

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



**EL SALARIO EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE COLABORADORES NO SINDICALIZADOS EN EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ORGANIZACIÓN SINDICAL
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**

LICENCIADA HASBINNETT ZURIDEYLDA SAMAYOA GÓMEZ

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

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



**EL SALARIO EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE COLABORADORES NO SINDICALIZADOS EN EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ORGANIZACIÓN SINDICAL
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Instructivo de Tesis para Optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias", aprobado por la Honorable 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 ratificada por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de Agosto de 2018.

ASESOR:

MSc. LICENCIADA CLAUDIA ELIZABETH AQUINO GARCÍA

AUTORA:

LICENCIADA HASBINNETT ZURIDEYLDA SAMAYOA GÓMEZ

GUATEMALA, JUNIO DE 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 Giovani Mejía Victorio.
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia Maria Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Presidente: Dr. Julio de León Vizcaíno

Secretaria: MSc. Karla Eugenia Krings Cotero

Examinadora: MSc. Judith del Rosario Morales Flores

ACTA/EP No. **04253**

ACTA No. RH-JN-18-2021

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 **11 de junio** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Hasbinnett Zurideylda Samayoa Gómez**, carné No. **100022221**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, 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 la sustentante, denominado "**EL SALARIO EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE COLABORADORES NO SINDICALIZADOS EN EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ORGANIZACIÓN SINDICAL UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **72** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

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



Dr. Julio de León Vizcaino
Presidente



Msc. Karla Eugenia Krings Cotero
Secretaria



Msc. Judith del Rosario Morales Flores
Vocal I



Licda. Hasbinnett Zurideylda Samayoa Gómez
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Hasbinnett Zurideylda Samayoa Gómez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 12 de julio de 2021.

(f)

Dr. Julio de León Vizcaíno
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 1,039-2021
Guatemala, 17 de noviembre del 2021

Estudiante
Hasbinnett Zurideylda Samayoa Gómez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 27-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

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

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

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Solicitudes de Impresión 2021, Maestrías en Ciencias, plan normal

Maestría en Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 63-2021	<u>Hasbinnett Zurideylda Samayoa Gómez</u>	<u>100022221</u>	EL SALARIO EMOCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE COLABORADORES NO SINDICALIZADOS EN EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CON ORGANIZACIÓN SINDICAL UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

A Dios: porque día a día y en cada una de mis historias, estás presente dándome tu amor.

A Nuestra Madre Celestial, porque la sonrisa que me otorgas me mantiene confiada en que sigo siendo tu privilegiada.

A mi mamá, Antonia Gómez, admirable mujer que jamás podría ser igualada, gracias por la vida, por tu ejemplo y por mantenerme firme cuando he pensado en caer.

A mi hija, Kheily, porque al igual que ayer, en el hoy y en el mañana, eres tú la que alimenta la razón de mi existir. ¡¡Te quiero!!

A mi esposo Pablo, porque llegaste a mi lado como un ángel guardián que cuida nuestro caminar, mi admiración y respeto total para ti, mi bello amor!

A mis hermanos, hermanas y sus familias, porque siempre están allí cuando más los necesito, ¡gracias por ser parte de este proyecto!

A los diferentes docentes, colegas, asesores y amigos, que aportaron su conocimiento técnico y las experiencias que día a día forjan las mejoras para el desarrollo del talento humano en Guatemala y el mundo.

A todas las personas y empresas que de una u otra forma se vieron involucradas en este proyecto. ¡Gracias por su aporte!

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la Industria de Alimentos y Bebidas	1
1.2 Antecedentes del Salario Emocional.....	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Organizaciones Sindicales	6
2.1.1 Clasificación	8
2.2 Motivación	10
2.2.1 Teorías de la Motivación.....	10
2.3 Satisfacción Laboral	12
2.3.1 Concepto de Satisfacción Laboral.....	12
2.3.2 Factores que Determinan la Satisfacción Laboral	16
2.3.3 Medición de la Satisfacción Laboral.....	18
2.3.4 Métodos para Investigar la Satisfacción Laboral	19
2.3.5 Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral	20
2.4 Salario Emocional.....	22
2.4.1 Concepto de Salario Emocional.....	22
2.4.2 Beneficios del Salario Emocional	24

2.4.3 Clasificación de los Factores de Salario Emocional.....	25
2.4.4 Gestión del Salario Emocional.....	29
2.4.5 Relación entre Salario Emocional y Satisfacción Laboral	30
2.5 Otros Temas de Interés en la Gestión de Salario Emocional.....	31
2.5.1 Evaluación de Desempeño	31
2.5.2 Atracción de Talento	33
2.5.3 Retención de Talento	35
2.5.4 Mix Generacional.....	37
3. METODOLOGÍA	41
3.1 Definición del Problema	41
3.2 Objetivos.....	42
3.2.1 Objetivo General.....	42
3.2.2 Objetivos Específicos	42
3.2.3 Especificación de Variables.....	43
3.3 Método Científico	45
3.4 Diseño Utilizado	47
3.5 Unidad de análisis, período histórico y ámbito geográfico.....	47
3.6 Universo y Muestra	47
3.7 Técnicas de Investigación Aplicadas.....	49
3.7.1 Técnicas de Investigación Documental	50
3.7.2 Técnicas de Investigación de Campo	50

4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
4.1.	SALARIO EMOCIONAL	53
4.1.1	Factores del salario emocional que la industria utiliza	53
4.1.2	Factores del salario emocional percibidos como positivos (análisis global)	55
4.1.2.2	Información complementaria	68
4.2	SATISFACCIÓN LABORAL	72
4.3	RELACIÓN ENTRE SALARIO EMOCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	74
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS	86
	ÍNDICE DE CUADROS	91
	ÍNDICE DE TABLAS	92
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	93

RESUMEN

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se resumen a continuación.

La industria de bebidas y alimentos tiene un lugar importante en la economía de Guatemala. Además del branding que cada una de las empresas miembro de este sector se esfuerza por mantener, la supervivencia en un mercado globalizado han sido detonantes importantes para iniciar estudios que apoyen la diferenciación a través de su talento humano.

El mix generacional, las diferentes formas de recompensar a los empleados y en sí, la evolución del mercado nacional y extranjero, impulsan el estudio para comprender las implicaciones que tiene el salario emocional sobre la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos, no sindicalizados, en empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical, ubicadas en el municipio de Guatemala.

La presente investigación se realizó con base en la utilización del método científico, se observó el problema, se planteó la necesidad de realizar un estudio para apoyar la mejora, se estableció el objetivo general, los específicos, se recolectó información teórica, se establecieron los instrumentos, se recopiló información, se tabuló, se obtuvieron los resultados, se elaboró el análisis y se presentan las conclusiones y recomendaciones.

La bibliografía muestra datos históricos relevantes sobre las constantes investigaciones que con respecto al recurso humano se realizan, esto con el fin de dar visión al lector de la necesidad que se ha tenido durante décadas, para dar respuesta a las actitudes y comportamientos que el ser humano tiene, para ello se muestran las conclusiones obtenidas por Maslow, Porter, Herzberg, así como de autores más recientes.

Los resultados más relevantes de la investigación muestran que pese a las diferentes iniciativas que la industria en estudio ya utiliza en materia de salario emocional, las mismas no se ven reflejadas en la satisfacción laboral que los colaboradores presentan.

Dentro de las categorías del salario emocional que la industria ya tiene en marcha se encuentran: los planes de desarrollo profesional, planes de bienestar personal, planes de bienestar familiar, flexibilidad de horario y reconocimientos.

Con respecto a la satisfacción que las mencionadas categorías tienen en los sujetos en estudio, los resultados muestran que la categoría mejor evaluada fue la de flexibilidad de horario, con una satisfacción del 49%. Dentro de esta categoría se agrupan los siguientes factores: teletrabajo, jornadas laborales por turno, jornada interrumpida (almuerzo amplio), jornada completa flexible, jornada de ingresos y salidas variables, semana corta.

El resto de las categorías, aunque no alcanzaron resultados relevantes, se analizan dentro del estudio, esto con el fin principal de brindar información relevante para los interesados.

Con respecto a la satisfacción laboral que muestran los sujetos en estudio, los resultados muestran que los factores intrínsecos (factores de motivación) tienen una puntuación de 57% y los factores extrínsecos (factores de higiene) un 60%, por lo que la satisfacción laboral general presenta un 59% en promedio.

Los resultados permitieron aceptar la hipótesis de que el salario emocional tiene implicaciones en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos, no sindicalizados en empresas de la industria de alimentos y bebidas, con organización sindical, ubicadas en el municipio de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, la industria de alimentos y bebidas se ha posicionado como una de las más importantes en Guatemala, esto, por el aporte que al producto interno bruto otorgan (11.03%), así como a la generación de empleos directos e indirectos.

Por otro lado, en el mercado guatemalteco, es relevante estudiar la situación laboral de las organizaciones que cuentan con un movimiento sindical activo, miembro de un gremio sindical y con pacto colectivo vigente, por las particularidades que dichos movimientos generan dentro de las organizaciones y las industrias de las que forman parte.

La importancia de conocer los antecedentes del salario emocional, las organizaciones sindicales y su clasificación, las diferentes teorías motivacionales, conceptos y teorías de la satisfacción laboral, así como su evolución fue trascendental para brindar un panorama claro de la necesidad de conocer las implicaciones del salario emocional en la satisfacción laboral.

Se detectó como problema de investigación, el desconocimiento de las implicaciones que tiene el salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que esto repercute en la importancia y por ende en el tiempo, esfuerzo y asignación de recursos que se le brindan a cada una de las iniciativas que se gestionan para este tema.

El objetivo general de la investigación fue analizar las implicaciones del salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos, no sindicalizados, en empresas de la industria de alimentos y bebidas, con organización sindical, ubicadas en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, con el fin de demostrar la importancia de los diferentes factores que lo conforman.

Los objetivos específicos formulados en función del objetivo general fueron: conocer los factores del salario emocional que la industria en estudio utiliza actualmente; establecer los factores del salario emocional que los colaboradores en estudio perciben como positivos en las empresas para las que laboran; determinar el nivel de satisfacción que

presentan los colabores en estudio e identificar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos, no sindicalizados, pertenecientes a empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical, ubicadas en el municipio de Guatemala.

La hipótesis de investigación formulada expresa lo siguiente: el salario emocional tiene implicaciones en la satisfacción laboral de los colaboradores en estudio.

La presente tesis consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno el cual muestra los antecedentes tanto de la industria en estudio, como los los antecedentes del salario emocional y su acelerada evolución.

En el capítulo dos se observa el marco teórico y empírico de la investigación, en él se encontrará información relevante de las organizaciones sindicales en Guatemala, las diferentes teorías de la motivación, se amplía el tema de la satisfacción laboral y se profundiza en el conocimiento del salario emocional, sus diferentes factores y la clasificación que para el presente estudio se determinó.

En el capítulo tres, se encuentra la metodología, explicando a detalle el problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis, así como la variables dependiente e independiente que rigieron el estudio. En este mismo capítulo encontraremos el diseño utilizado, la unidad de análisis, el período histórico, el ámbito geográfico y los datos del universo y la muestra, las técnicas de investigación utilizadas y los instrumentos de medición aplicados.

El capítulo cuatro, contiene el análisis y discusión de los resultados tanto de los factores y categorías del salario emocional, planes de desarrollo profesional, planes de bienestar personal, planes de bienestar familiar, flexibilidad de horario y reconocimientos, como de la satisfacción laboral, separando los resultados tanto de los factores intrínsecos como de los factores extrínsecos, sin perder de vista los resultados generales.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes exponen el marco referencial teórico y empírico de la situación en análisis, en este caso, de las implicaciones que se presentan entre el salario emocional y la satisfacción laboral en una industria específica y bajo ciertas condiciones, esto en el orden lógico de lo ocurrido en el desarrollo teórico y en la práctica social, hasta llegar al momento espacial y temporal del tema desarrollado.

1.1 Antecedentes de la Industria de Alimentos y Bebidas

Pese a ser la industria de alimentos y bebidas, una de las más importantes en Guatemala, no se logró encontrar estudios específicos sobre las implicaciones del salario emocional en la satisfacción laboral de colaboradores no sindicalizados en empresas de la industria de alimentos y bebidas ubicadas en el municipio de Guatemala, sin embargo, se cuenta con información relevante sobre la importancia del sector objeto de estudio.

La Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB) (2012), explica que el sector de alimentos y bebidas en Guatemala es incluido dentro del sector industrial o actividad económica de industrias manufactureras, esto de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es decir la clasificación sistemática de todas las actividades económicas utilizadas por las Naciones Unidas.

Las autoridades del Banco de Guatemala citadas por la Superintendencia de Bancos (2012) presentaron un informe que indicó que el sector industrial era el más grande de la economía nacional, con un 19.7% de participación, con lo cual, se suplantó al sector agrícola como el que más aporta al producto interno bruto (PIB) de Guatemala.

Es la anterior información la que permite visualizar el constante crecimiento del sector en estudio, así como su impacto en la economía guatemalteca.

Según el departamento de análisis económico y estándares de supervisión, área de análisis económico y financiero de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, SIB por sus siglas en español (2012), en términos generales, la industria de alimentos y

bebidas se refiere a los alimentos que son procesados o que de alguna forma pasan por un proceso industrial, lo que la diferencia de la industria alimentaria en general, que también incluye a los productores y comerciantes de productos agrícolas no procesados.

Con lo anterior se permite aclarar que la industria en estudio corresponderá exclusivamente a los alimentos y bebidas que pasan por un proceso industrial.

También es la SIB quien indica que la industria de alimentos y bebidas genera un volumen considerable de empleos, y es, en muchos países el sector industrial más grande. En Guatemala produjo el 8.9% de las remuneraciones totales del 2009 para los asalariados. Abarca una amplia gama de actividades productivas, entre otras, la industria láctea, la industria de bebidas, la industria cárnica, industria pesquera, industria harinera y sus subproductos.

De acuerdo con el sitio web de la Asociación Gremial de Exportadores en Guatemala [AGEXPORT] (2018) la industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores con mayor crecimiento exportador, su comisión está conformada por más de 80 empresas entre las cuales el 70% son micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el departamento de Guatemala y en el área de la región occidente del país. Dichas empresas están divididas en cuatro subsectores organizados de la siguiente manera:

Bebidas: Bebidas líquidas, concentradas, en polvo, gaseadas, cervezas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, etc.

Confitería: Gomas de mascar, dulces, chocolates, entre otros.

Conservas: Enlatadas, en vidrio, en medios almibarados o avinagrados, etc.

Otros Alimentos Procesados: Sopas, condimentos, salsas, panadería, embutidos, lácteos, productos enlatados, congelados, alimentos para animales, etc.

En cuanto al crecimiento que manifiesta la industria en investigación, también es la AGEXPORT (2018) quien indica en su sitio web que durante los últimos dos años el sector de alimentos y bebidas ha tenido una tasa de crecimiento del 6%, manifestando que el interés de las empresas por el incremento de su productividad sumado a la amplia apertura comercial que se ha negociado en los últimos años le ha permitido a esta industria el ingresar a mercados internacionales, siendo sus principales destinos: Centroamérica, México, Estados Unidos, El Caribe y Europa.

La anterior información permite determinar que la industria de alimentos y bebidas presenta una constante en su crecimiento, lo cual también le permite ingresar a mercados con altos estándares de exigencia y por ende su estudio resulta de interés para muchos sectores.

Por último, vuelve a ser AGEXPORT quien explica que la industria de bebidas en Guatemala es una de las más importantes a nivel nacional, con aproximadamente 18,000 empleos, generadora de más de US\$200 millones de dólares americanos en exportaciones durante el año 2015. Es decir que la industria de bebidas es una fuente de trabajo para muchos guatemaltecos y por ende una fuente económica de muchas familias.

Es, con todo lo planteado anteriormente que se busca dar al lector una breve visualización de la importancia que el sector de alimentos y bebidas tiene para la economía guatemalteca, incluyendo el impacto para la generación de empleos.

1.2 Antecedentes del Salario Emocional

El salario emocional es un concepto de reciente ingreso a la terminología técnica de los profesionales de talento humano principalmente, el cual, a juicio de la autora, viene de la mano con la llegada al mercado laboral de la generación millennials, esto basado en que Miguel (2017) menciona que el concepto de salario emocional empezó a ganar popularidad debido a la publicación de un estudio realizado por la firma de consultoría PriceWaterhouseCoopers (2011), en la que se publicó que los jóvenes profesionales

menores de 31 años expresaron que para ellos era más importante el desarrollo personal y la conciliación entre vida y trabajo que el salario.

Por ser, la publicación de PriceWaterhouseCoopers el estudio de mayor antigüedad en el que se observan con precisión los factores del salario emocional y la relación directa con el equilibrio vida-trabajo, y de momento no tener acceso a otros, el mismo puede ser considerado como la base para el desarrollo del término indicado.

Por otro lado, los conceptos de una compensación laboral no económica empiezan a surgir con autores reconocidos en el área de recursos humanos, tal es el caso de Chiavenato (2011) que explica que las compensaciones laborales son “el sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella” (p.285), refiriendo que las compensaciones no monetarias son premios extraeconómicos y las define como “el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, que afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración” (p.287).

En posteriores revisiones, Chiavenato (2017) evoluciona el concepto, indicando que “la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa” (p.243), explicando que los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

En la actualidad, en Guatemala ya se cuenta con estudios formales que hablan de salario emocional, tal es el caso de Taracena (2017) quien en su tesis de postgrado “el salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas de una empresa comercial durante el año 2016”, indica que “el salario emocional es relacionado con las compensaciones no económicas que recibe un colaborador y surge de las nuevas exigencias de la fuerza laboral” (p.16)

Y por su lado García (2019) en su tesis de postgrado titulada “la gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de

Guatemala”, indica que “el salario emocional implica comprender que el trabajador no sólo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo” (p.30)

Dado que los autores anteriormente citados, muestran una constante evolución del concepto de salario emocional en los últimos años, se puede establecer que es una variable que requiere especial atención y estudio para apoyar la gestión de talento humano en un sector creciente en la economía y sociedad guatemalteca.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con las implicaciones que muestran los diferentes factores del salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos que no forman parte de la organización sindical, dentro de las empresas de la industria de alimentos y bebidas, ubicadas en la ciudad de Guatemala; reforzando diferentes conceptos y teorías, así como algunas clasificaciones que se consideran importantes dentro del contexto.

