

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



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE SALARIO EMOCIONAL PARA EL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS UBICADA EN ZONA 10,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



Autor: Ivone Carolina Urbina Chet

Guatemala, septiembre 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 PLAN DE SALARIO EMOCIONAL PARA EL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS UBICADA EN ZONA 10,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Docente: Alfredo Paz Subillaga

Autor: Ivone Carolina Urbina Chet

Guatemala, septiembre 2022

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo: Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

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

Coordinador: Msc. Claudia Aquino García
Evaluador: Msc. Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz
Evaluador: MA. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Ivone Carolina Urbina Chet**, con número de carné: 9710033.

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 con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: Ivone Carolina Urbina Chet



ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-020-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 1 de octubre de 2022, a las 15:00 -15:30 horas para evaluar la presentación del informe del TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la Licda. Ivone Carolina Urbina Chet, carné No 9710033, 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 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "Propuesta de un Plan de Salario Emocional para el Personal del Departamento de Ventas de una Empresa Dedicada a la Venta de Productos Farmacéuticos ubicada en zona 10, 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 22 /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 1 días del mes de octubre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Msc. Mari Brenda Cae
Evaluador

Licda. Ivone Carolina Urbina Chet
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. Ivone Carolina Urbina Chet**, Carné **9710033** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	57
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
Nota final:	79

APROBADO

Guatemala 1 de octubre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por darme la vida y las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida y darme las fuerzas y motivación para culminar este proyecto de vida.
- A mi madre: Por todos sus esfuerzos por darme la mejor educación y valores. Gracias por creer en mí y estar siempre presente en los momentos importantes de mi vida.
- A mi padre: Por su gran amor y creer en mí.
- A mi esposo: José Pablo por su paciencia, apoyo incondicional, amor y acompañamiento en este proceso.
- A mi hijo: José Andrés por ser mi inspiración y motivo para salir adelante, esforzarme y superarme. Gracias por tu paciencia cuando mami estaba en clases.
- A mi hermana y cuñado: Ana Carolina y Rudolf por alentarme a continuar y no abandonar este proyecto cuando flaqueaba. Gracias por su motivación.
- A mis familiares: Por esta presentes en los buenos y difíciles momentos, gracias por su amor incondicional.
- A mis catedráticos: Por su gran enseñanza y compartir sus conocimientos.
- A la Faculta de Ciencias Económicas por el apoyo durante estos años y la oportunidad de culminar mis estudios.
- A la Universidad de San Carlos por darme el privilegio de haber pertenecido orgullosamente a esta gloriosa universidad.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	2
1.1. Antecedentes del Estudio.....	2
1.2. Antecedentes del Sector	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración de Recursos Humanos	8
2.2. Sistema de Compensaciones.....	10
2.3. Motivación	11
2.4. Salario Emocional	14
2.5. Gestión de Recursos Humanos	16
2.6. Competencias laborales.....	16
3. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Definición del problema.....	19
3.2. Delimitación del problema	19
3.3. Objetivos	20
3.3.1. General.....	20
3.3.2. Específicos	20
3.4. Métodos, Técnicas e instrumentos.....	20
3.5. Muestra de estudio.....	22
3.6. Procedimiento utilizado	23
4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24
4.1. Análisis de Resultados del cuestionario	25
4.1.1. Resumen de Resultados del Cuestionario.....	37
4.2. Análisis de resultados de la guía de entrevista	39
4.2.1. Resumen de la Guía de Entrevista	42
4.3. Discusión de Resultados.....	42
4.4. Propuesta.....	44
4.4.1. Propuesta de ampliación de seguros.....	44

4.4.2.	Propuesta de Reconocimiento.....	45
4.4.3.	Propuesta de Plan de Carrera.....	46
	CONCLUSIONES.....	48
	RECOMENDACIONES	49
	BIBLIOGRAFÍA	50
	ANEXOS	53
	ANEXO 1. Encuesta para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.	53
	ANEXO 2. Entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos	56
	ANEXO 3. Guía para incorporación de núcleo familiar al seguro.....	57
	ANEXO 4. Formulario de datos de los colaboradores para seguro.....	58
	ANEXO 5. Guía para reconocimiento a los colaboradores	59
	ANEXO 6. Guía de Plan de Carrera.....	61
	ANEXO 7. Manual plan de carrera	63
	ANEXO 8. Cronograma.....	71
	ÍNDICE DE FIGURAS	72
	ÍNDICE DE TABLAS	73

RESUMEN

Varias organizaciones buscan actualmente retener al talento humano por medio de la motivación y compromiso con ella. Para ello la Administración y la Gestión de Recursos Humanos juegan un papel importante para brindar la estabilidad y balance que los colaboradores buscan en ella. Por otro lado, los candidatos a un puesto de trabajo sean externo o interno buscan ser tomados en cuenta, reconocidos y con oportunidades de desarrollo. Es por ello por lo que el salario emocional o los beneficios no económicos son puntos importantes que deben implementarse en la organización para encontrar ese equilibrio que busca tanto la empresa como los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El objetivo de este trabajo profesional de graduación es analizar los elementos del salario emocional o no económicos vigentes para los colaboradores y determinar los elementos que para estos son importantes incorporar en la empresa para encontrar la estabilidad laboral, personal y la motivación.

Es por esto por lo que se responde la pregunta de investigación por medio de los instrumentos de cuestionario realizado a la muestra de 32 colaboradores del departamento de ventas y guía de entrevista realizada al representante del departamento de Recursos Humanos en el país. Los resultados fueron muy concluyentes en tres elementos importantes para los colaboradores como los son: la inclusión del núcleo familiar a seguro, reconocimiento y plan de carrera los cuales son de valor para los colaboradores.

De acuerdo con los resultados se realizó una propuesta por medio de guías para los tres elementos que sobresalieron en los resultados, así como un manual para el plan de carrera y un cronograma para poder ejecutar la propuesta en la organización. De implementarse esta propuesta aportará mayor compromiso, productividad y branding a la empresa frente a sus competidores.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos; Gestión de Recursos Humanos; salario emocional; compensaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo profesional de graduación se basa en el tema de elementos del salario emocional que puede definirse que son los elementos no económicos que brinda la empresa a los colaboradores y que suman valor a estos. El giro de negocio de la organización es la industria farmacéutica y la unidad de análisis fue el departamento de ventas. Para la organización la satisfacción y motivación de sus colaboradores es importante y la gestión de Recursos Humanos cobra relevancia para el desarrollo de la planeación, organización y ejecución de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales tomando en cuenta el papel que desempeña el capital humano para el logro de estos.

Para realizar el análisis de esta investigación se debe mencionar el porqué de desarrollar esta investigación. Basado en cierto grado de desmotivación por parte de los colaboradores surge la pregunta de ¿Qué es importante y crea valor para estos en relación con beneficios no económicos y que sumarian más en su motivación, productividad y compromiso?

