

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



LICDA. FATIMA ANDREA LÓPEZ MORALES

GUATEMALA, AGOSTO 2022

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



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



Plan de investigación Profesional de Graduación de la Maestría, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No.26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: MSC. LICDA. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: LICDA. FATIMA ANDREA LÓPEZ MORALES

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

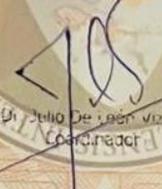
Coordinador: DR. Julio de León Vizcaino
Evaluador: Msc. Brenda Jacqueline Caal
Evaluador: Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi

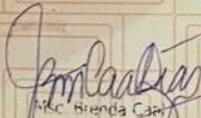


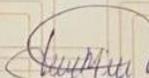
ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-030-JPFS-2022

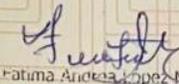
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 de la terna evaluadora, el 22 de Octubre de 2022, a las 15:30 - 16:00 horas para evaluar la presentación del Informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACION II** de la **Licda. Fatima Andrea López Morales**, carné No. 201216137, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.0 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.4, 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 presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **12 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: **que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles**. En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.


Licda. Fatima Andrea Lopez Morales
Postulante


Msc. Brenda Carr
Evaluador


Msc. Lisbeth Morales
Evaluador


Licda. Fatima Andrea Lopez Morales
Postulante



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



ADDENDUM

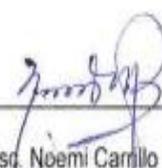
El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Fatima Andrea López Morales**, Carné 201216137 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	12
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 27 de Octubre de 2022.

(F)

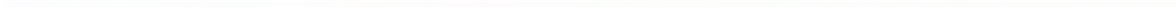

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO Fatima Andrea López Morales (nombre completo como aparece en DPI), con número de carné:
201216137

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

Autor: _____



AGRADECIMIENTO

- A Dios: Por su misericordia, su infinito amor, por ser mi fortaleza, por guiarme y darme la sabiduría para alcanzar esta meta, pero sobre todo por bendecirme en todo momento.
- A mis padres: Por ser mi ejemplo de perseverancia y dedicación, por luchar por mi bienestar, mi educación y por su amor incondicional. Esta es una muestra de agradecimiento por todo el esfuerzo para que yo llegara hacer una profesional de bien.
- A mis hermanos: Por comprenderme, por enseñarme, por amarme y por siempre estar.
- A mis sobrinos: Por su amor, que este sea un ejemplo de superación para sus vidas.
- A mi familia: por confiar en mí, por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.
- A mis amigos
- De universidad: Por hacer que esta meta fuera aún más gratificante en los días de estudio, desvelos y reuniones para llegar a tan esperado día.
- A mis amigos: Por su amistad sincera y acompañarme a lo largo de mi trayectoria.
- A la USAC: Por ser mi casa de estudios, por abrirme las puertas para desarrollarme y así ser un profesional de bien para la sociedad guatemalteca.
- A la facultad de Ciencias Económicas: Por las enseñanzas a través de los profesionales que tiene la facultad.

ÍNDICE

1.	ANTECEDENTES.....	1
	1.1 Antecedentes del estudio.....	1
	1.2 Antecedentes del sector.....	5
2.	MARCO TEÓRICO.....	6
	2.1 Salario Emocional.....	6
	2.2 Tipos de Retribuciones.....	8
	2.3 Beneficios del Salario Emocional.....	9
	2.4 Teoría de las 4C del Salario Emocional.....	11
	2.5 Categorías del Salario Emocional.....	12
	2.6 Factores del Salario emocional.....	13
	2.7 Satisfacción Laboral.....	14
	2.8 Motivación.....	15
	2.8.1 Teorías de la motivación.....	16
3.	METODOLOGÍA.....	26
	3.1 Definición del problema.....	26
	3.2 Objetivos de la investigación.....	27
	3.2.1 General.....	27
	3.2.1 Específicos.....	27
	3.3 Método de investigación.....	28
	3.4 Tipo de estudio.....	28
	3.5 Ámbitos de la investigación.....	29
	3.7 Instrumentos de recolección de información.....	29
	3.7.1 Encuesta.....	29
	3.8 Población.....	29
	3.9 Estadística.....	30

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1 Resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de banca de personas.	30
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
5.1 Conclusiones.....	38
5.2 Recomendaciones.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

RESUMEN

El objetivo del presente informe es el estudio acerca del salario emocional dentro de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, por ser una institución financiera muy bien posicionada a nivel centroamericano, por eso la importancia de cuidar el talento humano a través del salario no económico que perciben los trabajadores, cabe recalcar que salario emocional hoy en día es un concepto relevante en las organizaciones, debido a la satisfacción de necesidades personales y familiares. Para la realización de este informe se utilizó el método de investigación explicativo y descriptivo, con enfoque cuantitativo y cualitativo, para una mejor comprensión de la importancia del salario emocional en la institución bancaria. Ya que generar en los colaboradores un nivel de satisfacción laboral y así poder retenerlos, por medio de capacitaciones constantes, oportunidades de crecimiento, clima laboral, buen liderazgo, retos profesionales, reconocimiento de su labor y logros, apoyo por horarios flexibles, home office, para impactar en su calidad de vida y así fomentar la conciliación laboral.

Para resolver esta problemática se trasladó un cuestionario al personal de área de banca personal a través de google forms, el cual contenía preguntas con escala Likert donde uno era totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo, con el fin de conocer las necesidades y requerimientos de los colaboradores, y fue a través de las respuestas que no se sentían reconocidos, escuchados, o bien algunas actividades que les gustaría que se tuvieran, por lo tanto fue necesario elaborar un programa de salario emocional en donde el colaborador tendría ciertos beneficios como home office, horarios flexibles, días libres por cumpleaños, premiaciones trimestrales y reuniones con el fin de motivar a los trabajadores de la institución financiera sin descuidar sus actividades y que la productividad laboral sea aún más eficiente. Con esta propuesta se pretende motivar a los trabajadores en su desempeño y valorizar que son parte importante de la organización por ello se les otorga los beneficios ya mencionados que ayudarán a su bienestar, flexibilidad en sus actividades.

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se pretende analizar la importancia del salario emocional en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala, para ello se parte de investigaciones que muestran la importancia de este tema, cómo se aplicó en empresas según distintos autores en sus tesis de maestrías, para motivar a los colaboradores ya que el salario emocional, dirige el esfuerzo, energía y conducta de las personas hacia un impulso para el logro de objetivos, el interés que al estar motivados los empleados muestran generando una productividad laboral más eficiente, por lo que se realiza una breve reseña de la institución en donde se realiza el estudio, con el fin de conocer como iniciaron operaciones y la imagen que proyectan para que las personas tengan el deseo de laborar en esta institución.

Por ser una institución reconocida se busca que el personal se sienta parte de la organización e identificar posibles causas de insatisfacción laboral, para ello se realiza el planteamiento del problema sobre la importancia del salario emocional dentro de la institución financiera, conjunto con los objetivos del estudio que se realizara en el área de banca personal para dar respuesta al planteamiento del problema. Luego se realiza una investigación sobre lo relacional al tema como el salario emocional, categorías, los factores del salario emocional, y como todos estos factores pueden ser aplicados de manera correcta para que puedan generar una productividad más eficiente al tener empleados con una satisfacción laboral eficiente, la motivación que genera un buen salario emocional, a través de las distintas teorías de motivación.

Luego se plantea el análisis y la discusión de resultados obtenidos de las encuestas trasladadas a la población de 50 colaboradores del área de banca personal, ya que fueron de suma importancia para contestar a los objetivos planteados sobre los factores del salario emocional ya que evidencian la necesidad de mejorar e implementar estos factores en los colaboradores, de los mismos, y que permitieron poder presentar una propuesta de un programa de beneficios, para aumentar la satisfacción de los empleados sobre el salario emocional.

en distintas estudio de este trabajo de investigación es para determinar cómo el salario emocional puede ser un factor de motivación y la satisfacción que causa para los empleados de una entidad bancaria en Guatemala, para realizar este estudio se encuestó al personal del área administrativa con preguntas como se sienten en la empresa, la comunicación entre jefe colaborador, si tienen incentivos no económicos, si les gustaría tener ciertos beneficios, esto con el objetivo de identificar los beneficios con mayor grado de satisfacción para los trabajadores, y en los que se debe de trabajar para que los colaboradores se sientan motivados y con ello fortalecer los beneficios que la empresa ya brinda y a su vez incorporar nuevos, para mantener un estándar alto de motivación en los empleados.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen las investigaciones y artículos que se relacionan con el salario emocional y como otros autores lo relacionan.

1.1 Antecedentes del estudio

(Duran Ardila & Gómez Blanco, 2017) En su tesis de maestría acerca de la productividad laboral y grado de satisfacción con los beneficios no salariales que ofrece una entidad bancaria ubicada en Colombia, busca determinar la relación que existe entre la productividad laboral y el grado de satisfacción de los beneficios no salariales, que ofrece una entidad bancaria ubicada en Colombia, puesto que el problema es que la entidad bancaria no ha conseguido que sus actividades de salario emocional permitan alcanzar resultados con relación a la productividad dado que, solo una cierta parte del personal han cumplido su productividad motivados por los beneficios no salariales, por ello se busca determinar los factores que influyen en la productividad laboral de una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia que utiliza el salario emocional como estrategia para el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad, el interés que muestra para que los colaboradores se sientan satisfechos es alto ofreciendo beneficios como: día libre, cenas románticas, boletos de cine, premios ganados en equipos por su rendimiento, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diplomas de reconocimiento, llamada musical desde la regional, esto con el fin de brindar motivación generando un buen clima laboral, para incentivar el cumplimiento de sus labores y así poder cumplir con metas establecidas. El 94% de los colaboradores están satisfechos con los beneficios que les brinda bienestar y espacio con sus familias sin embargo los resultados de productividad no son los más eficientes ya que no se ha cumplido a cabalidad las metas requeridas por eso los beneficios no salariales deben de estar condicionados al cumplimiento de todos los productos para así estar alineados a las estrategias de la zona oriente y con ello a los objetivos estratégicos de la organización

En su tesis de maestría el Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, las autoras (Rodríguez Díaz & Santofimio Martínez , 2016) han notado el desinterés que muestra el personal del jardín infantil Alcala Muzu Bogotá,

para participar en actividades referentes al código de ética y demás actividades que involucren la integración laboral, es lo que provoca plantear como objetivo el emplear un modelo de gestión estratégica del talento uno que permita incentivar el salario emocional para mejorar el clima organizacional, además mejorar las relaciones laborales mediante la motivación y la implementación del salario emocional, este último contribuye a mejorar el clima ya que satisface necesidades emocionales de las personas no solo a nivel profesional sino también familiar.

A través de programas de bienestar social y distintos talleres de integración laboral, ayudaron a través de dinámicas establecidas y los momentos agradables que benefician a diversos grupos con los que se trabajó, siendo el salario emocional un eje determinante para el manejo del clima organizacional, porque permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución. Además la importancia de implementar acciones y estrategias que fortalezcan la comunicación asertiva entre los empleados.

Para el autor de esta tesis Carlos Rivadeneira en su título de su tesis de maestría, Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores, coloca en su planteamiento del problema cómo es que influye el salario emocional en el desempeño del personal de la dirección de administración de talento humano del ministerio de transporte y obras públicas, y así establecer los elementos más importantes de salario emocional y la influencia que tendría en el desempeño del personal ya antes mencionado e identificar propuestas de salario emocional que son posibles generar para mejorar el nivel de desempeño, sin que se contrapongan a la ley, como es un sector público no es factible algunos beneficios para los colaboradores de esta área a como en el sector privado que tienen bonos, días libres, beneficios familiares entre otros, por ello es todo un reto una compensación emocional o retribución no monetaria.

