.

Por último, la salud y seguridad ocupacional, las organizaciones deben establecer buenas prácticas y normas que contribuyan a la seguridad de colaboradores dentro del lugar de trabajo, otorgando condiciones laborales adecuadas que minimicen las enfermedades y accidentes laborales.

2.3 Sistema de compensación laboral

La palabra compensación se refiere una devolución de una deuda que se tiene con una persona o empresa, la misma puede ser cubierta con un valor monetario, o bien con la entrega de un objeto o beneficios. Ahora bien, la compensación laboral se refiere a la deuda que se tiene con el colaborador por su trabajo realizado y aporte al cumplimiento de los objetivos de una empresa.

El sistema de compensación laboral se define como el conjunto de gratificaciones y beneficios que recibe el colaborador a cambio de sus servicios prestados en la organización, esta compensación debe satisfacer las necesidades materiales, psicológicas y emocionales del colaborador. Un sistema de compensación funcional puede lograr obtener empleados satisfechos, una retención de talentos y mejores resultados en el rendimiento de los colaboradores.

En este sentido, Mondy (2010) indica que el sistema de remuneración o de compensación es una de las funciones más desafiantes de la gestión de talento humano por su efecto en la estrategia de la empresa e indica que, “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (p. 268).

Las organizaciones deben ser capaces de establecer un sistema de compensaciones objetivo, equitativo y justo que promueva la satisfacción, motivación y alto nivel de rendimiento en los colaboradores. Valera (2013) indica que “Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto” (p. 22).

Las compensaciones económicas, están constituidas por un valor monetario que perciben los colaboradores, y se clasifican en directas como el salario el cual es establecido al inicio de la relación laboral y las indirectas que se refieren los bonos por productividad y prestaciones laborales.

Mientras que las compensaciones no económicas se refieren a todos los beneficios que los colaboradores perciben por ser parte de una organización.

2.3.1 Compensaciones no económicas

El dinero, tiene un alcance limitado en cuanto a su influencia en los colaboradores, si bien puede motivar y satisfacer las necesidades de los colaboradores, cuando éste se agota repercute en el estado de ánimo y rendimiento de los colaboradores. Por lo que las organizaciones deben diseñar programas de compensaciones no monetarias que incluyan beneficios que los colaboradores puedan obtener y que prolonguen su nivel de motivación dentro de la empresa.

Las compensaciones no monetarias o incentivos tienen la capacidad de mejorar el ambiente laboral, manteniendo un mayor nivel de satisfacción al enfocarse en las necesidades laborales del colaborador con el fin de satisfacerlas a través de condiciones laborales óptimas. Entre estas condiciones, se puede mencionar instalaciones acordes a las normas de salud y seguridad ocupacional, integración con su equipo de trabajo, reconocimiento de desempeño, soporte y asesoría.

Domínguez (Citado por Taracena, 2017) señala que:

Los incentivos no monetarios son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuestos por el individuo o por la organización a la que pertenece. Los incentivos abarcan los aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales. (p. 15)

Mondy (2010) señala que la remuneración no financiera consiste “en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora” (p. 269). Asimismo, hace referencia que este tipo de compensación se relaciona con aspectos psicológicos dentro del ambiente laboral como las políticas sólidas, administradores competentes, compañeros de trabajo agradables, símbolos de estatus, condiciones de trabajo y flexibilidad en el trabajo.

2.4 Salario emocional

Se define al salario emocional, de forma general, como una retribución no monetaria o beneficios e incentivos que recibe el colaborador dentro de una organización, según Rocco (Citado por Taracena, 2017), el salario emocional se refiere a los “factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización” (p.16). Asimismo, Aparicio, 2017 hace referencia que el salario emocional es “todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y que no consiste en dinero” (p.30). Por lo tanto, el salario emocional va encaminado al mejoramiento de las condiciones laborales, contribuyendo a la relación entre el trabajador y la compañía.

Según, Gómez (Citado por Taracena, 2017) indica que el salario emocional se trata de “proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás” (p. 15). El salario emocional es el complemento de las compensaciones monetarias, su objetivo es satisfacer las necesidades psicológicas, sociales y emocionales a través de beneficios, percepciones que satisfagan las necesidades de los colaboradores. Muchas compañías pueden ofrecer un rango salarial muy competitivo, sin embargo, si la misma no ofrece bienestar laboral, condiciones laborales adecuadas, equilibrio entre vida y trabajo y oportunidades de desarrollo, difícilmente podrá atraer, retener y mantener colaboradores satisfechos, que se sientan cómodos en su lugar de trabajo y dispuestos a realizar sus funciones de la mejor manera.

Para González (Citado por Flores y Urbina, 2019) el salario emocional incluye estrategias como “formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, gestión de conocimientos, contraprestación legal” (p. 8). Dichas estrategias se encuadran en los elementos necesarios para el salario emocional, siendo fórmulas creativas que deben ser adaptadas a las según las necesidades del colaborador, resaltando que, al aplicar las

estrategias del salario emocional en una organización, representaría un costo, siendo necesario considerar ese costo-beneficio.

Sintetizando las diferentes definiciones de los autores expuestos y estableciendo una definición general para el presente estudio, se indica que el salario emocional es el conjunto de beneficios que van enfocados a satisfacer las necesidades psicológica, sociales y emocionales de un colaborador.

2.4.1 Elementos del salario emocional

El salario emocional está conformado por elementos esenciales que engloba su definición, estableciendo la relación de lo percibido por el colaborador y la recompensa que origina un costo a la organización, siendo los elementos intrínsecos y extrínsecos del salario emocional.

Los elementos intrínsecos del salario emocional son todos los componentes percibidos por el trabajador como complemento de su compensación salarial, según Flores y Urbina (2019) estos elementos no representan un pago monetario sino una compensación que tiene como objetivo “la satisfacción de necesidades de los colaboradores, y en el caso de los *Millennials* es justo lo que exigen, otros beneficios adicionales, algo más allá de un salario, una preocupación continua por su persona y su profesionalismo” (p. 32). En cuanto a los elementos extrínsecos del salario emocional van encaminado a establecer el costo cuantificable para la organización, lo que repercute en el momento de implementar las estrategias del salario emocional.

Se ha determinado que estos elementos del salario emocional han sido establecidos según el criterio propio de los diferentes autores que han abordado el tema. En el caso de Dessler y Valera (2011), indican que el salario emocional está conformado por los siguientes elementos, “reconocimiento al trabajador, certificados de regalos, eventos especiales, programas de capacitación, prestaciones y privilegios laborales, pago variable, viajes en grupo, viajes individuales y sorteos” (p.286).

Mientras que Taracena (2017), estableció que las clases o elementos del salario emocional se constituyen por:

- a) Balance de vida: Horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria y/o salud, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.
- b) Entorno laboral: Cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo más limpio, silencioso y privado, mejoras a sitios de trabajo.
- c) Oportunidades de desarrollo: Planes de carrera, reclutamiento interno, inducción, capacitación y desarrollo de competencias.
- d) Clima laboral: Estilos de liderazgo- orientado al reconocimiento, relaciones con compañeros, comunicación con jefes. (p. 24)

Bonilla, (citado por Flores y Urbina, 2019) expone que, los factores del salario emocional son:

- a) Las oportunidades de desarrollo, relacionado con la capacitación, gestión del talento, *coaching*, *mentoring* y plan de carrera.
- b) El balance de vida, que consiste en esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
- c) El bienestar psicológico, el cual tiene que ver con el reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
- d) El entorno laboral, que significa contar con un clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

- e) Cultura laboral, es decir que debe atender la responsabilidad social (no sólo con iniciativas de la empresa, sino también de los propios colaboradores), la ética en el lugar de trabajo y la relación con líderes. (p. 32)

Los elementos expuestos a criterio de los diferentes autores que han abordado el tema presentan semejanzas en reconocer que las necesidades de los colaboradores ayudan a crear estrategias para incrementar mayor compromiso y sentido de pertenencia, por parte del colaborador hacia la organización, potenciando el desarrollo efectivo de la productividad laboral. Méndez (Citado por García 2019), indica que el salario emocional es particular e innovador en cada organización, lo que constituye en una ventaja competitiva para una institución en el mercado laboral. A lo que se puede agregar que el salario emocional puede resultar clave en una organización, siempre y cuando se enfoque en las necesidades específicas de sus colaboradores.

Debido a los múltiples criterios de los autores expuestos para establecer los elementos del salario emocional, es menester resaltar los elementos que serán de utilidad para la elaboración del presente estudio e instrumentos para lograr el propósito de dicho trabajo de graduación. Se utilizará lo establecido por Taracena (2017), indicando que los elementos del salario emocional son el balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo y clima laboral, los cuales fueron utilizados de la siguiente manera:

- a) Balance de vida como equilibrio vida-trabajo, englobando los siguientes aspectos: Horarios flexibles, permisos personales, actividades de socialización en familia, teletrabajo, becas para colaboradores e hijos, beneficios como día libre por festejo de cumpleaños y un tiempo designado.
- b) Entorno laboral como condiciones laborales, estableciendo los siguientes aspectos: Cafetería y comedor, zona de descanso, salón de entretenimiento, ventilación, mantenimiento, higiene e iluminación en el área de trabajo, mobiliario y equipo en buen estado.

- c) Oportunidades de desarrollo como crecimiento personal y profesional, con los siguientes aspectos: Planes de carrera, ascensos y promociones, reclutamiento interno, capacitación constante de docencia, y premios y regalos.
- d) Clima laboral: Estableciendo aspectos importantes para pertenecer a una organización como las relaciones con compañeros y comunicación con jefes.

Cada aspecto dentro de los elementos establecidos es la síntesis del estudio realizado por Taracena (2017), y que fueron considerados en este trabajo profesional de graduación.

2.5 Rendimiento laboral

El rendimiento o desempeño laboral se refiere a la calidad observable en que un individuo ejecuta las tareas que corresponden a un determinado puesto de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Al decir que debe ser observable, se refiere a los resultados obtenidos por las gestiones realizadas.

Las organizaciones velan por que cada día, estos resultados se alineen a los objetivos organizaciones, para lograrlo el nivel de rendimiento de sus colaboradores y de la empresa en general debe ser el óptimo. Es necesario reconocer que el rendimiento laboral de los colaboradores se ve afectado por las habilidades, destrezas, y actitudes del individuo, y su nivel de compromiso hacia la organización.

Según Mondy (2010) la administración del desempeño o rendimiento es “un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p.239). El autor establece que la productividad y la competitividad de las organizaciones dependen en gran manera del desempeño de su fuerza laboral, pero es necesario que este sea medido y mejorado a través de capacitaciones, formación, entrenamiento y motivadores que incentiven a los colaboradores a ejecutar las actividades asignadas con éxito.

Carranza (2017), Indica que para lograr un buen rendimiento laboral de los colaboradores es importante dar a conocer cuáles son los objetivos que deben alcanzar, a su vez deben ser realistas, concretos y medibles. Adicionalmente menciona que la organización es la encargada de proveer a los colaboradores “toda la formación, herramientas y recursos necesarios para estos alcanzar objetivos” (p.9)

2.5.1 Factores que influyen en el rendimiento laboral

Se identificaron los siguientes factores que influyen en el rendimiento laboral en un individuo:

a) Ambiente laboral

Trabajar en un ambiente cómodo, donde el colaborador perciba que lo respetan, que puede trabajar con libertad, expresar sus ideas e implementarlas, le permite desempeñarse de una mejor manera, si la mayoría de los miembros de una organización pueden tener una buena percepción de su lugar de trabajo, sin duda su rendimiento será alto.

Al contrario, si el ambiente laboral no es el adecuado debido a relaciones interpersonales hostiles, falta de responsabilidad del resto de colaboradores, falta de respeto y practicas insanas de convivencia puede producir un nivel bajo de rendimiento.

b) Comunicación

La comunicación debe ser clave en las organizaciones, esta debe ser efectiva y fluir según los canales establecidos, fomentar la buena comunicación permite que los colaboradores puedan resolver dudas y solucionar errores en tiempo oportuno.

Bajo este enfoque Rodas (2017) determinó que la comunicación efectiva influye positivamente en las organizaciones fomentando el trabajo en equipo, indicando que “el flujo de información es vital para el buen desempeño de los colaboradores en sus diferentes funciones” (p.53).

c) Motivación

Se atribuye que la motivación de un colaborador es reflejada en la eficiencia de sus actividades labores, según procesos motivacionales internos, establecidos por su personalidad, que influyen en el cumplimiento, dedicación y productividad de cada una de sus tareas. La motivación presenta componentes afectivos y cognitivos que interfieren en un proceso individual, en el cual se establece preferencias, propósitos u objetivos para lograr éxito en su desempeño.