2.1 Organizaciones Sindicales

Las organizaciones sindicales presentan una característica única de las empresas de estudio, por ello se presenta un resumen de su historia, su regulación y la clasificación que tienen en la legislación laboral guatemalteca.

Son para este caso Werther, Davis y Guzmán (2015) quienes indican que como resultado del cambio económico que significó la revolución industrial, se generaron diversas tensiones en las organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Los trabajadores enfrentaban condiciones deplorables y al advertir que las negociaciones individuales para mejorar dichas condiciones no se hacían escuchar, empezaron a adoptar tácticas que les permitieran unir esfuerzos para negociar de forma colectiva las condiciones que debían regular las relaciones laborales.

Los mismos autores también refieren que dependiendo de la perspectiva ideológica del historiador, el juicio que se hace sobre los sindicatos puede ser negativo, porque se les acusa de provocar la quiebra de diversas empresas por sus demandas excesivas o puede ser positivo, al considerárseles generadores de todo el progreso social de las empresas y de amplios sectores de la sociedad.

Por otro lado, el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 206 indica que:

“Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), construida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”. (s.p)

También es importante comprender las implicaciones que una organización sindical posee sobre los colaboradores de una empresa a través de su pacto colectivo de condiciones de trabajo, el cual también es regulado por el Código de Trabajo en su artículo 50 de la siguiente forma:

Las estipulaciones del pacto colectivo de condiciones de trabajo tienen fuerza de ley para:

- a) Las partes que lo han suscrito;
- b) Todas las personas que en el momento de entrar en vigor el pacto, trabajen en la empresa o centro de producción a que aquél se refiera en lo que dichos trabajadores resulten favorecidos y aún cuando no sean miembros del sindicato o sindicatos de trabajadores que lo hubieren celebrado; y
- c) Los que concierten en lo futuro contratos individuales o colectivos dentro de la misma empresa o centro de producción afectados por el pacto en el concepto de que dichos contratos no pueden celebrarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en el pacto colectivo. (s.p.)

Lo anterior, permite visualizar la influencia que los acuerdos definidos en el pacto colectivo de condiciones de trabajo tienen para todos los colaboradores de una empresa con organización sindical, sean estos o no, miembros de dicho sindicato.

Por otro lado es importante aclarar el rol de los representantes del patrono dentro de una empresa con organización sindical, para lo cual el Código de Trabajo en su artículo 212, tercer párrfo establece lo siguiente:

No es lícito que pertenezcan a un sindicato de trabajadores los representantes del patrono y los demás trabajadores análogos que por su alta posición jerárquica

dentro de la empresa estén obligados a defender de modo preferente los intereses del patrono. La determinación de todos estos casos de excepción se debe hacer en los respectivos estatutos, atendiendo únicamente a la naturaleza de los puestos que se excluyen y no a las personas. Dichas excepciones no deben aprobarse sin el “visto bueno” de la Inspección General de Trabajo.(s.p.)

Por lo que la “exclusión” de ciertos puestos de la empresa (como los administrativos) dentro de una organización sindical, dependerá de los estatutos de la misma.

2.1.1 Clasificación

La clasificación de los sindicatos permite agrupar dichas organizaciones según las características que presentan.

El Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, en sus artículos 206 y 215 clasifica los sindicatos de la siguiente manera:

Cuadro 1. Clasificación de Sindicatos

POR SU NATURALEZA	POR SU COMPOSICIÓN
Sindicatos Campesinos “... son sindicatos campesinos los constituidos por trabajadores campesinos o patronos de empresas agrícolas o ganaderas o personas de profesión u oficio independiente, cuyas actividades y labores se desarrollen en el campo agrícola o ganadero”.	Gremiales: “...cuando están formados por trabajadores de una misma profesión u oficio o si se trata de patronos, de una misma actividad económica,...”
Sindicatos Urbanos: “Son los constituidos por trabajadores o empleadores cuyas actividades y labores se desarrollan en las ciudades o metrópolis”.	De empresa: “...cuando están conformados por trabajadores de varias profesiones u oficios que prestan sus servicios en una empresa o en dos o más empresas iguales...”
	De Industria: “...cuando están conformados por trabajadores de varias profesiones u oficios que prestan sus servicios en empresas de una misma industria y representan la mitad más uno de los trabajadores y/o empresarios de esa actividad”.

Fuente: elaboración propia basada en el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

De acuerdo con la clasificación planteada, las empresas que se incluyen en el presente estudio cuentan con organización sindical clasificada según su naturaleza como urbana y según su composición como de empresa.

Por otro lado, las Centrales Sindicales y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f.) reconocen diferentes clasificaciones de los sindicatos en Guatemala los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Central de Trabajadores del Campo (C.T.C.)
- ✓ Confederación de Unidad Sindical de Guatemala (CUSG)
- ✓ Central de Trabajadores de Guatemala (C.G.T.G)
- ✓ Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala (UNSITRAGUA)
- ✓ Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustria y Similares (FESTRAS)
- ✓ Federación Nacional de Trabajadores del Estado de Guatemala (FENASTEG)
- ✓ Federación Sindical de Empleados Bancarios y de Seguros (FESEBS)
- ✓ Federación de Trabajadores Independientes del Campo y la Ciudad (FETTICC)

Tomando a conveniencia, para los fines de la presente investigación la agrupación de sindicatos afiliados a la Central de Trabajadores de Guatemala (C.G.T.G.), la cual cuenta con 23 organizaciones sindicales miembros y de estas solo una pertenece a una empresa de la industria de alimentos y bebidas ubicados en la ciudad de Guatemala con pacto colectivo vigente.

2.2 Motivación

El estudio de la motivación es relevante para la presente investigación debido a que es necesario establecer cuáles son los factores que deben ser cubiertos para lograr una satisfacción en el individuo.

“La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.38)

2.2.1 Teorías de la Motivación

Con el fin de sintetizar de mejor manera las teorías de la motivación, a continuación se presenta un cuadro resumen.

Cuadro 2. Teorías de la Motivación

TEORIA	CONCEPTO
De la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	Es una de las teorías de la motivación más referidas, estima que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico (piramidal), concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades esta deja de ser un motivador. Los niveles que sostiene son 1) Necesidades Fisiológicas, 2) Necesidades de seguridad, 3) Necesidades de afiliación o aceptación, 4) Necesidades de estima, 5) Necesidades de autorrealización.
ERG de Aldafer	Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, relación y de crecimiento. El autor sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo y que cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de nivel inferior.
Motivación-Higiene de Herzberg o Teoría de los dos factores de la Motivación.	Manifiesta que los insatisfactores o factores de mantenimiento o higiene no son motivadores (políticas, administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el empleo y la vida personal) en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con el contenido del trabajo (logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el trabajo).
Motivación de la expectativa de la motivación	Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de ésta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla. Uno de los líderes de esta teoría fue Victor H. Vroom.

TEORIA	CONCEPTO
Modelo de motivación de Porter y Lawler	Este modelo se basa sobre todo en la teoría de las expectativas. Indica que la cantidad de esfuerzo depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa.
Teoría de la equidad	La motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos y comparada con la recompensa de otros.
Teoría de la motivación del establecimiento de metas	Esta teoría indica que las metas claras, son aceptadas y son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas y para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
Teoría del reforzamiento de Skinner	Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.
Las necesidades de la motivación de McClelland	Identifica 3 tipos de necesidades básicas, necesidad de poder, necesidad de afiliación y la necesidad del logro.

Fuente: elaboración propia basado en Koontz, Wehrich y Cannice (2018)

Se observan los aspectos que las diferentes teorías de la motivación presentan, sin embargo, para fines de la presente investigación se tomará como guía, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg o teoría de los dos factores de la motivación, debido a la fuerte conexión que el autor realiza con la satisfacción laboral de los individuos estudiados.

2.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un tema que ha sido abordado en diferentes investigaciones a través de los años; en la actualidad sigue siendo un tema de trascendental importancia para las empresas que buscan ser competitivas en un mercado exigente, esto debido a que se le asocia con temas de productividad, compromiso y permanencia, por parte de los colaboradores hacia su empleador.

2.3.1 Concepto de Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom, mencionados por Cifuentes (2018) definen la satisfacción laboral como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (p.13)

Por su lado Pérez mencionado por Apaza (2018) define la satisfacción laboral como un proceso emocional reflejado en la respuesta que da el individuo, ante los aspectos del trabajo, de acuerdo con su percepción, afirmando que el mismo podría variar en la medida que el mismo sujeto perciba cambios en su entorno.

García (2019), indica que la satisfacción en el trabajo es la actitud personal con respecto al medio laboral, aclarando que la misma puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción), adicionalmente expone que, aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- ✓ Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- ✓ Trabajo: El grado en que las tareas son consideradas interesantes, proporcionan aprendizaje y permiten asumir responsabilidades.
- ✓ Oportunidades de ascenso: refiriéndose a la existencia de oportunidades de crecimiento vertical en la organización.
- ✓ Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés en los colaboradores.

- ✓ Colaboradores: Es el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Newstrom (2015) explica que la satisfacción en el trabajo es “un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo”(p.218).

El mismo autor manifiesta que, en este tema, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Enfoque individual, explica que la satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado, y, es el promedio de las evaluaciones individuales de una misma unidad de trabajo las que se emplean para describir la satisfacción total del grupo.
- ✓ Actitud global o multidimensional, refiriéndose en este tema a que generalmente la satisfacción laboral se aborda como una actitud global, sin embargo es importante tomar en consideración que, esto puede impedir observar determinados aspectos que el individuo no perciba de manera positiva. La satisfacción laboral se aprecia mejor desde una perspectiva multidimensional, evitando que una alta satisfacción de un determinado aspecto, cancele una alta insatisfacción de otro aspecto en la satisfacción laboral global del colaborador.
- ✓ Estabilidad de la satisfacción laboral, en este aspecto el autor explica que las actitudes suelen adquirirse después de un largo período y que la satisfacción laboral es dinámica, por lo que puede declinar más rápido de lo que se desarrolla.
- ✓ Impacto ambiental, indica que “la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye indirectamente en sus sentimientos respecto de éste. De modo similar como el empleo constituye una parte importante de la vida de muchos

trabajadores, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de la vida”
(p.219)

Por su lado, Viamontes mencionado por Uribe y Velasco (2019) explica que en la comunidad científica existe consenso para señalar que satisfacción laboral es “la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral”(s.p.)

También indica que la satisfacción laboral ha sido conceptualizada de diferentes maneras en dependencia de los diferentes supuestos manejados también por diferentes autores, lo cual lleva a evidenciar que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales la autora ordena en tres dimensiones: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace éste entre lo que se obtiene como resultado del trabajo y lo que esperaba recibir a cambio de su esfuerzo.

Concluye, que la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de las actividades laborales, de la organización y de la sociedad en su conjunto. Actualmente también se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia.

Por su lado, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (España) indican que “la satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas”(s.f., s.p.).

Explica que una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg, denominada Teoría de Herzberg, teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Dicha teoría manifiesta que existen dos grupos o clases de aspectos laborales:

Factores extrínsecos, referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como, el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Y de acuerdo con la teoría, estos factores solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos.

Factores intrínsecos, en este grupo están todos los factores que son circunstanciales al trabajo, tales como el contenido de este, la responsabilidad y el logro.

A continuación se muestra un cuadro con la representación de la teoría de Herzberg, desde la perspectiva de dos autores bibliográficos.

Cuadro 3. Teoría de Herzberg

HELLRIEGEL y SLOCUM	CHIAVENATO	ELEMENTOS
<p>Factores Higiénicos: son factores extrínsecos o factores externos al trabajo, también llamados factores de mantenimiento o contexto del trabajo. Estos factores no rinden satisfacción pero su ausencia resultaría en insatisfacción.</p>	<p>Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Estos factores tienen una muy limitada capacidad de influencia en la conducta de los empleados, indicando para ello que la expresión "higiene" refleja precisamente su carácter preventivo, indicando que están únicamente para evitar fuentes de insatisfacción.</p> <p>Si los factores higiénicos son óptimos estos evitarán la insatisfacción debido a que su influencia en la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si estos factores higiénicos son "precarios" provocarán insatisfacción. Es debido a ello que se les conoce como factores de insatisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones de trabajo y bienestar. ✓ Políticas de la organización y su administración. ✓ Relaciones con el supervisor. ✓ Competencia técnica del supervisor. ✓ Salario y remuneración. ✓ Seguridad en el puesto. ✓ Relaciones con los colegas.
<p>Factores Motivacionales: son factores intrínsecos que se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona, los mismos brindarán satisfacción o no satisfacción pero no generarán insatisfacción. Estos factores son relacionados con los sentimientos positivos que la persona tiene respecto al puesto y al contenido de este; estos sentimientos positivos a su vez se asocian con las experiencias propias de la persona respecto a sus logros, el reconocimiento y la responsabilidad</p>	<p>Factores Motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, las tareas y sus obligaciones. El autor explica que el término "motivación" comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción, pero si por el contrario son precarios provocarán la ausencia de la satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delegación de responsabilidad. ✓ Libertada para decidir como realizar un trabajo. ✓ Posibilidades de ascenso. ✓ Utilización plena de habilidades personales ✓ Formulación de objetivos y su evaluación. ✓ Simplificación del puesto (por quien lo desempeña). ✓ Ampliación o enriquecimiento del puesto

Fuente: elaboración propia basado en Chiavenato (2017) y Hellriegel y Slocum mencionados por Brand (2014).

2.3.2 Factores que Determinan la Satisfacción Laboral

Es importante para el presente estudio especificar los factores que de acuerdo con los autores, determinan la satisfacción laboral.

García (2019) menciona siete factores señalados por Fernández-Rios, que determinan la satisfacción laboral:

- ✓ **Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor; incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- ✓ **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- ✓ **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanecerá en su puesto de trabajo.
- ✓ **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- ✓ **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- ✓ **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador, por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.
- ✓ **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que, en la organización encontrarán apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Por otro lado, Cifuentes (2018) indica que dentro de los factores que influyen o determinan la satisfacción laboral se encuentran:

- ✓ La motivación, tanto de la empresa, como del trabajador. La motivación puede venir en forma de incentivos económicos, la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, etc.
- ✓ Adecuación ambiente de trabajo, la cual consiste en “incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, este motivada e interesada por las características del mismo” (p.16)
- ✓ Establecimiento de objetivos, considera que es una buena técnica para motivar a los empleados, recalca la importancia de que los mismos sean medibles, que ofrezcan un desafío pero que sean viables.
- ✓ Reconocimiento del trabajo, expresarle al trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrar su satisfacción por ello, motiva al colaborador, al sentirse útil y valorado.
- ✓ La participación del empleado, al permitirle al empleado que participe en el control y planificación de sus tareas hará que se sienta en confianza y la percepción de que forma parte de la empresa.
- ✓ Formación y desarrollo profesional, los colaboradores se sienten motivados al crecer personal y profesionalmente.
- ✓ Compromiso, los colaboradores que perciben que su empleador ha realizado un compromiso con ellos, tienden a ser recíprocos con éste.
- ✓ Estándares gerenciales, deben estar en consonancia con las obligaciones descritas en la descripción del trabajo esbozado por recursos humanos.

- ✓ Evaluaciones de los empleados, las evaluaciones integrales son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados.
- ✓ Condiciones del ambiente institucional, un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo.

2.3.3 Medición de la Satisfacción Laboral.

La medición de la satisfacción laboral es de especial interés en este estudio, es por ello por lo que se establece la necesidad de contar con la línea de acción que se utiliza para la misma.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT] con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (s.f.) definió que la satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada y aunque para ello existen diferentes tipos de métodos, casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diferentes aspectos de su trabajo. Entre ellas se puede mencionar:

Autodescripciones verbales, con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.

Escalas, para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.

Entrevista, generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

El cuestionario, es la técnica más común, generalmente es voluntario y anónimo.

Los diferentes métodos para interrogar a las personas en materia de satisfacción laboral están a la disposición de todos los investigadores, sin embargo, es común que el método utilizado sea el cuestionario.

2.3.4 Métodos para Investigar la Satisfacción Laboral

Es también el INSHT quien detalla los métodos más significativos para la medición de la satisfacción laboral, segmentando tres tipos:

2.3.4.1 Métodos Directos

Se identifican por analizar las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas. Entre ellos se mencionan:

Índice general de la satisfacción laboral de Brayfield A. Rothe H.: En este método se constituye y valida un índice cuantitativo de satisfacción laboral general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo mediante cuestionario auto aplicado.

Índices descriptivos: Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción laboral definidas a priori.

2.3.4.2 Métodos Indirectos

El nombre deriva del hecho de que no analizan de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos y a veces de diferentes actitudes referidas.

Modelos aditivos o sustractivos de la satisfacción laboral: Este método estima que la satisfacción laboral es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo; es decir que estiman que la diferencia existente entre

el grado en que idealmente deberían colmarse las necesidades y el grado en que en realidad se colman.

El método de los incidentes críticos: Considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción laboral, afirma que el hombre experimenta dos clases de necesidades, las instintivas y las aspiraciones plenamente humanas (de crecer psicológicamente). También hace referencia que para analizarse deben evitarse las preguntas directas.

2.3.4.3 Métodos Comparativos

Estos métodos se concretan en la teoría de las diferencias y funciones individuales, buscan conocer la satisfacción o insatisfacción, mediante análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en las que éstas se desarrollan y sus efectos a nivel de absentismo e inestabilidad. Estos métodos surgen de las numerosas críticas a los métodos directos e indirectos.