Se plantea la iniciativa emprendida de remuneración variable por eficiencia esto es un bono semestral por logro de metas, los convenios interinstitucionales para formación regular, prácticas que los colaboradores perciben como mejoramiento de la calidad de vida, la capacidad financiera para capacitación influyen en el compromiso laboral y en los niveles de afiliación y reconocimiento, logrando mejor desempeño y satisfacción; Los elementos de remuneración y plan de carrera de la

actual legislación ecuatoriana limitan el accionar sobre propuestas económicas o de promoción laboral lo que hace que se busquen métodos que satisfagan necesidades de reconocimiento en los servidores todo esto en la tesis de maestría del autor (Rivadeneira Acosta, 2015)

En su tesis de maestría, El salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas, el autor indica que la rotación de personal afecta de manera frecuente la operación y ejecución de los servicios administrativos, desde tiempos de respuesta, errores en los procesos, lo que provoca costos como capacitaciones y de contratación para la empresa, teniendo costos del 85% sobre el 100% del presupuesto, hace que el objetivo sea analizar la influencia del establecimiento del salario emocional como estrategia para reducir la rotación de personal en áreas administrativas en una empresa privada del sector servicios ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, recomendar o no las estrategias del salario emocional. Se implementó el uso de tenis dentro de la planta los días viernes, el derecho a dos home office al mes si se quiere previamente hablado, viernes corto aplicable de lunes a jueves se queda más tiempo trabajando y aplicar ese tiempo invertido los días viernes. Y generó comentarios positivos por parte de los empleados, mejor desempeño en los colaboradores, aportación voluntaria y nuevas ideas de trabajo, y se logró determinar que el ser humano busca un reconocimiento más allá de lo económico, o sea que a mayor salario emocional, menor rotación, el salario emocional busca que las personas se desarrollen con eficacia y eficiencia, desarrollando confianza en sí mismos, son sus superiores y compañeros compromiso y seguridad en el trabajo. Teniendo estrategias conforme a las generaciones que se encuentran dentro de la empresa para que sean hechas en beneficio de todos, para saber identificar la motivación y debilidad y así mejorar el clima organizacional para evitar la rotación de personal. (Cepeda Rivera, 2020)

En la tesis de maestría sobre la motivación laboral como un detonante para mejorar el desempeño en la pequeñas empresas de la ciudad de Puebla la autora Ana Rivas indica que la motivación es un elemento que dirige el esfuerzo, energía y conducta de las personas hacia un impulso para el logro de objetivos, las pequeñas empresas se encuentran en procesos de adaptación a los cambios que se viven diariamente en los países, por eso es necesario buscar la manera de permanecer en funciones y poder competir con otras para tener estabilidad y crecimiento por esto es que surge

la interrogante de cuál es la importancia de la motivación como factor nodal para mejorar el desempeño laboral en las pequeñas empresas y que estrategias de motivación se pueden implementar para evitar abandono del capital humano.

Se propone la implementación de un plan motivacional que genere una identidad empresarial, de integración y pertenencia de tal forma que pueda contribuir a las pequeñas empresas en su estabilidad y crecimiento. La motivación debe de cubrir aspectos tangibles e intangibles como incentivos económicos, reconocimientos, superación y desarrollo personal, esto hace que los trabajadores sientan que su trabajo es valorado, motivado siempre a mejorar su desempeño; es fundamental, debido a la satisfacción y estímulo que provoca vinculada a la productividad para el éxito de las empresas, ya que de esta depende que se crezca con bases sólidas a través de un personal comprometido y satisfecho para alcanzar los objetivos organizacionales (Rivas Gen, 2018)

(Navarro Janampa, 2019) En su tesis La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos. Como objetivo general es determinar cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de padre Abad-Aguaytía esto en el país de Perú, la relación entre estos temas fue a través de un coeficiente de correlación siendo positiva y una buena correlación entre ambas, lo cual permite afirmar que a una mejor motivación tendrá efectos positivos en el desempeño laboral, la motivación que se formule debe ser clara, evidente, justa y concreta, motivándolos de una manera empática en el momento oportuno para el desarrollo adecuado del rendimiento laboral, a medida que el estatus laboral de los trabajadores aumente este incrementara moderadamente el desempeño laboral o bien viceversa si esta no es positiva puede afectar al desempeño de los trabajadores, además promover estímulos que motiven a los empleados.

grave riesgo para el personal de nuevo ingreso en el proceso de una adaptación adecuada y agradable. Ante los resultados obtenidos se concluye que la inducción es efectiva al inicio de la relación laboral y favorece su adaptación al conocer a cerca de la Universidad y su influencia en el país.

1.2 Antecedentes del sector

El presente estudio está enfocado en la importancia del salario emocional dentro de una institución bancaria para ello se da a conocer que la banca en Guatemala inició en el siglo XIX pero este fue con reforma monetaria y financiera que en 1926 surgió el primer Banco de Guatemala, con carácter privado y con la participación del estado, además siendo la moneda el principal factor para la creación de instituciones financieras, cuya necesidad era mantener un control sobre la circulación de las monedas, los préstamos monetarios y el control legal y jurídico de las mismas operaciones. Y así se fueron formando las instituciones financieras del país, la institución bancaria en donde se realiza el objeto de estudio sobre el salario emocional, inició sus operaciones en 1,952 en Nicaragua transformándose en un pionero del negocio de las tarjetas de crédito en la región; De forma gradual abrió operaciones en cada uno de los países, siendo en la década de los 90s cuando ya tenía presencia en toda Centroamérica. Pero fue en el año 2013 cuando se convirtió en el cuarto banco más grande de Guatemala con activos de más de Q16 millones, por la compra de otro Banco del país lo cual incrementó y ahora es pionero de la banca digital y cuenta con más de 150 sucursales en el país, en donde ofrece servicios financieros empresariales y particulares, de mucha aceptación.

Esta institución bancaria se caracteriza por facilitar a los guatemaltecos, el acceso a soluciones financieras para cada una de sus necesidades, creando distintos programas creando valores positivos al país como económico, social y ambiental, lo que la hace ser una empresa sólida, por ello es recomendable que las personas que laboran en la institución se sientan parte de ella, estando motivadas, reconocidas por la institución, teniendo un salario emocional adecuado en donde los colaboradores estén satisfechos, comprometidos y orgullosos de ser parte de la entidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Salario Emocional

Para definir el salario emocional primero debemos conocer la definición de salario, este es el elemento esencial de la relación de trabajo, es decir la totalidad de las percepciones, económicas de los trabajadores, en dinero o bien en especie recibidas por los servicios laborales. Como bien se mencionó este puede ser recibido en dinero según la moneda del curso legal, esta se puede fijar por unidad de tiempo, por obra o a destajo y también puede pagarse en especie este es recibido por bienes o servicios distintos al dinero, sin que supere el 30% del salario total. Ahora bien cómo surge el salario emocional.

En la década del siglo XX surgieron reflexiones teóricas acerca de que el dinero y las compensaciones monetarias eran los grandes motivadores laborales, sin embargo con el nuevo acontecer del siglo XXI y los retos sociales a nivel mundial se comenzó a instaurar al dinero como forma de retribución por un trabajo realizado, conlleva límites como satisfactor de necesidades, es entonces donde se puede preguntar de cómo se puede seguir satisfaciendo a los empleados, más allá del dinero que se les otorga por su trabajo, (Rocco, 2009 citado por Andrade, 2018). Es entonces donde se introduce a la organizaciones el salario emocional como un satisfactor de necesidades emocionales, para las personas que ya no solo buscan ganar dinero, sino además una estabilidad emocional.

En el siguiente apartado se definirá según distintos autores que es el salario emocional:

“Son todos aquellos beneficios emocionales que se pueden percibir del trabajo, es decir todos aquellos beneficios no económicos que se obtienen del trabajo adicionales a un salario económico” (Elizundia, 2020)

“Son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer necesidades personales y familiares” (González F. , 2017)

“Es la remuneración que recibe el colaborador diferente a lo económico por realizar una labor específica, es lo que genera satisfacción, felicidad, agradecimiento, compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad y lealtad para con la compañía” (Puyal, 2009 citado en Gómez, 2017).

Entonces con las definiciones que se obtuvieron se puede definir que el salario emocional son todas aquellas retribuciones que se le dan a un trabajador adicional de su salario económico, como beneficios que ayudan a mejorar la calidad de vida para que se sientan a gusto y estén motivados en sus labores.

El salario emocional trae consigo motivar a los empleados de una institución, la mayor parte del tiempo cada persona se la pasa trabajando y dentro de ese tiempo se generan muchas emociones positivas y negativas, con los beneficios que una empresa pueda brindar a los empleados ayudará a equilibrar parte de la vida personal, familiar y laboral de las personas, parte de la felicidad de un empleado no depende siempre de él, sino de la compañía o el éxito que la compañía genera si se tiene una motivación alta se trabajara de una manera más armónica y productiva.

Si bien es cierto que el salario emocional no compensa un retribución económica no quiere decir que no hay elementos que suman o restan en la satisfacción laboral de una persona formando parte del salario emocional ya que se pueden recibir reconocimientos, planes de carrera, horarios flexibles, días libres, beneficios sociales, actividades sociales, culturales entre otras, estas retribuciones emocionales influyen en las decisiones en el trabajo, la forma en cómo se relacionan las personas, y en el comportamiento de ellos, logrando que el salario emocional sume al salario económico.

Hoy en día el salario emocional se ha vuelto parte de las organizaciones que buscan incrementar sus estándares de calidad y sobre todo la productividad con ello reducen el ausentismo y la rotación, mejorando el clima organizacional, la satisfacción laboral además consiguen verse como un buen lugar para trabajar y fidelizan a los empleados que ya son parte de la organización, logran que los empleados puedan sentirse parte de la empresa creando sentido de pertenencia y sobre todo logran cumplir con la satisfacción laboral que va generar una productividad más eficiente.

Cuando se reciben beneficios no económicos, se permite que los empleados tengan permanencia por la empresa, logrando generar mayor optimización diaria, ya que el tener una buena remuneración salarial, no tiene tanta importancia como la optimización de beneficios emocionales, que se orienten a los objetivos de la organización; Se debe de considerar los aspectos que no son profesionales para los empleados, como la familia, amigos, salud, entre otros ofreciendo un equilibrio entre las distintas facetas de su vida, ya que se debe buscar las sostenibilidad de las distintas peticiones y ofrecimientos que se le hacen a los empleados, ya que diferentes necesidades tienen distintos satisfactores.

2.2 Tipos de Retribuciones

Existen distintos tipos de retribuciones para González, (2021) hay cuatro posibles conceptos de retribuciones a aplicar dentro de las empresas:

1. **Retribución estándar:** En ella están incluidas las retribuciones que forman parte más allá de un salario bruto, variables o particulares, que ofrecen las organizaciones en situaciones concretas como: nacimientos, matrimonios, fallecimientos, etc, con ciertos beneficios fiscales. Es importante recordar que en Guatemala está establecido en el código de trabajo artículo 61 en la literal “o” que:

Se debe conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

1) Cuando ocurriera el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días. 2) Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días. 3) Por nacimiento de hijo, dos (2) días. (Código de Trabajo de Guatemala, 2017)

2. **Retribuciones por beneficios sociales:** En este caso es beneficios directos, que son muy habituales relacionados con tema de salud, los seguros o pólizas, la formación de empleados, y en ocasiones apoyo a la educación.