Es menester señalar que, para comprender la motivación, es necesario conocer la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, determinando que la motivación proviene de la satisfacción de ciertas necesidades esenciales. Según Ramos (2012), basado en lo establecido por Maslow, describe los cinco tipos de necesidades básicas que contribuye a la motivación:

- Necesidades fisiológicas: Son de primera prioridad y de naturaleza física del ser humano, imprescindibles para poder sobrevivir. Satisfaciendo las necesidades de tener un techo, alimento y vestido; las cuales pueden satisfacerse por medio de las remuneraciones.
- Necesidad de seguridad: Orientadas a la necesidad de la seguridad personal, de no sentirse amenazado por las diversas circunstancias del medio. Obteniendo un equilibrio del empleo, estabilidad y seguridad.
- Necesidades de relaciones sociales: Afecto, amor, pertenencia; haciendo referencia a las relaciones interpersonales, logrando mantener buenas relaciones con las demás personas y sentirse incluidas dentro de un grupo. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas que facilitan la interacción y cooperación entre grupos.
- Necesidad de reconocimiento: Reconociendo el trabajo y el esfuerzo, estableciendo un estatus para ser respetado por uno mismo como por los demás.

- Necesidad de autorrealización: Referidas a la aspiración de realizarse como persona, a través del potencial de una actividad. Obtenida cuando se ha encontrado un sentido de vida en el trabajo.

d) Condiciones laborales

Un trabajador sano y seguro, es un trabajador productivo. En la actualidad el tema de las condiciones laborales tomo mayor auge con la implementación de medidas de Salud y Seguridad Ocupacional, todas las organizaciones deben tomar en cuenta los riesgos del lugar de trabajo y la implementación de medidas que lo reduzcan, deben proporcionar condiciones aptas de ventilación, iluminación y manejo de ruido con el fin de contribuir con la salud física y mental de los colaboradores.

e) Herramientas de trabajo

Las organizaciones deben proporcionar a los colaboradores los instrumentos y herramientas de trabajo necesarios para desarrollar sus tareas adecuadamente, estos deben permanecer en buen estado con el fin de potencializar el rendimiento de los colaboradores.

f) Desarrollo personal y profesional

Brindar al colaborador las oportunidades de crecimiento personal y profesional, sin duda alguna genera un vínculo de compromiso entre el colaborador y la empresa incentivándolo a desempeñar sus funciones con eficiencia.

2.6 Grupos generacionales

Las diferentes etapas de la humanidad, los avances tecnológicos, los fenómenos sociales, políticos, culturales y económicos que han suscitado, han creado diferentes escenarios y ambientes, donde han nacido, crecido y desarrollado física, emocional y mentalmente las personas, quienes a través de estas experiencias vividas han

desarrollado tipos de pensamientos, comportamientos, aspiraciones y percepciones de la vida.

Derivado de lo anterior, es posible clasificar a las personas en grupos homogéneos donde comparten criterios y formas de vida, estos grupos son denominados grupos generacionales, los cuales son divididos por un rango de años en los que nacieron.

Es importante definir lo que engloba el término generación, para determinar fechas de inicio y fin de las diferentes generaciones durante toda la historia, para Chirinos (citado por Mita y Dávila 2015) define generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p.9).

Siguiendo esta definición, podemos establecer que las distintas generaciones se pueden diferenciar por todos los acontecimientos históricos relacionados en su época, adquiriendo convicciones y valores compartidos, que tendrán influencia en su comportamiento. De este criterio, erigimos que dependerá de los autores y esos acontecimientos históricos, para poder establecer y definir rangos que comprenderán las distintas generaciones; tradicionalistas, baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964, la generación “X” nacidos entre 1965 y 1980, la generación “Y” o millennials nacidos entre 1980 y 2000 y por último la generación “Z” los nacidos desde el 2000 a la fecha.

2.6.1 Baby Boomers

Son las personas nacidas entre 1945 y 1964, su nombre se atribuye a la expresión *Baby Boom*, se considera que en esta época los índices de natalidad aumentaron, debido al regreso de los soldados a sus hogares a finales de la Segunda Guerra Mundial. Según Hrtrends (2019) “Crecieron con la televisión, medio que modificó sus hábitos de entretenimiento y su manera de informarse. Además, vivieron la lucha por los valores sociales. Asimismo, fueron testigos de la incorporación al mundo laboral de las mujeres” (p.3).

Las personas que pertenecen a esta generación le dan mayor prioridad a su lugar de trabajo, pueden durar décadas en el mismo lugar de trabajo, prefieren la seguridad y estabilidad que estos le brindan. Según Jaimes (2020) para esta generación su “convicción de que a través del trabajo se logra un estatus social, era imperativa, ellos no ven el cambio de empleo como práctica común y, al contrario, consideran que el mejor reconocimiento a sus años de labor son los ascensos” (p.32).

Entre otras características a destacar de esta generación, cabe mencionar su compromiso con su trabajo, su independencia y alta capacidad económica, son miembros de numerosas familias, tienen arraigadas costumbres familiares, la mayoría están por jubilarse, sin embargo, son personas activas.

2.6.2 Generación “X”

Son los nacidos entre 1965 y 1980, se considera que en esta etapa se vivieron grandes avances tecnológicos y científicos, esta generación se caracteriza por independizarse a temprana edad, ser entusiastas y trabajadores. Son individualistas, adictos al trabajo se consideran rebeldes, ambiciosos, atrevidos y autosuficientes.

En cuanto al ámbito laboral, los pertenecientes a esta generación dan mucha importancia a los méritos y valoran las compensaciones altas e inmediatas, según Chirinos, (Citado por Diaz et al, 2019), señala que esta generación: “busca un equilibrio entre lo laboral y personal” (p.13). La generación “X” comprende a personas que presentan características de flexibilidad y adaptabilidad, la estabilidad es fundamental para un balance adecuado entre su vida personal y el trabajo.

Su manera de liderar estriba en ser desafiantes con preferencias en un crecimiento, el trabajo en equipo es indispensable y en el ámbito laboral tienen a permanecer por largo plazo, buscan oportunidades de desarrollo, su comodidad se representa en la colaboración y cooperación, necesitan un balance de vida y carrera, su comunicación es directa o escrita, prefieren establecer buenos lazos de comunicación con su equipo de trabajo, se considera que trajeron al mercado laboral su alta competencia de solución de

problemas, liderazgo, lo cual es bien valorado en las organizaciones actualmente y los ha llevado a ocupar puestos importantes en las organizaciones. Además, se han adaptado fácilmente a las tendencias tecnológicas y al mundo de las redes sociales.

En el ámbito familiar, Díaz et al. (2017), indican que hoy en día son padres de “hijos adolescentes, generación “Y”, con los cuales son protectores y por lo cuales lo dejarían todo. Buscan darles el sentido de familia y estabilidad que no tuvieron, entregándoles el mundo en sus manos” (p. 197).

2.6.3 Generación “Y”

La generación “Y” o *millennials* es la que comprende a los nacidos del año 1981 al 2000. Según Lima y Polanco (2017), “la globalización, tecnología, convivencia con la tecnología y su interacción con estas, son acontecimientos importantes de esta generación” (p.39). Simón y Allard (citados por Lima y Polanco 2017) indican que la generación “Y” es la primera que, “ha convivido desde nacida con las nuevas tecnologías de la información: Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte su vida diaria, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo” (p.39).

Para Flores y Urbina (2019), la generación “Y” son las personas “nacidas a partir de 1980 rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores, son personas que se han incorporado al mercado laboral. Son innovadores, individualistas y confían en sí mismos” (p.10).

Según Hernández y Osorio (2016), es posible que en Latinoamérica pueda apreciarse una ligera postergación en las fechas de cada generación debido a que las tecnologías y cambios culturales llegan con retraso. Karsh y Templin en su libro *Manager 3.0* (Citado por Mita y Dávila, 2015), indican que la generación “Y” es la que comprende a los nacidos en los años de 1981 al 2000.

Una perfilación correcta de características para la generación “Y” dependerá de los aspectos psicológicos, tecnológicos y educativos. Una personalidad narcisista y una influencia en el emprendimiento forman parte de los rasgos predominantes para esta generación en los aspectos psicológicos, en los aspectos tecnológicos refiere que la generación está ligada a la nueva tecnología y a los teléfonos inteligentes, y en su aspecto educativo presentan preferencias a las modalidades virtuales e interactivas.

Además, se señala que la generación “Y” representa una mayor proporción de la fuerza laboral, pero es importante indicar que pueden desechar los trabajos que no conllevan desafíos y un aprendizaje continuo, según Cafferata, (citado por Lima y Polanco 2017), indica que la generación “Y” no les entusiasma estar mucho tiempo en una organización haciendo lo mismo, sino que buscan retos, nuevos desafíos y no desean sujetarse a una empresa porque creen en sí mismos y en su capacidad. Asimismo, el trabajo para ellos significa un espacio de entretenimiento y sociabilización, buscan escalar posiciones debido a que implica reconocimiento y mayor posibilidad de seguir sus propias aspiraciones. Manejan competencias técnicas para ocupar puestos de trabajo, sin embargo y se según Deloitte (2018), en cuanto a las competencias blandas, indican que este tipo de competencias deben ser desarrolladas en esta generación, ya que carecen habilidades sociales, como la motivación, comunicación y pensamiento crítico. Las habilidades blandas pueden ser adquiridas y desarrolladas a través de capacitaciones, por lo que resulta necesario agregarlas al plan de capacitación de las empresas que cuenten con colaboradores que pertenecen a esta generación

Según Flores y Urbina (2019), esta generación busca “vivir bien, por lo que necesitan tiempo para realizar lo que realmente les gusta y les da placer, los *Millennials* no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esta razón, con frecuencia se les tacha de no comprometerse laboralmente” (p.10). Son jóvenes individualistas con deseo de autonomía por lo que se inclinan al emprendimiento buscando nuevos desafíos aprovechando su educación, el acceso a nuevos conocimientos y el dominio de idiomas.

Boschma, (Citado por Flores y Urbina 2019), enlista una serie de características de los millennials e indica que:

- a) Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.
 - b) Se sienten “como pez en el agua” en la sociedad de la información.
 - c) Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal por patrones fijos, como las generaciones anteriores.
 - d) También, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.
 - e) Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero.
 - f) Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.
- (p.12)

Asimismo, Flores y Urbina (2019), indican las siguientes características de los millennials guatemaltecos:

Se enfocan en el salario, pues los Millennials buscan un ingreso que logre satisfacer el estilo de vida al que aspiran, la flexibilidad de horarios y el ambiente laboral. Son jóvenes capaces de trabajar bajo presión y hacer horas extras. A la hora de finalizar una relación laboral los motivos para esta generación son un mal ambiente laboral, falta de oportunidades de crecimiento, reconocimiento, falta de equilibrio entre vida social-trabajo y el salario. (p.14)

2.6.4 Generación “Z”

Son la generación más joven y están cumpliendo 20 años, muchos de ellos recién empiezan su vida laboral o siguen en su formación estudiantil, se consideran totalmente

nativos en la tecnología y las redes sociales, se desenvuelven muy bien en ellas se consideran autodidactas debido a la basta información que les proporciona el internet.

En cuanto a sus aspiraciones laborales, prefieren ser dueños de su propio tiempo, por lo que deciden emprender y vivir de ello, se consideran que son muy hábiles y rápidos en la solución de problemas, prefieren los desafíos y son muy colaborativos debido a sus interacciones en comunidades online.

Prefieren realizar compras en línea, realizadas a través de su smartphone, confían en las recomendaciones de otras personas y creen en los *influencers* o creadores de contenido, son muy visuales por lo que suelen transmitir y recibir ideas a través de imágenes propias, compartir archivos a través de Apps como *Snapchat* e *Instagram* y *WhatsApp*.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Las organizaciones deben cuestionarse si los mecanismos que utilizan como incentivo laboral son los adecuados para todos sus colaboradores o existen preferencias de beneficios acorde a la generación que pertenecen, de tal forma que las organizaciones empleen un sistema basado en el salario emocional adecuado y cumpla su propósito de obtener beneficios bidireccionales, es decir, tanto para la empresa como el colaborador.

Se identificó que, en la empresa de unidad de análisis, no cuentan con un programa de beneficios no económicos y tampoco han caracterizado las necesidades de sus colaboradores según a la generación que pertenecen, además, se determinó que dentro de su personal predominan las generaciones “X” y “Y”.

Por consecuente, la falta de un programa de salario emocional que esté enfocado en los intereses y necesidades, según a la generación que pertenece cada colaborador de la institución, afecta directamente a su nivel de rendimiento, lo que impacta en el servicio que brindan a los alumnos y a los padres de familia. Para abordar la problemática identificada, se tiene como objetivo proponer un programa de beneficios no económicos basado en la percepción del salario emocional de las generaciones “X” y “Y”, para el fortalecimiento del rendimiento del personal para la organización sujeta de estudio.

3.1.1 Delimitación del problema

Unidad de análisis

La unidad de análisis fue una institución que se dedica a brindar educación preprimaria y primaria con orientación en idioma inglés, computación y ofreciendo un enfoque espiritual a través del evangelismo.

Delimitación geográfica

El trabajo profesional de graduación se realizó en la ubicación de la institución, en 16 avenida 9-10, Colonia Bello Horizonte, Zona 21, de la ciudad de Guatemala.

Delimitación temporal

En el periodo de agosto 2020 a julio 2021.