Para fines de la presente investigación, se tomará el método de los incidentes críticos debido a que es el que perfectamente se acopla con la teoría bifactorial de Herzberg, que es sobre la base que se medirá la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos no sindicalizados de las empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical ubicadas en el municipio de Guatemala.

2.3.5 Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

“Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral genera mejor desempeño, o si, por el contrario un mejor desempeño conduce a mejores niveles de satisfacción laboral. La razón que dificulta decidir cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular” (Werther, Davis y Guzmán, 2019, p.308)

Los autores explican que la posibilidad de elevar la satisfacción laboral depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas de los empleados, por

otro lado, si un mejor desempeño conduce a mejores compensaciones y estímulos y si éstos, en opinión de los empleados, son justos y racionales subirá el nivel de satisfacción.

Por su lado Cifuentes (2018), no relaciona la satisfacción laboral con el desempeño, pero si manifiesta que tiene una variedad de consecuencias para el individuo, las cuales pueden afectar sus actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, indica que la satisfacción laboral puede estar relacionada (de manera indirecta) con la salud mental y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación.

Establece que las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

Inhibición.

Falta de creatividad.

Resistencia al cambio.

Abandono.

Accidentabilidad.

Baja Productividad.

Dificultad para trabajar en grupo.

En este tema, Robbins, mencionado por García (2019) indica que “cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos” (p.48)

2.4 Salario Emocional

Salario emocional es un concepto de reciente ingreso a la terminología de Recursos Humanos, sin embargo, el mismo ha evolucionado en el tiempo, tal como se describe en el marco histórico, adoptando diferentes formas y conceptos; por lo que para fines de permitir al lector una fácil comprensión de este, se presenta un breve contexto de las bases y los conceptos de diferentes autores para poder concluir en el que se utilizó para el presente estudio.

2.4.1 Concepto de Salario Emocional

Los salarios son para la organización un tema medular debido a que los mismos representan para el personal, en la mayoría de los casos, el factor principal de la relación contractual entre ellos y las empresas para las que laboran.

El Código de Trabajo de Guatemala en su artículo 88, define el sueldo o salario como “la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos” (s.p.)

Por su parte Chiavenato (2017), define como salario “la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo” (pp.243), así también indica que es “el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones”. Refiere que, debido a su gran complejidad, el salario puede considerarse de diversas formas, entre las cuales menciona: “es la paga por un trabajo” y “constituye una medida del “valor” que una persona tiene para la organización”. Afirma además que “la remuneración define la importancia que una persona representa para su organización” (p.243)

Se considera importante entonces, la claridad que se debe tener en cuanto a la función que el salario tiene para las personas que se encuentran dentro de una empresa.

Ya en materia del término “salario emocional” se presenta un cuadro resumen con los conceptos que diferentes autores aportan en sus escritos, con respecto a una forma de remuneración que hoy en día es esperado y en ocasiones hasta exigido por los colaboradores de las empresas en el mundo.

Cuadro 4. El Concepto de Salario Emocional

AUTOR	CONCEPTO	OBSERVACIÓN
Giraldo	“Aspectos no económicos que suponen un valor añadido para el empleado... cualquier concepto no económico que la empresa pone a disposición de sus empleados con el fin de que estos pueden tener una mejor calidad de vida, constituye una variable retributiva del salario emocional” “	Explica que existe una tendencia creciente en el mundo empresarial en la que el eje ético y emocional tiene cada vez más peso sobre el eje económico”. Haciendo referencia que para “las nuevas generaciones, los millennials, no se trata de ganar más dinero sino de trabajar en mejores condiciones”.
Peñalver	“Un nuevo concepto de salario, que forma parte de la compensación total y que se refiere a aquellas recompensas de carácter no económico, más o menos tangibles y más o menos formales, que no suponen coste contable para la empresa y que busca un trabajador donde se incluyen cuestiones que satisfacen sus necesidades personales y profesionales redundando en sus niveles de compromiso”.	Refiere que cada vez más personas dejan o eligen una compañía por temas que no tienen que ver con el salario económico, explica que parte de la rotación que tienen las empresas tienen que ver con las condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y niveles de exigencia que tienen las empresas.
Klaudia Gómez, mencionada en la revista Dinero.	“La compensación que da una empresa para atender las necesidades psicológicas, sociales y afectivas de sus trabajadores como complemento al pago económico por su trabajo”	Recomendó que para implementar modelos de salario emocional lo primero será conocer las necesidades psicológicas, sociales y afectivas de la fuerza laboral para poder aplicar medidas como la flexibilidad espacial y temporal en el trabajo, mencionando como ejemplos el home office o teletrabajo, media jornada libre cada determinado tiempo o jornadas continuas.
Duque, Castaño y Portilla, mencionados por Carpio.	“Es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no necesariamente económicos, y que son destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del trabajador, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno”.	Recopiló diferentes conceptos del salario emocional para definir con claridad el término.
García	“Es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.”	Indicó que para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero es necesario saber que es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, así como los medios para superar la problemática.

Fuente: elaboración propia basados en Giraldo (2018); Peñalver (2018); Revista Dinero (2017), Carpio (2020) y García (2019).

Dado que los autores en estudio han presentado sus propios conceptos, y esto considerando que “salario emocional” es un término de reciente ingreso en la terminología de recursos humanos; para el presente estudio y tomando en cuenta los diferentes aspectos que se interrelacionan en los conceptos anteriormente citados se concluye que el salario emocional es todo beneficio no monetario que recibe el colaborador para satisfacer sus necesidades de Desarrollo profesional, bienestar personal, bienestar familiar, flexibilidad de horario y reconocimiento.

2.4.2 Beneficios del Salario Emocional

También es importante recalcar los beneficios del salario emocional, tal como indican los autores que a continuación se citan:

Giraldo (2018) con respecto a los beneficios que aporta el salario emocional expone que el empleado puede estar comprometido con el trabajo porque cumple un propósito a largo plazo relacionado con sus objetivos o necesidades profesionales, así como por los “beneficios que emocionalmente le aporta el trabajo”(p. 32). La autora recalca que las diferentes investigaciones exponen que el compromiso emocional supera por cuatro veces el compromiso racional, esto en cuanto a la capacidad de mejorar el desempeño de un empleado.

También expone que ya sea con un compromiso emocional o racional, el mismo repercute directamente en la lealtad y permanencia de los colaboradores, con un alto nivel de motivación y productividad.

Gay mencionado por García (2019) postula que la implementación de un buen salario emocional podría tener consecuencias favorables sobre el estrés, así como mayor probabilidades de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades gracias a la satisfacción laboral que brinda.

Por otro lado Espinoza y Toscano (2020), indican que según diversos estudios, las retribuciones de carácter no económico, conocidas como salario emocional, se ven reflejados en el incremento del rendimiento, productividad, proactividad, eficiencia,

compromiso, motivación y satisfacción en los trabajadores, todo esto en pro del logro de los objetivos de la organización.

Por su lado Carmona (2019) explica que los trabajadores han empezado a valorar mucho más cada beneficio no salarial que reciben, puesto que han notado la trascendencia dentro de su bienestar personal, debido a lo cual, los centros empresariales han considerado necesaria, la toma de ciertas determinaciones dotadas de creatividad e innovación a fin de mantener a su personal (retención) e implantando un sentido de pertenencia en ellos con respecto a la empresa.

Dentro de sus conclusiones la autora resume que la estrategia de salario emocional presenta correlación con el clima laboral en las dimensiones de supervisión, comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral y autorrealización personal.

Es por todos estos beneficios que en la actualidad se observan, en las diferentes organizaciones, que el salario emocional es un tema latente y de total trascendencia en el mundo actual.

2.4.3 Clasificación de los Factores de Salario Emocional

La clasificación corresponde a los diferentes factores en que los autores consultados convergen con respecto al salario emocional, para ello se presenta una recopilación de autores con sus respectivos elementos y la frecuencia con que cada uno de ellos se presenta.

Es importante tomar en cuenta que no todos los autores detallan el concepto de los elementos que exponen, se estima que esto se debe a que el autor considera autoexplicable cada uno de ellos.

Cuadro 05. Elementos o Factores del Salario Emocional

#	ELEMENTOS / FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL	AUTORES					
		Hurtado	Giraldo	Peñalver	Carpio	Barceló	Taracena
1	Políticas de Conciliación	X					
2	Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.	X	X				
3	Planes de jubilación		X				
4	Ayudas a atención a personas mayores		X				
5	Abonos de costo de transporte y alimentación	X	X				
6	Planes de Carrera	X					X
7	Programas de Formación: Ayuda en la formación que esté o no, directamente relacionada con el trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.	X	X			X	X
8	Programas de Capacitación: Ayuda en capacitación que esté o no directamente relacionada con el trabajo diario y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.		X			X	X
9	Apoyo al desarrollo profesional: ayudas económicas o de tiempo para formarse en aspectos que le resulte personalmente de su interés y le ayude a su crecimiento profesional, en general, aunque no este directamente relacionado con su trabajo actual.			X		X	
10	Promociones Internas						X
11	Asesoría para el crecimiento profesional: ofrecer a la persona programas de mentoring (internos) o coaching (externos) para apoyarles en su crecimiento personal.			X			
12	Programas de promoción de la salud (fumadores, alcohólicos, etc.)		X				
13	Programas de promoción de alimentación saludable		X				
14	Programas de promoción de ejercicio físico		X				
15	Servicios de salud para el colaborador (seguro médico o clínica interna)		X				
16	Tiempo Libre (no trabajar en horario de descanso): la temporalidad que ocurre fuera del horario de trabajo				X		
17	Días libres: para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles por la pérdida de un ser querido.		X	X		X	
18	Permisos especiales				X		X
19	Recreación (jornadas lúdicas): programas que permitan una integración entre los trabajadores en espacios diferentes al laboral y que proporcione disminuir el estrés rutinario de los mismos.		X		X		
20	Espacios de distracción en la empresa. Salas de descanso, de juegos, con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.		X			X	
21	Lugares de descanso						X
22	Seguros Médicos/ clínica medica (familiares): dado que las familias se ubican como un factor esencial en la vida del trabajador.	X	X				
23	Ayudas a la educación de la familia: Tales como las becas para los hijos de los trabajadores.		X		X		X
24	Actividades de socialización con familia: esta dirigida a atender las necesidades emocionales, siendo un espacio para expresar y vivir los sentimientos que le permiten a la persona relacionarse en sociedad.						X
25	Horario flexible: Esto es cumplir con las horas laborales, pero sin tener un horario fijo de entrada o salida.	X	X	X	X		X

#	ELEMENTOS / FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL	AUTORES					
		Hurtado	Giraldo	Peñalver	Carpio	Barceló	Taracena
26	Teletrabajo (trabajo a distancia). Muy valorado por las nuevas generaciones, pero también es un gran aporte para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta complicado conciliar la vida laboral y familiar.	X	X	X		X	
27	Jornadas laborales por turno: se refiere a la modalidad en donde los bloques de trabajo y el tiempo libre varían respecto a su extensión y distribución.				X		
28	Jornada interrumpida: uso discrecional del tiempo asignado para el almuerzo.				X		
29	Jornada completa flexible (libre disposición): se define como la jornada en la que el tiempo de trabajo se rige específicamente por el cumplimiento de metas.				X		
30	Jornada de ingresos y salidas variables: se refiere a la modalidad en que los colaboradores deciden cuando variar sus horas de entrada y salida.				X		
31	Jornadas reducidas						
32	Jornadas intensivas		X				
33	Semana corta: Se refiere a una semana con menos días laborales que los habituales o los establecidos por la ley						X
34	Reconocimientos: al trabajo bien hecho. Con esto el autor se refiere a las palabras de reconocimiento que una organización puede otorgar a sus colaboradores y que pueden ser públicos o privados.			X	X		X
35	Actividades de voluntariado: facilitar que el empleado pueda ejercer sus necesidades de contribución social en actividades promovidas por la organización internamente o elegidas por él externamente.	X		X		X	
36	Estancias			X			
37	Biomecánica: Se refiere a los beneficios ergonómicos que el colaborador puede recibir.		X				
38	Descansos laborales			X			
39	Beneficios sociales. Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.					X	
40	Beneficios y convenios con otras entidades.						X
41	Cafetería.						X
42	Ambiente físico de trabajo (limpio, silencioso, privado).						X
43	Mejoras al sitio de trabajo.						X
44	Inducción.						X
45	Estilos de liderazgo.						X

Fuente: elaboración propia basado en Barceló (2016); Taracena (2017); Hurtado (2013); Giraldo (2018); Peñalver (2018) y Carpio (2020).

En base a los diferentes autores citados y a la experiencia de la autora, se entiende para fines de la investigación que el salario emocional surge de los desafíos que tiene la actual gestión de talento humano, para generar estrategias que apoyen la compensación no tradicional y que sustituye el antiguo término de remuneración no económica, debido a que engloba, no solo las condiciones de trabajo sino la calidad de vida de los colaboradores. Por lo que, para fines de la presente investigación y con base en el cuadro presentado, con la perspectiva de los diferentes autores mencionados, se considera que para un manejo más sencillo y ordenado, se clasifiquen los factores del salario emocional en las siguientes categorías:

Desarrollo Profesional: el cual incluye los planes de carrera, programas de formación y capacitación, apoyo de tiempo para el desarrollo profesional, promociones internas y la asesoría para el crecimiento profesional.

Bienestar Personal: el cual incluye los programas de promoción de la salud para fumadores, alcohólicos, etc. Incluye también los programas de promoción de alimentación saludable, programas de promoción de ejercicio físico, servicios de salud para el colaborador (seguro médico o clínica interna), tiempo libre (no trabajar en horario de descanso) días libres para asuntos personales, permisos especiales, recreación (jornadas lúdicas), espacios de distracción, lugares de descanso.

Bienestar Familiar: el cual incluye la asistencia médica familiar (seguros o clínica médica), ayudas a la educación de la familia (becas) actividades de socialización con la familia.

Flexibilidad de horario: en este se incluyen el teletrabajo, jornadas laborales por turno, jornada interrumpida (almuerzo amplio), jornada completa flexible (libre disposición), jornada de ingresos y salidas variables y semana corta.

Reconocimientos: en esta categoría se incluyen los reconocimientos privados y los reconocimientos públicos.

2.4.4 Gestión del Salario Emocional

Es evidente que aún existe poca información sobre el salario emocional y sobre todo, sobre una adecuada gestión de este, sin embargo, se puede apreciar que como indica Cortés (2018), existen factores que deben tomarse en cuenta a la hora de desarrollar estos proyectos, tales como:

Olvidarse de Complejos: refiriéndose con ello a que el salario emocional no es sólo para las grandes multinacionales.

Ser Realistas: refiriéndose con ello a no perder la perspectiva. Ser consciente de las capacidades que tiene una organización es clave en este proceso.

Preguntar a los empleados: esto busca evitar el error de convertir los proyectos de forma unilateral, refiere además tener presente que como las medidas a tomar tienen mucha relación con las necesidades y preferencias de la gente, lo mejor es preguntarles.

Tener un plan de acción: el autor refiere la necesidad de tener un plan de acción para la implantación de mejoras y hacerlo de manera progresiva y en la medida de lo posible, consensuada.

Evaluar los resultados: por último, el autor indica que es indispensable conocer que medidas funcionan, pulir las que no están cumpliendo con las expectativas e incluso eliminar las que no sean funcionales.

Por su lado Carpio (2020) explica que para implantar el salario emocional, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos claves tales como:

- ✓ Gerenciar con enfoque humanista y orientado a las personas.
- ✓ Cumplir y mejorar las normativas existentes del marco legal y laboral.

- ✓ Difundir la aplicación de las estrategias de salario emocional a todos los empleados de la empresa, a través de políticas comunicativas, claras y precisas en las cuales se especifiquen el motivo y la finalidad de las mismas.
- ✓ Aplicar correctamente los planes de acción.
- ✓ Controlar la relación costo – beneficio que supone para la empresa.

2.4.5 Relación entre Salario Emocional y Satisfacción Laboral

Existen varios estudios que han presentado diferentes análisis de salario emocional y otros que han estudiado la satisfacción laboral, pero los mismos han sido relacionados con otras variables como fidelidad, productividad o rotación. Así también se observan resultados puros de satisfacción laboral en determinados grupos objetivos o los factores que se reconocen como salario emocional, en otros.

Con respecto a otros estudios que hayan tomado en cuenta las variables de salario emocional y satisfacción laboral, se tuvo acceso a la investigación de Andrade (2017), quien muestra en su estudio diferentes factores del salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral, la cual clasifica de la siguiente manera:

Intensidad Alta: cuponeras, salario económico equitativo, reconocimiento, relación con el jefe, condiciones de trabajo, bienestar físico y emocional, logro de metas.

Intensidad Media: vacaciones, capacitaciones, instalaciones o áreas de trabajo, relación con el equipo de trabajo, bienestar de la familia, apoyo del jefe, sentirse valorada.

Concluye en su investigación que sí existe relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral comprobando que el salario emocional incide en la satisfacción laboral de los sujetos en estudio.

También se tuvo acceso a la investigación de Chillogallo (2017) quien refiere que de acuerdo con lo señalado por Madero (2016) la gente trabaja por un beneficio atractivo, que hace referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, gratificación,

reconocimiento personal o profesional, el cuál relaciona principalmente con aspectos ambientales y condiciones de trabajo que estan enfocados a mejorar la calidad de vida del trabajador. La autora tambien menciona a Marsh (2014) quien indica que en todas las estrategias de compensación y bienestar deben tomarse en consideración los diferentes grupos generacionales, familiares y de género.

Chillogallo (2017) concluye que “varios estudios relacionan positivamente la satisfacción labora con la aplicación de incentivos no monetarios con los empleados de una organización en distintos países, sectores y tipos de organizaciones” (p.21), reforzando que “los incentivos no monetarios tienen efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados en una empresa y sus principales efectos se pueden percibir en el desempeño laboral, en el clima laboral y un mejor balance entre trabajo y vida de los empleados objetos de este tipo de incentivos.” (p.21)

2.5 Otros Temas de Interés en la Gestión de Salario Emocional

Para el presente estudio se presentan algunos temas que se consideran de relevancia en el contexto de la investigación. A continuación el desarrollo de los mismos.