3. **Retribuciones de conciliación:** Estos son beneficios que no aparecen en nómina, pero que se dan cada cierto tiempo y que los empleados lo demandan y es el incremento salarial, a su vez también incluye beneficios que la empresa brinda como lo es la flexibilidad de horarios, teletrabajo son opciones en esta retribución de conciliación.
4. **Retribución emocional:** Son todas las retribuciones no monetarias, que se basa directamente en el aumento de satisfacción de los empleados dentro de una organización, la retribución emocional también es conocida como el salario emocional, que ofrece un bienestar psicológico, oportunidades de desarrollo, con el fin de garantizar un largo periodo dentro de la organización, aquí se engloban los beneficios que las empresas brindan a sus colaboradores que muchas veces son difíciles de cuantificar, pero que implican un impacto importante en el salario emocional, identificados como la motivación, el ambiente laboral, transporte gratuito, parqueo, muchos conceptos emocionales que tienen costos directos o parciales y que son disfrutados por los empleados.

2.3 Beneficios del Salario Emocional

Un El salario emocional son incentivos apreciados por los colaboradores, que ayuda a mejorar la productividad de las organizaciones, los beneficios que ofrece el salario emocional es buscar el bienestar de los colaboradores, ya que hoy en día se prefieren aspectos que antes no tenían tanta relevancia, las personas prefieren sistemas retributivos flexibles, que combinen lo financiero con lo no financiero, tal como lo menciona (Gomez, 2017) en su tesis de maestría sobre el salario emocional, que existe una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa, siendo los siguientes:

- **Una mayor implicación laboral:** El salario emocional permite que un colaborador se sienta satisfecho, lo que trae como consecuencia un compromiso por parte del mismo, para realizar con eficiencia sus tareas.
- **Reconocimiento personal y laboral:** Demostrar lo importante que es cada trabajador y que el esfuerzo de su labor es reconocido.
- **Incentivar a las personas:** Que los trabajadores se sientan animados y aporten sus conocimientos para mejorar los procesos.

- Disminuye la rotación del personal: Tener un salario emocional beneficia a retener el talento ya que ayudará a que los empleados no quieran retirarse de la empresa.

Las personas que se sienten apreciadas poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y deseo de contribuir y colaborar, por eso brindar salario emocional en una empresa refuerza los objetivos de la organización y genera un impacto positivo en el sentimiento de pertenencia por parte de los empleados, da oportunidad a que las personas de cualquier unidad se sientan valoradas, atendidas, inspiradas, apreciadas en la labor que desempeñan.

Como lo indicó (Lucio & Peralta, 2013) en su libro en donde habla sobre, el salario emocional en una organización no requiere de una gran inversión en su capital, ya que lo intangible es menos costoso, porque no requiere motivadores en efectivo.

Además se presentan beneficios que pueden obtener la empresa y el trabajador.

Empresa:

- Mejora el clima laboral, a través de las relaciones laborales
- Genera en los trabajadores estabilidad laboral.
- Mejora el prestigio de la empresa
- Mejora la dinámica laboral y organizacional

Trabajador:

- Mejora la actitud del trabajador
- Desarrolla el potencial
- Genera confianza
- Motiva a la productividad

El salario emocional puede clasificarse en dos elementos, que se diferencian entre sí en base a la percepción de cada colaborador, que son las siguientes:

- Elementos intrínsecos: Aquí engloba los factores que el colaborador percibe de forma subjetiva es decir de forma individual, aquellas recompensas que van con los sentimientos de la persona, como por ejemplo reconocimientos

generados por su buen desempeño, la satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral o lo que tenga que ver con su bienestar psicológico.

- Elementos extrínsecos: Aquí engloba los factores que el colaborador percibe de forma objetiva, por lo que se podrá cuantificar, acá se puede dar como ejemplo la conciliación de la vida laboral y familiar, temas de seguros de vida, formaciones, cursos de estudio, entre otras.

2.4 Teoría de las 4C del Salario Emocional

En la tesis de maestría (Rabanales Michelle, 2020) menciona a ciertos autores entre ellos Gay Francisco menciona en su artículo: El salario emocional clave para reducir el estrés, mencionando las teorías de las 4 C's, que son condiciones sobre la calidad de vida de los colaboradores, siendo de carácter cualitativo y cuantitativo siendo las siguientes:

- *Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto:* La condiciones de trabajo se refiere a todos los ámbitos en los que el colaborador se relaciona a diario estos pueden ser respecto al orden y limpieza, accidentes laborales, funcionamiento de equipos, enfermedades vinculadas al trabajo, por lo tanto estas pueden influir de manera positiva o bien negativas. Buscando tener al colaborador en condiciones adecuadas para una mayor estabilidad, mayor crecimiento y competitividad.
- Condiciones ambientales de espacios de trabajo: Según el tipo de trabajo que se esté desempeñando se debe de cuidar el ruido, este debe de tener un nivel adecuado para prevenir problemas de salud y la falta de concentración; también se debe de cuidar la iluminación esta debe de ser una iluminación adecuada, que no afecte al colaborador directamente en su vista. Ergonomía mantener actualizados los elementos de ergonomía para el cuidado del empleado.
- Compañerismo en las relaciones laborales: Un vínculo de amistad dentro de los trabajadores, que represente el respeto, la confianza y el apoyo en cada

uno, pasando la mayor parte del tiempo con los compañeros de trabajo para no formar un ambiente individualista.

- **Conciliación de trabajo y familia:** Tener un balance entre vida laboral y familiar, logrando una relación más armoniosa, para que los colaboradores no tengan que sacrificar su relación deben manejar sus tiempos y ser productivos para no exceder sus laborales y que no intervengan con sus actividades sociales.

2.5 Categorías del Salario Emocional

El salario emocional para Andrade, (2018) puede dividirse en categorías como son la compensación, recreación, proyectos de formación personal y bienestar emocional.

- **Compensación:** Este determina el hecho de dar alguna retribución por haber realizado algún trabajo, la compensación puede ser de forma intrínseca que es la parte del dinero y extrínseca que es parte de necesidades humanas, expresivas, y motivacionales de la persona.
- **Recreación:** La recreación forma parte de las actividades donde las personas logran equilibrar emociones, por medio de actividades sociales, culturales, es parte de las necesidades de los seres humanos, no importando la edad, tiene beneficios como condición física, salud, motivación, entre otras.
- **Proyectos de formación personal:** Este factor ayuda a mejorar las competencias laborales de las personas, porque se promociona el talento, mejorando la motivación, el liderazgo, la comunicación, dentro de la empresa, hace que los trabajadores estén más motivados porque saben que serán tomados en cuenta por su desarrollo y sus capacidades que muestran.
- **Bienestar emocional:** Esta categoría forma parte del clima organizacional ya que si se tiene un buen clima las emociones, la tranquilidad la manera de trabajar con los demás será con un ambiente más dinámico y armónico va fortalecer la comunicación, la cultura de la empresa para cumplir con los objetivos y la visión de la organización.

Estas categorías son parte importante de las retribuciones no económicas ya que incluyen factores que intervienen en la motivación que una persona pueda tener, formando estrategias que forman parte de la compensación, brindando crecimiento sustancial para los empleados como también para la empresa.

2.6 Factores del Salario emocional

El salario emocional puede ser muy satisfactorio hasta el punto de ver hasta donde satisface el trabajo, los factores emocionales pueden ser muy decisivos para querer seguir trabajando dentro de una organización, para (Irais, 2021) en una entrevista con la creadora del barómetro del salario emocional Marisa Elizundia esta es una herramienta capaz de describir cuales son los beneficios no económicos que se obtienen de un empleo, describiendo diez elementos del salario emocional:

Tabla 1. Elementos de salario emocional

1. Autonomía:	La capacidad que pueden tener las personas en sí mismas para poder gestionar algún proyecto o bien el manejo del tiempo, en otras palabras la libertad que puedan tener para realizar sus labores.
2. Pertenencia:	Hacer que los trabajadores se sientan valorados y apreciados logra que puedan tener un sentido de pertenencia hacia la organización.
3. Creatividad	Lo que hace que una persona sea diferente de los demás en su trabajo, es crear cosas distintas.
4. Dirección	Como se hablaba anteriormente en las categorías poder tener una proyección de carrera en el futuro ya sea a mediano o largo plazo.
5. Disfrute:	Se refiere a tener momentos agradables en el trabajo, tener un ambiente más dinámico.
6. Maestría	Reconocer y hacer un buen trabajo, para ir cada vez mejorando.
7. Inspiración	En momentos de agradecimiento donde tiene perspectivas distintas y que ayudan a mejorar el rendimiento.
8. Crecimiento	Las experiencias adquiridas ayudan a aprender de los errores y

Personal:	ser una mejor persona.
9. Crecimiento Profesional:	Demostrar las capacidades que cada ser humano tiene, mejorando el rendimiento laboral.
10. Sentimiento de propósito:	Lo que cada individuo hace en su trabajo es importante tanto para la persona como para la organización.

Elaboración propia, citado de (Irais 2021)

La compensación de estos factores, oportunidades son los que componen los beneficios emocionales, que se pueden percibir en el trabajo, siendo importante que el no tenerlos puede afectar física y emocionalmente a las personas.

Adicional a lo antes descrito si una persona emocionalmente al percibir y obtener beneficios por parte de la empresa va a mejorar su rendimiento laboral.

2.7 Satisfacción Laboral

Un factor importante dentro de las organizaciones es la satisfacción laboral ya que enlaza al factor humano, para (Mora & Mariscal , 2019) es la razón de cualquier sistema en recursos humanos, por ende la satisfacción se vincula al progreso, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La satisfacción laboral está vinculada, a los comportamientos y las actitudes la relación de estas provoca los resultados en sus puestos de trabajo lo cual es de suma importancia para las organizaciones, la participación del empleado, la forma dinámica, creativa, decide parte de su eficiencia y eficacia y sobre todo la capacidad, lo que hace que una persona trascienda para tener una ventaja competitiva dentro de la organización.

La satisfacción laboral para (Cernas, Mercado , & León, 2017) puede tener tres fuentes: la situación, las disposiciones y la interacción entre situación y disposiciones; los enfoque que se le dan a estos conceptos es que se postulan a factores identificables del trabajo, como bien se mencionó en el párrafo anterior la actitud ya que es el resultado de trabajar cuyas características provienen de una alta motivación intrínseca. Es significativo mencionar que la satisfacción laboral implica directamente a las funciones del área de RRHH y si no se atiende puede afectar las estrategias de la organización ya que un empleado insatisfecho, hace su trabajo solo porque si, maneja estrés, causa un ambiente desagradable, puede influir a más

personas en su estado ánimo, generando descontento en los demás empleados, afectando la productividad y por ende si esta está afectada disminuye la satisfacción.

Hay muchas características que pueden influir en la satisfacción laboral, pero una de las principales son las condiciones laborales, la interdependencia, la retroalimentación, la comunicación social, y la interacción fuera del ámbito laboral, aun cuando cada persona le dé un valor distinto son más importantes estas características del trabajo.

Con esta información es importante conocer las distintas generaciones que existen hoy en día ya que así se puede identificar acerca de sus intereses, la motivación de personas según el rango de edad, las características que poseen, ya que estas generaciones son las que trabajan diariamente en una organización y al conocerlas se podrán aplicar correctamente ciertos beneficios que son de interés para cada tipo de generación.