Delimitación personal

En la propuesta de beneficios no monetarios participó el área administrativa y académica de la institución. El personal administrativo comprende; presidente de la Junta Directiva, directora, asesora administrativa, secretaria contable, encargada de mantenimiento y en el área académica conformada por el claustro de maestros.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Proponer un programa de beneficios no económicos, basado en la percepción del salario emocional de las generaciones “X” y “Y”, para el fortalecimiento del rendimiento del personal de una institución educativa.

3.2.2 Objetivos específicos

- i. Identificar a través de una encuesta los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento del personal según su generación.
- ii. Establecer los beneficios específicos que conforman cada elemento del salario emocional, que representan mayor influencia en el rendimiento del personal según su generación.
- iii. Establecer los objetivos específicos del programa de beneficios no económicos basados en el salario emocional según las necesidades de los colaboradores y las generaciones a las que pertenecen.

- iv. Elaborar el programa de beneficios no económicos basado en la percepción del salario emocional de las generaciones “X” y “Y”.
- v. Presentar propuesta del programa de beneficios no económicos a las autoridades de la institución educativa.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1 Método

El método que se utilizó en este Trabajo Profesional de Graduación fue el participativo, donde se involucraron los colaboradores de la institución unidad de análisis, de primera mano se contó con la participación de los directivos quienes aportaron la información primaria para detectar las necesidades y problemática a abordar.

El trabajo fue desarrollado en las siguientes fases, diagnóstico, diseño y presentación.

La fase de diagnóstico consistió en entablar una primera comunicación con los directivos de la institución educativa, logrando sustraer información de las deficiencias y carencias que esta tiene. Además, se logró identificar a través de instrumentos y herramientas los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento del personal según a la generación a la que pertenecen, sean estas “X” o “Y”. Seguidamente se realizó un análisis de la información recopilada

En la fase de diseño se realizó la propuesta de trabajo que contiene la determinación las actividades a realizar contemplando las herramientas y recursos necesarios, estableciendo los beneficios que se proyectan obtener tras su aplicación.

Por último, la fase de presentación consistió en dar a conocer los resultados obtenidos y con base a estos presentar a la empresa la propuesta del Programa de beneficios no económicos a la institución educativa.

El estudio tuvo un alcance descriptivo en el cual se detalló las características y propiedades importantes del problema y la unidad de análisis a través de los datos

recolectados. Se analizó los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento de los colaboradores que pertenecen a la generación “X” y “Y”. Asimismo, se describió el objetivo y alcance de la propuesta del programa de beneficios no económicos.

El tipo de estudio implementado fue mixto, cualitativo ya que se describió las características de la unidad de análisis y cuantitativo debido a la implementación de métodos estadísticos para el análisis de datos y la obtención de resultados.

3.3.2 Técnicas

Bibliográficas

Se recopiló información bibliográfica cómo estudios realizados con anterioridad, libros de administración de Recursos Humanos y artículos científicos para consulta y enriquecimiento de la información del problema estudiado. Los temas centrales en este Trabajo Profesional de Graduación fueron, la administración de recursos humanos, el sistema de compensación, compensaciones no económicas, salario emocional, elementos del salario emocional, desempeño laboral, características y perspectivas laborales de la generación “X” y “Y”.

De campo

Se recabó información de los colaboradores de la institución, utilizando primeramente una entrevista estructura dirigida a la Dirección de la institución. Así mismo se obtuvo datos importantes a través de la aplicación de una encuesta de opinión, sobre los elementos del salario emocional que más influye en su rendimiento de acuerdo con la generación que pertenecen.

Estadística Descriptiva

La estadística descriptiva es la herramienta que permitirá detallar los datos recabados y luego realizar análisis cuantitativos de dichos datos. La estadística descriptiva ayuda a

recoger, almacenar, ordenar, calcular parámetros y realizar tablas y gráficos sobre los datos obtenidos para su análisis y discusión.

3.3.3 Instrumentos

Para este Trabajo Profesional de Graduación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista de diagnóstico realizada a las autoridades de la institución (Anexo 1).
- Encuesta de opinión para determinar los elementos del salario emocional que prefieren los colaboradores según la generación a la que pertenecen (Anexo 2).

3.3.4 Población

La población fueron los colaboradores del área administrativa y académica del Colegio Mixto Evangélico “Sendas cristianas” ubicado en la zona 21 de la ciudad de Guatemala donde laboran un total de 14 colaboradores que se encuentran en el rango de edad de 22 a 60 años. La población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1

Características de la población

Área de Trabajo	Cantidad
Administrativa	5
Académica	9
Población Total	14

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.3.5 Censo

Debido a la cantidad de miembros de la organización para este trabajo profesional de graduación, se consideró realizar un censo para conocer la percepción de todos los miembros acerca de los beneficios laborales considerados como salario emocional.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis y presentación de resultados

A través de la aplicación de los instrumentos creados en el presente Trabajo Profesional de Graduación, se obtuvo información relevante que contribuyen al cumplimiento de los objetivos fijados.

Guía de entrevista de diagnóstico realizada a las autoridades de la institución (Anexo 1)

Al aplicar la guía de entrevista de diagnóstico realizada a las autoridades de la institución se logró un primer acercamiento con la institución, asimismo identificar la situación actual en la que se encuentra la institución, así como las áreas de oportunidad de mejora. Se evidenció que el presidente de la institución posee un conocimiento general con respecto a los beneficios laborales no monetarios, sin embargo, no conocía que el término apropiado es salario emocional.

Según la información recabada se identificó que la institución nunca ha implementado un programa de beneficios no económicos, esto es en consecuencia a varios factores, entre los que sobresalen; el constante cambio en la administración, el desconocimiento del salario emocional y de los beneficios que se pueden obtener al implementarse. Al momento de dar a conocer a las autoridades de la institución la definición del salario emocional y sus elementos, expresaron interés en aplicar el salario emocional en la organización e indicaron que actualmente en la institución no se cuenta con programas que incluyan salario emocional.

Se observó la disposición de las autoridades en la implementación de un programa de beneficios no monetarios en dicha institución, así mismo consideran que otorgar este tipo de beneficios es una manera de incentivar a los colaboradores a desempeñarse mejor y pueden complementar el sistema de compensación. Las autoridades tienen conocimiento general sobre los grupos generacionales y las diferencias que puede existir entre una

persona que pertenece a la generación "X" y otra que pertenezca a la generación "Y", sin embargo, no conocen sus necesidades y preferencias.

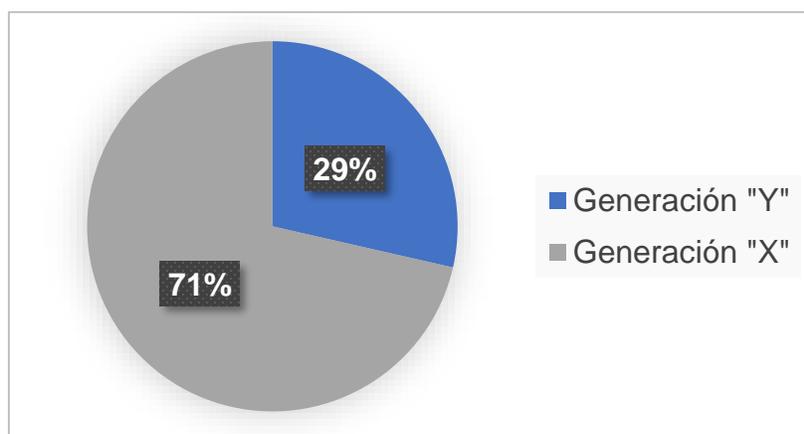
4.1.1 Identificación de los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento del personal según su generación.

Encuesta de opinión para determinar los elementos del salario emocional que prefieren los colaboradores según la generación a la que pertenecen (Anexo 2).

Se aplicó una encuesta a los miembros de la institución, con el fin de identificar los elementos del salario emocional y el nivel de influencia de cada uno de estos en el rendimiento laboral, según la generación a la que pertenecen. Los elementos que se analizaron se relacionan al balance de vida, condiciones laborales adecuadas, clima laboral, crecimiento personal y profesional. Se identificó que los participantes de la unidad de análisis pertenecen a la generación "X" y "Y", con las siguientes proporciones:

Figura 1

Determinación de la generación a la que pertenecen los colaboradores

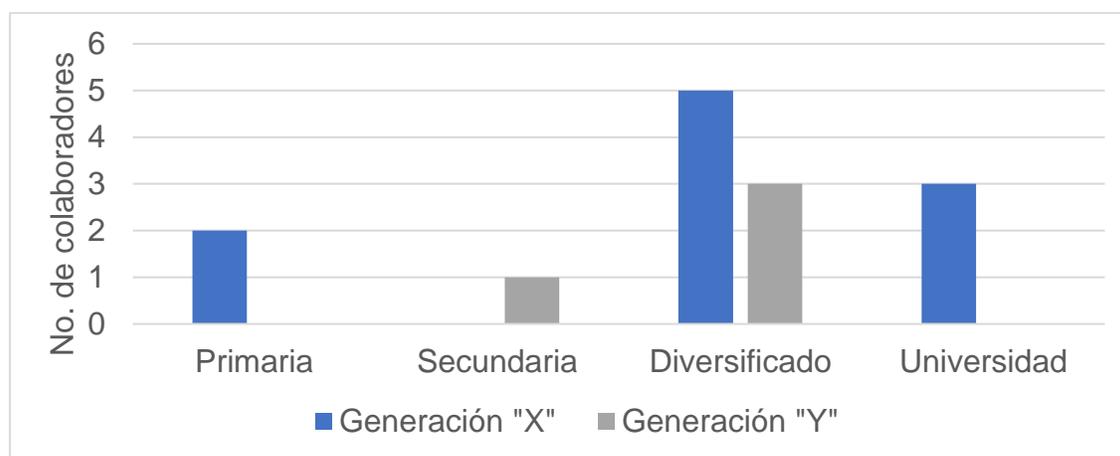


Fuente: Elaboración propia (2021).

Las edades presentadas en los colaboradores de la institución, corresponde a dos grupos generacionales específicos; generación "X" que representa el 71 % de la población encuestada, siendo 10 colaboradores y la generación "Y" con un 29%, que representa 4 colaboradores de la generación "Y". Estableciendo que la institución cuenta con más colaboradores de la generación "X"

Figura 2

Nivel académico de los colaboradores

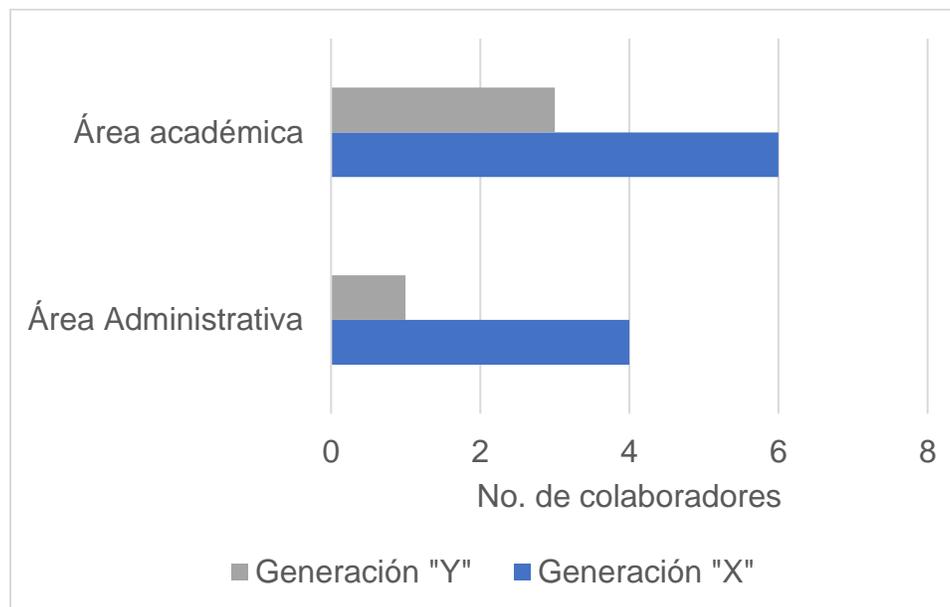


Fuente: Elaboración propia (2021).

La institución cuenta con dos colaboradores con nivel académico de primaria, un colaborador con nivel de secundaria, ocho colaboradores con un nivel académico de diversificado alcanzado y tres colaboradores con un nivel universitario. Los niveles académicos que presentan los colaboradores con relación a los grupos generacionales indican que el grupo perteneciente a la generación "X", se encuentra en niveles académicos de universidad, diversificado y primaria, y los pertenecientes a la generación "Y" se encuentra en niveles académicos de secundaria y diversificados aprobados. Enfatizando que solo los colaboradores de la generación "X" tienen un nivel académico superior, esto se debe a que los colaboradores que pertenecen a la generación "Y" aún se encuentran en la etapa de formación académica, iniciando sus estudios superiores.