El profundizar sobre este tema que en la actualidad cobra importancia ya que son elementos de los candidatos busca en una empresa y fue de interés académico y profesional indagar más sobre este en la unidad de análisis.

Asimismo, cabe mencionar que se realizaron encuestas a los colaboradores del departamento para establecer esos elementos importantes que buscan y los que tienen actualmente. Adicionalmente se realizó una entrevista a la persona que actualmente desempeña funciones de Recursos Humanos en el país pero que no toma decisiones de que y como hacer.

Se tomó la muestra de 32 personas que forman parte de departamento de ventas y el objetivo de realizar dicha investigación fue analizar los elementos que actualmente tiene la organización en relación con el salario emocional, cuales están vigentes y con disponibilidad para los colaboradores. Adicionalmente se tenía como objetivo determinar qué elementos son importantes para los colaboradores y deberían estar incluidos dentro de los beneficios no económicos y finalmente

realizar una propuesta que sumara a la organización e impactara en el desempeño, satisfacción y estabilidad emocional de los colaboradores.

El contenido que encontrará en el presente trabajo consta de:

Antecedentes: En primer lugar, una breve descripción en los que consiste la industria, inicios, evolución de la industria farmacéutica. Segundo los antecedentes de la unidad de estudio que por temas de confidencialidad no autorizó ser nombrada en el trabajo.

Marco teórico: El fundamento teórico de salario emocional que sustenta el tema, respaldado por autores que han aportado sus enfoques y conocimientos relacionados a este y a Recursos Humanos.

Metodología: Se detalla la metodología utilizada la cual comprende la definición del problema, objetivos, delimitación del problema, métodos, técnicas e instrumentos aplicados a la unidad de análisis.

Presentación, análisis y discusión de resultados: En este que muestran los resultados obtenidos al realizar la encuesta con su respectiva interpretación y una entrevista a la persona del departamento de Recursos Humanos, así como de manera resumida la propuesta planteada en base a los resultados.

1. ANTECEDENTES

Como parte de la gestión de Recursos Humanos en el manejo de los colaboradores es facilitar el desarrollo del colaborador en un ambiente agradable y motivarlos por medio del salario emocional a ser productivos y el sentido de pertenencia hacia la organización, esta tendencia permite que las organizaciones sean competitivas en su campo económico y sean consideradas como un lugar idóneo para trabajar.

El salario emocional ha cobrado más fuerza en los últimos años en un mundo globalizado y que ha debido adaptarse a la nueva forma de trabajo. Ahora los colaboradores buscan en una organización la parte de salario emocional porque se considera que el equilibrio entre bienestar personal y el laboral es importante.

1.1. Antecedentes del Estudio

En la tesis de Mayleen Estayce Taracena Custodio (2017) de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el grado de maestro en ciencias titulada “El Salario Emocional y su impacto en la rotación de personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2,016” cuya investigación es ¿Qué impacto tiene el salario emocional en la rotación del personal de ventas en la corporación de giro comercial durante el año 2,016?, donde el objetivo era establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal. La metodología utilizada fue el método científico, la recolección de información y de campo durante el tiempo establecido de la investigación. La conclusión a la que llegó fue que existe relación entre algunos tipos de salario emocional y la rotación del personal de ventas de la corporación de giro comercial, esto se determinó por medio de la relación causal que se identificó del análisis de las respuestas obtenidas en los instrumentos, 74 aplicados a vendedores, supervisores y encargada de recursos humanos. Confirmando la hipótesis de investigación que “al establecer un salario emocional para los vendedores de la corporación de giro comercial se reducirá la rotación de personal”, derivado de esto recomendó fortalecer el salario emocional dentro de la corporación para incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores y calidad de vida. (Taracena, 2017)

Además de la tesis anterior se tiene el informe de tesis en grado de maestro de Paul Ricardo Barrón Paredes (2020), titulada “El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-Ica”, cuyo planteamiento de problema fue ¿En qué medida los componentes del salario emocional influyen en la retención de personal de campo de las empresas vitivinícolas de Pisco - Ica? El objetivo planteado fue determinar que los componentes del salario emocional influyen en la retención del personal de campo de las empresas vitivinícolas de Pisco – Ica. La conclusión a la que se llegó fue que existe una relación directa significativa entre las variables del salario emocional y la retención de personal de campo de las empresas agrícolas vitivinícolas de Pisco- Ica y como recomendación que las empresas incluyan dentro de sus estrategias medidas que otorguen al personal de campo un salario emocional con la finalidad de fidelizarlos, creen un compromiso y se motive al personal de campo para que no haya una rotación voluntaria por parte de los trabajadores, aumentando así la retención de los mismos. (Barrón, 2020)

En el mismo orden de ideas la tesis en grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Pamela Guerra y Mariela Sosa (2015) titulada “Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo” donde plantean ¿Por qué el salario emocional influye en la calidad de vida de los colaboradores de Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) y en el servicio para el cliente externo”, cuyo objetivo era establecer el impacto del salario emocional en los colaboradores de OLADE para determinar su influencia en la calidad de vida de los mismos y en el servicio al cliente externo. Utilizando la metodología de encuestas de percepción de salario emocional la misma que sirvió como punto de partida para determinar la percepción de los colaboradores de OLADE acerca de las posibles compensaciones de salario emocional que pudieran fortalecer su permanencia en la organización y su compromiso e identidad institucional, logrando los resultados de las encuestas de los factores importantes para los colaboradores de OLADE y llegando a las conclusiones que la inclusión del salario emocional en el paquete salarial influye directamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y la inclusión

del salario emocional en el paquete salarial de los colaboradores de OLADE es relevante para la retención del personal. La recomendación proporcionada por las profesionales es mejorar la comunicación y sociabilización al personal de OLADE sobre el mejoramiento en la calidad de vida que se obtiene con el salario emocional que actualmente ofrece la organización, mediante reuniones grupales mensuales por departamentos donde el jefe de área sea el responsable de transmitir la información en coordinación con recursos humanos. (Guerra & Sosa, 2015)