2.8 Motivación

Es importante que los colaboradores se sientan motivados dentro de una organización por ello es importante poder comprender el significado de motivación y tal como se hizo en el salario emocional se darán algunas definiciones de distintos autores sobre lo que es la motivación:

“Es el motor, fuerza, energía, es lo que mueve e impulsa a una persona para lograr un objetivo” (Perret, 2016)

“Es el grado de intensidad en que una persona realiza una actividad como búsqueda de satisfacción” (Osorio 2014 citado por Choéz , 2021)

“Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona, para alcanzar un objetivo” (Robbinxs & Judge, 2017). Con las anteriores definiciones se puede decir que la motivación es la voluntad interna que mueve a una persona para conseguir ciertos objetivos a través de un esfuerzo, siendo el ser humano capaz de auto motivarse, conforme los intereses que tiene. La automotivación como el motivar a una persona requiere de identificar el objetivo, y saber presentar beneficios, un ejemplo es una persona que quiera graduarse de la

universidad debe ganar sus clases para lograr, su objetivo para auto motivarse es que quiere graduarse, en otro caso de ejemplo es un jefe que quiere cierta cantidad en venta de un producto entonces debe de motivar a los empleados para que ellos consigan su meta siendo el objetivo la venta de cierta cantidad de x producto, tomando en cuenta que los beneficios que se tengan deben de ser los indicados para aumentar el nivel de motivación.

En su libro el secreto de la motivación (Perret, 2016) habla de cómo el cerebro busca la liberación de dopamina énfasis en que dopamina es un transmisor que tiene cada ser humano y que usan las neuronas para comunicarse entre ellas causando sensación de placer y relajación, puesto que esto es causada al lograr objetivos o sentir que se están logrando. Por ello mientras sea importante para el cerebro la recompensa más dopamina se libera, las personas motivadas permanecen en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar un objetivo.

2.8.1 Teorías de la motivación

Si bien es cierto es que no existe ninguna teoría única y aceptada sobre cómo motivar a las personas, en el presente se mencionan algunas, en qué consisten y la forma de cómo aplicarlas, para (Lussier & Achua, 2016) existen tres clasificaciones de las teorías de motivación que se desarrollaran a continuación según este autor: Teoría del contenido, del proceso y del reforzamiento.

2.8.1.1. Teoría del Contenido

Estas teorías se enfocan en exponer y predecir la conducta con base a las necesidades de las personas, porque los seres humanos hacen lo que hacen es por la satisfacción de sus necesidades que están clasificadas según el autor recién mencionado en:

- *Teoría de la jerarquía de necesidades:*

El creador de esta teoría es Abraham Maslow en el año 1,940 la cual está enfocada que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades y que cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante, por ende para motivar baja este

teoría se necesita saber en qué nivel se encuentra la persona y así poder satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, las jerarquías son:

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Elaboración propia citado de (Lussier & Achua, 2016)

Las empresas pueden cubrir estas necesidades con ciertos motivadores como:

1. Fisiológicas: Estas se satisfacen con ventilación, iluminación, salario económico, descansos y condiciones laborales adecuadas

2. De seguridad: Cuando una organización ofrece condiciones laborales seguras, incrementos salariales para alcanzar la inflación, la seguridad laboral y los beneficios adicionales como seguros médicos.
3. Sociales o de pertenencia: Cuando la empresa realiza actividades donde se puede interactuar con otros y formar relaciones sociales ya sea en lugares comunes, actividades compartidas o mesas de trabajo abiertas.
4. Estima: Las organizaciones llenan esta necesidad cuando hacen reconocimientos, hacen partícipes en las tomas de decisión o escuchan la opinión de las personas, la oportunidad de progresar dentro de la empresa.
5. Autorrealización: Se satisface esta necesidad al desarrollar habilidades de los empleados, la capacidad que pueden manejar sobre sus actividades laborales.

- Teoría de los dos factores:

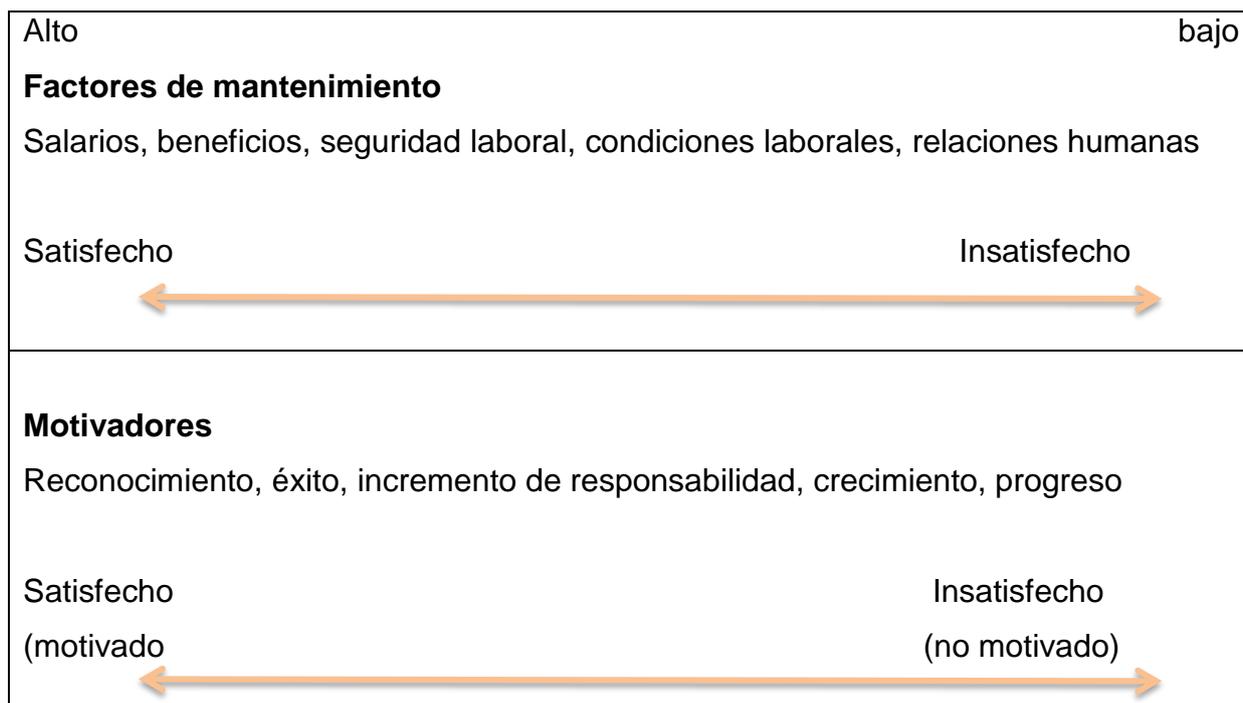
Fue implementada por Frederick Herzberg en la década de 1,960 también es llamada teoría de la motivación e higiene indicando que el trabajo es fundamental y que la actitud de una persona hacia su puesto de trabajo puede determinar el éxito o el fracaso, realizó una combinación de bajo nivel en una clasificación de higiene o mantenimiento y las de alto nivel que clasificó en motivadores.

- Mantenimiento: A estos factores también se le conocen como motivadores extrínsecos ya que la motivación proviene del exterior de la persona y del trabajo en sí mismo. En este factor se incluye el salario económico, la seguridad laboral, las condiciones de trabajo, los beneficios adicionales y las relaciones.
- Motivadores: Conocidos como motivadores intrínsecos en este caso la motivación proviene del interior de una persona a través del trabajo en sí mismo, incluyen en este factor el éxito, el reconocimiento el desafío y el progreso de las personas.

De acuerdo a lo investigado por Herzberg existen dos continuos que es el satisfecho a insatisfecho que está relacionado con los factores extrínsecos, y el insatisfecho ha satisfecho, relacionado con los motivadores intrínsecos, el autor indica que

proporcionar factores de mantenimiento evitará que los empleados estén insatisfechos pero no hará que estén satisfechos o los motivara debido a que si se incrementa el salario estos estarán satisfechos pero al cabo de un tiempo volverán a estar insatisfechos y necesitaran otro aumento volviéndose un círculo por ende se recomienda que se debe de enfocar en los factores motivadores.

Cuadro 1. Teoría de los dos factores



Elaboración propia citado de (Lussier & Achua, 2016)

- Teoría de las Necesidades adquiridas:

El creador de esta teoría es McClelland propone que las personas están motivadas por sus necesidades de logro, de poder y de afiliación, son muy similares ya que la de logro y poder está relacionado con desarrollo personal y crecimiento, la afiliación es igual a la de pertenencia de Maslow.

- Necesidad de logro: Tener tareas desafiantes con objetivos claros y alcanzables, motivar a través de retroalimentaciones frecuentes y rápidas sobre el desempeño, delegar responsabilidades para nuevas tareas.

- Necesidad de poder: Dar la oportunidad que los empleados planifiquen y controlen sus trabajos tanto como les sea posible, incluirlos en la toma de decisiones.
- Necesidad de afiliación: Trabajar en equipo, reconocerlos y delegar la responsabilidad de orientar y capacitar a nuevos empleados.

2.8.1.2 Teorías de la motivación del proceso

Estas teorías se enfocan en comprender la forma en la que las personas, seleccionan una conducta para cumplir sus necesidades, a diferencia de las de contenido que se enfocan en identificar y comprender las necesidades de las personas esta es más compleja porque trata de comprender porque las personas tienen distintas necesidades, porque estas cambian, dentro de estas se encuentra de equidad, de la expectativa y del establecimiento de metas.

- Teoría de la equidad:

Está enfocada en que las personas están motivadas, por la búsqueda de la equidad social en las recompensas que reciben, quiere decir que están motivados cuando perciben que sus contribuciones son iguales a sus resultados.

- Recompensar a las personas equitativamente: Esto inicia desde una parte equitativa del salario, para los trabajadores, lamentablemente muchos empleados exageran sus esfuerzos o bien su desempeño al compararse con otros, y sin tener datos reales subestiman lo que otra persona gana, lo que causa que en supuesto el empleado percibe pocas recompensas, demasiadas o equitativamente, cuando se recibe menos los trabajadores reducen sus contribuciones como su esfuerzo será menor.
- Motivación mediante la teoría de la equidad: Para las organizaciones es importante conocer que la equidad está basada en la percepción, al ofrecer recompensas equitativas se debe asegurar que recompensar a los mejores empleados para que no disminuya su desempeño.

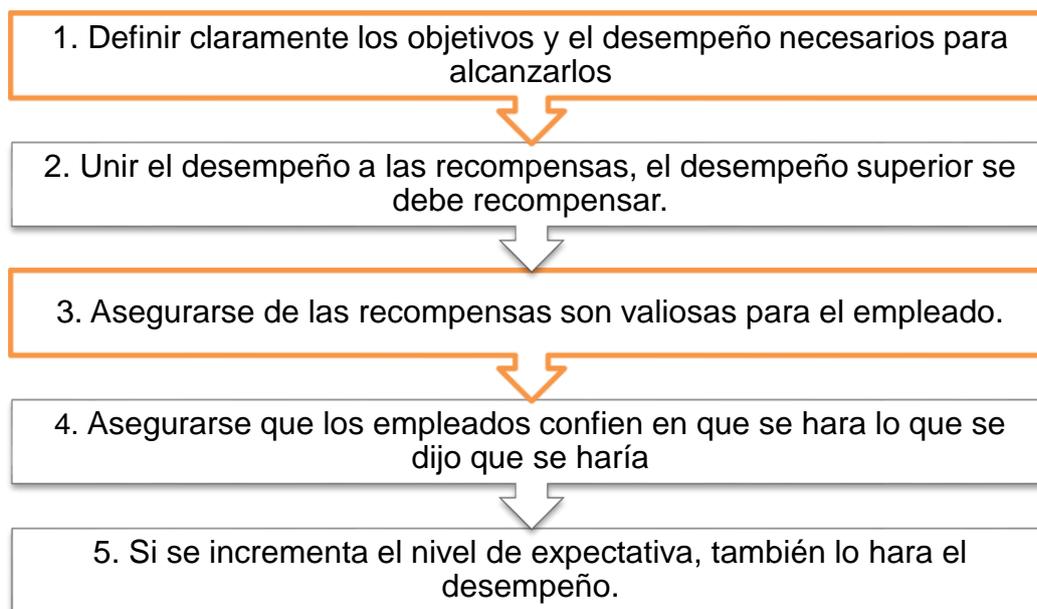
- Teoría de la expectativa

Esta teoría fue creada por Victor Vroom donde propone que las personas están motivados cuando creen que pueden cumplir la tarea, que obtendrán una recompensa y que la recompensa por realizar la tarea merecen el esfuerzo; esta teoría tiene tres condiciones variables que deben cumplir con la fórmula de la motivación para presentarse que es igual a motivación: (expectativa* instrumentalidad * valía).