2.5.1 Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2017) explica que el desempeño es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos.

El autor indica que los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar aspectos tales como:

Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.

Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.

Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.

Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la invención de productos y servicios.

Por su lado Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) indican que la evaluación de desempeño implica “la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (p.229). Indican además, que las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo, las cuales se explican a continuación:

- a) Las evaluaciones de desempeño con fines administrativos, son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un trabajador, considerando como tales, las promociones, los despidos y las recompensas.
- b) Las evaluaciones de desempeño con fines de desarrollo, están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

El mismo autor menciona los beneficios de la evaluación de desempeño, los cuales se detallan a continuación.

- ✓ Desde el punto de vista de la organización:

Las diferencias individuales de rendimiento pueden marcar la diferencia en el rendimiento de la empresa.

La documentación e información sobre la evaluación de desempeño podría ser necesaria para una defensa legal.

La evaluación de desempeño ofrece una base racional para construir un sistema de primas o méritos.

Las dimensiones y estándares de medición pueden ayudar a implantar objetivos estratégicos y clarificar las expectativas del rendimiento.

Proporcionar información individual es parte del proceso de gestión del desempeño.

Los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo.

✓ Desde el punto de vista del empleado:

La información sobre el rendimiento es necesaria y deseable.

La mejora en el rendimiento requiere evaluación.

Por justicia.

La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño.

2.5.2 Atracción de Talento

Aguilar y Sastre (2016) indican que en los últimos años se ha puesto de manifiesto que el capital humano es un intangible potencialmente generador de ventaja competitiva, por lo que, la adecuada política de atracción de talento le permitirá a la empresa hacerse con capital humano valioso y adecuado a sus necesidades. Sin embargo, consideran un error pensar que el objetivo es simplemente captar a los mejores, ya que es necesario afirmar que lo que se busca es atraer a los empleados que mejor se adapten al puesto de trabajo.

Cabe destacar que, en el proceso de atraer talento a la organización, los autores indican que una de las principales direcciones que debería tomar el responsable de recursos humanos, es la de mejorar la imagen de la empresa, esto, dado que es evidente que la imagen que los candidatos tengan de la empresa, es un elemento fundamental en la toma de decisiones de su futuro empleador. Se trata con ello que la

empresa sea vista como un buen lugar para trabajar, combinando para ello variables que implican diferentes áreas, entre las que se pueden mencionar: la imagen del producto o servicio, la flexibilidad de horarios, la localización, el nivel y la estructura retributiva, la atmósfera de trabajo.

Por su lado, Werther, Davis y Guzmán (2019) explican que el proceso de atracción de talento se da cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante. En la actualidad, las empresas necesitan dar respuestas más rápidas, lo que implica llevar a cabo la función de atracción de talento con base en el apoyo de varios recursos ya sean internos o externos.

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de atracción de talento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de atracción de talento de otras empresas, en especial las de la competencia y en general el clima económico en que opera la organización.

Por otro lado, la atracción de talento también es apoyada por incentivos bien concebidos que pueden inclinar la balanza, estos pueden ser de carácter monetario (salarios, bonificaciones, etc.), de servicios (comedor, gimnasio, etc.), o de garantías importantes (seguro médico).

Mencionan los autores que otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aun si sólo son más o menos intangibles. La importancia de que el incentivo esté orientado al reconocimiento y desarrollo de personal a incorporar, genera un sentimiento de sentido humano de la organización y en muchas ocasiones se logra mayor impacto que con estímulos económicos. Lograr que las organizaciones sean reconocidas por ser socialmente responsables, inclusivas y con sentido humano, fortalece, sin duda, la atracción de talento.

2.5.3 Retención de Talento

Otro tema de relevante importancia para el contexto de este estudio, es el de retención de talento en las organizaciones, para ello se menciona a Chiavenato (2017), quien expone que la retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo, los cuales son entregados por la organización a sus trabajadores, con el fin de tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta” (p.239)

También explica que todos los procesos para retener a las personas, tales como remunerar o brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, así como para asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas; son importantes para definir su permanencia en la organización y sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.

El autor concluye que otro desafío de la administración de recursos humanos es crear condiciones organizacionales, no sólo para retener talentos, sino para motivarlos e incorporarlos en la organización.

Desde la perspectiva de Dessler (2015), todo empleador desea que sus trabajadores permanezcan en la organización, luego de invertir tiempo y recursos en selección, capacitación y evaluación de personal, por lo que sugiere entender las fuerzas que impulsan a los trabajadores a abandonar la compañía.

Dado que la rotación es la velocidad con que los trabajadores abandonan la empresa, es necesario identificar y administrar las causas de la rotación tanto voluntaria como involuntaria. Menciona un pequeño estudio en el que se encuestó a 1000 trabajadores de 262 organizaciones, quienes mencionaron como principales razones para renunciar: el salario, las oportunidades de ascenso, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el desarrollo de carrera y las prestaciones médicas.

Development Dimensions International (DDI) y la agencia de colocación privada Robert Half International, mencionados por Dessler (2015), sugieren que se diseñen programas de retención exhaustivos que incluyan las siguientes etapas:

Identificación de problemas: un primer paso, es la identificación de los problemas que causan la renuncia de los trabajadores, para ello es importante aplicar de manera rutinaria las encuestas de satisfacción, tener una política de puertas abiertas, líneas telefónicas anónimas, entrevistas con los trabajadores, entre otras.

Remuneración: la explicación más evidente de por qué los empleados renuncian, también suelen ser los salarios bajos. Muchas compañías utilizan mayores salarios como su principal herramienta de retención, sobre todo con los trabajadores clave y de alto desempeño.

Selección: la retención inicia pronto, al seleccionar y contratar a los empleados correctos, lo cual también se refiere a la selección de los supervisores adecuados.

Crecimiento profesional: es necesario hablar de forma periódica con los trabajadores acerca de sus perspectivas y preferencias, y luego, ayudarlos a diseñar sus planes de carrera, así mismo no es necesario esperar hasta las revisiones del desempeño para recordarles a los mejores empleados lo valioso que son para su compañía.

Trabajo significativo y apropiarse de las metas: las personas no pueden realizar su trabajo si no saben qué deben hacer o cuáles son sus metas. Por consiguiente, para retener a los empleados es necesario dejar en claro, qué se espera de su desempeño y cuáles son sus responsabilidades.

Logro de un equilibrio entre la vida personal y el trabajo: “en una encuesta realizada por Robert Half y careerbuilder.com, los trabajadores señalaron los “arreglos laborales flexibles” y el “trabajo a distancia” como las dos mejores prestaciones que los animarían a elegir un puesto sobre otro.”(Dessler, 2015, p.262)

2.5.4 Mix Generacional

Minolli, (2012) expone que desde principios de este siglo, se evidencia un fenómeno inédito en el mercado laboral, refiriéndose a la convivencia en el mundo laboral de hasta cuatro generaciones de trabajadores que tienen principios, pensamientos, actitudes y formas de abordar el contexto laboral de manera completamente distintas.

A continuación se detalla la clasificación de las cuatro generaciones indicadas:

Los Tradicionalistas: se caracterizan por seguir el modelo de trabajo fordista, un modelo de organización burocrática, en donde las reglas están formalizadas y los procedimientos se estandarizan y se dirigen las acciones de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas que se les encomienda. Este tipo de personas son rígidas, detallistas, seguidoras de reglas, sometidas a la autoridad y se satisfacen cumpliendo con sus obligaciones, les cuesta tomar decisiones y son obsesivos.

A los tradicionalistas se les conoce por su baja autonomía, poca ambición y escasa seguridad en sí mismos, así como por su baja predisposición al cambio. Este tipo de trabajador respeta la organización jerárquica tradicional, consideran de suma importancia el poder y el estatus, las diferencias personales se ven como amenazas, la eficacia en el trabajo la miden a través del esfuerzo y el tiempo presencial del individuo en la empresa.

Baby Boomers: son los nacidos en un mundo de cambios y revoluciones, sumergidos en una cultura consumista tienen como meta ganar estatus y objetos materiales, están siempre pendientes del éxito y son adictos al trabajo. Este tipo de trabajadores han desarrollado patrones sociales y laborales de comportamiento específico. Se sienten más protagonistas, cuestionan las decisiones de los superiores y desafían la autoridad, no son muy optimistas y consideran la reputación del empleado como factor laboral determinante. Consideran el trabajo como una experiencia de por vida en el mismo lugar, valoran la antigüedad en el mismo empleo, el trabajo es la actividad más importante para estos sujetos, suelen ir de casa al trabajo y del trabajo a casa, aspiran

un crecimiento absolutamente vertical, gustan de retos, valoran la productividad, no soportan el ocio y están dispuestos a sacrificar la vida familiar en pro del crecimiento laboral. Inmigrantes a la tecnología, muchas veces están reñidos con ella, les cuesta adaptarse y adoptar nuevas herramientas.

Generación X: pertenecientes al paradigma de la modernidad líquida, para ellos los conceptos y las certezas son inestables, no hay marcos de referencia seguros, no hay pautas estables ni predeterminadas sino constante flexibilidad, desregulación y contexto cambiante, buscan vivir el presente, situados en un esquema mental propio del cortoplacismo. Esta generación tiene la ventaja de estar académicamente mejor formada en una sociedad en donde el conocimiento hace la ventaja competitiva de las organizaciones, muchos de ellos tienen experiencia laboral internacional, lo cual les brinda una característica diferenciadora.

Estos trabajadores suelen estar bien formados y actualizados, sólo confían en sí mismos, son individualistas y autónomos, tienen mucha iniciativa personal y buscan elegir con quién, cómo, dónde y cuándo trabajar. No suelen quedarse en la misma empresa por lapsos prolongados, tienden a cambiar permanentemente en busca de mejores oportunidades laborales y crecimiento profesional. En su búsqueda casi permanente de romper con los patrones tradicionales de trabajo, exigen ambientes informales y estructuras corporativas flexibles, poco jerárquicas en donde obtener un mix de trabajo, capacitación y diversión y por sobre todo lo que les ofrezca un buen balance de vida personal con la vida profesional – laboral. Amantes y practicantes tempranos de las nuevas tecnologías, son eficaces usuarios de las TIC's tanto en el ámbito laboral como personal.

Generación Y, MTV, Milenio Net, Tipo Na ó 3.0 Nativos digitales: utilizan computadoras portátiles, internet y teléfonos celulares de forma masiva desde sus primeros años de vida, por lo que les es difícil comprender un mundo sin estos elementos, tienen una dimensión del tiempo muy especial y breve. Requieren de multiplicidad de metas que desean lograr a muy breve plazo, esperan retroalimentación inmediata, están bastante habituados al fracaso y creen poder hacer cualquier cosa que se propongan. GUSTAN DE

hacer trabajos que sean intelectualmente demandantes en donde puedan tomar decisiones y ser creativos, son audaces confiados independientes y prefieren tener tiempo libre antes que recibir sumas de dinero. Buscan en los supervisores la orientación y guía, y rechazan todo tipo de control y autoridad.

Estos sujetos exigen todo aquello que beneficie su calidad de vida y que les permita tener tiempo para desarrollar una multiplicidad de intereses que los motiva y para estar con su familia. En resumen esta generación exige un excelente balance vida laboral – vida personal.

Por su lado Rius (2016) refiere que las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido vivencias particulares muy marcadas por las características de las sociedades en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. Categoriza cuatro generaciones:

Baby Boomers: reciben su nombre por haber nacido en época de incremento de tasas de natalidad y son una generación muy numerosa, vivieron en la época de la reivindicación de derechos sociales y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Para esta generación el trabajo es importante, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos; esperan del trabajo seguridad y estabilidad, están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa, son la voz de la experiencia.

Generación X: Se les llama así porque les tocó insertarse en el mercado laboral en una época de mucha incertidumbre, se criaron más libres y de niños tuvieron opinión y voz en casa, pero bajo la orden de sus padres y por eso también siguen la orden del jefe. Accedieron al empleo en la época del capitalismo salvaje y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal; las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral. Estos individuos desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan

bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales, son estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza, se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior.

Generación Y o Millennials: Llegaron al mundo laboral durante la muerte del capitalismo puro y después de ver que sus padres trabajaron mucho y ese esfuerzo no les libró de ser despedidos durante la crisis de los '90, se inclinan por disfrutar el momento. De niños fueron muy escuchados y felicitados, lo que hizo que su autoconfianza sea muy alta y esperan del jefe (autoridad), lo mismo que tenían en casa. Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades; tienen mucho compromiso pero no con las organizaciones sino con ellos mismos y no les asusta cambiar de empleador.

Es una generación que no concibe la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas, ven a la generación precedente como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Las mujeres no están dispuestas a renunciar a desarrollar su vida profesional, les gusta emprender, aprender y formar parte en la toma de decisiones, también tienen mayor tolerancia al fracaso.

Generación Z: serán los próximos en incorporarse al mercado laboral, su vida gira en torno a la tecnología, es difícil captar su atención y se preocupan por el medio ambiente y las personas, una gran mayoría aspira a tener su propia empresa o a poder vivir de sus hobbies. Esta generación busca trabajos flexibles, a distancia y que les permitan realizar varias actividades a la vez, además de ser muy creativos.

El estudio de las generaciones dentro del contexto laboral es interesante, ya que es uno de los principales stakeholders del departamento de recursos humanos y aunque se observa que los autores difieren en las generaciones que actualmente se encuentran en el ámbito laboral, esto se debe en primer lugar a la fecha de publicación de cada uno de los estudios, en segundo lugar al lugar o país en el que el mismo fue desarrollando y por último a la entidad o empresa en la que se está levantando la información. Todo esto es importante en el análisis de los proyectos o iniciativas de salario emocional.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con las implicaciones que el salario emocional tiene sobre la satisfacción laboral.

3.1 Definición del Problema

En Guatemala se observa que importantes empresas de la industria de alimentos y bebidas se encuentran localizadas principalmente en el departamento de Guatemala. Esta industria representa un 11.03% del producto interno bruto del país, así como de la generación de un aproximado de 18,000 empleos directos, lo que permite establecerlo como un sector de importancia para aportar en el desarrollo de su talento humano.

El estudio se enfocó en empresas con organización sindical legalmente constituidas, con pacto colectivo vigente y pertenecientes a la agrupación de sindicatos afiliados a la Central de Trabajadores de Guatemala (C.G.T.G.) debido a que las mismas tienen regulaciones internas y externas específicas.

Adicionalmente se tomó al personal administrativo, no sindicalizado por ser un grupo con características específicas al formar parte de una empresa con sindicato, pero limitado de los “beneficios” que la negociación de condiciones laborales del pacto colectivo otorgue. Siendo este un grupo que no ha sido abordado en investigaciones anteriores.

Por último, el estudio se limitó a las empresas ubicadas en el municipio de Guatemala, debido a que los factores que apoyan la satisfacción laboral de los colaboradores en estudio pueden variar de una región a otra, lo cual podría distorsionar la efectividad de los resultados que se obtengan.

El problema de investigación identificado refiere que el desconocimiento de las implicaciones que el salario emocional tiene, en la satisfacción laboral de los

colaboradores no sindicalizados en las empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical ubicadas en el municipio de Guatemala, repercute en la importancia que a cada una de las iniciativas le den las organizaciones que las aplican. Con base a lo anterior se planteó realizar el estudio para analizar las implicaciones del salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores en estudio.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines trazados en la investigación de las implicaciones que tiene el salario emocional en la satisfacción laboral de colaboradores no sindicalizados en empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical ubicadas en el municipio de Guatemala.

3.2.1 Objetivo General

- ✓ Analizar las implicaciones que el salario emocional tiene en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos, no sindicalizados, de las empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical ubicadas en el municipio de Guatemala, con el fin de demostrar la importancia de los diferentes factores que lo conforman.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Conocer los factores del salario emocional que la industria en estudio utiliza actualmente.
- ✓ Establecer los factores del salario emocional que los colaboradores en estudio perciben como positivos en las empresas para las que laboran.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores en estudio.
- ✓ Identificar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores del sector en estudio.

Hipótesis

La hipótesis que guió la investigación es:

El salario emocional tiene implicaciones en la satisfacción laboral de los colaboradores en estudio.

3.2.3 Especificación de Variables

A continuación, se presentan las variables que guiaron la investigación; mismas que fueron extraídas de la hipótesis anteriormente descrita. Así mismo se presentan sus definiciones para una mejor comprensión y explicación de su interpretación para el presente estudio.

Variable independiente

- ✓ Se establece como variable independiente el salario emocional.

Definición conceptual: “Es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no necesariamente económicos, y que son destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del trabajador, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno” (Carpio, 2020).

Definición operacional: para fines de la presente investigación el salario emocional se definió como “los beneficios no monetarios que recibe el colaborador para satisfacer necesidades de desarrollo profesional, bienestar personal, bienestar familiar, flexibilidad de horario y reconocimientos como recompensa a su trabajo”

Variable dependiente:

- ✓ Se establece como variable dependiente la satisfacción laboral.

Definición conceptual: “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo”. (Cifuentes, 2018)

Definición operacional: Para fines del presente estudio se entiende como satisfacción laboral “la percepción positiva que los colaboradores tienen sobre el reconocimiento, la responsabilidad, las promociones, el contenido de la tarea, el horario, la remuneración y las condiciones físicas que le brinda su trabajo o situación laboral”.