En el mismo contexto se encuentra el artículo “El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad” publicado en la revista Universidad y Sociedad, escrito por Nérida Rodríguez de Peña (2020) que afirma: El salario emocional si contribuye notablemente a una mayor eficiencia en el trabajo. El objetivo era determinar la relación del salario emocional y los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre año – 2018. La metodología fue una investigación cualitativa con dos variables: salario emocional y efectividad, la población estuvo conformada por los 235 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre. La muestra fue de 107. Se emplearon como técnicas de recogida de datos a la encuesta, y la entrevista. Resultados: Los resultados obtenidos en la investigación indican que la correlación entre el salario emocional y la efectividad ($r=0.292$) es significativa ($\text{Sig.}<0.05$), aunque es muy baja ($r<0.3$), no obstante, se debe señalar que dicho salario si contribuye significativamente ($r=0.306$, $\text{Sig. } <0.05$), a una mayor eficiencia en el trabajo. Conclusiones: Los resultados también muestran que la correlación observada entre las condiciones para trabajar a gusto y la efectividad, $r=0.248$, si es significativa ($\text{Sig. } <0.05$). Los resultados muestran el impacto que tiene el ambiente entre los compañeros de trabajo y la comunicación entre ellos sobre la eficacia de la gestión, permitiendo sobre todo cumplir con los logros y objetivos y resolver las quejas de manera oportuna. (Rodríguez, 2020)

Siguiendo la misma línea en el artículo de Ana Karen Espinoza y Juan Alfonso Toscano Moctezuma (2020) titulado “Salario Emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral” publicado en la revista electrónica de la

Universidad Autónoma Ciudad Juárez que afirma que múltiples beneficios reflejados en el incremento del rendimiento, motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, están fuertemente ligados a las retribuciones de carácter no económico, mejor conocidas como “salario emocional”. Por tal motivo, con el objetivo de presentar los resultados de la revisión literaria a nivel internacional sobre los beneficios de su implementación. La metodología utilizada fue la consulta de diversas bases de datos que permitieron la obtención de la información a través de artículos de investigación académica relacionados con las variables a estudiar, clasificación de los estudios, se eligieron los que tenían mayor relevancia y de acuerdo al objetivo de la revisión, obteniendo como resultado que el salario emocional no tiene otro fin más que construir una vida más saludable, productiva y significativa para los trabajadores y lograr así que compaginen su vida laboral y personal. Las conclusiones a la que llegaron los autores del artículo fueron que las investigaciones previas publicadas en la literatura analizada dicen que hoy en día el uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales. (Espinoza & Toscano, 2020)

Finalmente en el artículo científico de Sandra Enríquez Yépez y Héctor López Paredes (2020) titulado “ Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito publicado en la revista Curn virtual que plantea como objetivo analizar las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, teniendo como caso de estudio una empresa de servicio de la ciudad de Quito en Ecuador, utilizando como diseño metodológico un estudio documental para comprender las variables de interés. Previo al levantamiento de información se diseñó un cuestionario en base a revisión teórica, validando este instrumento con el factor de Crombach que permitió emplear una metodología de campo para su aplicación, muestreo aleatorio simple y por conveniencia. La data

recopilada fue procesada a través del análisis correlacional de Pearson en el *software* SPSS, permitiendo con el método descriptivo identificar los factores del salario emocional que presentan una relación positiva con la fidelización de personal. Resultados: en el salario emocional se encuentra el factor de crecimiento y desarrollo del profesional que cuenta con una buena influencia de 0.657 de relación con el factor de motivación que corresponde a la fidelización, que se da por parte del jefe o supervisor y de la comunicación que tiene el profesional para plantear sus inquietudes con confianza. La conclusión fue que, de los 16 componente estudiados, solo 6 elementos del salario emocional tienen buena y muy buena relación con la fidelización del personal: Crecimiento y desarrollo profesional, reconocimiento, comunicación, motivación, compromiso con la empresa y la comunicación; mientras que de los factores de fidelización que tienen relación son: motivación, la política de puertas abiertas, liderazgo y ambiente laboral en general. (Enríquez & López, 2020)

1.2. Antecedentes del Sector

Esta industria surgió por actividades relacionadas para la obtención de sustancias utilizadas en medicina. A inicios del siglo XIX, boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían partes secas de diversas plantas, que recogían de manera local o en otros continentes, siendo estas últimas compradas a los especieros, quienes las importaban, pero como negocio secundario también comerciaban con productos utilizados con fines medicinales. (Gutierrez, s.f.)

El objetivo principal de la industria farmacéutica es realizar procesos de investigación que permitan el desarrollo de medicinas que ayudan a la prevención y conservación de la salud humana. Hay empresas farmacéuticas que se dedican a la investigación e invierten en ello, por otro lado, hay otras farmacéuticas que producen moléculas que ya existen en el mercado y las comercializan, todo dependerá de la estrategia del negocio y la capacidad de la empresa.

La empresa en estudio es una empresa comercial dedicada a la venta de productos farmacéuticos, cuyo objetivo es proporcionar medicamentos de calidad a los consumidores, manejando una misión basada en cuidar la salud de las personas,

centrando su atención en las necesidades de pacientes y con el compromiso de investigar para desarrollar soluciones terapéuticas. Dentro de sus valores están trabajo en equipo, coraje, respeto e integridad como parte de su filosofía empresarial. Tiene más de 20 años en el mercado guatemalteco siendo una de las empresas líderes en el mercado por su trayectoria y respaldo con que cuenta.

2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de sustentar la siguiente investigación se plantean a continuación las siguientes teorías ordenadas de lo general a lo específico con el objeto de una mejor comprensión de la investigación.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Para iniciar es importante entender la definición de la Administración de Recursos Humano (ARH) ya que parte importante que la conforma es el talento humano. Rodríguez Valencia (2012) citado por Ethel Guerra (2017) en su tesis en el grado de Maestro en Ciencias define la Administración de Recursos Humanos como:

La planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. (Guerra E. , 2017, pág. 8)

DocuSign Contributor (2020) en su artículo publicado define la administración de Recursos Humanos como: “una serie de mecanismos, protocolos y herramientas que se usa para garantizar que cada empleado alcance sus objetivos personales y profesionales, beneficiando a la empresa de manera simultánea” (DocuSign Contributor, 2020).

La Administración de Recursos Humanos debe satisfacer las necesidades y objetivos de la organización, pero no sin perder el objetivo importante de satisfacer las necesidades de los colaboradores, estas dos partes se complementan ya que si los colaboradores están satisfechos y motivados los resultados plateados por la organización se logran porque todos están alineados a cumplirlos.

Del mismo modo el maestro Alfonso Reyes Sotomayor (2017) de la Universidad Autónoma de Nuevo León en su libro Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional aporta la definición de la ARH como:

Función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Amador Sotomayor, 2017, pág. 30)

La Administración de Recursos Humanos es un área con un peso cada vez mayor dentro de los comités ejecutivos de las empresas, como lo menciona el autor Amador en su definición y la Administración de Recursos Humanos (ARH) debe estar involucrada cada vez más para lograr la adaptabilidad de los colaboradores a nuevas formas de trabajo, cambios que pueda surgir y la estrategia definida por parte de los comités.

Como se observa en las definiciones de los autores la Administración de Recursos Humanos gira en torno al capital humano para el logro de los objetivos organizacionales y las buenas prácticas proporcionando a los colaboradores un efecto positivo en su rendimiento, lo cual se suma a las posibles ventajas competitivas que pueda lograr la empresa dentro del sector económico en que se desarrolle.