- La expectativa: Se refiere a la percepción de la persona sobre su capacidad, la probabilidad para cumplir con un objetivo, mientras más grande sea la expectativa mejor serán las posibilidades de motivación.
- La instrumentalidad: Se refiere a la creencia que el desempeño resultará en la obtención de la recompensa, si los empleados están confiados en obtener la recompensa muy probablemente estarán motivados.
- La valía: Es el valor que una persona le da al resultado o bien a la recompensa; mientras más grande sea el valor del resultado mejor será la posibilidad de motivación.

Las siguientes condiciones se deben implementar a esta teoría para que se obtengan los resultados esperados:

Figura 2. Motivación por medio de la teoría de las expectativas.



Elaboración propia citado de (Lussier & Achua, 2016)

- Teoría del establecimiento de metas:

Esta fue creada por Edwin Locke donde propuso que las metas específicas y difíciles motivan a las personas, porque cuando existen metas específicas se incrementa el desempeño y las metas difíciles cuando son aceptadas dan como resultado un desempeño mayor que las metas fáciles.

Una forma más sistemática de utilizar esta teoría es a través de objetivos que incluyen metas específicas, para que sea efectivo debe incluir cuatro criterios:

- Resultado Singular: Cada objetivo debe contener un resultado final.
- Específico: Debe ser claro y no confuso.
- Medible: Las personas deben ser capaces de medir el progreso para poder supervisar y determinar si se ha cumplido el objetivo.
- Fecha objetivo: Se debe establecer una fecha específica para cumplir el objetivo, al tener una fecha establecida las personas se esfuerzan más para terminar a tiempo.

2.8.1.3 Teoría del Reforzamiento

En estas teorías se propone que a través de las consecuencias de la conducta, las personas estarán motivadas, para comportarse de cierta forma. Están clasificadas en cuatro tipos que son reforzamiento positivo, de evitación castigo y extinción.

Figura 3. Teoría del reforzamiento.

Esta teoría indica que el ser humano está condicionado por los refuerzos, los estímulos que hacen que determinadas conductas se repitan, estas pueden ser de la siguiente forma:

Positivo	Evitación	Castigo	Extinción
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la conducta de una persona, ofreciendo recompensas atractivas para un mejor desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear reglas evitara conductas negativas, ya que al tenerlas habra sanciones. La evitación no es un castigo real, es la amenaza del castigo la que controla la conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se usa para proporcionar una consecuencia no deseable de la conducta, pero si se usa en exceso puede causar comportamientos indeseables 	<ul style="list-style-type: none"> • Se intenta reducir las conductas indeseables, cuando los empleados no merezcan las recompensas por sus comportamientos se deben de retener

El salario no es el único ni necesariamente el mejor reforzamiento del desempeño, los empleados necesitan reconocimiento por sus contribuciones y saber que la empresa se preocupa por su bienestar, por eso los elogios ayudan a que los empleados desarrollen un mejor concepto de ellos y así mejoren su desempeño, solo con elogiar en un minuto a un colaborador desde decirle exactamente qué hizo bien, e indicarle porque la conducta es importante, ya que fomenta el desempeño repetitivo.

Se detallaron las teorías de motivación donde se pudo observar lo importante que es la motivación para una persona y las distintas formas de cómo poder aplicarlo

conforme a las necesidades de las personas sin descuidar los intereses de las organizaciones.

Elementos que influyen en los factores emocionales.

Para (Fetzer Leal, 2015) Existen distintos factores que influyen en la motivación de las personas en este documento se presentan las siguientes:

Ambiente Laboral: Es un factor importante son todos los elementos tanto materiales como humanos que pueden influir en el entorno de un colaborador, ya que es el lugar donde se pasa la mayor parte del tiempo, por lo tanto este debe contar con las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, tener un ambiente laboral agradable reduce el estrés de los colaboradores.

La comunicación: Influye mucho para la motivación laboral de los colaboradores, para relacionarse dentro de la misma área o en diferentes áreas, tener una comunicación efectiva es indispensable para que las organizaciones funcionen y se desarrollen adecuadamente, ya que fomentan la participación, el compromiso, a través de la comunicación se puede conocer ideas, sugerencias e incluso quejas por parte los colaboradores.

Cultura Organizacional: Son características básicas que tienen los colaboradores de una organización, como normas, valores, ideas, creencias, expectativas o bien conductas que los distinguen. La cultura organizacional permite al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente.

La satisfacción en el trabajo: Es un estado que representa a una persona en relación al espacio de trabajo y su entorno, esta se encuentra ligada de manera proporcional al compromiso que se tiene con la organización y su productividad, ya que una persona que se encuentra satisfecha laboralmente muestra una actitud positiva hacia sus labores.

Los Incentivos: Son los que impulsan a las personas a mejorar ciertas acciones y son utilizados como influencia del personal, ya que pueden motivar a una persona para hacer mejor y más rápido alguna actividad asignada, además aumenta el grado de satisfacción laboral, los incentivos pueden darse en salarios, beneficios, premios, elogios, oportunidades, estabilidad laboral entre otros.

Los incentivos pueden ser económicos o no económicos, dentro de los económicos se refiere a que estos son más notables ya que llevan asociado una retribución económica al salario acostumbrado, dentro de los más habituales se encuentran:

- Méritos: Ya sea conceder aumentos en función de ciertos logros.
- Bonos: como complemento de sueldo, o bien por haber alcanzado una meta entre otros.

Y dentro de los incentivos no económicos se refieren a ciertos beneficios que un colaborador puede tener para mejorar las condiciones laborales entre ellos se pueden mencionar:

- Flexibilidad: Que se pueda llegar a tener horarios flexibles o bien trabajar remoto ciertos días de la semana, lo que permite que los trabajadores optimicen su tiempo y sientan el apoyo por parte de la organización.
- Tiempo: Poder otorgar a los trabajadores días libres en compensación de algún proyecto importante, o bien por algún esfuerzo extra que se haya tenido.
- Incentivos de servicios: Que se pueda otorgar beneficios de servicios como seguros médicos, guardería entre otros que puede ser de apoyo al trabajador.
- Formación: Desarrollar al personal que se encuentre laborando a través de cursos gratuitos, contribuirá a la formación tanto del empleado como de la empresa.

El salario no es el único ni necesariamente el mejor reforzamiento del desempeño, los empleados necesitan reconocimiento por sus contribuciones y saber que la empresa se preocupa por su bienestar, por eso los elogios ayudan a que los empleados desarrollen un mejor concepto de ellos y así mejoren su desempeño, solo con elogiar en un minuto a un colaborador desde decirle exactamente qué hizo bien, indicarle porque la conducta es importante, fomentar el desempeño repetitivo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

En Esta institución bancaria al ser muy reconocido a nivel guatemalteco y tener más de 70 años de experiencia en los servicios financieros, además por utilizar estrategias de triple valor positivo, han logrado contribuir con el crecimiento económico del país, por ello contar con el personal adecuado, capacitado, pero sobre todo orgulloso de pertenecer a la institución es parte de la imagen más representativa que la institución puede tener, por el valor que aportan a los colaboradores y la motivación que deben tener las personas que en ella laboran.

Sin embargo se enfrenta a varios retos siendo uno de ellos, el personal, que no se encuentra del todo motivado en relación al salario emocional dentro de la organización, puesto que ellos no se sienten valorados, ni reconocidos con su labor, uno de los desafíos para las organizaciones hoy en día es, la búsqueda, la atracción del talento y la retención del mismo, dado que cada vez es más competitivo la nueva percepción del talento ya que no solo se trata de un salario económico que este puede llegar a funcionar de manera temporal, pero lo que hoy en día un colaborador busca es sentirse realizado y ahí es donde el salario emocional actúa tanto a mediano como a largo plazo.

Existen diversas maneras de aplicar retribuciones no económicas en las entidades bancarias de Guatemala relacionando los factores de motivación para poder influir y generar una buena productividad laboral, esto ayuda al desarrollo del talento humano que tienen estas entidades financieras para mantenerse a la vanguardia de contar y atraer a la mejor competitividad humana, agregando un valor adicional a la empresa porque demuestra que sus empleados son importantes y van creciendo junto con la organización. Una de las razones del porque el descontento es que no se sienten reconocidos ni valorados por parte de sus jefes, por lo que el salario emocional no se está gestionando de manera correcta, por lo tanto aunque existan ciertos beneficios no están aplicados correctamente

Debido a lo expuesto se debe de tomar en cuenta las consecuencias que se tienen al brindar retribuciones económicas y que estas no sean aplicadas y usadas de

manera correcta para los empleados de la institución financiera, puesto que se incurre en gastos, porque se les está dando a los empleados beneficios que no les interesan, la productividad no es del todo eficiente por lo que no se van a cumplir con las metas de la empresa y esto causará pérdidas a la organización, desmotiva a los empleados provocando frustración, descontento, estrés, una insatisfacción laboral.

Como bien se mencionó en un mundo tan vulnerable y cambiante, el éxito de retención y atracción del personal no se alcanza a través de estrategias de publicidad o por recomendaciones sino más bien por un enfoque de motivar al empleado, mostrando el deseo de laborar en la organización o bien de seguir, crecer dentro de la misma.

Pregunta generadora:

Por lo anterior descrito se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia del salario emocional dentro de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 General

Analizar la situación actual del salario emocional dentro de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.1 Específicos

- Conocer los elementos que componen el salario emocional dentro de una institución bancaria, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- Evidenciar la motivación que genera un buen salario emocional en el personal de una institución bancaria, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

- Presentar un programa de salario emocional que aumente el grado de motivación de los empleados de una institución bancaria, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3 Método de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación se determinó que para cumplir con los objetivos presentados, la investigación será a través de un método mixto que para (Sampieri 2008 citado por Aguilar, 2016) es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y sobre todo el análisis para datos cuantitativos y cualitativos para lograr un mayor entendimiento en el objeto de estudio. A través de este método de estudio se recaba información para llegar con los objetivos planteados, adicional el tipo de investigación a utilizar es descriptiva porque se podrán identificar los aspectos más representativos de la investigación, que es el analizar la importancia del salario emocional dentro de una institución bancaria, del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Tipo de investigación

El proyecto se realizará en una institución de inversión bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. La finalidad principal es proponer una propuesta de un proceso de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, otorgándoles una herramienta fundamental para una rápida adaptación y aumentar la eficiencia de los trabajadores en las actividades establecidas.

3.4 Tipo de estudio

El estudio de investigación se realizó en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala en los meses de mayo a julio del años 2,022, con la finalidad de conocer cuál es la situación actual del salario emocional, los elementos del salario emocional, conocer la motivación que genera el

salario emocional dentro de los empleados, esto en los 50 colaboradores de un área específica de la institución bancaria.

3.5 Ámbitos de la investigación

Es importante indicar que los datos recolectados no son aplicados a toda la institución bancaria, ya que esta se encuentra basada únicamente en los 50 colaboradores del área de banca personal de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.7 Instrumentos de recolección de información

Las fuentes de información a utilizar en esta investigación son los recursos que se utilizaron para recolectar la información acerca de la problemática. Esta se realizó por medio de encuestas trasladadas a cincuenta colaboradores del área de banca personal y así poder enlazar los estudios acerca de la importancia y los elementos del salario emocional dentro de la institución bancaria.