Indicadores

A continuación, se presenta los indicadores que permitirán la medición de las variables; los cuales, se extraen de la definición operacional:

Variable:	Definición operacional	Indicadores
Independiente: Salario Emocional	“los beneficios no monetarios que recibe el trabajador y que le permiten tener desarrollo profesional, bienestar personal, bienestar familiar, flexibilidad de horario y reconocimientos como recompensa a su trabajo”	Porcentaje (%) de percepción positiva que tienen los beneficios que se recibe el colaborador para su adecuado: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo profesional. 2. Bienestar personal. 3. Bienestar familiar. 4. Flexibilidad de horario. 5. Reconocimiento.
Dependiente: Satisfacción Laboral	“la percepción positiva que los colaboradores tienen sobre el reconocimiento, la responsabilidad, las promociones, el contenido de la tarea, el horario, la	Porcentaje (%) de colaboradores que perciben positivamente: <ol style="list-style-type: none"> 1. El reconocimiento que les da su trabajo.

	remuneración y las condiciones físicas que le brinda su trabajo o situación laboral”	<ol style="list-style-type: none"> 2. La responsabilidad que les da su trabajo. 3. Las promociones que les brinda su trabajo. 4. E contenido de la tarea que les da su trabajo. 5. El horario que les da su trabajo. 6. La remuneración que les da su trabajo. 7. Las condiciones físicas que les da su trabajo.
--	---	--

Fuente: elaboración propia

3.3 Método Científico

El método se refiere a criterios y procedimientos generales que guían el trabajo científico de la investigación; es una herramienta metodológica de la investigación para la consecución de los objetivos formulados, por lo que deben exponerse en forma lógica y objetiva.

Hernández, Fernández y Baptista (2015) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (p.4)

El procedimiento utilizado se detalla a continuación:

Origen: La idea surge de la necesidad que se observa en la actualidad en cuanto a generar satisfacción laboral para los colaboradores de una organización, en un ambiente cambiante y con diversidad generacional.

Antecedentes: Se realizó una pequeña investigación de los antecedentes de los sectores y factores a investigar, determinando la viabilidad para realizar el estudio.

Planteamiento del problema: Se estableció el problema de investigación, el objetivo general y los específicos, la hipótesis, así como las especificaciones de las variables dependientes e independientes.

Perspectiva Teórica: se revisó y analizó la literatura vigente, se estructuró y desarrolló el marco teórico.

Alcance de la Investigación: se definió una investigación con enfoque cuantitativo y con alcance correlacional.

Población y Muestra: Se determinó la población y la muestra a estudiar.

Instrumentos, se definieron los instrumentos de medición para la recolección de información, verificando la validez y confiabilidad de los mismos.

Recopilación de la información: Se procedió con la recolección de la información.

Tabulación y análisis: Se procedió con la tabulación de los datos obtenidos, se procesaron y analizaron los resultados.

Reporte final: Por último se procedió con la elaboración del reporte de resultados así como las conclusiones y recomendaciones del estudio.

3.4 Diseño Utilizado

Para el presente estudio se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, el cual de acuerdo con Hernández y otros (2015) utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. El alcance abarca tanto el estudio correlacional, debido a que busca determinar las implicaciones que el salario emocional tiene en la satisfacción laboral de los sujetos en estudio, como el estudio descriptivo, ya que es necesario recabar y conocer información de los factores que se encuentran en evaluación.

3.5 Unidad de análisis, período histórico y ámbito geográfico.

Para la definición de la unidad de análisis del presente estudio se tomaron factores relevantes tales como la industria de alimentos y bebidas, por el impacto en el Producto Interno Bruto y la generación de empleos en Guatemala, las organizaciones sindicales, por el aporte que estos movimientos brindan a la sociedad guatemalteca en cuanto a su participación en la fijación de salarios mínimos y a las condiciones laborales de las empresas en las que se conforman. La información fue recopilada durante tres períodos del año 2019, el primero para explicar la importancia del estudio a los ejecutivos de la organización, logrando en ella la autorización de este. El segundo período conformo la entrevista al experto y una prueba piloto con el 10% del total de la muestra. El tercer período conformó la recopilación de la información que se presenta. Se tomó como área geográfica la ciudad de Guatemala, por ser el sector con mayor generación de empleos en el país en el que se pueden ver reflejadas iniciativas del salario emocional.

3.6 Universo y Muestra

El estudio se realiza en una única empresa del sector de la industria de alimentos y bebidas que cuentan con organización sindical, con pacto colectivo vigente, afiliada a la Central de Trabajadores de Guatemala (C.G.T.G.) y ubicada en el municipio de Guatemala.

Tomando en cuenta lo indicado por Lepkowski, mencionado por Hernandez y otros (2015), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; por lo que, para el presente estudio se cuenta con una población total de 125 colaboradores administrativos, no sindicalizados, que forman parte de una empresa de la industria de alimentos y bebidas, con organización sindical miembro de la C.G.T.G., con pacto colectivo vigente y ubicada en la ciudad de Guatemala.

De acuerdo con Hernández y otros (2015), la muestra es un subgrupo de la población de interés, sobre el cual se recolectan datos y que debe ser representativo de esta, por lo que para fines de la presente investigación, se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{E^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

E = error de muestreo aceptable

Tamaño de la Muestra :

$$\frac{(125)(-1.96)^2 0.5(1-0.5)}{0.05^2 (125-1) + (-1.96)^2 0.5(1-0.5)} = 95$$

Para el error de muestreo se consideró un 5% de aceptación y un nivel de confianza del 95%, teniendo como resultado un tamaño de muestra de 95 participantes.

Con respecto a los sujetos a quienes se les aplicó cada instrumento se refieren los siguientes:

Sujeto en estudio: la investigación fue enfocada en los colaboradores del área administrativa, no sindicalizados, que forman parte de una empresa de la industria de alimentos y bebidas, ubicada en la ciudad de Guatemala, que tiene organización sindical con pacto colectivo vigente en el momento en que se desarrolla el estudio.

Sujeto Experto: se obtuvo información de un ejecutivo experto en Recursos Humanos, quien es el responsable de la gestión de talento humano en la empresa en estudio y quien desarrolla e implementa las iniciativas de salario emocional en la misma.

3.7 Técnicas de Investigación Aplicadas

Las técnicas de investigación utilizadas en la presente investigación brindaron la estructura necesaria para plantear propuestas de apoyo al sector, fue de trascendental importancia conocer diferentes documentos que manifestaron la teoría que posteriormente llevó a la aplicación de las técnicas de investigación de campo.

Se utilizaron don técnicas de investigación, documental y de campo.

3.7.1 Técnicas de Investigación Documental

Para la investigación se utilizó la investigación documental con una amplia revisión bibliográfica, la cual abarcó libros de textos que describieron las diferentes teorías que el estudio expone, adicionalmente se contó con decretos de ley emitidos por el estado de Guatemala, tesis de postgrado y doctorales, informes, revistas y documentos electrónicos que apoyaron el desarrollo del estudio. Se utilizaron técnicas de lectura analítica, subrayado, fichas bibliográficas, resumen, citas bibliográficas, parafraseo y discusión de temas.

3.7.2 Técnicas de Investigación de Campo

En cuanto a la investigación de campo se refiere que para la presente investigación se contó con dos instrumentos (cuestionarios) que se aplicaron a los sujetos de estudio para la recolección de información tanto de satisfacción laboral como de salario emocional y un instrumento (entrevista) que se aplicó a la fuente experta. Posteriormente la información fue copilada, analizada y estructurada para ser presentada.

3.7.3 Instrumentos de Medición Aplicados

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, aplicada en modalidad digital, a través de dos cuestionarios con las siguientes características:

Para salario emocional, fue conveniente elaborar un cuestionario semiestructurado, que consta de 30 interrogantes, se trabajó con la escala Likert, la cual consiste en un conjunto de afirmaciones a las cuales se le pide al participante elegir uno de los siete puntos u opciones de una escala que valorará el grado de la afirmación según su percepción u opinión. La escala fue integrada por las siguientes valoraciones:

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Moderadamente insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Moderadamente satisfecho

Satisfecho

Muy satisfecho

Para garantizar la validez de los cuestionarios, fue utilizada la técnica de la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión de acuerdo a “voces calificadas” (Hernández y otros, 2015). Para el presente estudio se utilizó el método del coeficiente de validez de contenido de Hernández – Nieto.

$$CVC_c = \frac{\sum CVC_{ic}}{N} = \sum \left[\left[\frac{\sum X_i / J}{V_{max}} \right] - P_c \right] \left(\frac{1}{N} \right)$$

Los factores evaluados fueron: coherencia, claridad, escala y relevancia.

El resultado de validez de contenido del instrumento fue de: 0.85908518

Reflejando una concordancia: Buena

Con respecto a la confiabilidad de los cuestionarios, fue necesario realizar una prueba piloto (10% de la muestra) con el fin de garantizar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Posteriormente se realizó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

Fórmula utilizada:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

En donde:

K = número de ítems

Vi = varianza de cada ítem

Vt = varianza total

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{28}{28 - 1} \left[1 - \frac{78.68}{912.77} \right] = \mathbf{0.9476}$$

Determinando con ello que la consistencia o confiabilidad del instrumento es alta.

Para la satisfacción laboral se utilizó la escala general de satisfacción del NTP 394, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, el cual incluye 15 interrogantes con las siete opciones en la escala de likert utilizadas en el cuestionario de salario emocional.

Con respecto al sujeto experto, se utilizó la técnica de la entrevista, para la cual se utilizó una guía de entrevista con 14 ítems con preguntas abiertas y de selección múltiple.

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo presenta el análisis y los resultados obtenidos en la investigación, en él se encuentra consolidada la información recopilada en los sujetos de estudio, con el fin de cumplir con el objetivo general y los específicos, previamente trasados.

4.1. SALARIO EMOCIONAL

4.1.1 Factores del salario emocional que la industria utiliza

En la investigación se obtuvo información relevante de los diferentes factores que la industria en estudio utiliza actualmente. Se hace referencia en el tiempo (actualidad) debido a que se considera que la evolución del tema desarrollará con el pasar de los años otras alternativas que puedan ser utilizadas por los profesionales de recursos humanos.

Cuadro 6. Factores del salario emocional que la industria utiliza

FACTORES	FACTORES
Planes de carrera	Espacios de distracción
Programas de formación	Lugares de descanso
Programas de capacitación	Atención médica familiar
Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional	Ayudas a la educación de la familia
Promociones internas	Actividades de socialización con familia
Asesoría para el crecimiento profesional	Teletrabajo
Programas de promoción de la salud	Jornadas laborales por turno
Programas de promoción de alimentación saludable	Jornada interrumpida
Programas de promoción de ejercicio físico	Jornada completa flexible
Seguro médico o clínica interna	Jornadas de ingresos y salidas variables
Tiempo libre	Semana corta
Días libres para asuntos personales	Reconocimientos privados
Permisos especiales	Reconocimientos públicos
Recreación	

Fuente: elaboración propia en base a entrevista a experto

Es importante recalcar que en la industria de alimentos y bebidas ya se han implementado diferentes iniciativas que apuntan a brindar un salario emocional adecuado en los colaboradores.

Dentro de los resultados, se pueden observar que el estudio refleja 27 factores que actualmente se están utilizando para brindar salario emocional a los sujetos en estudio. Se observan iniciativas innovadoras o poco conocidas en el ámbito guatemalteco tales como la asesoría para el crecimiento profesional y los programas de promoción de alimentación saludable, sin embargo el experto explicó que perteneciendo a una industria de alimentos y bebidas, se refuerza en el colaborador la importancia de la alimentación para el bienestar personal y con respecto a la asesoría para el crecimiento profesional, manifestó que empujan a tener una filosofía más integral, pensando no sólo en la retribución que los programas de formación tienen para la empresa, sino también en el desarrollo de las personas para una mejor sociedad.

Los programas de formación, capacitación y planes de carrera para empleados han sido utilizados por la industria desde hace varias décadas, visualizando siempre las tendencias del mercado y objetivos de cada empresa.

Los programas de atención médica han evolucionado y pese a que se muestran dentro de los factores estándar, resalta el programa de atención médica familiar, ya que tiene un enfoque más alineado al equilibrio vida-trabajo que el salario emocional busca.

Tiempos libres, permisos especiales, reconocimientos públicos y privados han sido factores que comúnmente son utilizados tanto en esta industria como en otras en Guatemala.

4.1.2 Factores del salario emocional percibidos como positivos (análisis global)

Con respecto a las percepciones que los sujetos en estudio manifiestan en respuesta a las diferentes iniciativas que la industria en estudio promueve para brindar un salario emocional, se encontró lo siguiente:

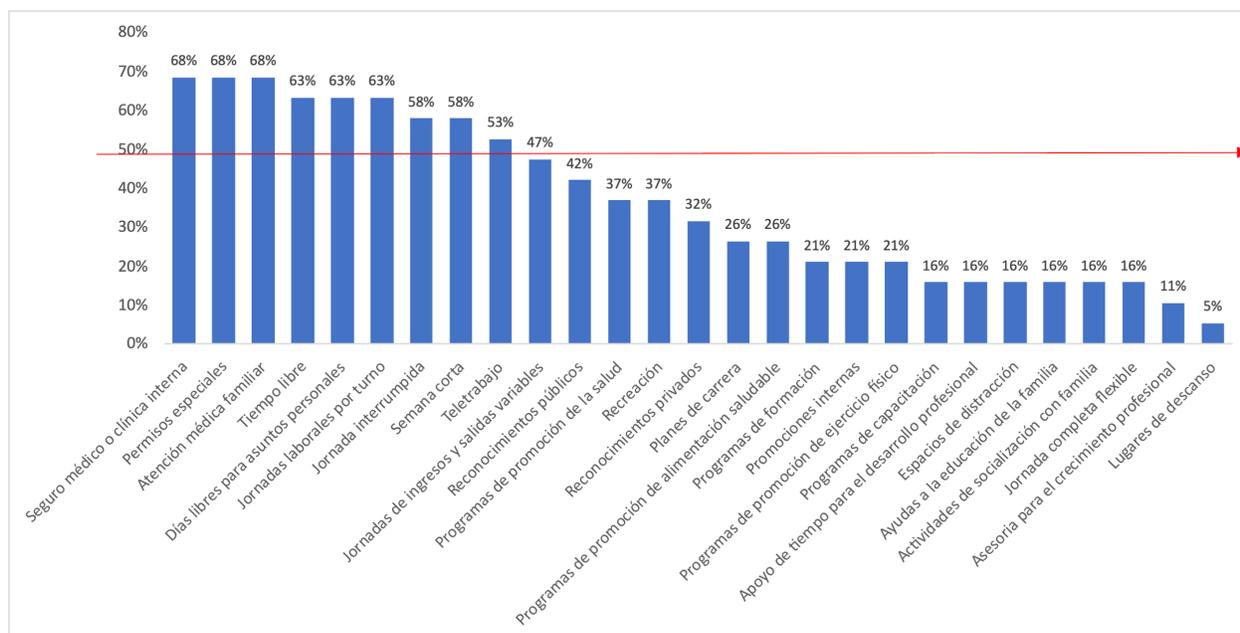
Tabla 1. Factores del salario emocional percibidos como positivos

#	FACTORES ESTUDIADOS	Muy satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% de Satisfacción
1	Seguro médico o clínica interna	11%	58%	0%	68%
2	Permisos especiales	32%	37%	0%	68%
3	Atención médica familiar	16%	53%	0%	68%
4	Tiempo libre	5%	58%	0%	63%
5	Días libres para asuntos personales	21%	42%	0%	63%
6	Jornadas laborales por turno	21%	42%	0%	63%
7	Jornada interrumpida	26%	32%	0%	58%
8	Semana corta	26%	32%	0%	58%
9	Teletrabajo	21%	32%	0%	53%
10	Jornadas de ingresos y salidas variables	21%	26%	0%	47%
11	Reconocimientos públicos	5%	37%	0%	42%
12	Programas de promoción de la salud	11%	26%	0%	37%
13	Recreación	16%	21%	0%	37%
14	Reconocimientos privados	11%	21%	0%	32%
15	Planes de carrera	5%	21%	0%	26%
16	Programas de promoción de alimentación saludable	5%	21%	0%	26%
17	Programas de formación	5%	16%	0%	21%
18	Promociones internas	0%	21%	0%	21%
19	Programas de promoción de ejercicio físico	0%	21%	0%	21%
20	Programas de capacitación	0%	16%	0%	16%
21	Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional	5%	11%	0%	16%
22	Espacios de distracción	0%	16%	0%	16%
23	Ayudas a la educación de la familia	0%	16%	0%	16%
24	Actividades de socialización con familia	5%	11%	0%	16%
25	Jornada completa flexible	0%	16%	0%	16%
26	Asesoría para el crecimiento profesional	0%	11%	0%	11%
27	Lugares de descanso	0%	5%	0%	5%
RESULTADOS GLOBALES		10%	27%	0%	37%

** % de Satisfacción, es la sumatoria de los resultados de muy satisfecho, satisfecho y moderadamente satisfecho.

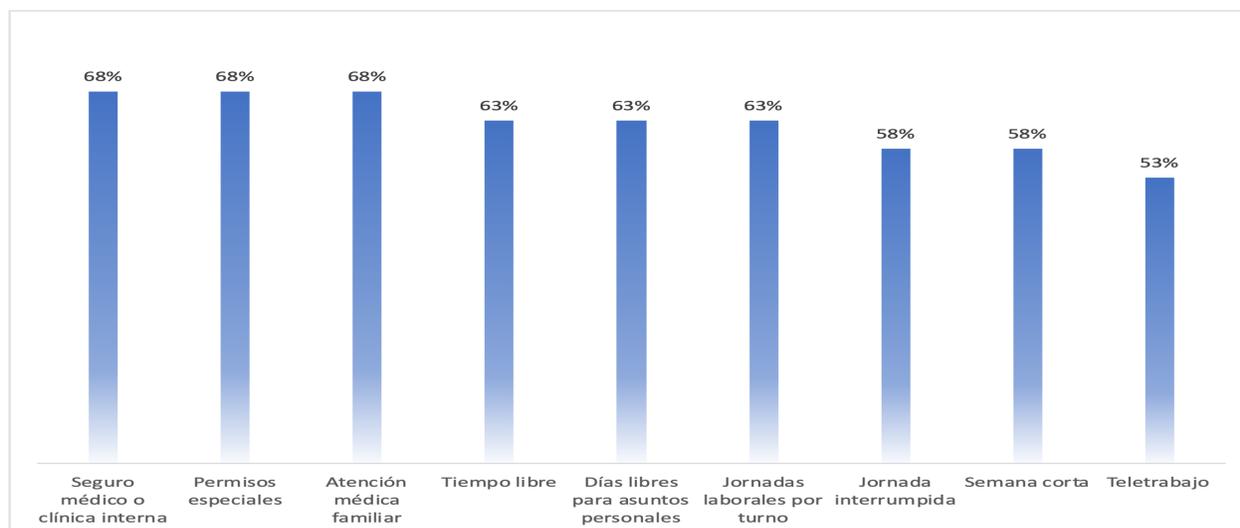
Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

Gráfica 1. Satisfacción alcanzada



Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

Gráfica 2. Factores percibidos como positivos (superior al 50%)



Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

Los resultados obtenidos muestran que dentro de los 27 factores que la industria utiliza, algunos resaltan, tales como el seguro médico o clínica interna, los permisos especiales y la atención médica familiar, que tienen la mayor aceptación (68%) de los sujetos en estudio y que se asocian con la importancia que la salud personal y familiar tiene para los colaboradores en estudio.