Figura 3

Área de trabajo desempeñada por los colaboradores

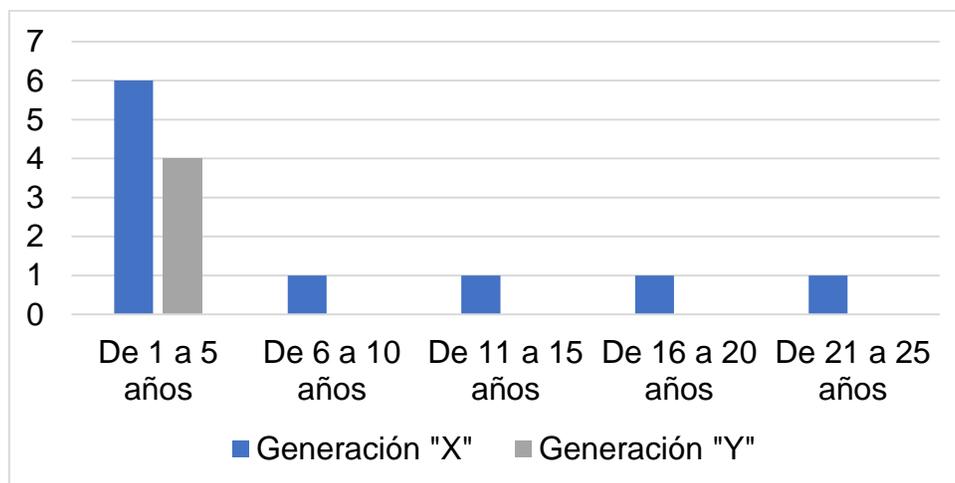


Fuente: Elaboración propia (2021).

Con relación al grupo generacional y el puesto de trabajo, la población encuestada presenta cuatro colaboradores en el área administrativa y seis maestros pertenecientes al grupo de generación "X", y cuatro colaboradores que pertenecen a la generación "Y"; uno en área administrativa y tres maestros. En ambas áreas de trabajo predomina la generación "X".

Figura 4

Antigüedad de los colaboradores en la institución



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los colaboradores pertenecientes a la generación "X" presenta una antigüedad en la institución de un año hasta veintidós años, estableciendo que la generación "X" es la que mayor estabilidad laboral representa. Los cuatros colaboradores de la generación "Y" que se encuentra en la institución, presentan un rango de antigüedad de uno a cuatro años, evidenciando que en esta generación no existe un tiempo prolongado en las organizaciones.

Tabla 2

Opiniones recibidas por los colaboradores encuestados sobre los beneficios no económicos ofrecidos por la institución que más valora.

Generación "X"	Generación "Y"
Estabilidad laboral	Equilibrio de vida trabajo
La oportunidad de empleo	Ambiente laboral saludable
Crecimiento personal y profesional	Crecimiento personal y profesional
Ambiente laboral saludable, equilibrio de vida y trabajo.	Los horarios y el buen ambiente laboral
Compartir creencias y valores de la institución	
Tiempo libre	
Prestaciones labores, incentivos, capacitación	

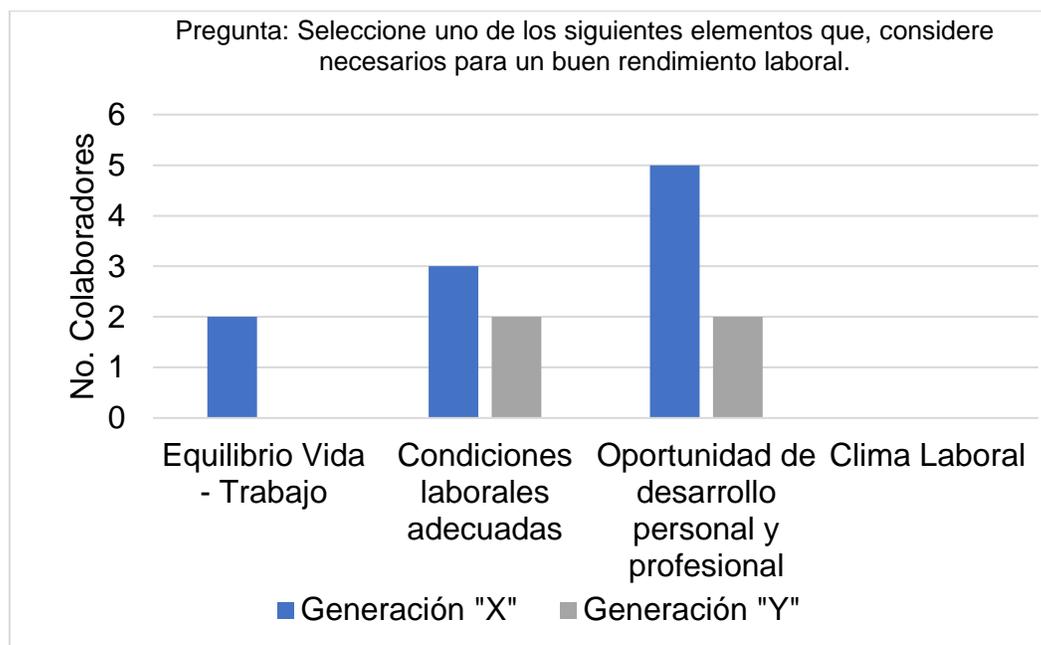
Fuente: Elaboración propia (2021).

Al inicio de la encuesta aplicada a los colaboradores, se realizó una pregunta abierta, para determinar si los colaboradores consideran que la institución les brinda un tipo de salario emocional, al analizar las respuestas obtenidas, se logra establecer, que la generación "X" opina que la estabilidad laboral y la oportunidad de empleo que brinda la institución como un beneficio que valoran actualmente. Un beneficio que fue mencionado por ambas generaciones fue el ambiente agradable que perciben los colaboradores.

A través de la encuesta de opinión aplicada a los colaboradores de la institución, se logró establecer la influencia de los beneficios específicos que forman parte de los elementos del salario emocional en el rendimiento del personal de la institución, analizado a detalle los elementos de: Equilibrio entre vida y trabajo, condiciones laborales adecuadas, clima laboral, crecimiento personal y profesional.

Figura 5

Elementos del salario emocional considerados necesarios para un mayor rendimiento por los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Los resultados indican que el 50% de los colaboradores que pertenecen a la generación "X" considera la oportunidad de desarrollo personal y profesional esencial para un mejor rendimiento en la organización esto engloba las capacitaciones, entrenamiento, mientras que un 30% indica que las condiciones laborales físicas que la institución ofrece pueden contribuir a un mejor desempeño, y otro 20% respondió que el equilibrio entre vida y trabajo resulta fundamental para un alto rendimiento. Mientras que para los colaboradores de la generación "Y", de los cuatro elementos del salario emocional que se presentaron, indicaron como necesarios las condiciones laborales adecuadas y la oportunidad de desarrollo personal y profesional que la institución pueda ofrecerles.

Según los resultados obtenidos, el clima laboral no fue seleccionado por ningún colaborador, en la figura 4, ambas generaciones indican que perciben un ambiente

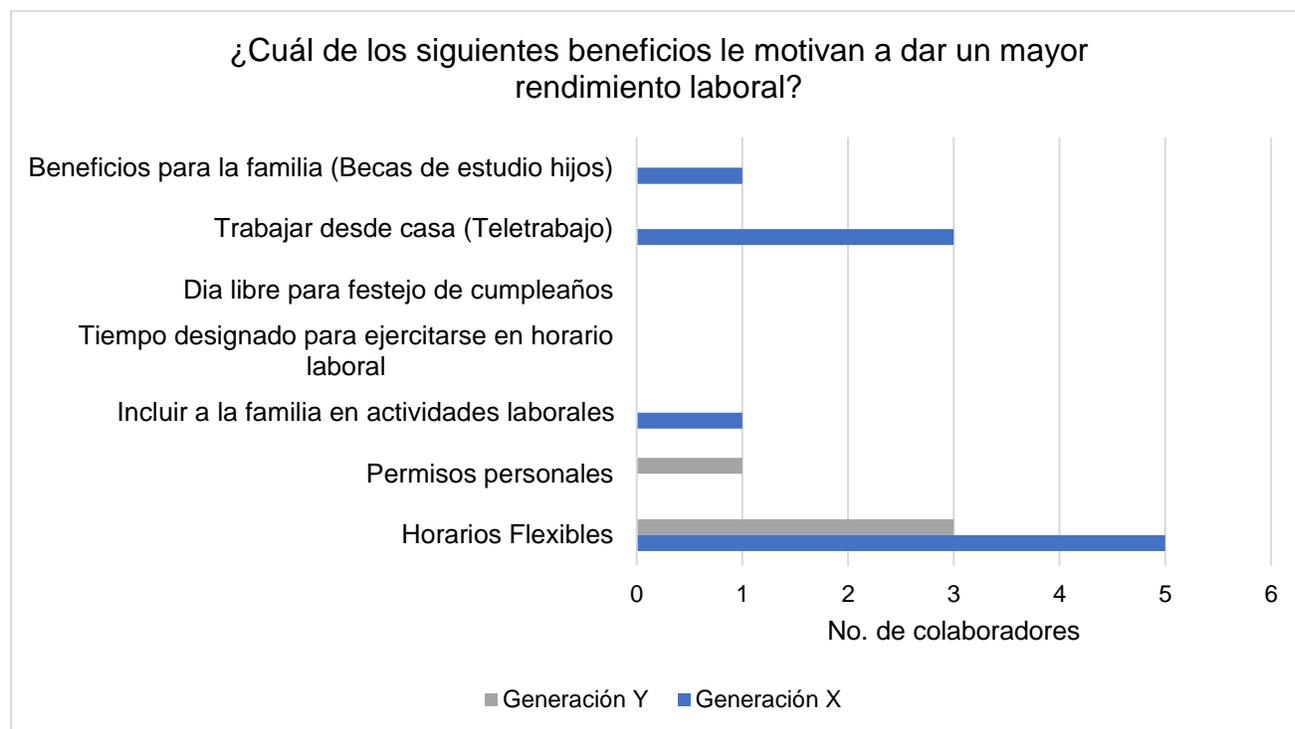
laboral agradable, por lo que no consideran necesario el elemento del clima laboral porque según sus respuestas, la institución ya brinda un clima laboral adecuado.

4.1.2 Establecimiento de los beneficios específicos que conforman cada elemento del salario emocional, que representan mayor influencia en el rendimiento del personal según su generación.

En la encuesta aplicada, se les presentó a los colaboradores un listado de los beneficios que la institución puede incorporar como salario emocional que corresponden a los elementos tienen mayor influencia en su desempeño indicando en la figura 5. Se logró obtener datos diferenciados por generación. A continuación, se presentan los beneficios preferidos por ambas generaciones.

Figura 6

Aspectos del equilibrio entre vida y trabajo que influyen en el rendimiento

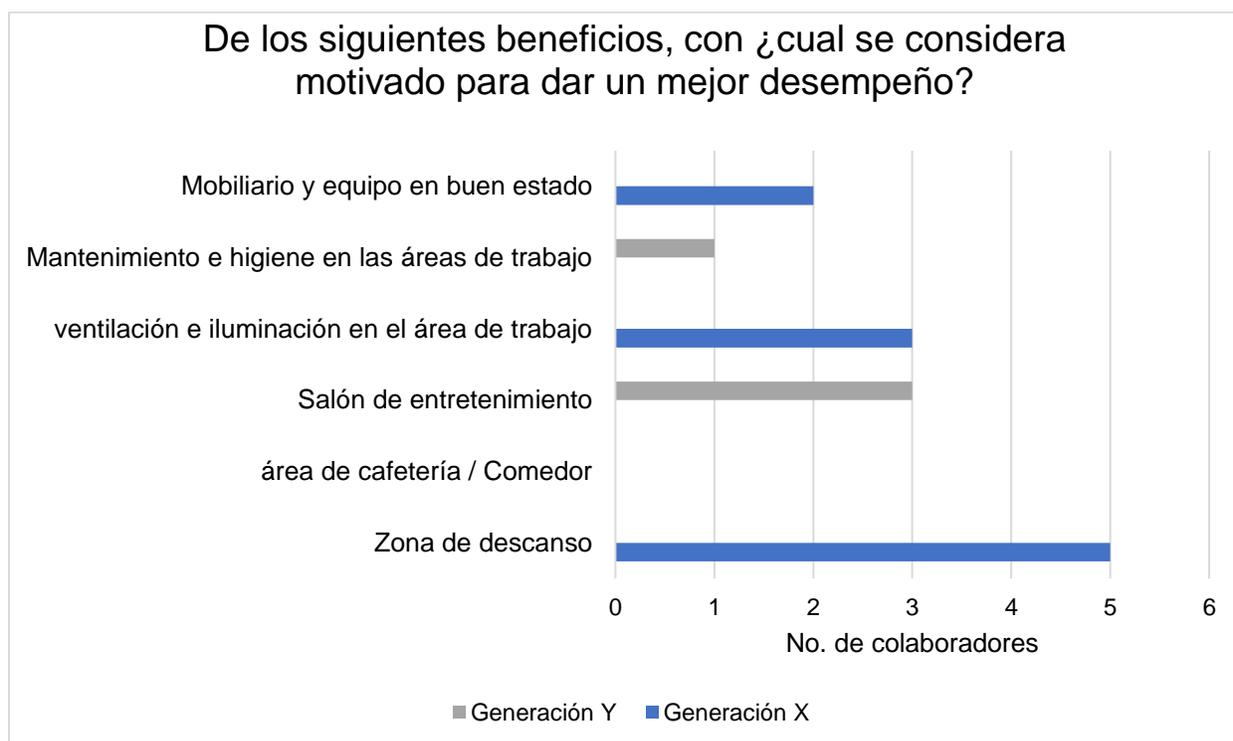


Fuente: Elaboración propia (2021).