3.7.1 Encuesta

Se realiza como instrumento la encuesta la cual consistió en una serie de preguntas que se analizaron por medio de una escala de Likert y así poder comprobar el objetivo, si el salario emocional es importante dentro de la institución bancaria. La ventaja de utilizar este instrumento es que nos permite recolectar información importante para su tabulación, clasificación y análisis de los resultados obtenidos.

3.8 Población

La población que se utilizará para el presente informe se enfocará especialmente en los colaboradores del área de banca de personas, de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, la cual está conformada por 50 empleados.

3.9 Estadística

Interpretar los datos de manera cualitativa y cuantitativa es la manera en cómo se utilizó la estadística inferencial para este informe, ya que esta se basa en métodos y técnicas relacionados a la población, la información recolectada se presentará a través de gráficas, las cuales mostrarán los resultados acerca de las encuestas realizadas a los 50 colaboradores del área de banca de personas, esto permitirá conocer y analizar los procesos actuales sobre el salario emocional de los colaboradores.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados que se obtuvieron a través de una encuesta a 50 colaboradores del área de banca personal de una institución financiera y que a través de ella, se pueda dar respuesta a los objetivos tanto general como específica que se plantearon en este informe.

4.1 Resultados obtenidos de la encuesta al personal del área de banca de personas.

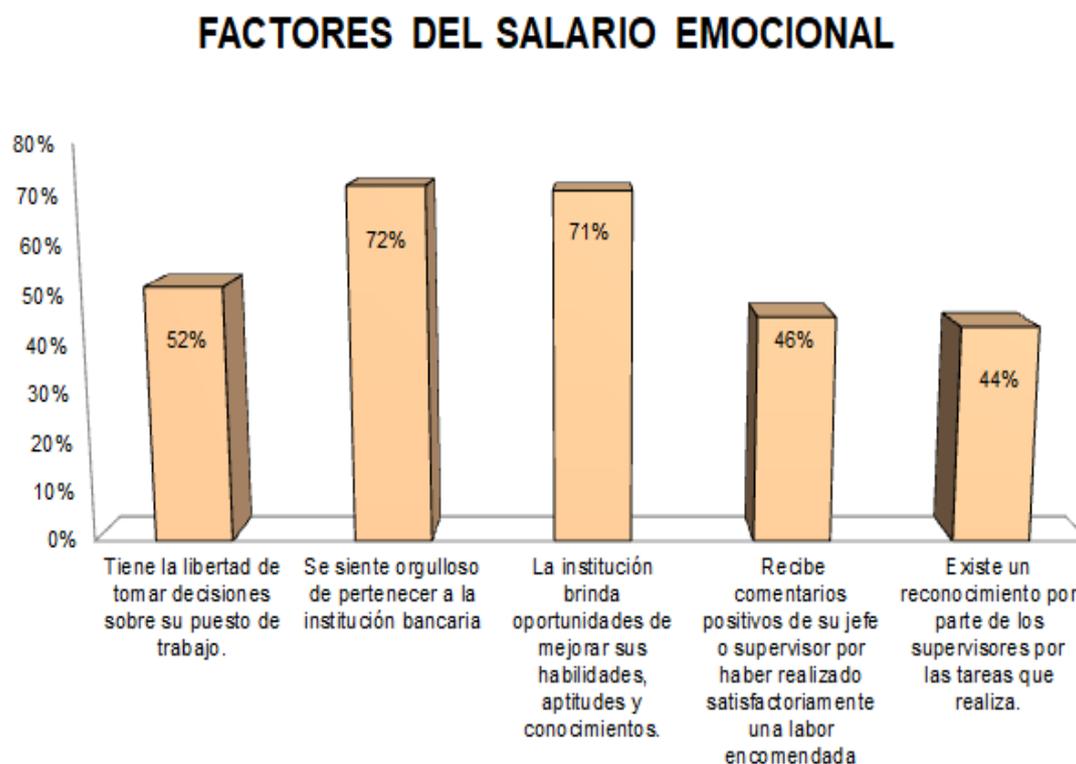
A continuación se abordan los resultados obtenidos con su respectiva interpretación.

Tabla 2. Factores del salario emocional

FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL				
ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÍNIMO	PUNTUACIÓN MÁXIMO	PUNTUACIÓN REAL	PORCENTAJE
Tiene la libertad de tomar decisiones sobre su puesto de trabajo.	50	250	154	52%
Se siente orgulloso de pertenecer a la institución bancaria	50	250	194	72%
La institución brinda oportunidades de mejorar sus habilidades, aptitudes y conocimientos.	50	250	192	71%
Recibe comentarios positivos de su jefe o supervisor por haber realizado satisfactoriamente una labor encomendada	50	250	142	46%
Existe un reconocimiento por parte de los supervisores por las tareas que realiza.	50	250	138	44%

Como lo indica (Domínguez, 2019) para poder reconocer que una empresa brinda salario emocional a sus empleados, es importante identificar ciertas características que son fáciles de observar en una empresa que lo ejecuta, a través de oportunidad de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral, cultura laboral, por consiguiente en el cuadro anterior se muestra los factores emocionales que se tienen dentro de la institución bancaria, uno de los elementos es la autonomía ya que se pudo observar que los empleados solo tienen un 52% para tomar decisiones de su puesto de trabajo, otro de los factores es el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores ya que el 72% de los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la institución este es de suma importancia porque una persona debe sentirse orgulloso de trabajar para cierto lugar; otro factor es la dirección hacia un mejor desempeño brindando oportunidades de mejora a través de cursos gratuitos por ello un 71% está de acuerdo que este factor se aplica dentro de la institución, mientras que el factor de maestría y sentimiento de propósito son considerados bajos, ya que las respuestas de los colaboradores sobre estos factores se encuentran en el 46% y 44% que no tienen un reconocimiento por su desempeño; estos factores fueron mencionados en el marco teórico, los cuales estamos dando respuesta a uno de los objetivos, que es conocer los elementos que componen el salario emocional dentro de la institución bancaria.

Figura 4. Factores del salario emocional



Nota: Datos obtenidos de encuesta realizada al personal del área de banca personal de una institución financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Julio 2022

En la gráfica se puede observar de una mejor manera los elementos que componen el salario emocional de la institución, dentro de ellos autonomía, pertenencia, dirección, maestría y sentimiento de propósito, son factores del salario emocional importantes ya que son de beneficio y que se debe de elevar su porcentaje para el beneficio tanto de la institución como de los colaboradores.

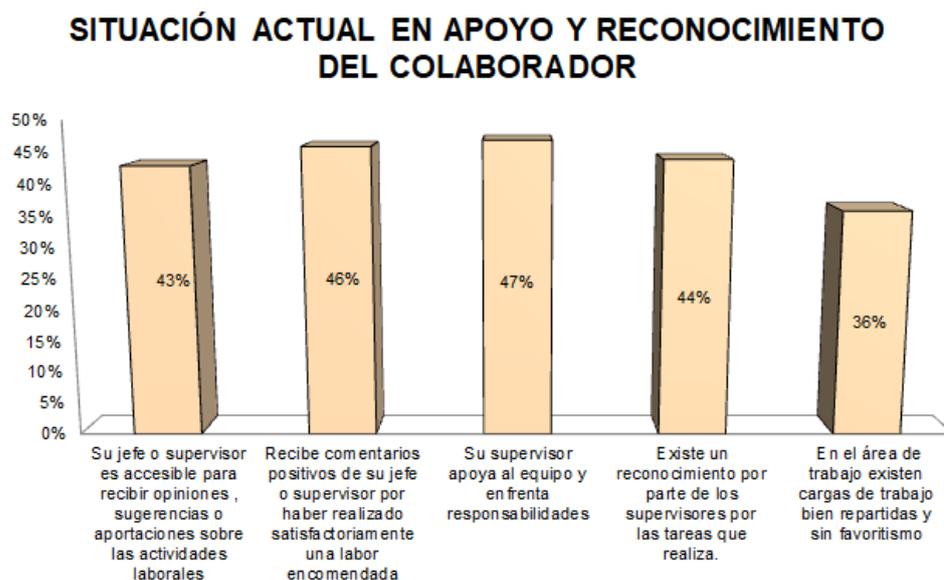
Tabla 3. Situación actual en apoyo y reconocimiento del colaborador

SITUACIÓN ACTUAL EN APOYO Y RECONOCIMIENTO DEL COLABORADOR				
ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÍNIMO	PUNTUACIÓN MÁXIMO	PUNTUACIÓN REAL	PORCENTAJE
Su jefe o supervisor es accesible para recibir opiniones , sugerencias o aportaciones sobre las actividades laborales	50	250	135	43%
Recibe comentarios positivos de su jefe o supervisor por haber realizado satisfactoriamente una labor encomendada	50	250	142	46%
Su supervisor apoya al equipo y enfrenta responsabilidades	50	250	143	47%
Existe un reconocimiento por parte de los supervisores por las tareas que realiza.	50	250	138	44%
En el área de trabajo existen cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismo	50	250	121	36%

Es importante mencionar que el salario emocional tal como lo menciona (Domínguez, 2019) surge de las problemáticas que surgen en las organizaciones por la falta de reconocimiento, apoyo, comunicación, favoritismos por parte de los jefes hacia los colaboradores, es generar un plan de beneficios, retener y aprovechar el talento humano que existe en cada una de las organizaciones; por ello el conocer la situación de los colaboradores respecto a cómo se siente tanto en apoyo o bien como reconocimiento por el cumplimiento de sus labores, en el cuadro se observa que la relación del supervisor con los empleados no está siendo la más adecuada conforme lo reflejado, ya que los colaboradores no se sienten apoyados, motivados, conforme a sus labores estando por un debajo del 50% en sus resultados, por lo que es importante tomar nota de estos aspectos para plantear una mejora y este % pueda mejorar en su falta de reconocimiento y el apoyo que no perciben.

El salario emocional implica la oportunidad para que las personas se sientan motivadas, inspiradas, escuchadas, valoradas como parte de los equipos de trabajo, para sentirse orgullosos de pertenecer, crecer y desarrollarse dentro de una institución, que mejorará el rendimiento y la comunicación para el buen desempeño de sus funciones.