El tiempo libre, en el cual se hizo la observación de referirse a no laborar en tiempos de descanso, es decir lograr una desconexión del trabajo cotidiano en los tiempos dedicados a otras actividades; los días libres para realizar asuntos personales y las jornadas laborales realizadas por turnos, fueron los factores puntuados con el segundo en positivismo (63%), estos se observan muy encaminados a que los sujetos en estudio tienen disposición de tiempo para lograr un equilibrio de vida personal y vida laboral, pues se observa que el hecho de tener espacios de tiempo fuera del ámbito laboral brinda la oportunidad de dedicar el mismo para actividades personales que pueden ser de trascendental importancia en los aspectos emocionales del colaborador.

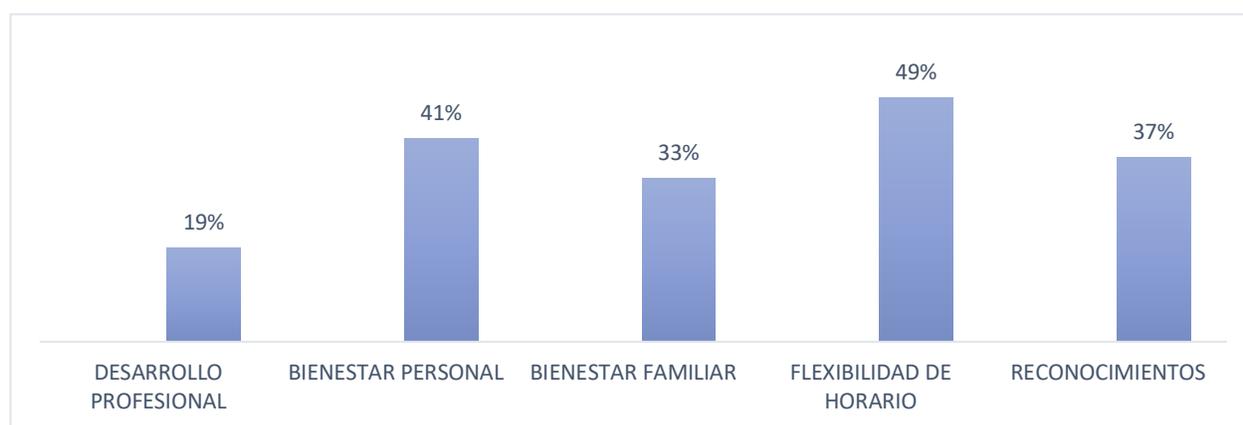
Fueron la jornada interrumpida, lo cual fue explicado como los almuerzos largos dentro de un día laboral, semana corta y el teletrabajo, los factores puntuados en el tercer lugar de satisfacción (58%, 58% y 53% respectivamente), lo cual se observa como la fuerza que puede estar empujando a los colaboradores, a demandar espacios libres durante la jornada de trabajo para atender aspectos familiares, personales y profesionales que de alguna manera den el equilibrio para cumplir con otras responsabilidades y roles, tales como el hecho de ser padres, hijos, hermanos, mentores, miembros de comunidades religiosas o profesionales y un sinnúmero de roles que el sujeto en estudio, juega en la sociedad guatemalteca.

El resto de los factores que se presentan, no se consideran percibidos como positivos debido a que los mismos no superan el 50% de aceptación, sin embargo, los mismos no se deben descartar hasta no realizar un análisis de las causas particulares que pueden estar ocasionando estos resultados.

4.1.2.1 Factores Percibidos como Positivos (análisis por categorías)

Dada que la investigación fue realizada en base a cinco categorías que engloban los factores del salario emocional, se presenta el análisis de los resultados bajo esa perspectiva, se obtiene la siguiente información:

Gráfica 3. Satisfacción alcanzada (por categorías)



Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

Se observa que al clasificar por categorías, ninguna de las mismas obtiene un porcentaje de satisfacción que supere el 50%, por lo que se decide abrir la información para apreciar los resultados de cada uno de los factores que las conforman.

Tabla 2. Categoría Desarrollo Profesional

FACTORES ESTUDIADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% De Satisfacción
Planes de carrera	5%	21%	0%	26%
Programas de formación	5%	16%	0%	21%
Promociones Internas	0%	21%	0%	21%
Programas de capacitación	0%	16%	0%	16%
Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional	5%	11%	0%	16%
Asesoría para el crecimiento profesional	0%	11%	0%	11%
RESULTADOS GLOBALES	3%	16%	0%	19%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

La categoría de desarrollo profesional no muestra resultados relevantes que indique que alguno de los factores que integran dicha categoría sean recibidos de manera positiva por los sujetos en estudio. Siendo los planes de carrera el factor mejor puntuado con un 26% de satisfacción y la asesoría para el crecimiento profesional el factor con menor puntuación (11%), se considera que los aspectos que abarcan el desarrollo profesional de los sujetos en estudio no se reconocen como un salario emocional positivo, ya que la categoría en general obtuvo con esfuerzo un 3% en el rubro de muy satisfecho y un 16% en satisfecho, teniendo un promedio total de 19% de satisfacción en todos los sujetos en estudio.

Tabla 3. Categoría Bienestar Personal

FACTORES ESTUDIADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% De Satisfacción
Seguro médico o clínica interna	11%	58%	0%	68%
Permisos especiales	32%	37%	0%	68%
Tiempo libre	5%	58%	0%	63%
Días libres para asuntos personales	21%	42%	0%	63%
Programas de promoción de la salud	11%	26%	0%	37%
Recreación	16%	21%	0%	37%
Programas de promoción de alimentación saludable	5%	21%	0%	26%
Programas de promoción de ejercicio físico	0%	21%	0%	21%
Espacios de distracción	0%	16%	0%	16%
Lugares de descanso	0%	5%	0%	5%
RESULTADOS GLOBALES	10%	31%	0%	41%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

Con respecto a los resultados de la categoría bienestar personal, se observa que aunque la misma no se coloca por arriba del 50% de aceptación para considerarse como una categoría percibida como positiva por los sujetos en estudio, es importante recalcar que cuatro de los factores agrupados en esta categoría fueron calificados con las notas más altas de todos los factores de satisfacción laboral, los cuales son: el seguro médico o clínica interna, permisos especiales, tiempo libre y días libres para asuntos personales; factores que pueden considerarse dentro de esta categoría como muy enfocados en el bienestar emocional del individuo. Por el contrario los factores con menor aceptación fueron los programas de promoción de la salud, programas de promoción de ejercicio físico y programas de promoción de alimentación saludable, los cuales pueden considerarse factores más enfocados en el bienestar físico de la persona, al igual que los factores como lugares de descanso, espacios de distracción y recreación, que pese a buscar un bienestar emocional en el personal puede no considerarse de igual manera por los sujetos en estudio por ser espacios dentro del ámbito laboral, lo cual puede dificultar la separación emocional del trabajo-persona.

Tabla 4. Categoría Bienestar Familiar

FACTORES ESTUDIADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% De Satisfacción
Atención médica familiar	16%	53%	0%	68%
Ayudas a la educación de la familia	0%	16%	0%	16%
Actividades de socialización con familia	5%	11%	0%	16%
RESULTADOS GLOBALES	7%	26%	0%	33%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

Como categoría, el bienestar familiar recibe una percepción de satisfacción del 33% en los sujetos en estudio, sin embargo es importante recalcar que el factor de atención médica familiar, fue catalogado como uno de los factores que mayor satisfacción brinda a los encuestados, por lo que es importante observar que garantizar la tranquilidad de los colaboradores, en cuanto a la atención médica que los familiares de estos puedan tener, se sobrepone a la oportunidad de ofrecerles educación o realizar actividades de socialización con los miembros de la familia, esto por un lado puede representar que los colaboradores en estudio mantienen equilibrio emocional al percibir que la salud de sus familiares más cercanos esta siendo cuidada por la compañía para la que ellos laboran, lo cual también ayuda a extender los lazos de fidelización de la familia hacia la compañía.

Las ayudas a la educación de la familia, es una categoría que pueden verse un tanto empañada debido a la edad de los colaboradores o al tipo de familia que cada uno posee, requiere evaluar a que familiares se les brinda la ayuda indicada en este factor para determinar si la misma tiene como público objetivo a los sujetos en estudio.

En los temas de socialización con la familia debe evaluarse el objetivo con el cual se implementa esta iniciativa, ya que, pese a que las relaciones laborales entre compañeros pueden ser estables, en muchas culturas se prefiere tener cierta separación entre los ambientes laborales y personales, por lo que socializar entre familias puede representar para algunos la invasión de ambientes privados y personales.

Tabla 5. Categoría Flexibilidad de Horario

FACTORES ESTUDIADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% De Satisfacción
Jornadas laborales por turno	21%	42%	0%	63%
Jornada interrumpida	26%	32%	0%	58%
Semana corta	26%	32%	0%	58%
Teletrabajo	21%	32%	0%	53%
Jornadas de ingresos y salidas variables	21%	26%	0%	47%
Jornada completa flexible	0%	16%	0%	16%
RESULTADOS GLOBALES	19%	30%	0%	49%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

La categoría de flexibilidad de horario es la que obtiene el mejor puntaje en cuanto a la percepción que los colaboradores tienen de los factores que en ella se agrupan, obteniendo un promedio del 49% de satisfacción. Es importante resaltar que las jornadas laborales por turno, la jornada interrumpida, la semana laboral corta y el teletrabajo se encuentran entre los factores que mejores resultados de satisfacción brindan, superando todos el 50% de aceptación, por su parte las jornadas de ingresos y salidas variables, la cual se refiere a un horario laboral bastante flexible recibió también un 47% de aceptación. En esta categoría fue sólo el factor de jornada completa flexible la que recibió un bajo nivel de aceptación (16%).

En este cuadro es importante reafirmar que la flexibilidad de horarios le permite al sujeto cumplir con los otros roles que posee como miembro de la sociedad, ya que un ingreso a laborar en horarios diferentes a los establecidos puede permitir al colaborador el desayunar con la familia, llevar a los hijos al colegio, garantizar que los cuidados de los adultos mayores puedan llevarse a cabo, entre otros.

Con respecto al teletrabajo, pese a que no fue el factor mejor evaluado en esta categoría, ha sido en los últimos años una de las iniciativas con mejor aceptación en los ambientes laborales tanto nacionales e internacionales, esto debido a que puede representar un ahorro significativo de tiempo perdido en el tráfico, gasto de combustible,

disminución del estrés de horarios, entre otros. Sin embargo, no se puede perder de vista que no es un factor que puede ser bien recibido por todos, ya que puede implicar jugar dos roles importantes en tiempos simultáneos, ya que la permanencia en casa puede requerir atención a otros aspectos que no necesariamente sean laborales y esto implica un doble rol paralelo en algunos sujetos. Es importante evaluar si este factor debe ser mejor impulsado o requerirá un análisis de las condiciones personales de los sujetos en estudio.

Tabla 6. Categoría Reconocimientos

FACTORES ESTUDIADOS	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	% De Satisfacción
Reconocimientos públicos	5%	37%	0%	42%
Reconocimientos privados	11%	21%	0%	32%
RESULTADOS GLOBALES	8%	29%	0%	37%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio.

Los resultados muestran que la categoría de reconocimientos no se ubica como una de las que mayor satisfacción brindan a los colaboradores en estudio, alcanzado un promedio de 37% de satisfacción, sin embargo es relevante visualizar que incluyendo únicamente 2 factores de salario emocional, existe mayor inclinación por el reconocimiento público (42%) frente al reconocimiento privado (32%), lo cual conduce a evaluar la fuerza que se le debe inyectar a la forma en que se reconocen los logros de los colaboradores, ya que es notorio que el impacto es mayor si el reconocimiento es en público, lo cual se alinea a la teoría de motivación de Maslow que coloca en el nivel 2 las necesidades de seguridad, es decir que cuando un reconocimiento se hace en privado este puede brindar la seguridad de que el colaborador continuará con un trabajo estable y por otro lado cuando el reconocimiento es público, esto puede ubicarse en los niveles superiores puesto que para los sujetos en estudio puede traducirse en aceptación, estima o autorrealización según sea su expectativa.

Tabla 7. Resultados de Satisfacción, Ni satisfecho ni insatisfecho e Insatisfacción (Todos los factores)

	FACTORES ESTUDIADOS	% De Satisfacción	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	% de Insatisfacción
1	Seguro médico o clínica interna	68%	21%	11%
2	Permisos especiales	68%	21%	11%
3	Atención médica familiar	68%	16%	16%
4	Tiempo libre	63%	16%	21%
5	Días libres para asuntos personales	63%	16%	21%
6	Jornadas laborales por turno	63%	21%	16%
7	Jornada interrumpida	58%	32%	11%
8	Semana corta	58%	16%	26%
9	Teletrabajo	53%	16%	32%
10	Jornadas de ingresos y salidas variables	47%	32%	21%
11	Reconocimientos públicos	42%	16%	42%
12	Programas de promoción de la salud	37%	32%	32%
13	Recreación	37%	26%	37%
14	Reconocimientos privados	32%	21%	47%
15	Planes de carrera	26%	32%	42%
16	Programas de promoción de alimentación saludable	26%	26%	47%
17	Programas de formación	21%	26%	53%
18	Promociones internas	21%	32%	47%
19	Programas de promoción de ejercicio físico	21%	32%	47%
20	Programas de capacitación	16%	16%	68%
21	Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional	16%	26%	58%
22	Espacios de distracción	16%	21%	63%
23	Ayudas a la educación de la familia	16%	32%	53%
24	Actividades de socialización con familia	16%	21%	63%
25	Jornada completa flexible	16%	16%	68%
26	Asesoría para el crecimiento profesional	11%	32%	58%
27	Lugares de descanso	5%	21%	74%
	TOTAL GLOBAL	37%	23%	40%

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

Los resultados consolidados permiten ver temas interesantes tales como, la aceptación promedio de todos los factores estudiados representan únicamente el 37% en los sujetos en estudio y el promedio de la insatisfacción se ubica en un 40%, lo cual permite generar cuestionamientos sobre si la implementación de estas iniciativas representa algo positivo para los sujetos en estudio o por el contrario esta generando insatisfacción al no visualizar los beneficios, o no considerar que son programas diseñados para ellos o sus

necesidades, por no poder aprovechar los mismos o simplemente por desconocerlos. Se observa como relevante el hecho que el factor “lugares de descanso” presenta un 74% de insatisfacción lo cual permite tomar acciones inmediatas con respecto a esta iniciativa. De igual manera se observa que los programas de capacitación están presentando un 68% de insatisfacción, lo cual puede representar que los mismos no están siendo bien enfocados en los sujetos en estudio o en sus aspiraciones, lo cual representa una mala inversión por parte de la empresa que los ofrece. Por otro lado la jornada completa flexible también obtiene un 68% de insatisfacción, ésta se refiere a que el colaborador tiene completa libertad para elegir el horario y momento adecuados para ejecutar su labor, por lo que al compararla con el resto de factores que permiten flexibilidad de horario, se considera importante evaluar que en Guatemala la cultura no ha sido la de puntualidad o cumplimiento, lo cual podría jugar en contra de las iniciativas que les permiten a los colaboradores tomar sus propias decisiones en cuanto a horarios o jornadas laborales.

Los resultados también permiten reflexionar sobre el porcentaje que recibe la respuesta “ni satisfecho ni insatisfecho” el cual obtiene un 23% del total. Al analizar cada uno de los factores se observa que el mayor porcentaje obtenido como “ni satisfecho ni insatisfecho” es el 32%, el cual se presenta en 8 de los 27 factores que la industria ofrece como salario emocional, sin embargo en los factores en donde este porcentaje es tan alto y esta acompañado de un resultado alto en las respuestas de satisfacción, es realista pensar que se tiene la oportunidad para trasladarse a satisfacción, en factores tales como jornada interrumpida, jornada de ingresos y salidas variables y los programas de promoción de la salud. Ahora bien, en los factores en donde ocurre lo contrario, es decir, los resultados de “ni satisfecho ni insatisfecho” es alto y se acompaña con porcentajes altos de insatisfacción, la probabilidad de transformarlos a satisfacción se vuelve bastante complicada, tal es el caso de los factores: planes de carrera, promociones internas, programas de promoción de ejercicio físico, ayudas a la educación de la familia y asesoría para el crecimiento personal.