- **Objetivo de la Administración de Recursos Humanos**

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos que el autor Alfonso Amador Sotomayor (2017) plantea es de “coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo”. (Amador Sotomayor, 2017, pág. 31)

La Administración de Recursos Humanos vela por encontrar los candidatos idóneos en cada puesto de trabajo y que puedan adaptarse a la empresa aportando sus talentos y habilidades de manera individual como el trabajo en equipo manteniéndose motivado, lo cual dependerá también de la buena administración de Recursos Humanos.

2.2. Sistema de Compensaciones

Dentro de la Administración de Recursos Humanos uno de los sistemas importantes de destacar en la investigación es el Sistema de Compensaciones, ya que son estímulos que motivan a los colaboradores en sus desempeños y actividades laborales para el logro de los objetivos organizacionales.

Según Dessler (2000) citado por los autores Legrand et al., (2017) en la tesis en grado académico de Dirección de Personas se refiere a las compensaciones “representan a la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral” (Legrand, Vicuña, & Sánchez, 2017, pág. 7).

Para el autor Alfonso Amador define compensaciones como:

Función de la administración de Recursos Humanos que promueve la determinación de un sistema gerencial para la determinación, las remuneraciones y su estructura respectiva, considerando los diferentes puestos de la organización e involucrando desde el sueldo base hasta las prestaciones, incentivos o beneficios que se otorgan basados en un marco de equidad. (Amador Sotomayor, 2017, pág. 266)

El autor Alfonso Amador Sotomayor hace referencia a que las compensaciones no solo son monetarias o financieras, y no debe descartarse las no financieras como el reconocimiento al trabajo de los colaboradores.

Así mismo el autor Sergio Madero Gómez (2016) en su artículo Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la

Compensación Monetaria y No Monetaria hace mención que “son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo”. (Madero , 2016, pág. 4)

Además de estos se pueden mencionar otras actividades que las empresas realizan que de alguna manera están enfocados en mejorar la calidad de vida del trabajador, las condiciones de trabajo, el sentido de pertenencia, el sentirse protegidos por la empresa y las relaciones interpersonales, factores que hoy en día busca un trabajador en una empresa a la que quiera integrarse o a la que pertenece.

2.3. Motivación

La motivación surge para satisfacer una necesidad, realización o un objetivo en los colaboradores de una organización. A continuación, se detalla más acerca del tema.

Pairó & Prieto (2002) como lo citaron los autores Manjarrez et al (2020) en la Revista Científica de la Universidad Cienfuegos que lleva por título La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador definen motivación como: proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta (Manjarrez, Boza Valle, & Mendoza Vargas, 2020, pág. 7).

Por otro lado, Martha Alicia Alles (2015) en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos asegura que comprender la motivación humana lleva a una definición del término motivo entendido como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2015, pág. 82)

Como mencionan los autores en sus definiciones, la motivación es un proceso en el que intervienen conceptos como necesidad, conducta, satisfacción, comportamientos y modificación de estados internos de cada individuo. La

motivación es un motor que mueve a la acción de los trabajadores, a toma de decisiones para satisfacer una necesidad y el logro de un objetivo concreto.

García Correa, et al., (2016) como lo citaron Manjarrez et al (2020) en la Revista Científica de la Universidad Cienfuegos hace referencia que la motivación es definida como “un proceso que activa orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. (Manjarrez, Boza Valle, & Mendoza Vargas, 2020, pág. 361)

Existen teorías de la motivación que representan el fundamento de donde surgieron y que si bien se cuestiona su validez aún son utilizadas.

- **Primeras Teorías de la Motivación**

Se cuenta con teorías que por años algunos autores aun manejan y que continúan en vigencia y otras que han evolucionado, contribuyendo en la motivación de los colaboradores en la organización y que son determinantes para que estén satisfechos en ella.

Las autoras del artículo Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial (2017), exponen algunas teorías de motivación que siguen siendo utilizadas y puestas en práctica hasta estos tiempos, descritas brevemente a continuación:

- **Teoría de Maslow**

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico. (Huilcapi-Masacon, Jácome-Lara, & Castro-López, 2017)

- **Teoría de los Dos Factores**

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, por un lado, se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores. En cuanto a la clasificación que hace Herzberg señalando a los factores higiénicos

como no satisfactorios, no se está completamente de acuerdo; debido a que se considera que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida, que como bien las señala serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior. (Huilocapi-Masacon, Jácome-Lara, & Castro-López, 2017)

- **Teoría de las metas**

Las autoras exponen lo siguiente citando a Robbins & Coulter (2012). Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. (Huilocapi-Masacon, Jácome-Lara, & Castro-López, 2017, pág. 321)

- **Teoría de las necesidades aprendidas**

Esta teoría la expone la autora Carlota Peñá (2015) en su trabajo de investigación con el tema La motivación como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.

Esta nueva teoría trata acerca de tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

- Las necesidades de logro son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad. (Peña Estrada, 2015)
- La necesidad de poder se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto. (Peña Estrada, 2015)
- Las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. (Peña Estrada, 2015)

Esta teoría elaborada por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados. (Peña Estrada, 2015, págs. 18-19)

2.4. Salario Emocional

La actualización de las organizaciones, las nuevas generaciones que hay en ellas y la competencia para captar el mejor talento humano, ha llevado a la búsqueda de la fidelización de los colaboradores e impulsar su motivación, logrando beneficios para ellos. Es por esta razón, que el salario emocional se ha vuelto hoy en día una herramienta para las empresas.

La definición a la que hace referencia Fedesarrollo (2017) en su Informe Mensual de Mercado Laboral es “aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de precisamente satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales” (Fedesarrollo, 2017).

El salario emocional busca que los colaboradores encuentren bienestar en la empresa, lo que agregará valor, satisfacción y productividad en el área de trabajo que se desempeñen y un equilibrio entre lo laboral y la vida personal.

Tal como menciona Luis Quintero & Juan Diego Bentacur (2018) en su artículo en la Revista Espacios el salario emocional:

...se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol dentro de la organización. (Quintero Arango & Betancur Arias, 2018, pág. 02)

Dentro de los objetivos de la organización y de Recursos Humanos es que el colaborador se sienta valorado por la organización como los mencionan los autores, por lo tanto, si esto se logra también será un objetivo para el colaborador porque estará comprometido, proactivo y eficiente con la organización.