Figura 5. Situación actual en apoyo y reconocimiento del colaborador



Nota: Datos obtenidos de encuesta realizada al personal del área de banca personal de una institución financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Julio 2022

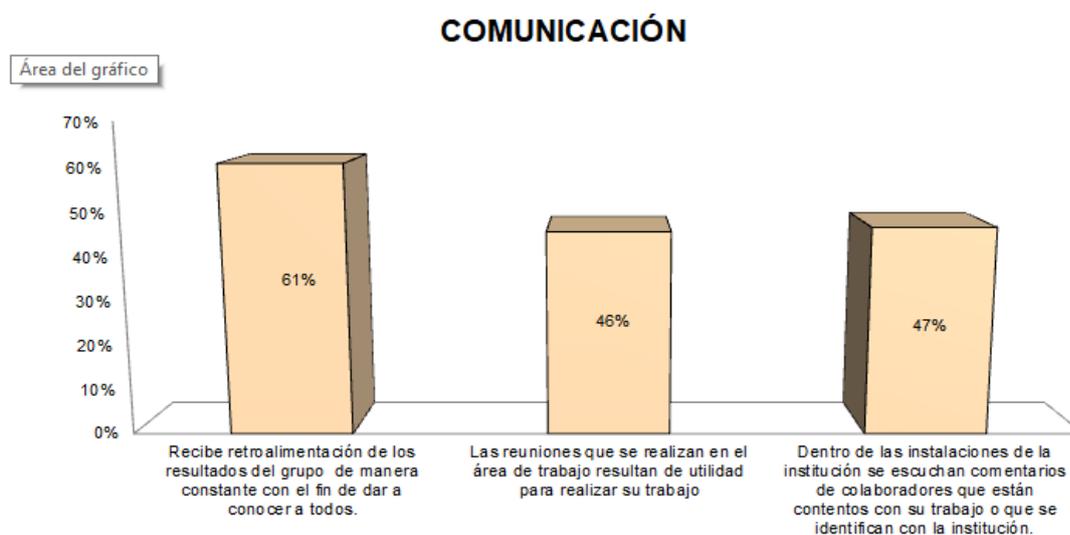
A través de la gráfica se tiene una mejor representación de cómo es la situación actual del salario emocional de los colaboradores ya que de los 50 colaboradores encuestados el 43% indica que su jefe directo es poco accesible para tomar sugerencias, no sienten el apoyo por parte de su superior además existen favoritismos dentro del área por no tener igualdad en las tareas repartidas eso lo indica un 36% de las personas encuestadas, otra de ellas es que no reciben comentarios positivos acerca de sus tareas asignadas. Como lo indica (Rivas Gen, 2018) en su tesis que es importante motivar a los colaboradores para dirigir los esfuerzos, energía y conducta, para ello se deben cubrir aspectos como reconocimiento, superación, desarrollo personal, entre otros. Para que estén motivados y sobre todo manejar la relación con los jefes y que reconozcan el trabajo bien realizado.

Tabla 4. Comunicación

COMUNICACIÓN				
ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÍNIMO	PUNTUACIÓN MÁXIMO	PUNTUACIÓN REAL	PORCENTAJE
Recibe retroalimentación de los resultados del grupo de manera constante con el fin de dar a conocer a todos.	50	250	171	61%
Las reuniones que se realizan en el área de trabajo resultan de utilidad para realizar su trabajo	50	250	141	46%
Dentro de las instalaciones de la institución se escuchan comentarios de colaboradores que están contentos con su trabajo o que se identifican con la institución.	50	250	143	47%

Para que exista un salario emocional eficiente debe de existir una buena comunicación, como por ejemplo si el colaborador recibe la retroalimentación del grupo de manera constante tal como lo indicó el 61% de los encuestados es donde se debe de cuestionar el apoyo que en la gráfica anterior se indica que menos del 50% lo recibe, puesto que si se tienen reuniones se debe de platicar de los descontentos y como mejorar esta situación.

Figura 6. Comunicación



Nota: Datos obtenidos de encuesta realizada al personal del área de banca personal de una institución financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Julio 2022

Como se menciona en la tabla y así comprender mejor, se gráfica y se observa que aunque los colaboradores tengan reuniones estos en un 46% creen que no son de

utilidad para realizar su trabajo, además es muy poco lo que se habla acerca de que un colaborador se sienta contento con la labor que hace día con día esto lo indica el 47% de los encuestados.

Tabla 5. Adaptabilidad en la institución Bancaria

ADAPTABILIDAD EN LA INSTITUCIÓN BANCARIA				
ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÍNIMO	PUNTUACIÓN MÁXIMO	PUNTUACIÓN REAL	PORCENTAJE
Su lugar de trabajo tiene una buena iluminación, es seguro y confortable	50	250	143	47%
Existen espacios o sitios confortables para compartir ideas e información libremente	50	250	151	51%
Existen comedores amplios y limpios donde ingerir alimentos	50	250	192	71%

Nota: Datos obtenidos de encuesta realizada al personal del área de banca personal de una institución financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Julio 2022

Cómo se sienten los colaboradores conforme a las instalaciones de la institución ya que este factor también incluye al salario emocional porque es importante contar con instalaciones adecuadas para realizar sus tareas y adicional es confortable trabajar en espacios apropiados, Como se muestra en la tabla un 47% de los colaboradores encuestados considera que no existe una buena iluminación, así también los espacios no son confortables esto según las respuestas de los colaboradores en un 51%, con respecto a los comedores se tiene una respuesta más positiva con un 71% considerando que existen comedores amplios y limpios para ingerir los alimentos, con respecto a los resultados presentados es importante mencionar que las instalaciones de las empresas son un factor significativo para el salario emocional ya que son los espacios donde se desenvuelven día con día por lo tanto estas deben de ser adecuadas con respecto a iluminación, seguridad para realizar sus tareas y además confortables.

Además el no tener los espacios adecuados, iluminados o el equipo correcto, puede causar enfermedades en los empleados por ejemplo el no tener una buena iluminación causa molestia en los ojos lo que podría causar ausentismo dentro de los colaboradores porque tendrán que acercarse al médico por lo que no cumplirán con sus labores en los tiempos, todo puede afectar para el desempeño y para que el

colaborador se sienta cómodo en su puesto de trabajo que es parte del salario emocional.

Tabla 6. Motivadores

MOTIVADORES				
ÍTEMS	PUNTUACIÓN MÍNIMO	PUNTUACIÓN MÁXIMO	PUNTUACIÓN REAL	PORCENTAJE
Si la institución tuviera un programa de desarrollo personal como capacitaciones, participaría de manera activa.	50	250	206	78%
Realizar sus actividades de manera hibrida es un factor que le motiva o le motivaría.	50	250	211	81%
Tener horarios flexibles para su horario laboral es un factor que le motiva	50	250	214	82%
Tener el día libre por cumpleaños es una actividad que le motivaría.	50	250	216	83%
Recibir certificados de regalo como premio por resultados obtenidos cada trimestre le sería un factor motivador.	50	250	222	86%

Nota: Datos obtenidos de encuesta realizada al personal del área de banca personal de una institución financiera, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala. Julio 2022

Existen distintos factores del salario emocional, pero los motivadores son la esencia de este, en la encuesta se les preguntó a los colaboradores que tan motivador es realizar sus actividades de manera remota, donde ellos indicaron en un 81% que les sería un buen motivante. Horarios flexibles, hoy en día este motivador apoya a las personas que por ejemplo viven lejos de las instalaciones para acomodarlos a días en casa y otros en la oficina; otro motivante es el tener horarios flexibles en donde un 82% indica que le motiva mucho, un ejemplo es para una persona que estudia de lunes a viernes se puede adaptar a un nuevo horario de trabajo y así brindarle la oportunidad que se desarrolle profesionalmente; El recibir certificados de regalo con base al cumplimiento de resultados es un motivante en un 86%, lo que hace que los colaboradores terminen más rápido sus labores de manera rápida y eficiente.

Estos motivantes pueden ser una propuesta que se debe de estudiar y plantear para que pueda ser tomada en cuenta; Además es importante mencionar que estos motivadores deben de estar condicionados al cumplimiento de tareas para efectuar los objetivos de la organización, sin ser una obligación para los jefes, tal como lo indica en su tesis (Duran Ardila & Gómez Blanco , 2017).

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 5.1.1 Se conocieron los elementos del salario emocional con los que cuenta la institución bancaria, que están conformados por sentido de pertenencia, autonomía, dirección, crecimiento personal y profesional, son los elementos con que los colaboradores se sienten más identificados.
- 5.1.2 Para los colaboradores de la institución bancaria es muy importante la motivación que se les pueda transmitir, con base a los resultados, el reconocimiento personal y laboral influye en cómo puedan sentirse, ya que a través de él se demuestra el aprecio por realizar una buena labor haciéndolos sentir parte de la organización pero sobre todo valorados.
- 5.1.3 El salario emocional busca tratar con atención a las necesidades personales de los colaboradores, elementos satisfactorios que motivan y crean un buen clima laboral, que aporta la satisfacción de ciertos factores intrínsecos tales como los que se mencionaron en la encuesta, trabajo remoto, horarios flexibles, día libre por cumpleaños, recibir certificados de regalo por cumplimiento de resultados, entre otros que se pueden agregar.

5.2 Recomendaciones

- 5.2.1 Es preciso que se fortalezca el salario emocional dentro de la institución financiera, esto con el fin de incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores orientado a reconocer y apoyar el esfuerzo que cada uno hace, agregando nuevos factores que los motiven e incrementen su percepción acerca del salario emocional dentro de la organización.

- 5.2.2 Motivar a los empleados de la organización fortaleciendo los factores ya existentes del salario emocional como el reconocimiento a su desempeño y crecimiento dentro de la misma, con el fin de satisfacer necesidades psicosociales y afectivas que impactan en el bienestar emocional y por tanto mejorara el rendimiento y competitividad de la organización.

- 5.2.3 Realizar un programa de cómo se aplican en la institución bancaria empresa los motivadores que se obtuvieron, en la encuesta realizada a los colaboradores del área de banca personal de la institución financiera

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aguilar, M. Á. (2016). *Metodología de la investigación*.
- Andrade, S. M. *El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción*. Universidad de los Andes ULA-Mérida, Venezuela.
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido. *Revista de ciencias sociales*, 46-47.
- Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A., & Zavaleta, L. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación*. Perú: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- BBC News Mundo. (15 de Febrero de 2021). *BBC News Mundo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Cepeda Rivera, K. (2020). *El salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios*. San Luis Potosí, México: Repositorio Biblioteca Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. *La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida* Daniel Arturo Cernas Ortiza,*, Patricia Mercado Salgado y Filadelfo León Cázaresca Profesor Investigador, Facultad de Contaduría y Administración, Univers. Universidad ICESI.
- Choéz, M. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las. *Polo del conocimiento*, 93.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Duran Ardila, Y., & Gómez Blanco, S. (2017). *Productividad y grado de satisfacción con los beneficios no salariales pque ofrece una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia*. Santander, Colombia: Repositorio Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Elizundia, M. *Qué es el salario emocional*. Emotional salary barometer.
- Fetzer Leal, E. (Marzo de 2015). Nivel de motivación interna percibida del personal administrativo y operativo de hotel oxib peck.

- Gómez, S. *Productividad laboral y grado de satisfacción con los beneficios no salariales que ofrece una*. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Humá, F. F. (2018). Modelo de aprendizaje 70-20-10. *Humá, Fundació Factor*, 8.
- Idrovo Arguello, M. (2019). *La calidad del servicio bancario en un contexto post-crisis: efectos emocionales en el cliente sobre su comportamiento*. Castellón de la plana, España: Repositorio Biblioteca Universidad Jaume I.
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (Septiembre de 2019). Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, de <https://www.ine.gob.gt/ine/>
- Irais, S. *Qué es el salario emocional*. TecReview, México.
- J., R. (2018). *¿Por Qué Maslow?: Como usar su Teoría para permanecer en el Poder para Siempre*. Norte de Carolina: Huntersville.
- Koontz, H. W. ((2012)). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* ((14 edición) ed.). México: D.F.: Mc Graw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Lussier, Robert y Achua Christopher . (2015). *Liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Ministerio de trabajo y prevención social. (2017,16 de marzo). *Código de trabajo*. Diario oficial de Centroamérica.
- Mino Pérez, E. (2019). *Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de los trabajadores de Scotiabank- Chiclayo*. Trujillo, Perú: Repositorio Biblioteca Universidad Nacional de Trujillo.
- Montero Soto, J. (24 de Junio de 2017). *El Financiero*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2021, de El financiero: <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/un-mal-uso-de-buenas-compensaciones-tambien-es-un-riesgo-para-las-empresas/KGSDV7WIMVFNFRFZLDSBCADDA/story/>
- Mora, J., & Mariscal , Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas contemporáneos: Educación Política y valores*.