Tabla 8. Resultados de Satisfacción, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho (Por Categorías)

CATEGORÍA	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
DESARROLLO PROFESIONAL	3%	16%	0%	27%	17%	35%	3%
BIENESTAR PERSONAL	10%	31%	0%	23%	11%	18%	7%
BIENESTAR FAMILIAR	7%	26%	0%	23%	19%	18%	7%
FLEXIBILIDAD DE HORARIO	19%	30%	0%	22%	11%	14%	4%
RECONOCIMIENTOS	8%	29%	0%	18%	18%	21%	5%
RESULTADOS PROMEDIO	9%	26%	0%	23%	15%	21%	5%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos

La tabla muestra los resultados de cada una de las categorías indicando los niveles de satisfacción o insatisfacción presentado en cada una de las mismas. Es indispensable hacer notar que en promedio, un 23% de la población se manifiesta “ni satisfecho ni insatisfecho” ante la diversidad de factores de salario emocional que su actual empresa les brinda; sin embargo, este porcentaje de la población puede trasladarse fácilmente al nivel de satisfacción o insatisfacción por lo que resulta interesante visualizar la mejoría de la categoría si se logra desarrollar positivamente. A continuación, el detalle:

Tabla 9. Bienestar personal y flexibilidad de horario

CATEGORÍA	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
BIENESTAR PERSONAL	10%	31%	0%	23%	11%	18%	7%
FLEXIBILIDAD DE HORARIO	19%	30%	0%	22%	11%	14%	4%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Las categorías Bienestar Personal y Flexibilidad de Horario, ya tienen bastante aceptación en los sujetos de estudio, por lo que se observa como positivo tener un porcentaje de 23% y 22% respectivamente, en ni satisfecho ni insatisfecho, pues con un mejor manejo de la categoría podría sumar considerablemente la percepción positiva para ambas categorías.

Tabla 10. Desarrollo profesional, bienestar familiar y reconocimientos

CATEGORÍA	Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
DESARROLLO PROFESIONAL	3%	16%	0%	27%	17%	35%	3%
BIENESTAR FAMILIAR	7%	26%	0%	23%	19%	18%	7%
RECONOCIMIENTOS	8%	29%	0%	18%	18%	21%	5%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Las tres categorías de desarrollo profesional, bienestar familiar y reconocimientos, por su parte, tienen porcentajes mayores de percepción de insatisfacción, sin embargo se observa que las categorías de reconocimientos y bienestar familiar llegarían a obtener un porcentaje superior al 50% si suman a sus porcentajes de percepción positiva los porcentajes de “ni satisfecho ni insatisfecho”, esto no ocurre con la categoría de desarrollo profesional, la cual no llega al 50% de aceptación aún si se logra inclinar positivamente a los sujetos en estudio que se encuentran en “ni satisfecho ni insatisfecho”, lo cual presenta un indicador claro que dicha categoría necesita un esfuerzo superior para lograr una aceptación positiva.

4.1.2.2 Información complementaria

Con el fin de presentar un mejor panorama de la situación, en la presente investigación se incluyeron 3 interrogantes adicionales. A continuación, los resultados obtenidos.

4.1.2.2.1 Adecuado Salario Emocional

Con respecto a la interrogante complementaria “La empresa para la que labora le ofrece un adecuado salario emocional”, los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 11. Adecuado Salario Emocional

RESPUESTAS	RESULTADOS
Muy satisfecho	5%
Satisfecho	28%
Moderadamente satisfecho	0%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	28%
Moderadamente insatisfecho	16%
Insatisfecho	22%
Muy insatisfecho	0%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos

La pregunta complementaria se colocó al final del cuestionario, con el fin principal de recopilar la percepción general que cada uno de los participantes tiene respecto al salario emocional que la empresa para la que labora le proporciona.

Los resultados muestran que los sujetos en estudio no manifiestan conformidad con las iniciativas realizadas para mantener un adecuado salario emocional que les brinda su actual empleador, ya que únicamente el 5% manifestó estar muy satisfecho y un 28% manifestó estar “satisfecho”, sin embargo como en los análisis anteriores es importante recalcar que el 28% de los sujetos en estudio se muestran “ni satisfechos, ni insatisfechos” ante las iniciativas realizadas para brindar un adecuado salario emocional, lo cual nuevamente puede ser el punto de mejora a desarrollar para posicionar por encima del 50% la percepción positiva sobre el salario emocional que la industria de alimentos y bebidas con organización sindical ubicada en la ciudad de Guatemala brinda al personal administrativo no sindicalizado que forma parte de ella.

4.1.2.2.2 Definición de Salario Emocional

Con respecto a la interrogante de “Cómo define el concepto de salario emocional” se obtuvo la siguiente tabla:

Cuadro 7. Definición de salario emocional

DEFINICIONES DEL SALARIO EMOCIONAL
La satisfacción profesional del trabajador.
Como me siento en mi trabajo.
Beneficio no económico para satisfacer las necesidades personales.
Es la satisfacción y tranquilidad que una empresa le brinda a sus colaboradores, que se resume en salud emocional integral.
Características que engloban mi sentir de toda la empresa, físicas y emocionales.
La forma en que me hace sentir el ambiente laboral y el beneficio que como compañía me brinda.
Es una retribución en aspectos no económicos, como bienestar, familia y buen ambiente laboral para el bienestar integral de los colaboradores.
Retribución que se hace a un empleado, satisfaciendo sus necesidades de forma no económica.
Equilibrio y disfrute del trabajo y la vida personal.
Es algo intangible que trae muchos créditos a todos los colaboradores.
Recompensa que apoya el sentirme bien.
Actualmente es lo único que me retiene en la empresa.
Satisfacer necesidades personales, profesionales y familiares.

Fuente: elaboración propia basado en las respuestas del grupo en estudio

La pregunta complementaria se colocó para corroborar que los sujetos en estudio tienen conocimientos básicos de lo que es el salario emocional, esto tomando en cuenta que como lo indica la presente investigación, estos son conceptos que han ido evolucionando en los últimos años. Los resultados muestran que los sujetos en estudio tienen conocimientos generales y bien encaminados a lo que es el salario emocional y por ende confirma que las respuestas otorgadas en los cuestionarios son conscientes en cuanto a la comprensión del tema de estudio.

4.1.2.2.3 Agregados al Salario Emocional

Con respecto al cuestionamiento sobre los aspectos que le gustaría que su actual empresa agregara dentro del paquete de salario emocional que ofrece, los encuestados presentaron los siguientes resultados:

Cuadro 8. Agregados al salario emocional

AGREGADOS AL SALARIO EMOCIONAL
Reconocimiento y ascensos.
Lugares de recreación.
Actividades fuera de la empresa
Plan de Desarrollo.
Transparencia en toma de decisiones de estabilidad laboral y que la expectativa en "reestructuras" no se dé.
Seguro médico.
El no uso del WhatsApp.
Valorar el desempeño de todos.
Más programas de capacitación a nivel general.
Planes de carrera, capacitación constante, reconocimientos, horario flexible.
Capacitaciones y áreas de recreación y deporte.
Capacitación.
Plan de carrera, no existe.
Teletrabajo.

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

La pregunta complementaria se plantea con el fin de recopilar información que pueda ser utilizada por la industria en estudio, ya que buscó complementar los factores que actualmente pueden estar utilizando en la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Sin embargo, los resultados muestran que muchos de los factores que la industria en estudio ya ofrece, no son conocidos por los colaboradores o los mismos no han sido enfocados o percibidos de la manera correcta. Por otro lado, resalta encontrar dentro de estos agregados, la sugerencia del “no uso del *WhatsApp*”, lo cual en la actualidad es muy utilizado no sólo por ésta, sino por muchas industrias en Guatemala.

4.2 SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan los resultados que muestran los sujetos en estudio con respecto a la satisfacción laboral que experimentan para cada uno de los factores evaluados, en la empresa para la cual laboran.

Tabla 12. Satisfacción Laboral

#	FACTOR	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	* % TOTAL DE SATISFACCIÓN
1	Condiciones físicas del trabajo	5	5	11	0	0	58	21	79
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo	5	0	16	11	0	32	37	69
3	Tus compañeros de trabajo	5	0	0	21	0	53	21	74
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	0	5	26	21	0	37	11	48
5	Tu superior inmediato	0	21	5	16	0	37	21	58
6	Responsabilidad que se te ha asignado	0	5	0	16	0	47	32	79
7	Tu salario	0	16	5	21	0	42	16	58
8	La posibilidad de utilizar tus capacidades	0	5	16	11	0	32	37	69
9	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	0	11	11	32	0	26	21	47
10	Tus posibilidades de promoción	0	26	21	26	0	26	0	26
11	El modo en que tu empresa esta gestionada	0	5	21	37	0	32	5	37
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces	0	5	21	32	0	32	11	43
13	Tu horario de trabajo	5	5	5	16	0	32	37	69
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	0	5	5	21	0	47	21	68
15	Tu estabilidad en el empleo	5	5	11	21	0	37	21	58
	PROMEDIO TOTAL	2	8	12	20	0	38	21	59
	PROMEDIO FACTORES INTRINSECOS	1	7	15	20	0	36	21	57
	PROMEDIO FACTORES EXTRINSECOS	3	9	9	21	0	40	20	60

* % Total de satisfacción incluye los resultados: moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho

Fuente: elaboración propia basada en las respuestas de los sujetos en estudio

Los resultados muestran que la satisfacción laboral en los sujetos en estudio presenta porcentajes muy bajos, ya que los factores que miden los factores intrínsecos (motivación) tienen una puntuación de 57% y los que miden los factores extrínsecos (higiene) un 60%. La satisfacción laboral general presenta un promedio del 59%, lo cual muestra una fuerte brecha de mejora.

Los factores intrínsecos están representados por siete ítems que abordan los aspectos de reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos

relativos al contenido de la tarea, entre otros. Ubicados en la encuesta, en los factores 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14.

Se observan que los factores que abordan los aspectos más enfocados al trabajo, la responsabilidad que representa y la oportunidad de utilizar sus propios métodos son los factores con mayor porcentaje de satisfacción.

Por el contrario, los factores que abordan las oportunidades de promoción, el reconocimiento y la atención a las sugerencias, son las evaluadas con los porcentajes más bajos de satisfacción.

Con respecto a los factores extrínsecos, los mismos se representaron por ocho ítems ubicados en los factores 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15 y los cuales indagan sobre aspectos relativos a la organización del trabajo tales como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, entre otros.

Para este rubro se observa que los factores mejor calificados fueron los relativos a las condiciones físicas del trabajo, los compañeros y los horarios. Por el contrario los aspectos con porcentajes bajos de satisfacción se mostraron en factores tales como el modo en que se gestiona la empresa y las relaciones entre la dirección y los trabajadores.

4.3 RELACIÓN ENTRE SALARIO EMOCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos. Se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la relación de las variables.

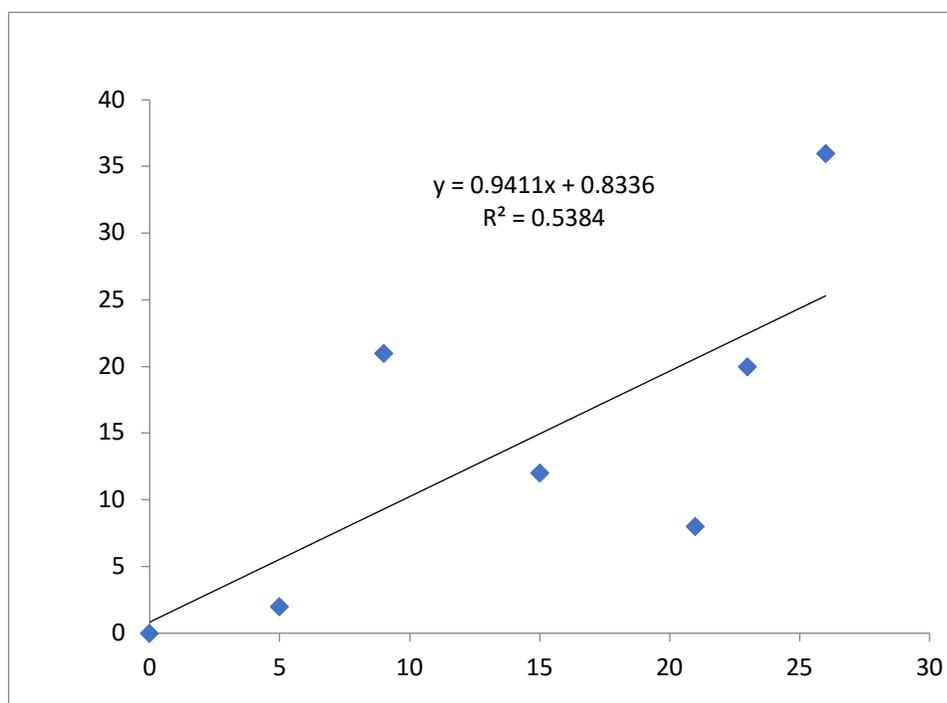
$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Coefficiente de determinación; 0.5384

Coefficiente de Pearson: 0.73375745

La grafica de dispersión es la siguiente:



ESCALA	VALORES	SALARIO EMOCIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL
Muy Insatisfecho	1	5	2
Insatisfecho	2	21	8
Moderadamente Insatisfecho	3	15	12
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	23	20
Moderadamente satisfecho	5	0	0
Satisfecho	6	26	36
Muy satisfecho	7	9	21

A continuación el esquema para mostrar la fuerza y la relación entre dos variables



Fuente: basados en Lind, Whathen y Marchal, 2019, p.384

Por lo que basados en el esquema de Lind, Whathen y Marchal (2019), se puede confirmar que con un coeficiente de 0.73375745 el salario emocional y la satisfacción laboral presentan una correlación positiva fuerte.

Adicionalmente los resultados permiten observar que siendo una correlación positiva, todo esfuerzo que se realice en la variable independiente, en este caso la satisfacción laboral, se reflejará de este modo en la variable dependiente, en este caso la satisfacción laboral, determinando con ella que, en cuanto la satisfacción de los factores de salario emocional se incrementen, esto se verá reflejado en la percepción positiva de la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

Con la elaboración del estudio se pudo concluir lo siguiente:

1. Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la hipótesis de que el salario emocional tiene implicaciones en la satisfacción laboral de los sujetos en estudio, puesto que se observa que bajos niveles en la percepción del salario emocional han reflejado bajos niveles en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos no sindicalizados en empresas de la industria de alimentos y bebidas con organización sindical, ubicadas en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
2. Los factores del salario emocional que la industria en estudio utiliza actualmente se pueden clasificar en cinco categorías:
 - ✓ Planes de Desarrollo Profesional: los cuales incluyen los planes de carrera, programas de formación y capacitación, apoyo de tiempo para el desarrollo profesional, promociones internas y la asesoría para el crecimiento profesional.
 - ✓ Planes de Bienestar Personal: categoría que incluye los programas de promoción de la salud, programas de promoción de ejercicio físico, servicios de salud para el colaborador, tiempo libre, días libres para asuntos personales, permisos especiales, recreación, espacios de distracción y lugares de descanso.
 - ✓ Planes de Bienestar Familiar: en esta categoría se incluye la asistencia médica familiar, ayudas a la educación de la familia y las actividades de socialización con la familia.

- ✓ Flexibilidad de horario: Esta categoría incluye el teletrabajo, jornadas laborales por turno, jornada interrumpida (almuerzo amplio), jornada completa flexible (libre disposición), jornada de ingresos y salidas variables y semana corta.
- ✓ Reconocimientos: incluye tanto los reconocimientos privados como los reconocimientos públicos.

3. Con respecto a los factores del salario emocional que los colaboradores en estudio perciben positivamente en las empresas para las que laboran, se puede concluir lo siguiente:

Flexibilidad de horario: ha sido la categoría que mayor aceptación tiene para los sujetos en estudio, con un 49% de satisfacción. Esta categoría incluye factores cuya aceptación individual fue relevante, tal es el caso de teletrabajo con 53% de satisfacción, jornadas laborales por turno (63%), jornada interrumpida (58%), jornada de ingresos y salidas variables (47%) y semana corta (58%), sin embargo la jornada completa flexible presentó únicamente el 16% de aceptación, lo cual afectó el promedio global de la categoría. Importante tomar en cuenta que en esta categoría, los sujetos en estudio perciben en un 22% que no les brinda ni satisfacción, ni insatisfacción.

Bienestar personal, es la segunda categoría con mejor aceptación, alcanzando un 41% de satisfacción en los sujetos en estudio y un 23% de “ni satisfacción, ni insatisfacción”. En esta categoría es relevante resaltar que esta conformada por diez factores de los que, cuatro de ellos son factores con los más altos porcentajes de satisfacción, siendo estos: seguro médico o clínica interna (68%), tiempo libre (63%), días libres para asuntos personales (63%) y permisos especiales (68%), y por el contrario dos de estos diez factores se encuentran entre los que menor satisfacción presentan en los sujetos en estudio, espacios de distracción (16%) y lugares de descanso (5%).

Bienestar familiar, es la tercera categoría que se concluye que posee factores del salario emocional que presentan satisfacción en la percepción de los sujetos en estudio. La categoría muestra únicamente un 33% de satisfacción, sin embargo, posee un 23% de ponderación en la escala “ni satisfecho, ni insatisfecho”, se observa además que esta categoría contiene el factor de atención médica familiar (68%), el cual se encuentra entre uno de los factores con mayor porcentaje de percepción positiva para los sujetos en estudio, por el contrario los otros dos factores que se incluyen en esta categoría, ayudas a la educación a la familia y actividades de socialización con la familia obtuvieron únicamente un 16% de aceptación, lo cual impacta en el resultado promedio de la categoría.

Con estos resultados se concluye que las tres categorías anteriormente citadas representan el objetivo principal para lograr la percepción positiva de los factores del salario emocional, sin embargo, se ha evidenciado que es necesario el análisis de cada uno de los factores que contribuyen o no al éxito de la misma para optimizar los recursos que se asignan en cada una de ellas.