- **Clases de Salario emocional**

Así mismo el autor González (2018, como se citó Guzmán 2018) establece 4 tipos de retribuciones no económicas, clasificadas como salario emocional:

Retribución estándar: engloba todas las áreas que forman parte de nuestro paquete retributivo más allá del salario bruto. Se trata de las retribuciones variables o particulares que ofrecen algunas compañías en situaciones concretas como: nacimientos, matrimonios, etc. con ciertos beneficios fiscales. (Gúzman Lovera, 2018)

Retribuciones por beneficios sociales: suponen un claro beneficio directo para la plantilla y conllevan un coste directo o indirecto para la organización. Son muy habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados. (Gúzman Lovera, 2018)

Retribuciones de conciliación: Son criterios que no aparecen en la nómina de fin de mes pero que, sin duda, cada vez son más demandados y valorados por los empleados. Habitualmente se utilizan como “incremento salarial”, aunque pertenezcan a la cuenta de resultados emocional. Dentro de éstos se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes. La flexibilidad en horarios, las jornadas reducidas o el teletrabajo son las estrellas de este bloque de compensaciones. (Gúzman Lovera, 2018)

Retribución emocional: recaen los beneficios que las empresas ponen a disposición de sus trabajadores y que, aunque en muchos casos, son difíciles de cuantificar pero que implican un alto impacto en el valor del salario emocional. (Gúzman Lovera, 2018, pág. 09)

Como se observa en esta clasificación son retribuciones que llegan a complementar el salario económico de los trabajadores y que mantiene la motivación en ellos y el compromiso a la organización.

Estos son algunos de los elementos del salario emocional que los colaboradores que están en búsqueda de un trabajo o que laboran ya en empresas esperan encontrar en ellas. Actualmente las empresas se enfocan en proporcionar algunos de estos elementos para que los colaboradores estén motivados y comprometidos con la empresa.

Para algunas empresas el salario emocional no puede presentar un costo alto, simplemente con implementar beneficios que favorezcan a los empleados creará un ambiente favorable y generará más productividad en los colaboradores por su compromiso e identificación con la empresa.

2.5. Gestión de Recursos Humanos

Parte fundamental de logros de estrategias de una organización es la gestión de Recursos Humanos. La autora del artículo en Economipedia Myriam Quiroa (2021) define gestión de Recursos Humanos como “el conjunto de actividades administrativas orientadas a la organización del recurso humano que forma parte de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos” (Quiroa, 2021).

La autora menciona los objetivos de la Gestión de Recursos humanos como captar capital humano calificado con capacidad de desarrollar competencias, retener a los mejores colaboradores otorgándoles estabilidad, buen ambiente laboral, ayudar en el desarrollo y crecimiento profesional crear un clima laboral adecuado donde se sientan motivados para el logro de los objetivos organizacionales (Quiroa, 2021).

Si la gestión de Recursos Humanos es ejecutada de manera correcta los resultados de la organización se dan más fácilmente ya que es más productiva y los colaboradores están motivados, integrados, comprometidos y desempeñan sus labores de manera eficaz porque están en un ambiente laboral adecuado.

2.6 Competencias laborales

Las competencias laborales juegan un rol importante en el desempeño de los colaboradores en una organización, y busca ser un proceso integral de varios componentes que va de la parte de conocimiento, metacognitivo, motivacional y personalidad del individuo. Para ello se define el término competencia.

Según Mertens (2000) citado por Enrique Cejas Yanez y Margarita León García (2018) define competencia laboral como

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Cejas Yanez & León García, 2018)

Por otro lado, Tamayo (2003) citado por Enrique Cejas Yanez y Margarita León García (2018) las define como “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” (Cejas Yanez & León García, 2018)

Ambos autores detallan en su definición que el desarrollo de una competencia dependerá de los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera el individuo y la actitud. Adicionalmente se debe definir un modelo de competencias que parte de la información estratégica de la organización como la misión, visión y estrategia organizacional, este permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para el logro de la estrategia organizacional.

Existen un modelo planteado por Martha Alles (2016) en su libro Selección por Competencias que comprende lo siguiente:

Competencias cardinales: hace referencias a lo fundamental de la organización. Estas competencias serán requeridas por parte de todos los miembros de la organización

Competencias específicas gerenciales: características que son necesarias en todos los que tienen a cargo a otras personas.

Competencias específicas por área: son aquellas competencias requeridas a los que trabajen en un área em particular. Son también llamadas competencias funcionales. (Alles, Selección por competencias, 2016)

3. METODOLOGÍA

A continuación, se detalla la metodología utilizada la cual comprende la definición del problema, objetivos, delimitación del problema, métodos, técnicas e instrumentos aplicados a la unidad de análisis.

3.1. Definición del problema

El interés y preocupación del bienestar emocional de las personas en una organización no es irrelevante en estos tiempos, por lo que el salario emocional es parte de esta búsqueda y es todos aquellos beneficios no económicos que percibe el colaborador que contribuyen a satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales con el objetivo de mejorar su calidad de vida y del entorno. El salario emocional se convierte en la condición que motiva al colaborador a comprometerse con la empresa, es por ello por lo que el salario emocional es individual, es decir, que cada colaborador, de acuerdo con el puesto que desempeña, su personalidad y a la etapa de la vida que se encuentre, valora de manera distinta los elementos del salario emocional.

Actualmente la empresa de estudio cuenta con algunos elementos del salario emocional, pero para los colaboradores no todos son importantes, valorados y/o necesarios. Específicamente para el personal del departamento de ventas los beneficios no económicos pueden variar de acuerdo con la edad, necesidades, situación actual de los colaboradores, entre otras y se ha observado que están desmotivados y comentarios de estos acerca de la implementación de otros beneficios.

En base a esto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos del salario emocional del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos ubicada en zona 10, departamento de Guatemala?

3.2. Delimitación del problema

Para realizar la presente investigación se definen los ámbitos a considerar de la unidad de análisis.

- **Ámbito geográfico**

Empresa ubicada en zona 10, departamento de Guatemala.

- **Ámbito institucional**

Empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.

- **Ámbito personal**

Personal del departamento de ventas y personal del departamento de Recursos Humanos.

- **Ámbito temporal**

Se estudiará el problema de mayo 2022 a julio 2022.

3.3. Objetivos

En esta sección comprende lo que se pretende alcanzar al realizar la investigación, lo que cual se plantea el objetivo general y los específicos.

3.3.1. General

Analizar los elementos del salario emocional del departamento de ventas de la empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.

3.3.2. Específicos

- Determinar los elementos importantes para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.
- Proponer un plan de salario emocional para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.

3.4. Métodos, Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo Trabajo Profesional de Graduación fue necesario utilizar los métodos, técnicas e instrumentos de acuerdo con la unidad de estudio por lo que se detalla a continuación:

3.4.1. Método de investigación

En la investigación realizada se utilizó el método científico, iniciando con la recopilación de la información tanto bibliográfica como de campo, posteriormente la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación donde se dará respuesta a la pregunta planteada: ¿Cuáles son los elementos del salario emocional del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos ubicada en zona 10, departamento de Guatemala?