- Navarro Janampa, F. (2019). *La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de padre Abad-Aguaytia*. Tingo Maria, Perú: Repositorio Biblioteca Universidad Nacional Agraria de la Selva .
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Católica del Norte, Fundación Universitaria*, 23.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México: Printed.
- Rivadeneira Acosta, C. (2015). *Influencia del salario emocional en el desempeño del personal de la dirección de administración de talento humano del ministerio de transporte y obras públicas*. Quito, Ecuador: Repositorio Biblioteca Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Rivas Gen, A. (2018). *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla*. Puebla, México: Repositorio Benemerita Universidad Autónoma de Puebla.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez Díaz, L., & Santofimio Martínez , A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Bogotá, Colombia: Repositorio Biblioteca Universidad Libre de Colombia.
- Sanz, E., & Delgado, D. (2018). *Como son los miembros de la generación X*.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos huumanos. Su proceso organizacional*. Nuevo León: Editorial Universitaria UANL.
- Turienzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivación*. España: Editorial Alienta.
- Yaya, M., & Matto, Y. (2019). *Análisis y propuesta de un proceso de capacitación unificado en base a la experiencia de tres pequeñas empresas consultoras que brindan servicios de outsourcing en formación: Pro Management, Value Hunter y Consultora X*. Perú: Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

ANEXOS I
PROPUESTA

PROGRAMA DE BENEFICIOS

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar a través de un programa de beneficios como los factores del salario emocional se pueden incorporar a los colaboradores del área de banca personal de una institución bancaria, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

ESPECÍFICOS

- Presentar los beneficios del programa del salario emocional que contribuyen a la motivación de los colaboradores del área de banca personal.
- Definir lineamientos de cada beneficio que se presente en el programa.

COBERTURA

Este programa está enfocado en los colaboradores del área de banca de personas, de una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

RESPONSABLES

El Gerente del área de banca de personal y el área de Recursos Humanos serán los responsables de autorizar los beneficios.

GENERALIDADES

Se presenta un programa de beneficios con la finalidad de aumentar la satisfacción de los elementos del salario emocional que como se pudo observar a través de los resultados de la encuesta trasladada al personal se muestra un nivel bajo de satisfacción en los distintos elementos. Este programa busca que los colaboradores

estén motivados para obtener una mejor productividad laboral, sientan el apoyo y reconocimiento por parte de la organización.

Estos beneficios serán una retribución al rendimiento y compromiso del colaborador, tomando en cuenta que no serán acumulables, que pueden ser suspendidos cuando el Gerente del área o Recursos Humanos lo requiera y no podrán ser gozados sin un visto bueno de la persona encargada a través de una carta de autorización.

PROGRAMA DE BENEFICIOS

El programa de beneficios requiere de compromisos por parte de todo el personal del área de banca personal, con el fin de aumentar la motivación y sobre todo el compromiso del colaborador por el apoyo, reconocimiento por parte de la organización. Considerando que los siguientes beneficios son para motivar pero con la salvedad que estos cumplan sus tareas asignadas para gozar los beneficios que se presentan.

En esta sección se presentan distintas iniciativas, adicionales a las que la ley establece, para que los colaboradores cumplan sus funciones y además se sientan apoyados por parte de la organización ya que servirán para su flexibilidad y desarrollo.

Premiaciones Trimestrales



- Destacar la labor de los empleados trimestralmente en donde se presenten los resultados obtenidos, lo que va a mejorar su motivación y productividad.

Reuniones



- Rendiciones semanales en donde se presente el jefe del coordinador, para que el colaborador de abiertamente sus opiniones sobre las actividades laborales y estas sean eficientes.

Home Office



- Un día a la semana trabajar desde casa para evitar el tráfico, ahorro en los gastos de pasaje o bien gasolina.

Horarios Flexibles



- Darle opción a los colaboradores de tener un horario laboral que se acomode a actividades personales o bien que pueda apoyarles como por ejemplo en tema de estudios .

OBJETIVO DEL PROGRAMA DE BENEFICIOS

Se presenta un cuadro en donde se detalla de mejor manera los objetivos de los beneficios, que con este programa se pretenden alcanzar a través de los factores del salario emocional.

Beneficios	Objetivo	Ventajas
Premiaciones Trimestrales	Reconocer la labor de los colaboradores, a través de premiaciones trimestrales en donde se presenten resultados de su labor. A través de diplomas, incluso certificados de regalo, para que sientan el valor de su trabajo y sobre todo lo importante que son para la organización.	Que el colaborador se sienta apreciado, motivado por la organización y se sienta parte de ella.
Reuniones	Fortalecer la comunicación entre colaborador y jefe, en donde pueda expresarse libremente y dar su opinión para que puedan ser tomadas en cuenta, pero sobre todo que las rendiciones sean de utilidad para las labores.	Mejorar la comunicación entre jefe – colaborador, y que puedan expresarse de una mejor manera tomando en cuenta las opiniones.
Home Office	Brindar la oportunidad que los colaboradores una vez por semana tengan el beneficio de no salir de casa evitando tráfico, gasto de transporte entre otros.	Apoyo de gastos del colaborador, reducir el estrés.
Horarios Flexibles	Apoyar a los colaboradores para que se sientan comprendidos y tengan opciones en el horario de ingreso, para aumentar la productividad y apoyar sus compromisos personales.	Fortalece el compromiso del colaborador.

Fuente: Elaboración propia Maestría en Recursos Humanos agosto 2022

POLÍTICAS PARA EL PROGRAMA DE BENEFICIOS

Para tener los beneficios del programa se debe de tener ciertas reglas que se deben de cumplir para gozarlos, a continuación se detallan por beneficios de cada programa:

Política de Premiaciones Trimestrales:

- Cada tres meses se realizarán las sesiones de gala en donde se reconocerá la labor de colaboradores sobresalientes por su productividad.
- Se tomará por puestos y grupos para que existan más premiados
- Las premiaciones no deberán durar más de dos horas y estas se realizan en los primeros 10 días del mes.
- Es obligatorio que todos los colaboradores estén presentes en las premiaciones.
- Se designará a un grupo de personas en cada premiación para que dirijan la actividad, estas serán notificadas 20 días antes de la fecha.
- Los colaboradores premiados serán por números, productividad y desempeño.

Política de Reuniones:

- Se designará un día de la semana para realizar las rendiciones.
- Cada colaborador debe presentar los avances de sus funciones.
- El jefe deberá dar retroalimentación a cada colaborador sobre su desempeño sea positivo o de mejora.
- El jefe debe de llevar agenda de los puntos a tratar según su relevancia.
- Las reuniones deberán ser en horario laboral y no deben de extenderse a más de dos horas para no interrumpir con las actividades laborales.
- Las reuniones deben de ser iniciadas a la hora acordada en consideración a la puntualidad y respeto.

Política de Home Office

- El jefe le asigna al colaborador un día de la semana que podrá trabajar desde casa, este será durante un mes o el tiempo que el jefe lo decida.
- El colaborador deberá presentar seguimiento de su actividad laboral realizada en casa.
- Si el jefe no cree conveniente dar el beneficio del home office a un colaborador este puede suspenderlo en cualquier momento.
- El colaborador debe de verificar en conjunto con el área de sistemas que tenga todos los accesos y permisos para laborar desde casa.
- El colaborador debe de tener carta de autorización por parte del jefe inmediato la autorización de poder trabajar desde casa.

Política de Horarios Flexibles

- Se dará a elección del colaborador los siguientes horarios:
 - 7:00 a 4:00pm
 - 8:00 a 5:00pm
 - 9:00 a 6:00 pm
- El horario que elija el colaborador deberá ser cumplido y no puede cambiarse durante un mes.
- Si se requiere la presencia del colaborador en un horario al que no eligió se le deberá de notificar con 18 horas de anticipación para que pueda programar ya sea su ingreso o su salida.
- El colaborador deberá seguir cumpliendo sus funciones tal como las requiera su puesto.
- El horario elegido deberá ser autorizado por el jefe inmediato y comenzará a partir de que él lo considere.
- Si el jefe considera que no todos pueden tener un horario flexible lo dará a conocer para cumplir con el horario que indica el contrato.
- El jefe puede dar por finalizado el horario flexible cuando considere oportuno.

- Se evaluará mes con mes el rendimiento de los colaboradores sobre su productividad laboral.

PRESUPUESTO ANUAL PROGRAMA DE BENEFICIOS

Se estima el siguiente presupuesto para la institución financiera al implementar los beneficios que se han estado presentando, tomando en cuenta a los cincuenta colaboradores que se encuestaron.

Beneficio	Monto	Comentario
Premiaciones trimestrales	Q8,000	Considerando 50 empleados, para refrigerio (50c/u), adicional gasto por adorno, premios, certificados de regalo, promocionales y diplomas. Gasto trimestral
Reuniones	Q0.00	No sé contempla ningún gasto, ya que únicamente son rendiciones para la utilidad de su labor.
Home Office	Q10,000	Mantenimiento de computadoras, realizada por el personal de sistemas.
Horarios Flexible	Q0.00	No se contempla ningún gasto
Presupuesto anual del programa de beneficios		Q18,000.00

Fuente: Elaboración propia Maestría en Recursos Humanos agosto 2022

ANEXOS II

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN



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



ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre el salario emocional que se maneja dentro de la institución. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de carácter confidencial, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Edad: _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas con varias opciones, léalas detenidamente, revise todas las opciones, en donde:

Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

SALARIO EMOCIONAL						
	Respeto	1	2	3	4	5
01	Su jefe o supervisor es accesible para recibir opiniones , sugerencias o aportaciones sobre las actividades laborales					
02	Se siente orgulloso de pertenecer a la institución bancaria					
03	Su lugar de trabajo tiene una buena iluminación, es seguro y confortable					
04	Existen espacios o sitios confortables para compartir ideas e información libremente					
05	Existen comedores amplios y limpios donde ingerir alimentos					
06	La institución influye de manera positiva en su estado de animo					
07	Recibe comentarios positivos de su jefe o supervisor por haber realizado satisfactoriamente una labor encomendada					
08	Su supervisor apoya al equipo y enfrenta					

	responsabilidades					
	Imparcialidad					
09	Existe un reconocimiento por parte de los supervisores por las tareas que realiza					
10	En el área de trabajo existen cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismo					
11	La institución brinda oportunidades de mejorar sus habilidades, aptitudes y conocimientos					
12	Tiene la libertad de tomar decisiones sobre su puesto de trabajo					
13	Su trabajo es evaluado de manera justa					
14	La institución le brinda oportunidades de crecimiento personal o profesional					
	Resultados					
15	La empresa le permite tener un equilibrio entre trabajo y vida personal					
16	Recibe retroalimentación de los resultados del grupo de manera constante con el fin de dar a conocer a todos					
17	Si la institución tuviera un programa de desarrollo personal como capacitaciones, participaría de manera activa					
18	Las reuniones que se realizan en el área de trabajo resultan de utilidad para realizar su trabajo					
	Motivadores					
19	La institución ofrece facilidades para atender necesidades personales (horarios flexibles, permisos, reducción de jornada)					
20	Dentro de las instalaciones de la institución se escuchan comentarios de colaboradores que están contentos con su trabajo o que se identifican con la institución					
21	Dentro de la institución se reciben beneficios sociales fuera de lo que la ley manda (seguros particulares, descuentos, certificados de regalo, entre otros)					
22	Realizar sus actividades de manera híbrida es un factor que le motiva o le motivaría.					
23	Tener horarios flexibles para su horario laboral es un factor que le motiva					
24	Tener el día libre por cumpleaños es una actividad que le motivaría					
25	Recibir certificados de regalo como premio por resultados obtenidos cada trimestre le sería un factor motivador					

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de salario emocional	13
Tabla 2. Factores del salario emocional	31
Tabla 3. Situación actual en apoyo y reconocimiento del colaborador	33
Tabla 4. Comunicación	35
Tabla 5. Adaptabilidad en la institución Bancaria	36
Tabla 6. Motivadores	37