Se determinó que para el 50% de la generación “X”, los horarios flexibles son un beneficio que contribuye a su buen desempeño, mientras que un 30% se inclinó por teletrabajo y el 20% restante considera que obtener beneficios que incluyan a su familia puede mejorar su desempeño laboral. A diferencia de la generación “Y” que el 75% considera que contar con horarios flexibles les permite realizar sus actividades con un mayor desempeño y el 25% indica que obtener permisos personales cuando le sean necesarios aumentan su rendimiento. Ambas generaciones valoran los horarios flexibles y consideran que contribuye a su buen desempeño, en el caso de la generación “X” tienen compromisos familiares y este tipo de horario le permite suplirlas mientras que para la generación “Y” este beneficio le permite desarrollar proyectos personales, entre otros.

Figura 7

Condiciones laborales que influyen en el rendimiento laboral

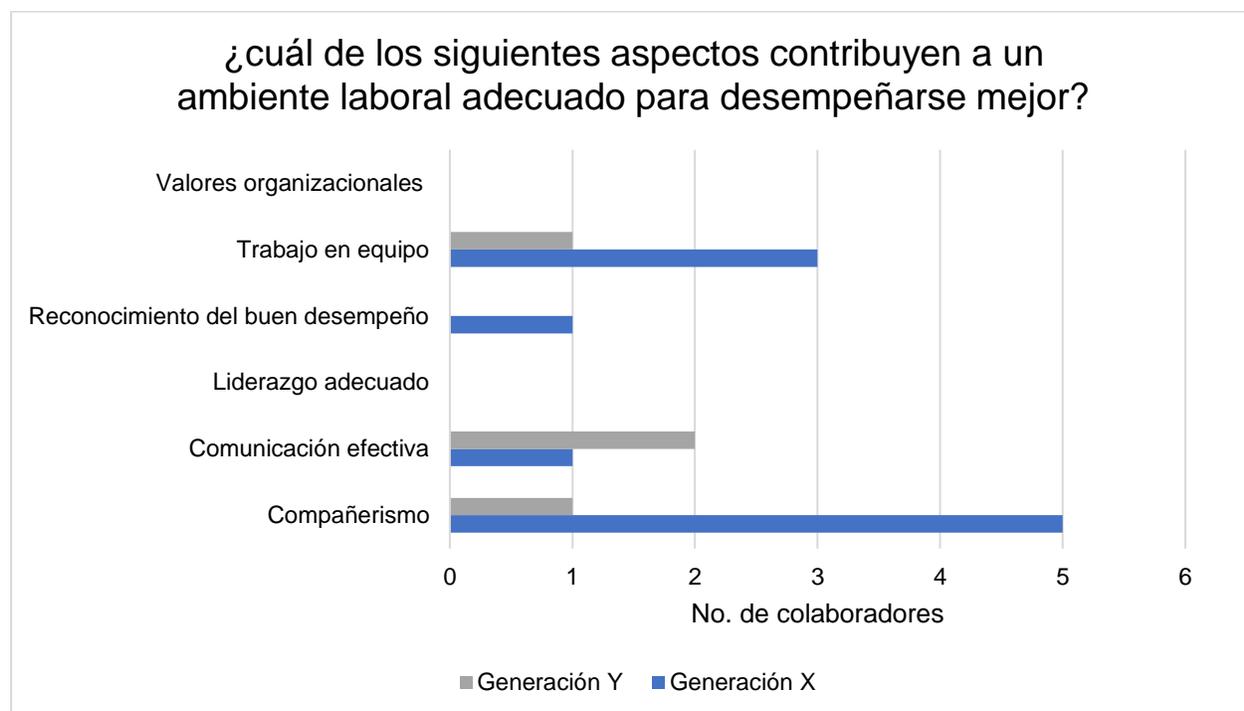


Fuente: Elaboración propia (2021).

Según la información recabada un 50% de los colaboradores que pertenecen a la generación “X”, indica que disponer de una zona de descanso o de relajación es importante para desestresarse y así mejorar el rendimiento en las actividades diarias, un 30% manifestó que la ventilación e iluminación en el área de trabajo es necesario para un mejor desempeño. Asimismo, un 20% considera que contar con el mobiliario y equipo de trabajo adecuado es indispensable para realizar las actividades con éxito. A diferencia de la generación “Y” quienes el 75% señalan que contar con un salón de juegos o entretenimiento favorece a su rendimiento laboral y el 25% indicó que contar con áreas limpias propician un mejor desempeño.

Figura 8

Aspectos del Clima laboral que influyen el rendimiento laboral.



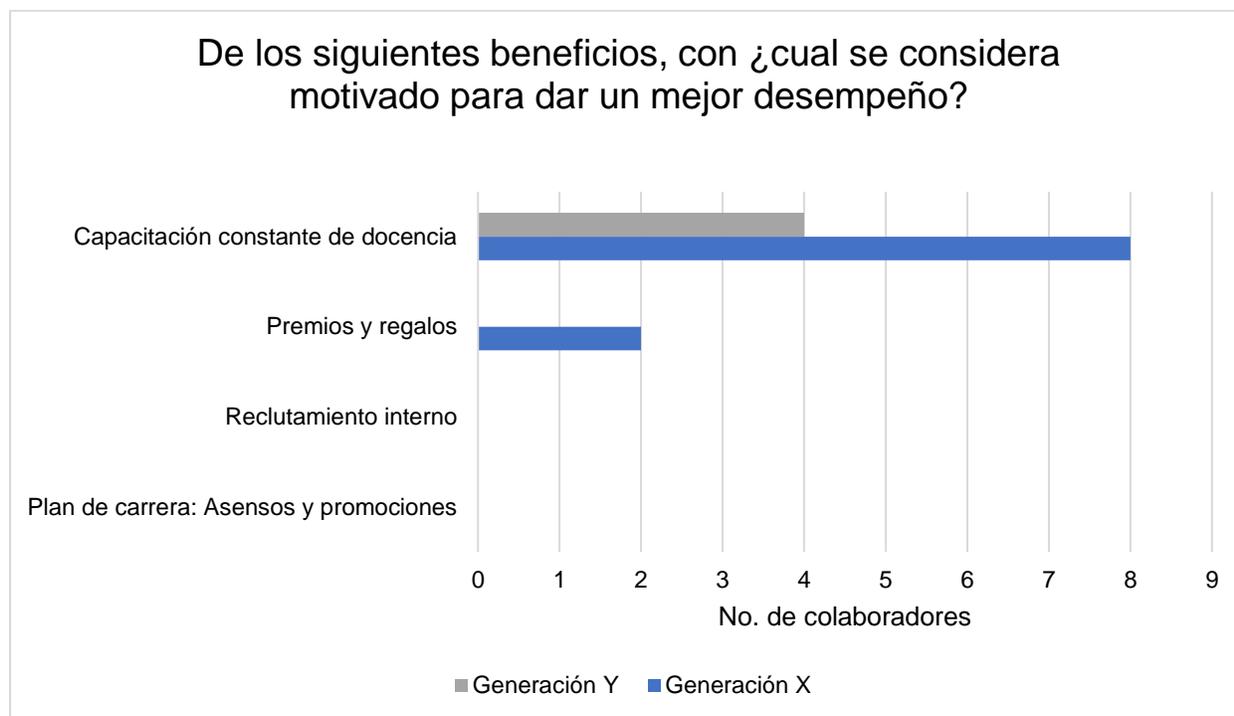
Fuente: Elaboración propia (2021).

Se determinó que el 50% de los colaboradores pertenecientes a la generación “X” considera el compañerismo como un aspecto del clima laboral que contribuye a un rendimiento alto, debido a que las buenas relaciones entre compañeros y jefes les permite trabajar de manera armoniosa, mientras que un 30% indica que el trabajo en equipo es clave para un mejor desempeño, otro 10% indica que su desempeño puede elevarse al sentir reconocimiento por sus buenos resultados y el 10% restante indicó que la comunicación efectiva contribuye a desarrollar las tareas efectivamente, manteniendo un buen desempeño. Según los resultados obtenidos, es posible determinar que el clima laboral que la institución ofrece es agradable para sus colaboradores, donde predomina el compañerismo, satisfaciendo las necesidades sociales conforme a la pirámide de Maslow.

Por otro lado, para el 50% la generación “Y”, mantener una comunicación efectiva en su área de trabajo es necesario para llevar a cabo las actividades diarias esto en concordancia a las expectativas laborales de esta generación indica que buscan una comunicación abierta entre compañeros y jefes inmediatos, donde tengan la libertad de expresarse y así mismo recibir retroalimentación, a diferencia de la generación “X” únicamente el 25% de esta generación indicó que el compañerismo es importante para un mejor desempeño, esto representa una de sus características, ya que son catalogados como individualistas, sin embargo hay excepción del otro 25% que indicó como necesario el trabajo en equipo para que el buen desempeño de las tareas.

Figura 9

Aspectos del crecimiento personal y profesional que impactan en el buen desempeño.



Fuente: Elaboración propia (2021)

A través de los datos obtenidos, se logró determinar que el 80% de los colaboradores que pertenecen a la generación “X” manifiestan que recibir de parte de la institución capacitaciones constantemente les permitirá desarrollar sus funciones adecuadamente y con un alto nivel de rendimiento mientras que un 20% considera que percibir premios y regalos como reconocimiento a su trabajo podrán incentivarlos a que su desempeño sea mayor. Mientras que el 100% de los colaboradores que pertenecen a la generación “Y” indicaron que la capacitación les permitirá obtener un mayor rendimiento. Cabe mencionar, que cuando las organizaciones invierten en el desarrollo de los colaboradores obtienen a cambio, colaboradores con las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto necesita. Más allá de significar un beneficio para el colaborador también lo es para la institución.

Tabla 3

Opiniones recibidas por los colaboradores encuestados sobre los aspectos que lo motivan a continuar en la institución

Aspectos que le motivan a ser parte de la institución	Generación X	Generación Y
	Servicio a la comunidad	La educación cristiana
	La educación cristiana	Ambiente laboral saludable Comprensión
	Por mostrar el amor del Señor y amar a mi prójimo como a mí misma y que pueda prevalecer la bondad, generosidad.	Es una institución cristiana en donde se les instruye a los chicos la palabra de Dios desde pequeños.
	Enseñar la palabra de Dios a los alumnos	Es una institución cristiana.
	Servir a mi país tratar de mejorar la educación	
	Por amor a mis niños y servir a mi país.	
	El amor a los niños de mi país.	
	Equilibrio de vida	
	El compañerismo	
Ayuda social		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Opinión recibida de los colaboradores encuestados. En ambos grupos generacionales de la institución, existe una motivación relacionada con la satisfacción de la necesidad de autorrealización, según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se evidenció que para los colaboradores desarrollar, instruir y educar a los niños con un enfoque cristiano, que les permita formar personas con valores y una identidad cristiana, les hace considerar su trabajo significativo y como un servicio a la comunidad y al país.

4.1.3 Establecimiento de los objetivos específicos del programa de beneficios no económicos basados en el salario emocional según las necesidades de los colaboradores y las generaciones a las que pertenecen.

Al identificar los elementos del salario emocional que tienen mayor influencia en el rendimiento de los colaboradores según su generación, se establecieron los siguientes objetivos:

Tabla 4

Establecimiento de objetivos del programa de beneficios no económicos

Objetivo general	Fortalecer el rendimiento de los colaboradores de la entidad educativa a través del diseño un programa de beneficios no económicos enfocado en satisfacer las necesidades y preferencias de los colaboradores identificadas según su generación, fomentando un entorno laboral gratificante y satisfactorio.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional para los colaboradores que pertenecen a la institución, a través de capacitaciones enfocadas en cada generación. 2. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de rendimiento individual y colectivo, ofreciendo condiciones adecuadas laborales, específicamente una area de descanso para la generación "X" y una de entretenimiento para la generación "Y". 3. Garantizar el bienestar de los colaboradores de la generación "X" a través de la implementación de beneficios que les permita mantener un equilibrio de vida y trabajo, específicamente horarios laborales 4. Establecer el presupuesto necesario para la aplicación del programa de beneficios no económicos laborales.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.1.4 Elaborar el programa de beneficios no económicos laborales basado en la percepción del salario emocional de las generaciones “X” y “Y”

Al elaborar el programa de beneficios no económicos laborales con base al salario emocional, se determinó como contenido de este, los siguientes aspectos:

Presentación: En este apartado se hace una presentación del documento a la institución, donde se indica la finalidad de este, una invitación formal a ser implementado y un breve resume sobre su contenido.