- **Alcance y tipo de estudio**

La investigación realizada tuvo un alcance descriptivo y explicativo. Descriptivo porque se estudió la percepción e importancia de los elementos del salario emocional en la unidad de estudio y explicativo porque se los resultados obtenidos que sustenten la investigación en la unidad de análisis.

El tipo fue no experimental ya que solo se observó el fenómeno tal y como ocurría sin intervención en el desarrollo.

3.4.2. Técnicas de recopilación de información

La investigación utilizó técnicas de recopilación de información por medio de fichas bibliográficas y de campo.

- **Bibliográficas**

Se identificó la teoría asociada al tema de investigación, por medio de información obtenida en libros, tesis, artículos, revistas, publicaciones de diferentes autores con sus puntos de vista en relación con el tema de Administración de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos, motivación, salario emocional y competencias que conformaron la teoría de la investigación.

- **De Campo**

La técnica de campo que se utilizó en la investigación fue la entrevista.

- **Entrevista**

Por medio de preguntas abiertas para la obtención de información específica a la persona a cargo del departamento de Recursos Humanos en Guatemala, con el fin de conocer como gestionan el salario emocional en los colaboradores del departamento de ventas.

3.4.3. Instrumentos de investigación

- **Cuestionario**

Se diseñó un cuestionario con 13 preguntas cerradas y de opción múltiple con el fin de obtener información acerca de la percepción que tienen del salario emocional en la empresa y que elementos son importantes para ellos en relación con el salario emocional. Se realizó con el personal del departamento de ventas que cuenta con 15 visitadores, 4 supervisores, 2 de área comercial, 1 asesor médico, 9 personal de soporte, y 1 una persona de Recursos Humanos.

- **Guía de entrevista**

El instrumento utilizado fue una guía de entrevista realizada al representante de Recursos Humanos del país, con preguntas cerradas lo cual permitirá obtener información concreta y preguntas abiertas que permitan que la información obtenida sea detallada al indagar en el tema de la gestión de Recursos Humanos y el salario emocional.

3.5. Muestra de estudio

La investigación se llevará a cabo con la siguiente población: personal del departamento de ventas y personal de Recursos Humanos, estratificado de la siguiente manera:

Tabla 1***Muestra objeto de estudio***

Departamento	Posición	Cantidad
Ventas	Visitadores	15
Ventas	Área comercial	2
Ventas	Supervisores	4
Ventas	Asesor médico	1
Ventas	Personal de soporte	9
Administrativo	Asistente de RRHH	1
Total		32

Nota: Tomado de información proporcionada por la unidad de análisis 2021.

3.6. Procedimiento utilizado

De acuerdo con la planificación se realizó el cuestionario por medio Google Forms a los 32 colaboradores de la unidad de análisis y en el caso de la guía de entrevista a la persona encargada de Recursos Humanos en Guatemala que por políticas de la empresa por COVID no estaban realizando ninguna actividad presencial por lo que se envió por medio de Google Forms las preguntas, las cuales respondió de manera muy colaborativa y concreta que aportaron a la investigación.

Se procedió al levantamiento de los cuestionarios utilizando la plataforma digital Google Forms que facilitó el proceso de obtención de las respuestas. Fueron preguntas concretas, realizadas de tal manera que proporcionara la información necesaria para la investigación.

Finalmente se tabularon los datos obtenidos para su respectivo análisis, y presentación por medio de gráficas con su respectiva interpretación para su fácil comprensión. Estos resultados son la base para la propuesta planteada.

4. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 32 colaboradores del departamento de ventas de la empresa del sector farmacéutico.

La investigación realizada toma como base las interrogantes planteadas en el instrumento del cuestionario basados en el objetivo general que era analizar los elementos del salario emocional del departamento de ventas de la empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos, así como los objetivos específicos que eran: determinar los elementos importantes para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos y proponer un plan de salario emocional para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos. Este análisis se utilizó de base para realizar la propuesta a la organización.

Por lo anterior se muestran los resultados de cada uno de ellos, así como los análisis relacionados con los mismos, de tal manera que de estos resultados surja una propuesta.

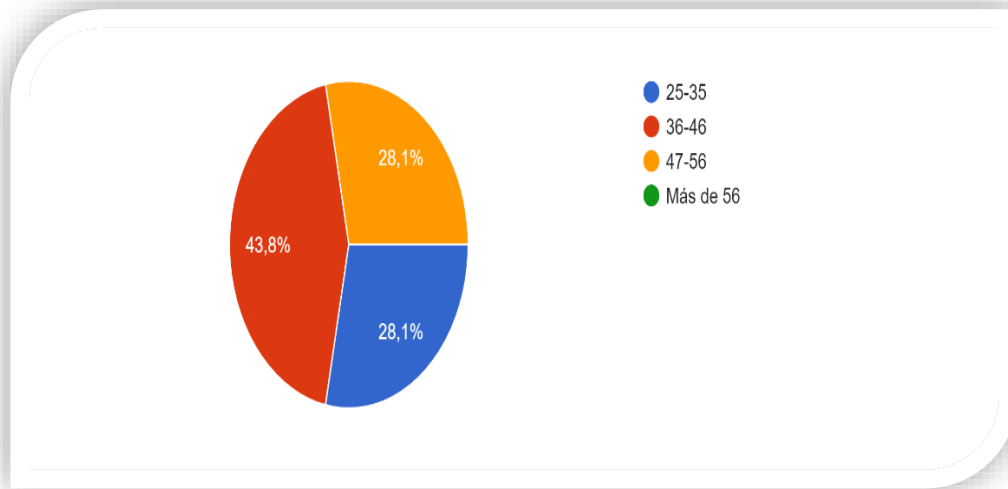
4.1. Análisis de Resultados del cuestionario