4. Con respecto al nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores en estudio se concluye que no existe una satisfacción laboral general aceptable en los sujetos en estudio, ya que en los reactivos que miden los factores intrínsecos (motivación) presenta una puntuación del 57% y los que miden los factores extrínsecos (higiene) obtuvieron un 60%. La satisfacción laboral general presenta un resultado promedio del 59%, quedándose por debajo de un nivel aceptable.
5. Con respecto a la relación que existe entre salario emocional y satisfacción laboral de los colaboradores en estudio, se concluye en base a los resultados obtenidos en el estudio que, sí existe una correlación lineal positiva alta (0.7337) entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los sujetos en estudio, con lo cual se confirma que ambas variables están relacionadas en un 73%.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda impulsar la gestión del salario emocional en la industria en estudio, ya que la investigación ha comprobado que sí existe relación entre el salario emocional y las satisfacción laboral, lo cual permitirá, de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, los beneficios de lealtad, permanencia, motivación, productividad y un mejor balance vida-trabajo.
2. Se recomienda enfocar esfuerzos en los factores de salario emocional que mejor resultados estan brindando en la población objetivo, ya que, como se observó desde el marco teórico, es un termino de reciente ingreso, que evoluciona rapidamente, sin embargo un listado tan extenso de los factores que se tienen, no siempre representa el logro de los objetivos que persiguen.
3. Con respecto a los factores del salario emocional que los colaboradores en estudio perciben como positivos, se realizan las siguientes recomendaciones:
 - a. Realizar una gestión de salario emocional segmentada, enfocada al mix generacional que tiene la organización, esto para alinear las necesidades de los colaboradores con los ofrecimientos de los empleadores. En el marco teórico se dejan las características de las principales generaciones que pueden estar activas dentro una organización.
 - b. Generar un protocolo de divulgación de las iniciativas de salario emocional, estableciendo objetivos, ventajas (enfocadas en el colaborador) y personal al que se dirige. Enfatizar en el equilibrio vida-trabajo que brindan, es importante en esta labor.
 - c. Se recomienda enfocar los esfuerzos en los factores que mejores resultados estan presentando, tales como, seguro médico o clínica médica,

permisos especiales, atención médica familiar, tiempo libre, días libres para asuntos personales, jornadas laborales por turno, jornada interrumpida, semana corta y teletrabajo.

- d. Se recomienda reencausar los esfuerzos económicos y humanos de los factores cuya satisfacción alcanza porcentajes muy bajos en la percepción de los sujetos en estudio, tal es el caso de espacios de distracción, ayudas a la educación de la familia, actividades de socialización con familia, jornada completa flexible y lugares de descanso.
 - e. Renovar los factores que presentan altos porcentajes en la escala “ni satisfecho, ni insatisfecho”, siempre y cuando se observe que al integrarlo a los porcentajes de satisfacción, el factor sobrepasa el porcentaje mínimo deseado, tal es el caso en jornadas de ingreso y salidas variables, programas de promoción de la salud, recreación, programas de promoción de alimentación saludable y programas de promoción de ejercicio físico.
 - f. Para los factores de formación y desarrollo profesional, se recomienda reforzar el proceso de evaluación de desempeño desde la perspectiva de gestión de talento, ya que como se indica en el marco teórico, éste corresponde a un proceso circular en el cual se deben incluir: reconocimientos privados y públicos, programas de capacitación, programas de formación, programas de desarrollo profesional y promociones internas. Es importante recalcar que los temas de reconocimiento y formación han demostrado su impacto en la satisfacción y motivación de los colaboradores, en otros estudios realizados.
4. Con respecto a la satisfacción laboral que presentan los sujetos en estudio también es importante recomendar que se realice un plan de acción que apoye el cierre de las brechas en los factores que están presentando los porcentajes más bajos de insatisfacción, ya que el porcentaje de satisfacción en los factores extrínsecos (higiénicos) alcanzo con esfuerzo tan solo un 60% de aceptación, lo

cual refiere que con facilidad el grupo en estudio puede pasar a niveles de insatisfacción.

5. Se recomienda dar a conocer a los líderes de las empresas de la industria en estudio, los resultados de la relación del salario emocional en la satisfacción laboral de sus colaboradores, ya que además de confirmar que la satisfacción laboral esta relacionada en un 73% con el salario emocional, es importante dar a conocer que tambien se toma como base el enfoque descriptivo en el cual se observa que bajos niveles de satisfacción en los factores del salario emocional manifiestan relación con los bajos niveles de satisfacción laboral, así como la alineación de factores similares como “tus posibilidades de promoción” (factor de satisfacción laboral), frente a “planes de carrera” (factor de salario emocional), en cuyo caso ambas puntaron con un 26% de satisfacción.
6. Por último, se recomienda generar un proceso dinámico en la gestión de los factores del salario emocional, ya que como se menciona en el marco teórico, el ser humano es cambiante, así como son cambiantes las generaciones que conviven hoy en las empresas y que, presentan diferentes expectativas de esa remuneración no económica que día a día muestra una tendencia decisiva a la hora de elegir a un empleador y que será el anclaje para atraer y retener al mejor talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E. y Sastre, M. (2016) Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Andrade, V. (2017) Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016. (Tesis de Postgrado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
- Apaza, M. (2018) Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de Puno S. A. Perú, 2015. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
- Brand, V. (2014) Comportamiento organizacional: una propuesta para la empresa. Licabisa. (Tesis de Postgrado). Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.
- Carmona, C. (2019) Estrategia de salario emocional para mejorar el clima laboral de los colaboradores de oficina principal de Caja Piura – 2018. (Tesis de Postgrado). Universidad César Vallejo. Piura, Perú.
- Carpio, D. (2020) Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid. España.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va. Edición. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 10a. Edición. México. McGraw-Hill.
- Chillo Gallo, E. (2017). Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica. (Tesis de Postgrado). Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador.
- Cifuentes, Z. (2018). Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: “caso empresa de productos cárnicos”. (Tesis de Postgrado) Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441. Guatemala, Guatemala.
- Dessler, G. (2015) Administración de Recursos Humanos. 14. Edición. México, D.F. Pearson.

- García, A. (2019). La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala. (Tesis de Postgrado) Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Giraldo, C. (2018) La importancia del salario emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. España. 156. 32-33.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. 8va. Edición. Madrid, España. Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2015) *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México D.F. Mc Graw Hill.
- Hurtado, A. (2013) Salario Emocional, la nueva motivación. *Capital Humano*. 26.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2018). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. 15 Edición. México D.F. Mc Graw Hill.
- Lind, D., Wathen, S. y Marchal, W. (2019) *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. 17 edición. México, D.F. McGrawHill.
- Newstrom, J. (2015) *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª. Edición. México. D.F. Mc Graw Hill.
- Peñalver, A. (2018). Nueve tendencias sobre el salario emocional no dinerario. Artículo revista *Capital Humano*. Volumen 31.
- Superintendencia de Bancos de Guatemala. (2012) *Análisis de sectores económicos. Sector de Alimentos y Bebidas*. Guatemala, C.A.
- Taracena, M. (2017). El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016. (Tesis de Postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). *Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias*. Guatemala, Guatemala.
- Uribe, E. y Velasco, I. (2019) *Condiciones de satisfacción laboral en agentes educativas que laboran en las diferentes modalidades de atención a la primera infancia en los municipios de Guaitarilla e Ipailles en el departamento de Nariño*. (Tesis de Postgrado) Universidad de Manizales. Colombia.
- Werther, Davis y Guzmán (2019) *Administración del Capital Humano*. 8va. Edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill

E-GRAFÍA

- Alvarez, I. (2016) *Las empresas de comida y bebida más grandes del mundo en 2016*. Forbes. Recuperado de: <https://forbes.es/listas/3598/las-empresas-de-comida-y-bebida-mas-grandes-del-mundo-en-2016/>
- Asociación Gremial de Exportadores de Guatemala. AGEXPORT. Comisión de Alimentos y Bebidas (2018) Recuperado de: <https://export.com.gt/sectores/comision-de-alimentos-y-bebidas/>
- Barceló, J. (2016). *10 Ejemplos de Salario Emocional en las Empresas*. Observatorio de la Retribución. Recuperado de: <http://www.observatoriorh.com/observatorioretribucion/10-ejemplos-de-salario-emocional-en-las-empresas/>
- Barquero, M. (2009) *Satisfacción Laboral*. Recuperado de: <http://www.slideboom.com/presentations/50634/SATISFACCION-LABORAL>
- Cortez, P. (2018). *Salario Emocional: ¿Como puedo aplicarlo en mi empresa?* Recuperado de: <https://www.123emprende.com/actualidad/salario-emocional>
- Equipo técnico multidisciplinario y Organización Internacional de Trabajo (s.f.) *Centrales Sindicales*. Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/mdtsanjose/worker/sindi/gt.htm>
- Escamilla, M. (s.f.) *Los Enfoques en la Investigación Científica*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx.virtual>
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral *NovaRua*, 12(20), 72-89. doi:<http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Gómez, K. (2017) *Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad*. *Revista Dinero*. 2745-2794 Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España (s.f.) *NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Recuperado de: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.a82abc159115c8090128ca10060961ca/?vgnnextoid=db2c46a815c83110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&do=Search&idPalabra=jukbba>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España (s.f.) *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/326853/ntp_394.pdf/3b9fdb86-1f26-475a-84e2-c7af79096a9b?version=1.0&t=1614698468116

Miguel, E. (2017). *El salario emocional es un concepto muy reivindicable*. Recuperado de: <https://magnet.xataka.com/preguntas-no-tan-frecuentes/el-salario-emocional-es-un-concepto-muy-reivindicable-siempre-y-cuando-te-paguen-lo-que-deben>

Minolli, C. (2012) *Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad*, Serie Documentos de Trabajo, No. 483, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10419/84485>

Pedrosa, I., Suárez-Alvarez, J. y García-Cueto, E. (2014) *Evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación*. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>

Real Academia Española. 2018. *Diccionario de la Lengua Española*. Versión online. Recuperado de: <http://www.rae.es/>

Rius, M. (2016) *Las diferencias generacionales en el trabajo: así vemos el trabajo según la edad*. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>

ANEXOS

ANEXO # 1



CUESTIONARIO SALARIO EMOCIONAL



A continuación se presenta una serie de enunciados, por favor marque con una X la casilla que mejor define, **que tan satisfecho o insatisfecho**, se encuentra usted con respecto al programa salario emocional que le brinda su actual empresa

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Planes de Carrera						
2	Programas de Formación						
3	Programas de Capacitación						
4	Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional						
5	Promociones Internas						
6	Asesoría para el crecimiento profesional						
7	Programas de promoción de la salud (fumadores, alcohólicos, etc.)						
8	Programas de promoción de alimentación saludable						
9	Programas de promoción de ejercicio físico						
10	Servicios de salud para el colaborador (seguro médico o clínica interna)						
11	Tiempo Libre (no trabajar en horario de descanso)						
12	Días libres para asuntos personales						
13	Permisos especiales						
14	Recreación (jornadas lúdicas)						
15	Espacios de distracción						
16	Lugares de descanso						
17	Atención Médica Familiar (Seguros o Clínica Médica)						
18	Ayudas a la educación de la familia (becas)						
19	Actividades de socialización con familia						
20	Teletrabajo						
21	Jornadas laborales por turno						
22	Jornada interrumpida (almuerzo amplio)						
23	Jornada completa flexible (libre disposición)						
24	Jornada de ingresos y salidas variables						
25	Semana corta						
26	Reconocimientos Privados						
27	Reconocimientos Públicos						
28	La empresa para la que labora le ofrece un adecuado salario emocional						
29	Como define el concepto de salario emocional :						
30	Que aspecto le gustaría que su empresa agregara dentro del paquete de salario emocional que ofrece ?						

ANEXO # 2



CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL



A continuación se presenta una serie de enunciados, por favor marque con una X la casilla que mejor define que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra usted con respecto al enunciado.

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni Satisfecho ni Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	Condiciones físicas del trabajo						
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo						
3	Tus compañeros de trabajo						
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho						
5	Tu superior inmediato						
6	Responsabilidad que se te ha asignado						
7	Tu salario						
8	La posibilidad de utilizar tus capacidades						
9	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa						
10	Tus posibilidades de promoción						
11	El modo en que tu empresa esta gestionada						
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces						
13	Tu horario de trabajo						
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo						
15	Tu estabilidad en el empleo						

ANEXO # 3



GUÍA DE ENTREVISTA (SUJETO EXPERTO)

Buenos días/tardes, mi nombre es Hasbinnett Samayoa, soy estudiante de la maestría de administración de Recursos Humanos en la universidad de San Carlos de Guatemala, y me encuentro realizando un estudio sobre Satisfacción Laboral y Salario Emocional, por lo que solicito su apoyo para responder las siguientes preguntas

- 1 La empresa para la que labora, ofrece salario emocional para sus colaboradores administrativos no sindicalizados ?

SI

NO

- 2 Por favor describa cuál es el concepto de salario emocional que promueve su empresa ?

- 3 A continuación mencionará un listado de las categorías de salario emocional, por favor, indique actualmente cuáles de ellos ofrece su empresa, para los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Planes de Desarrollo Profesional
Planes de Bienestar Personal
Planes de Bienestar Familiar

Flexibilidad de Horario
Reconocimientos
Otros (por favor explique)

- 4 A continuación mencionará un listado de las categorías de salario emocional, por favor, indique actualmente cuáles de ellos, cuentan con una normativa o procedimiento para administrarse en su empresa ?

Planes de Desarrollo Profesional
Planes de Bienestar Personal
Planes de Bienestar Familiar

Flexibilidad de Horario
Reconocimientos
Otros (por favor explique)

- 5 A continuación le mencionaré un listado de factores de la categoría de salario emocional denominada Planes de Desarrollo Profesional, por favor indique actualmente cuáles ofrece su empresa a los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Planes de Carrera
Programas de Formación
Programas de Capacitación

Apoyo de tiempo para el desarrollo profesional
Promociones Internas
Asesoría para el crecimiento profesional

- 6 A continuación le mencionaré un listado de elementos de la categoría de salario emocional denominada Planes de Bienestar Personal, por favor indique actualmente cuáles ofrece su empresa a los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Programas de promoción de la salud (fumadores, alcohólicos, etc.)
Programas de promoción de alimentación saludable
Programas de promoción de ejercicio físico
Servicios de salud para el colaborador (seguro médico o clínica interna)
Tiempo Libre (no trabajar en horario de descanso)

Días libres para asuntos personales
Permisos especiales
Recreación (jornadas lúdicas)
Espacios de distracción
Lugares de descanso



2DA. PARTE
GUÍA DE ENTREVISTA (SUJETO EXPERTO)

- 7 A continuación le mencionaré un listado de elementos de la categoría de salario emocional denominada Planes de Bienestar Familiar, por favor indique actualmente cuáles ofrece su empresa a los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Atención Médica Familiar (Seguros o Clínica Médica)
Ayudas a la educación de la familia (becas)

Actividades de socialización con familia

- 8 A continuación le mencionaré un listado de elementos de la categoría de salario emocional denominada Flexibilidad Horaria, por favor indique actualmente cuáles ofrece su empresa a los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Teletrabajo

Jornada completa flexible (libre disposición)

Jornadas laborales por turno

Jornada de ingresos y salidas variables

Jornada interrumpida (almuerzo amplio)

Semana corta

- 9 A continuación le mencionaré un listado de elementos de la categoría de salario emocional denominada Reconocimiento, por favor indique actualmente cuáles ofrece su empresa a los colaboradores administrativos no sindicalizados?

Reconocimientos Privados

Reconocimientos Públicos

- 10 Por favor mencione, de que forma promueven en su empresa las diferentes categorías del salario emocional mencionadas con antelación?

- 11 Considera que los colaboradores administrativos no sindicalizados reconocen que las iniciativas que desarrolla su empresa constituyen un "salario emocional"?

SI

NO

Por favor explique:

- 12 Existen en la empresa proyectos para poner en marcha nuevas categorías de salario emocional para sus colaboradores administrativos no sindicalizados? Si su respuesta es si, por favor detallelos.

- 13 Algunos autores afirman que el salario emocional tiene incidencia directa sobre los factores intrínsecos de la satisfacción laboral. Considera usted que esto es válido en la realidad de su empresa?

SI

NO

- 14 Si su respuesta es si, por favor indique en que factor de las satisfacción laboral considera usted que tienen incidencia cada uno de los elementos del salario emocional que a continuación se mencionan. (En este caso cada elemento del salario emocional se debe unir con todos los factores de la satisfacción laboral que el entrevistado mencione).

- a) Planes de Desarrollo Profesional
b) Planes de Bienestar Personal
c) Planes de Bienestar Familiar
d) Flexibilidad de Horario
e) Reconocimientos

- a) Reconocimiento obtenido por el trabajo
b) Responsabilidad
c) Promoción
d) Contenido de la tarea (posibilidad de utilizar capacidades, variedad,)
e) Libertada para decidir como realizar un trabajo
f) Atención que prestan a las sugerencias que se hacen

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		PÁGINA
Cuadro 01.	Clasificación de Sindicatos	08
Cuadro 02.	Teorías de la Motivación.	10
Cuadro 03.	Teoría de Herzberg	15
Cuadro 04.	El Concepto del Salario Emocional	23
Cuadro 05.	Elementos o Factores del Salario Emocional	26
Cuadro 06.	Factores del Salario Emocional que la industria utiliza	53
Cuadro 13.	Definición de Salario Emocional	70
Cuadro 14.	Agregados al Salario Emocional	71

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla 1. Factores del salario emocional percibidos como positivos	55
Tabla 2. Categoría Desarrollo Profesional	59
Tabla 3. Categoría Bienestar Personal	60
Tabla 4. Categoría Bienestar Familiar	61
Tabla 5. Categoría Flexibilidad de Horario	62
Tabla 6. Categoría Reconocimientos	64
Tabla 7. Resultados de Satisfacción, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfacción (todos los factores)	65
Tabla 8. Resultados de satisfacción, ni satisfecho ni insatisfecho Insatisfacción (por categoría)	67
Tabla 9. Bienestar personal y flexibilidad de horario	67
Tabla 10. Desarrollo profesional, bienestar familiar y reconocimientos	68
Tabla 11. Adecuado salario emocional	69
Tabla 12. Satisfacción laboral	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

TABLA	PÁGINA
Gráfica 1. Satisfacción alcanzada	56
Gráfica 2. Factores Percibidos como Positivos	56
Gráfica 3. Satisfacción alcanzada (por categorías)	58