Justificación: Indica la importancia del programa

Alcance: Hace referencia a que puestos y miembros de la organización va dirigido el documento y su alcance.

Objetivos: Se da a conocer el objetivo general y los específicos del programa, con el fin que permita medir los resultados de la implementación de este.

Propuesta: En este espacio, se presentan las actividades a realizar, detallando específicamente, meta, descripción, lo que se desea alcanzar, responsables y el costo.

Presupuesto: En este cuadro se presenta la integración de los costos estimados de cada actividad propuesta.

Metodología Se indican las fases propuestas para la implementación de dicho programa.

Glosario: Este apartado tiene como objetivo esclarecer términos técnicos utilizados en el programa de beneficios no económicos, para su comprensión adecuada.

4.1.5 Presentación de propuesta del programa de beneficios no económicos las autoridades de la institución educativa.

Se programará una reunión formal con las autoridades de la institución, para la presentación de resultados y la propuesta elaborada del programa de beneficios no económicos dirigidos a sus colaboradores según la generación “X” y “Y”. Iniciando con un breve resumen sobre la metodología utilizada y señalando los hallazgos

sobresalientes identificados en este Trabajo Profesional de Graduación, con el apoyo de figuras y tablas para una presentación grafica ordenada y adecuada, por lo que se propone que su implementación sea en el año 2022.

4.2 Discusión de resultados

Las organizaciones deben definir un programa de compensaciones que logre atraer, retener y motivar colaboradores como lo mencionó Wayne Mondy (2010). Considerando que las compensaciones laborales van más allá de una retribución monetaria, sino que comprende todos beneficios que el colaborado percibe por su trabajo desempeñado.

Bajo este criterio, en este trabajo de graduación se diseñó una propuesta de beneficios basado en las compensaciones no económicas conocidas como salario emocional, para una institución educativa que nunca había implementado este tipo de acciones, que influyen en el desempeño de los colaboradores, al analizar la problemática identificada en la unidad de análisis, se determinó que aunque los colaboradores reciban un salario y prestaciones, no se han establecido beneficios extraeconómicos para los colaboradores. Como lo indica Agudelo y Saavedra (2016), el salario emocional está encaminado al mejoramiento del estado psicológico del colaborador, propiciando un ambiente laboral donde el colaborador se sienta cómodo y satisfecho para realizar sus funciones eficientemente.

Además de analizar la influencia del salario emocional en el desempeño, se determinó que la percepción de los beneficios no monetarios es variada, debido a las diferentes preferencias de los colaboradores según el grupo generacional al que pertenece.

Los grupos generacionales específicos en la unidad de análisis, según los resultados de la figura 1 son las generaciones “X” y “Y”, estableciendo que el grupo más representativo pertenece a la generación “X” nacidos entre en 1965 y 1980, según Diaz, esta generación se caracteriza por independizarse a temprana edad, ser entusiasta y trabajadores. En cuanto al resto de colaboradores pertenecen a la generación “Y” nacidos entre el año

1981 a los 2000, quienes son considerados jóvenes individualistas con deseos de autonomía y pertenecientes a la generación del milenio.

Al analizar la antigüedad en la institución de los colaboradores en la figura 4 , se evidenció una notable estabilidad laboral por parte de la generación “X” lo que se relaciona con una característica de esta generación, que hace referencia a su permanencia prolongada en su ámbito laboral en el mismo lugar de trabajo, debido a que la visión de trabajo de esta generación es como un medio para la consecución de sus objetivos y no como un fin, como lo indica Diaz (2017), por lo tanto si el colaborador sigue alcanzado sus objetivos estará cómodo en el mismo puesto de trabajo por un largo plazo.

En cuanto a la antigüedad de la generación “Y”, según lo indicado por Cafferata (citado por Lima y Polanco 2017), a esta generación no les entusiasma estar mucho tiempo en la organización desarrollando las mismas funciones, les interesan nuevos retos y desafíos y no desean sujetarse a una empresa porque creen en sí mismos y en su capacidad, características evidenciadas según la figura 4, donde todos los colaboradores que pertenecen a esta generación tienen entre un año a cuatro años de laborar para la institución, que en comparación a la generación “X” existe una gran diferencia.

Según los datos recabados en la fase de diagnóstico, se identificó que la institución no tiene constituido un programa de beneficios no económicos, sin embargo, en la encuesta realizada a los colaboradores, se cuestionó si ellos percibían algún tipo de beneficio laboral basado en el salario emocional. Según la información presentada en la tabla 2, la generación “X” indicó que valoran la oportunidad de empleo y de ingreso que la institución le ofrece, así también la estabilidad laboral, además se evidenció una identidad corporativa compartida, ya que sus creencias, valores y objetivos se ven estrechamente ligados con los de la institución. En comparación a los beneficios más valorados por la generación “y” descritos en la misma tabla, se identificó tres aspectos diferentes; primero, esta generación valora más el crecimiento personal y profesional que puede obtener en la organización, lo que está relacionado a sus preferencias a que su trabajo debe considerarse como un desafío, que le permita un aprendizaje continuo, en el segundo

aspecto indicaron que el ambiente laboral saludable y como tercer aspecto, establecieron que el equilibrio de vida-trabajo que la institución ofrece por una jornada laboral corta.

Según Taracena (2017), los elementos del salario emocional están basados en balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo y clima laboral. Estos elementos fueron utilizados como base en el trabajo profesional de graduación, los cuales constituyen los ejes principales para la creación de instrumentos y el análisis respectivo.

Los resultados obtenidos indican en la figura 5, que los elementos del salario emocional que son considerados necesarios para el buen desempeño de la generación "X", son priorizados de la siguiente manera, oportunidad de desarrollo profesional 50%, condiciones laborales adecuadas 30% y el equilibrio vida trabajo 20%.

La generación "X" considera como elemento de mayor importancia las oportunidades de desarrollo personal, como se presenta en la figura 9, indicando que la capacitación constante a la docencia logrará un alto nivel de rendimiento laboral, así mismo indicaron que percibir premios o regalos como forma de reconocer su buen desempeño es un incentivo para mantener dicho rendimiento. En concordancia a lo descrito en el marco teórico, esta generación les da importancia a los méritos y valora las compensaciones inmediatas. Se propone fortalecer habilidades tecnológicas aprovechando las herramientas online que se disponen de manera gratuita y resultan ser útiles y al culminar dichos cursos con un resultado satisfactorio, se reconocerá con una mención honorífica.

En cuanto a las condiciones laborales adecuadas de trabajo, un 50% de la generación "X" indicaron que contar con un área de descanso o relajación que les permita liberar el estrés, contribuye a que su desempeño sea mejor, así mismo un 30% considera que una adecuada ventilación e iluminación en el área de trabajo influyen en el buen rendimiento laboral, seguidamente el 20% consideran que contar con mobiliario y equipo en buen estado garantiza el éxito de sus operaciones.

Para la generación "X" en cuanto al equilibrio de vida-trabajo, el 50% considera que laborar en horarios flexibles, contribuirá al equilibrio vida trabajo, por lo que se considera

necesario una política de horarios donde el colaborador pueda organizar sus actividades cotidianas sin comprometer el cumplimiento de su horario laboral y las funciones asignadas. Asimismo, un 30% considera trabajar en casa o teletrabajo un aspecto que influye en la calidad del equilibrio vida trabajo y su desempeño laboral, lo que es considerable por la situación sanitaria que actualmente se vive (Covid-19), trabajar desde casa evitará arriesgar su salud y la de su familia.

Asimismo, se determinó que, aunque el clima laboral no fue destacado como elemento del salario emocional influyente en el desempeño laboral, la generación “X” indicó que las buenas relaciones que promueven un compañerismo contribuyen a desarrollar sus tareas con un nivel alto de rendimiento, por lo que fomentar este tipo de relaciones interpersonales puede favorecer a un mejor desempeño global.

En cuanto la generación “Y” los elementos del salario emocional necesarios para el buen rendimiento laboral, destacan la oportunidad de crecimiento profesional, desarrollo personal y condiciones laborales con un mismo nivel de preferencia 50%. Asimismo, establecieron de manera unánime que el aspecto que más influye en su buen desempeño son las capacitaciones constantes las cuales les permite obtener y desarrollar competencias laborales que contribuyan a un mayor rendimiento, por lo que se propone desarrollar competencias blandas a través de la capacitación, en concordancia con Deloitte (2018), se considera brindar capacitación con un enfoque en trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, innovación, creatividad y pensamiento crítico.

En cuanto a las condiciones laborales, los resultados indicaron, por un lado, que el 75% de estos colaboradores se inclinan por obtener el beneficio de un salón de entretenimiento, donde puedan darse un respiro de su jornada laboral, es importante indicar que actualmente existen varias opciones económicas que pueden ser implementadas en el área de trabajo. Por lo que se propone dar un beneficio que pueda ser utilizado en sus horarios libres y también en sus hogares, como un servicio de *streaming* por suscripción que les permite a sus miembros ver series y películas sin publicidades en un dispositivo con conexión a internet. Por otro lado, un 25% señaló que,

el mantenimiento e higiene en las áreas de trabajo son las condiciones laborales adecuadas que influyen en el buen rendimiento para la generación “Y”.

La teoría de motivación de las necesidades de Maslow, indican que los seres humanos poseen una serie de cinco categorías de necesidades a satisfacer, el orden en que el autor las establece es según su importancia, en la base se encuentra las necesidades fisiológicas que corresponde a las necesidades básicas del ser humano, las de seguridad, las necesidades sociales, necesidades de estima y en la punta las necesidades de autorrealización.

Se hace un análisis entre el sistema de compensación salarial y su relación con la pirámide de Maslow. Se considera que las necesidades fisiológicas pueden ser cubiertas con un salario monetario, ya que el dinero, les permite adquirir productos y servicios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando el colaborador se siente seguro en la empresa donde desempeña sus labores suple una parte de las necesidades de seguridad, así mismo contar con un ingreso les permite adquirir y mantener un techo para su hogar y su familia.

Ahora bien, ¿cuáles son las necesidades que suple el salario emocional? en primer lugar están las necesidades sociales que pueden ser cubiertas cuando el ambiente laboral promueve el compañerismo, trabajar en equipo y confianza, les permite sentirse parte de algo y esto a su vez contribuye a conductas de compromiso con su equipo de trabajo y a la organización. Este compromiso genera que los colaboradores tengan un alto rendimiento, cumpla las metas y objetivos organizacionales y a su vez garantizan la rentabilidad de la organización. En segundo lugar, el salario emocional tiene la capacidad de suplir las necesidades de estima o de reconocimiento, ya que al ofrecer a los colaboradores beneficios extraeconómicos que reconozcan su buen desempeño, se sienten valorados, respetados y motivados a seguir desempeñándose de una manera efectiva.

Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización, que se refiere al desarrollo de las personas, donde crecen moral, personal y espiritualmente, cabe mencionar que estas necesidades son las más difíciles de cubrir derivado a que consiste en metas y objetivos individuales de cada colaborador, mismos que son alcanzados con varias acciones constantes. Sin embargo, cuando las organizaciones ofrecen oportunidades de crecimiento a los colaboradores está contribuyendo a la superación y crecimiento de estos. La pirámide de Maslow es incluida en el marco teórico y en la discusión de resultados, porque se cree que cuando un colaborador está satisfecho y motivado, se compromete con la organización y la motivación se considera como un factor que influyen en el rendimiento laboral.

Dicho esto, se propone un programa de beneficios no económicos basado en el salario emocional, en las necesidades de los colaboradores de la institución según su generación "X" y "Y", que fue diseñado según los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos desarrollados.