Sección de información general

Pregunta No. 1: Edad

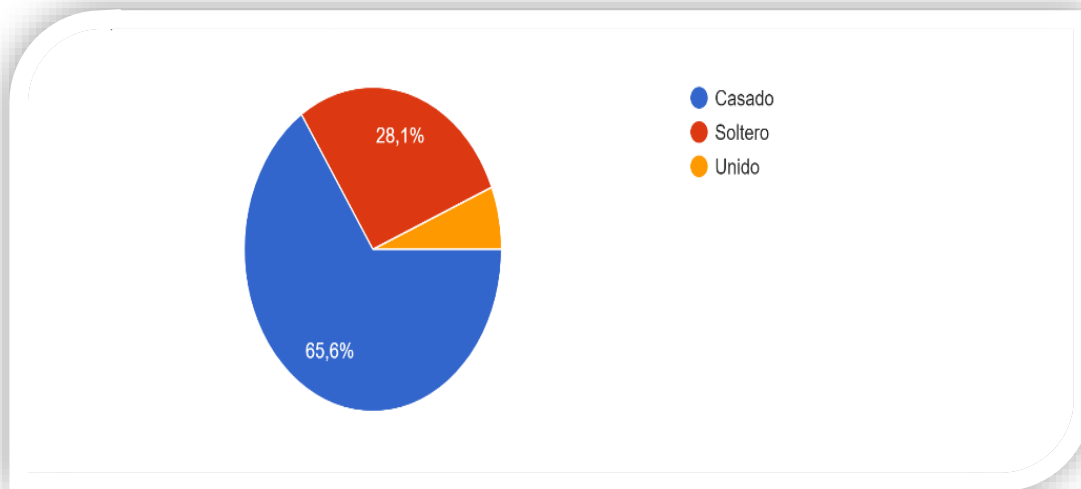
Figura No. 1

Edad



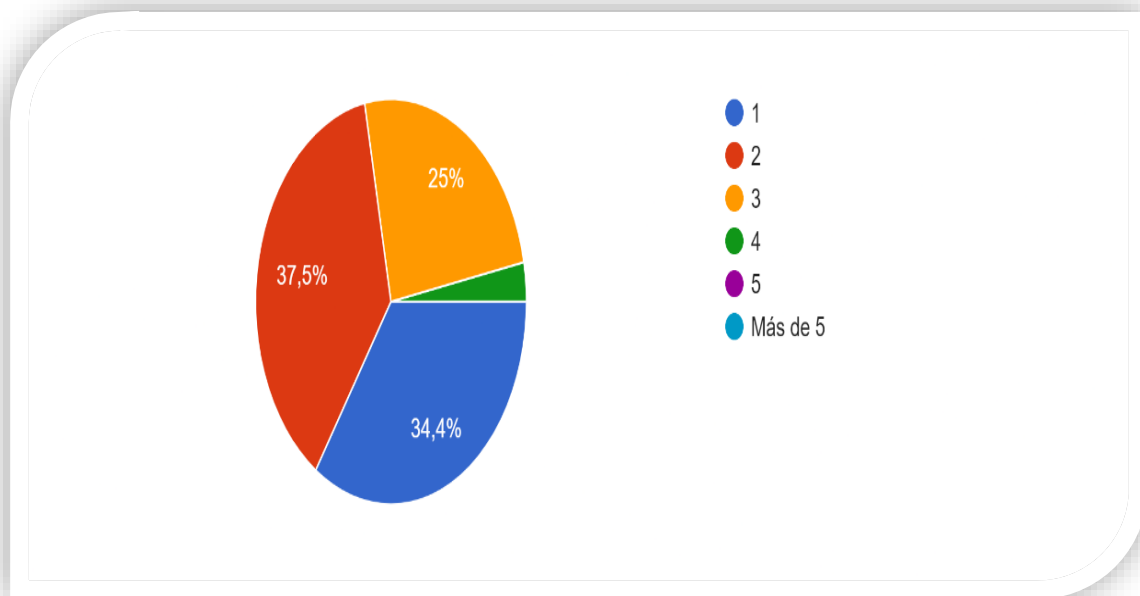
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

La edad era un factor importante de considerar ya que la edad que predominó en los resultados entre los colaboradores de la organización que fue de 36-46 se infiere que es una edad productiva donde están en búsqueda de estabilidad, oportunidad de crecimiento y desarrollo en la organización y con necesidad diferentes. No obstante, los otros rangos no dejan de tener su importancia porque cada individuo busca satisfacer sus necesidades.

Pregunta No. 2: Estado civil**Figura No 2*****Estado civil***

Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 32 encuestados el 65.6% corresponde a personas con estado civil casada, por lo cual se puede inferir que son colaboradores que tienen compromisos adquiridos y por lo tanto necesidades que satisfacer y cumplir. Los solteros actualmente dentro del mercado laboral tienen necesidades inherentes a su edad y aspiraciones concretas por lo cual no dejan de ser importantes para ellos, sin embargo el nivel de responsabilidad es mayor para quienes tienen compromisos adquiridos.

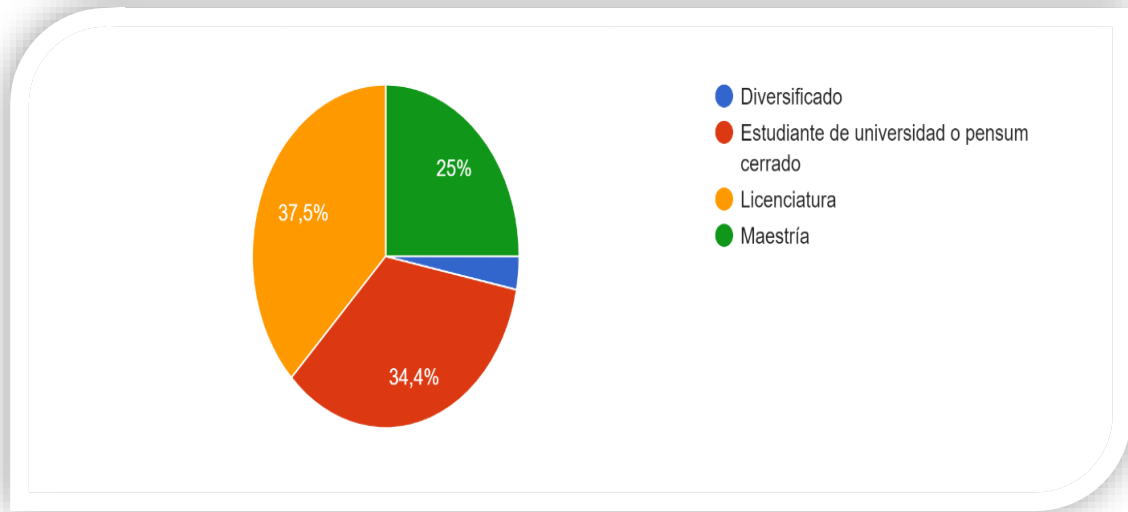
Pregunta No. 3: Número de personas que dependen de usted**Figura No. 3*****Número de personas que dependen de usted***

Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

En la muestra encuestada todos tienen dependientes por lo cual se infiere que cuentan con responsabilidad y compromisos adquiridos y con un núcleo familiar que dependen de ellos, lo cual demuestra que tienen necesidades que deben cubrir y que impacta en el compromiso que estos puedan tener hacia la organización y de las aspiraciones a desarrollarse en esta.