CONCLUSIONES

- Se identificó que los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento de la generación “Y”, son las oportunidades de desarrollo personal y profesional, condiciones laborales adecuadas, mientras que la generación “X” agrega el equilibrio entre vida y trabajo.
- Se estableció que la generación “X” considera importante percibir los beneficios no monetarios de capacitaciones constantes, premios o regalos de reconocimiento como parte del desarrollo personal y profesional, en cuanto a condiciones laborales, consideran que contar con un área de descanso o relajación, ventilación e iluminación adecuada, mobiliario y equipo en buen estado, influyen en su rendimiento, así como los horarios flexibles, teletrabajo y beneficios para la familia que constituyen equilibrio entre vida y trabajo.
- Se estableció que la generación “Y” prefiere obtener los beneficios no monetarios de capacitaciones constantes dentro de la institución como desarrollo personal y profesional, en cuanto a las condiciones adecuadas de trabajo, consideran importante disponer de un área de entretenimiento y el mantenimiento e higiene en las áreas de trabajo para el buen desempeño de sus funciones.
- Se detectó que el salario emocional influye en el desempeño de ambas generaciones identificadas, sin embargo, cada una tiene preferencias y necesidades diferencias considerables. En consecuencia, a estas diferencias se elaboró y se propuso un programa de beneficios estableciendo las necesidades de los colaboradores, que incluye capacitaciones, zona de descanso y área de entretenimiento para lograr satisfacer gustos y preferencias de ambas generaciones y lograr un mejor desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la implementación del programa de beneficios propuesto con base al salario emocional, con el fin de satisfacer las preferencias y necesidades de los colaboradores según su generación agregando esta propuesta a su sistema de compensación laboral, que le permita atraer, motivar retener y alcanzar un nivel alto de rendimiento laboral
- Se recomienda a la institución, evaluar la funcionalidad e impacto de éste programa de beneficios no económicos, determinando si las estrategias utilizadas han sido adecuadas según su grupo generacional.
- Se recomienda que el programa de beneficios sea actualizado constantemente considerando que las características de ambas generaciones pueden alterarse al transcurrir de los años, para su actualización se recomienda aplicar la encuesta diseñada en este estudio.
- Se recomienda a la institución divulgar los beneficios no económicos que se ofrecen a los colaboradores, así mismo las normas de uso justo para crear una cultura de salario emocional dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio, S. (2017). *Trabaja inteligente (mente)*. Madrid, España: Mestas Ediciones
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. PEARSON.
- González, D. (2011). Impacto en las prácticas tradicionales de recursos humanos por la incorporación de la Generación Y. El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review* (5).
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición*. PEARSON EDUCACIÓN,.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos Su proceso organizacional*. Universidad Autonoma de Nuevo León.
- Valera, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

EGRAFÍA

Agudelo, C., & Saavedra, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Apolo, S. (2017). *Análisis de los beneficios no monetarios en el area administrativa de una empresa comercial 2017*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22320/1/Tesis%20Sara%20Apolo%20Cifuentes.pdf>

Armijos, M., Franklin, B., Bermúdez, B., Aaron, I., Mora, S., & Norman, V. (2019). SciELO - Scientific Electronic Library Online. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Carranza, A. (2017). *Motivación, efectividad y desempeño laboral en tu equipo*. Obtenido de https://www.academia.edu/43389198/RED_eBook_Desempen_o_laboral

Castrataro, A. (2013). *La generación "Y" en las empresas argentinas, cambios que debe desarrollar el management para entender, retener y amplificar tofo el potencial de esta generación*. https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1102/ITBA-EOI_MDET_TESIS_Adrian-Castrataro.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Deloitte. (2018). *Deloitte Millennial Survey: millennials decepcionados con los negocios, no preparados para la Industria 4.0*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>

Esperanza, P., Glenys, A., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es.

- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). *Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*.
<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>
- Flores, R., & Urbina, A. (2019). *El Salario emocional como estrategia para la retención de los millennials en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A.*
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/12966/1/13%20T%283315%29.pdf>
- García, A. (2019). *Tesis: La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala*. Obtenido de
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6099.pdf
- Guzmán, J. (2019). *Tesis: Los incentivos laborales y el desempeño laboral en los trabajadores de la sociedad de beneficencia pública de Catacaos*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47465/Guzm%C3%A1n_FJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kauffman, L. (2015). *Las nuevas generaciones y el trabajo operativo, ¿Qué esperan encontrar dentro del sector industrial?*
<https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/2804/KAUFFMAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Taracena, M. (2017). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2,016*.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5536.pdf
- Yac, M. (2013). *Tesis: Los beneficios de la creación de un Programa de Incentivos Laborales*.
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/9106/1/T%2013%20%282411%29.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista para las autoridades de la institución



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Postgrados

Guía de entrevista para las autoridades de la institución

Puesto:	Nombre:
Fecha de entrevista:	Antigüedad en la institución:

Información General / Ficha técnica

- a) Historia y antecedentes de la organización
- b) ¿Cuántos colaboradores tiene la institución?
- c) ¿Cuál es la filosofía empresarial?
- d) Estrategia corporativa
- e) Servicios que ofrecen
- f) Cantidad de niños que atienden
- g) Que problemas atraviesa la institución

Salario emocional en la institución

- a) ¿Conoce el salario emocional o incentivos laborales no monetarios?
- b) ¿La institución cuenta con un programa de beneficios no económicos?

- c) ¿Considera que a falta de un programa de beneficios no económicos repercute en el rendimiento de los colaboradores?
- d) ¿Que problemas han surgido por la carencia de un programa de beneficios no económicos?
- e) ¿Considera factible la implementación de un programa de beneficios no económicos?
- f) ¿Lo considera importante y necesario?

Unidad de análisis

- a) Características demográficas, genero, edad y nivel académico
- b) ¿Conoce el término de grupos generacionales?
- c) ¿Conoce a que generación pertenece cada colaborador?
- d) ¿Se familiariza con el tema?
- e) ¿Sabe que son los *millennials* y la generación Y?

Cierre

- a) Agradecimientos especiales
- b) Fijar reunión para revisión de instrumentos y agendar la aplicación de estos a la unidad de análisis.

Anexo 2: Encuesta “Salario Emocional y Rendimiento Laboral”



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Postgrados
 Maestría en Administración de Recursos Humano

“Salario Emocional y Rendimiento Laboral”

Fecha de aplicación		Edad:	De 21 a 41 años	De 42 a 60 años
Nivel académico	Primaria	Secundaria	Diversificado	Universidad
Personal Administrativo		Antigüedad en la institución:		
Maestro				

Estimado colaborador:

A continuación, se presentan una serie de preguntas con varias opciones de respuesta, de las cuales seleccione únicamente la opción de su preferencia y dé su opinión en las que corresponda. Agradeciendo su sinceridad, considerando que la información será utilizada con fines de estudio y será tratada confidencialmente.

El salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores, mejorando la relación entre estos y la institución, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el desarrollo de las actividades, entre estos; equilibrio de vida-trabajo, condiciones adecuadas, ambiente laboral saludable, crecimiento personal y profesional.

1. Según la definición del salario emocional dada al inicio, mencione cuales son los beneficios ofrecidos por la institución que más valora:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

2. Seleccione uno de los siguientes elementos que, considere necesarios para un buen rendimiento laboral.

- Equilibrio Vida - Trabajo
- Condiciones laborales adecuadas
- Buenas relaciones laborales
- Oportunidad de desarrollo personal
- Crecimiento profesional

Equilibrio Vida – Trabajo

3. Seleccione, ¿Cuál de los siguientes beneficios le motivan a dar un mayor rendimiento laboral?

- Horarios Flexibles
- Otorgación de permisos personales
- Incluir a la familia en actividades laborales
- Tiempo designado para ejercitarse en horario laboral
- Día libre para festejo de cumpleaños
- Trabajo desde casa (Teletrabajo)
- Becas de estudio para sus hijos dentro de la institución

Condiciones laborales adecuadas

4. Seleccione ¿Cuál de los siguientes beneficios influyen de manera positiva en el buen desempeño de sus actividades?

- Zona de descanso
- Área de cafetería / Comedor
- Salón de entretenimiento
- Ventilación e iluminación en el área de trabajo
- Mantenimiento e higiene en las áreas de trabajo
- Mobiliario y equipo en buen estado

Clima laboral

5. Seleccione cuál de los siguientes aspectos contribuyen a un ambiente laboral adecuado para desempeñarse mejor

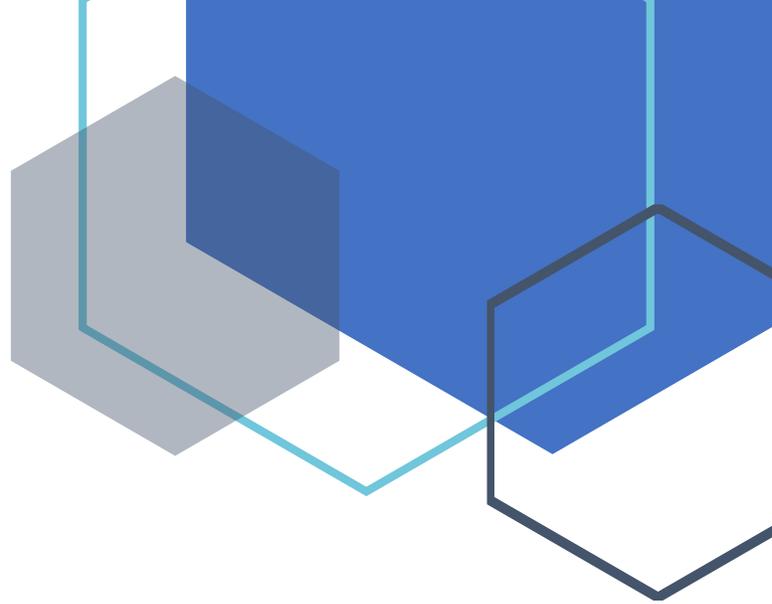
- Liderazgo adecuado
- Comunicación efectiva
- Reconocimiento del buen desempeño
- Trabajo en equipo
- Valores organizacionales
- Compañerismo

Crecimiento personal y profesional

6. De los siguientes beneficios, con cual se considera motivado para dar un mejor desempeño

- Capacitación constante de docencia
- Reclutamiento interno
- Plan de carrera: Asensos - Promociones
- Premios y regalos

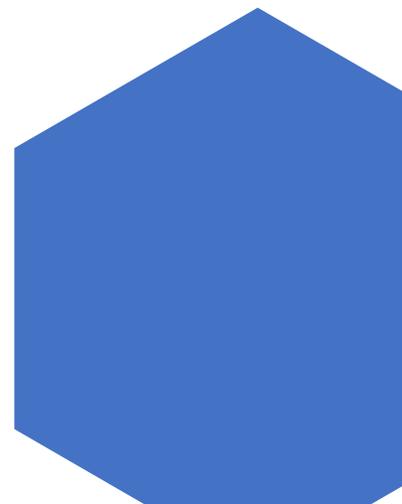
7. Mencione los aspectos que le motiven a ser parte de esta institución



ANEXO 3
PROGRAMA DE BENEFICIOS
Dirigido a la generación “X” y “Y”

COLEGIO MIXTO EVANGELICO “SENDAS CRISTIANAS”

Año 2022





PRESENTACIÓN

A continuación, se presentan las propuestas planteadas para la implementación del salario emocional a través de un programa de beneficios dentro de su reconocida institución, con la finalidad de mantener y mejorar un rendimiento alto en su personal.

Esperando que este documento represente una herramienta que le permita mantener colaboradores satisfechos, cómodos y comprometidos con la gran labor y el servicio que ofrecen al formar guatemaltecos con criterio, principios y valores, desarrollando sus capacidades para ser grandes ciudadanos e hijos de Dios.

El presente documento, contiene un programa de beneficios que han sido diseñados tomando en consideración las preferencias de los colaboradores sobre el salario emocional, según a la generación que pertenecen, la implementación de este programa podrá ser considerado en el presupuesto del próximo año 2022.

Cabe mencionar que, según la información recabada, se determinó que el 71% de sus colaboradores pertenece a la generación “X” y el 29% restante a la generación “Y” o *millennials*. Por lo tanto, el programa de beneficios va dirigido a las generaciones “X” y “Y” con el fin de proveer un lugar de trabajo, donde estas generaciones, además de desarrollar y aplicar sus habilidades, destrezas y actitudes puedan sentirse cómodos y satisfechos.



Taracena (2019), Estableció que los elementos del salario emocional pueden clasificarse en: Balance de vida, entorno laboral, que incluye condiciones laborales adecuadas, oportunidades de desarrollo laboral y personal y clima laboral.

A través de la encuesta “Elementos del salario emocional que prefieren los colaboradores según la generación a la que pertenecen” que fue aplicada a los colaboradores de la institución se identificó que los elementos del salario emocional que influyen en el rendimiento de la generación “Y”, son las oportunidades de desarrollo personal y profesional a un 50%, las condiciones laborales adecuadas a un 30% y el equilibrio entre vida y trabajo a un 20%.

Mientras que para la generación “X” el 50% indica que las oportunidades de desarrollo personal y profesional influyen en su rendimiento laboral y el otro 50% indicó que las condiciones laborales adecuadas propician un mejor desempeño laboral, contar con instalaciones que les permita despejarse, divertirse y entretenerse, les permite dar paso a la creatividad y trabajar más motivados evidenciándose en su desempeño.

Por lo tanto, en las siguientes páginas se encontrarán las propuestas desarrolladas como beneficios para los colaboradores según su generación, con base al salario emocional.



Es necesario considerar que existen elementos intrínsecos que son los que el colaborador percibe y no necesariamente representan una retribución monetaria para los mismos y por otro lado existen los elementos extrínsecos que establece la cantidad monetaria que la organización debe invertir.

Los beneficios de invertir en el salario emocional, es que se logra un personal satisfecho, motivado y comprometido a alcanzar mejores resultados. Asimismo, la institución puede evitar ausentismo y rotación de personal, ya que propiciar un ambiente agradable y este tipo de beneficios se logra una retención de sus colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

Los colaboradores se consideran parte fundamental de la entidad educativa, su buen desempeño permite el logro de los objetivos y propósito fundamental del colegio. Para que el desempeño de éstos se encuentre siempre en un nivel óptimo, es necesario fomentar un entorno laboral, donde se sientan satisfechos y motivados para aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas eficientemente.

La importancia de este programa radica en brindar una herramienta que contribuya al mejorar y mantener el buen rendimiento del personal de la institución educativa, a través de la implementación de un programa de beneficios no monetarios conocido como el salario emocional, enfocados en la satisfacción de los colaboradores tomando en cuenta sus necesidades y preferencias personales, sociales y profesionales según su generación.

ALCANCE

El programa de beneficios no económicos aplica a todos los colaboradores de la institución educativa, comprendiendo al área administrativa y al claustro de maestros.



OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general

Fortalecer el rendimiento de los colaboradores de la entidad educativa a través del diseño un programa de beneficios no económicos, enfocado en satisfacer las necesidades y preferencias de los colaboradores identificadas según su generación, fomentando un entorno laboral gratificante y satisfactorio.

Objetivos específicos

- i. Proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional para los colaboradores que pertenecen a la institución, a través de capacitaciones enfocadas en cada generación.
- ii. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de rendimiento individual y colectivo, ofreciendo condiciones adecuadas laborales, específicamente un área de descanso para la generación “X” y de entretenimiento para la generación “Y”.
- iii. Garantizar el bienestar de los colaboradores de la generación “X” a través de la implementación de beneficios que les permita mantener un equilibrio de vida y trabajo, específicamente horarios laborales.
- iv. Establecer el presupuesto necesario para la aplicación del programa de beneficios no económicos laborales.

...

PROGRAMA DE BENEFICIOS

BENEFICIOS GENERACIÓN X

Elemento:	Crecimiento personal y profesional
Beneficio:	Capacitaciones de competencias tecnológicas
Objetivo:	Proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional para los colaboradores que pertenecen a la institución como beneficio para su buen rendimiento, a través de capacitación y desarrollo.
Descripción:	<p>Después de un año de adaptación en la modalidad virtual, se propone que los colaboradores que pertenecen a la generación "X" puedan desarrollar más estas competencias. Se propone fortalecer las habilidades tecnológicas, impartiendo temas como:</p> <ul style="list-style-type: none">• TIC es Tecnología de la Información y la Comunicación,• TAC significan Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento, tiene como objetivo establecer una relación entre la tecnología y el conocimiento adquirido a través de la tecnología. <p>La intención es capacitar a 3 colaboradores, uno del área administrativa y 2 de los maestros con el fin que replicar las capacitaciones</p> <p>Políticas de curso: Los cursos deben ser aprobados con un punteo de 85 puntos.</p>
Presupuesto	Anual Q3,000.00

• • •

Elemento:	Condiciones laborales adecuadas		
Beneficio:	Zona de descanso		
Objetivo:	Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de rendimiento individual y colectivo, ofreciendo condiciones adecuadas laborales, específicamente crear zona de descanso donde los colaboradores puedan tener acceso y liberar el estrés.		
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar un espacio específico para zona de descanso. • Adquirir un sofá masajeador, al cual los colaboradores tengan acceso con previa cita. • Disponer servicio de cafetería, que incluya bebidas como agua pura, té y café <p>Políticas de uso: Es necesario agendar la utilización de la zona de descanso, respetando las solicitudes y calendario establecido.</p>		
Presupuesto	Recursos	Mensual	Anual
	2 sofás reclinable	Q400.00	Q4,000.00
	Bebidas y Caf.	Q200.00	Q 2,000.00
	Total anual	Q.600.00	Q 6,000.00

Elemento:	Equilibrio Vida y trabajo		
Beneficio:	Horarios Flexibles		
Objetivo:	Garantizar el bienestar de los colaboradores de la generación "X" a través de la implementación de beneficios que les permita mantener un equilibrio de vida y trabajo.		
Descripción:	<p>Último periodo de viernes libre.</p> <p>Los colaboradores tendrán derecho, según su carga de trabajo a tener libre una hora al finalizar la jornada todos los viernes. Tiempo que queda a disposición de los colaboradores para retirarse e irse a casa o gozar beneficio de la zona de descanso.</p>		
Presupuesto	<p>Hora Hombre por cada viernes de mes por 10 colaboradores de la generación "X"</p> <p>Mensual Q600.00 – Anual Q6,000.00</p>		

...

BENEFICIOS GENERACIÓN Y

Elemento:	Crecimiento personal y profesional
Beneficio:	Capacitaciones de competencias blandas
Objetivo:	Proporcionar oportunidades de crecimiento personal y profesional para los colaboradores que pertenecen a la institución como beneficio para su buen rendimiento, a través de capacitación y desarrollo.
Descripción:	<p>Brindar capacitación que les permita adquirir y desarrollar competencias blandas. Se propone crear un curso virtual que englobe temas de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Trabajo en equipo• Pensamiento crítico• Innovación y creatividad• Liderazgo <p>Se sugiere incluir en el plan de capacitaciones, cursos totalmente gratis en la plataforma capacítate para el empleo: https://capacitateparaempleo.org/</p> <p>Políticas de curso:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modalidad asincrónica• Deben aprobarse con 85 puntos para obtener certificado• Necesaria cuenta de correo
Presupuesto	Sin costo

• • •

Elemento:	Condiciones laborales adecuadas
Beneficio:	Capacitaciones de competencias blandas
Objetivo:	Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de rendimiento individual y colectivo, ofreciendo condiciones adecuadas laborales, específicamente proporcionando un área destinada a entretenimiento.
Descripción:	Adquirir una suscripción de Netflix que es un servicio de <i>streaming</i> que ofrece una amplia variedad de series, películas, títulos de anime, documentales y otros contenidos para 4 usuarios. Adecuar la sala de audiovisuales para que en tiempos libres los colaboradores puedan realizar uso de la plataforma Netflix. Los colaboradores también podrán gozar este beneficio en sus hogares
Presupuesto	Mensual Q125.00 Anual Q1,500.00

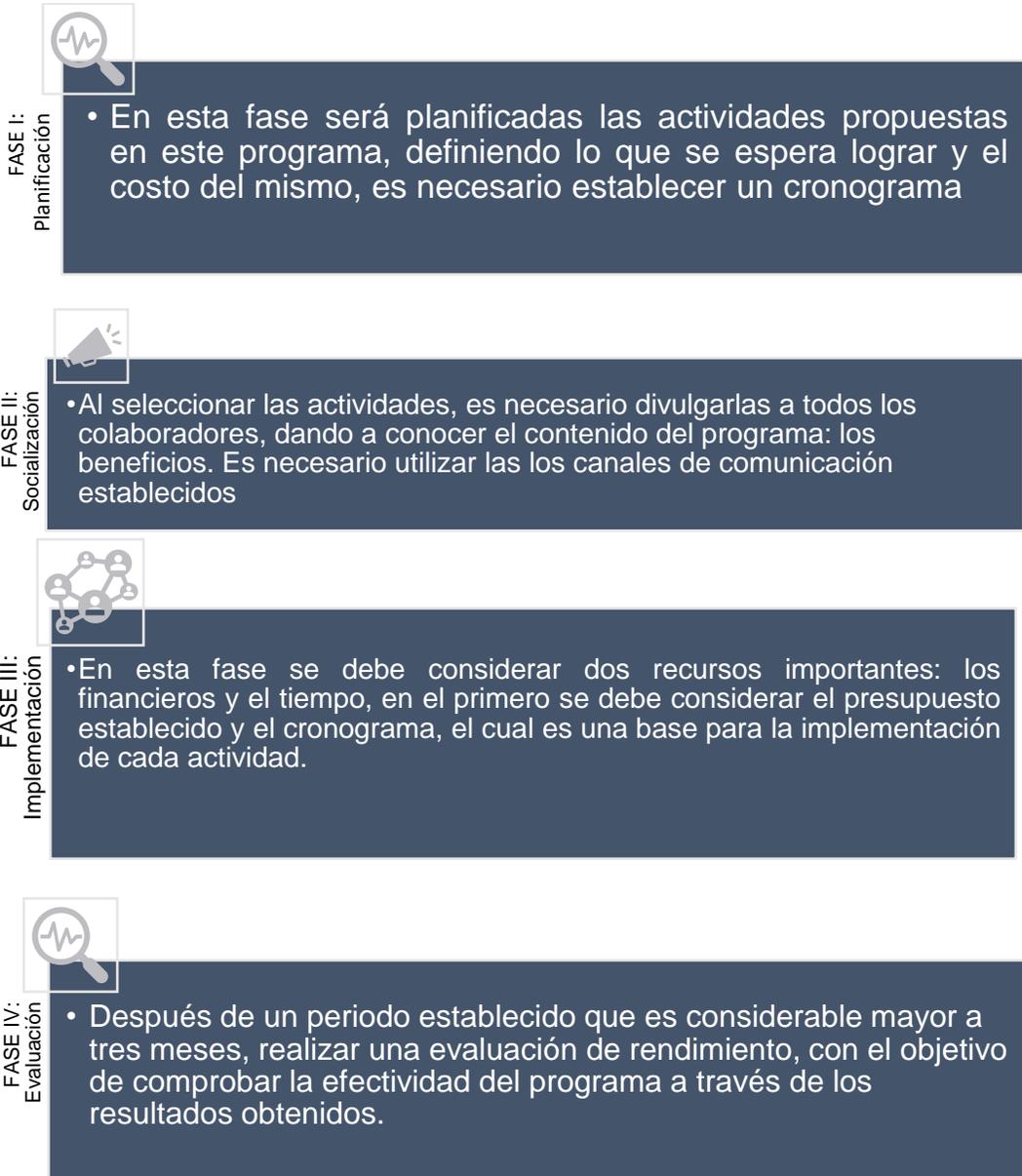
...

PRESUPUESTO

No.	Propuesta	Costo Mensual	Costo Anual
Generación "x"			
1	Capacitación Habilidades tecnológicas		Q 3,000.00
2	Zona de descanso	Q 400.00	Q 4,000.00
3	Hora libre los viernes	Q 600.00	Q 6,000.00
	Total beneficios, Generación "X"	Q 1,000.00	Q 13,000.00
Generación "Y"			
4	Capacitación Habilidades blandas	Sin costo	Sin costo
5	Sala de entretenimiento	Q 125.00	Q 1,500.00
	Total beneficios, Generación "Y"	Q 125.00	Q 1,500.00
TOTAL		Q1,125.00	Q14,500.00

IMPLEMENTACIÓN

Metodología recomendada





GLOSARIO DE TÉRMINOS

Salario Emocional

Retribución no monetaria o beneficios e incentivos que recibe el colaborador dentro de una organización, se refiere a los factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

Generación X

Son los nacidos entre 1965 y 1980, se considera que en esta etapa se vivieron grandes avances tecnológicos y científicos, esta generación se caracteriza por independizarse a temprana edad, ser entusiastas y trabajadores. Son individualistas, adictos al trabajo se consideran rebeldes, ambiciosos, atrevidos y autosuficientes.

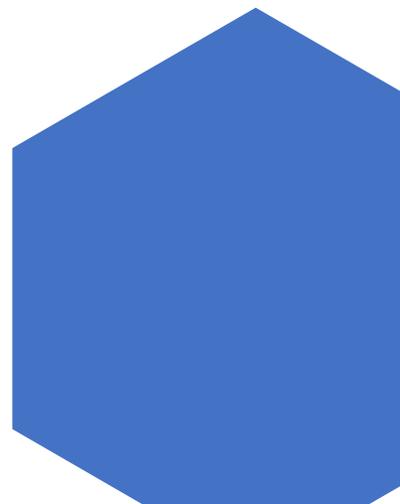
Generación Y

La generación “Y” o millennials es la que comprende a los nacidos del año 1981 al 2000, la generación millennials es la primera que, ha convivido desde nacida con las nuevas tecnologías de la información: Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte su vida diaria, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y trabajo



AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento dirigido al Pastor Carlos Monterroso, por su apoyo, disposición y abrir las puertas del Colegio Mixto Evangélico “Sendas Cristianas” para realizar este trabajo de graduación. Sin duda alguna su gestión en el establecimiento ha contribuido en alcanzar los objetivos establecidos.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de la población.....	32
Tabla 2 Opiniones recibidas por los colaboradores encuestados sobre los beneficios no económicos ofrecidos por la institución que más valora.....	38
Tabla 3 Opiniones recibidas por los colaboradores encuestados sobre los aspectos que lo motivan a continuar en la institución.....	45
Tabla 4 Establecimiento de objetivos del programa de beneficios no económicos	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Determinación de la generación a la que pertenecen los colaboradores	34
Figura 2 Nivel académico de los colaboradores	35
Figura 3 Área de trabajo desempeñada por los colaboradores	36
Figura 4 Antigüedad de los colaboradores en la institución	37
Figura 5 Elementos del salario emocional considerados necesarios para un mayor rendimiento por los colaboradores.	39
Figura 6 Aspectos del equilibrio entre vida y trabajo que influyen en el rendimiento.....	40
Figura 7 Condiciones laborales que influyen en el rendimiento laboral	41
Figura 8 Aspectos del Clima laboral que influyen el rendimiento laboral.....	42
Figura 9 Aspectos del crecimiento personal y profesional que impactan en el buen desempeño.....	44