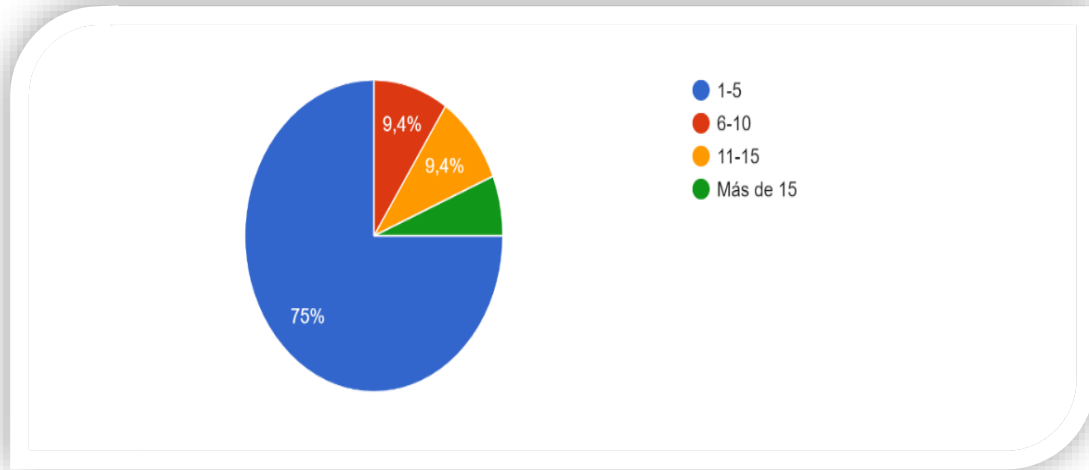
Pregunta No. 4: Nivel académico

Figura No. 4
Nivel académico



Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Los resultados del nivel académico indican que es una población que tiene un nivel académico muy satisfactorio con conocimientos y ambiciones en su ámbito profesional, por lo cual indica que existe un talento potencial que pueda ser desarrollado y con posibilidad de crecimiento en la organización. Estos colaboradores buscan el desarrollo profesional ya que saben que es un gremio muy competitivo con oportunidades de desempeñar diferentes puestos cuando surgen las oportunidades.

Pregunta No. 5: Tiempo de laborar en la empresa (años)**Figura No. 5*****Tiempo de laborar en la empresa (años)***

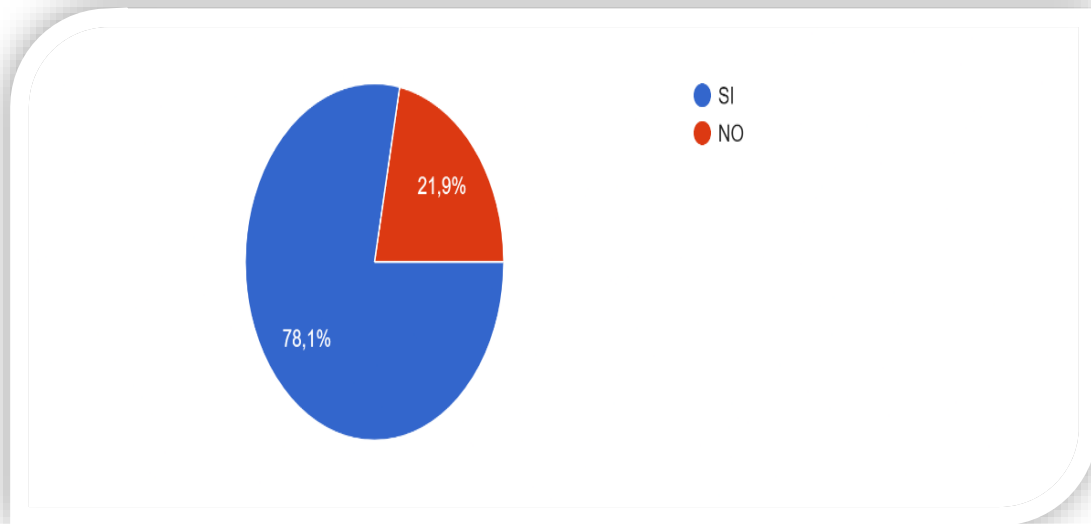
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

De los 32 colaboradores de la organización más de la mitad tiene un corto tiempo de estar en la empresa (24 colaboradores) representada con el 75%, se puede inferir que es una empresa que mantiene una rotación de personal constante, impactando en la decisión de los colaboradores de hacer cambios a otro lugar de trabajo por no encontrar satisfacción o estabilidad laboral.

Pregunta No. 6: ¿Conoce el término salario emocional y en que consiste en una organización?

Figura No. 6

¿Conoce el término salario emocional y en que consiste en una organización?



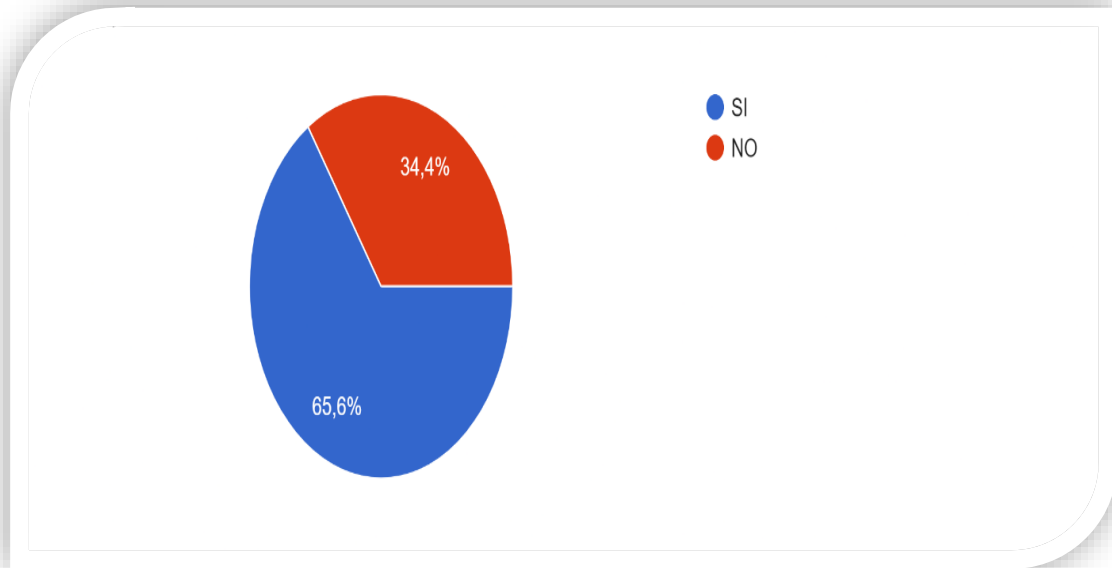
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Los colaboradores encuestados si tienen el conocimiento del término y lo que esto representa para ellos en la organización. Está conscientes que este factor genera valor, importancia y que representa oportunidades de desarrollo.

Pregunta No. 7: ¿Hacen de su conocimiento los beneficios no económicos (salario emocional) que tienen en su organización?

Figura No. 7

¿Hacen de su conocimiento los beneficios no económicos (salario emocional) que tienen en su organización?



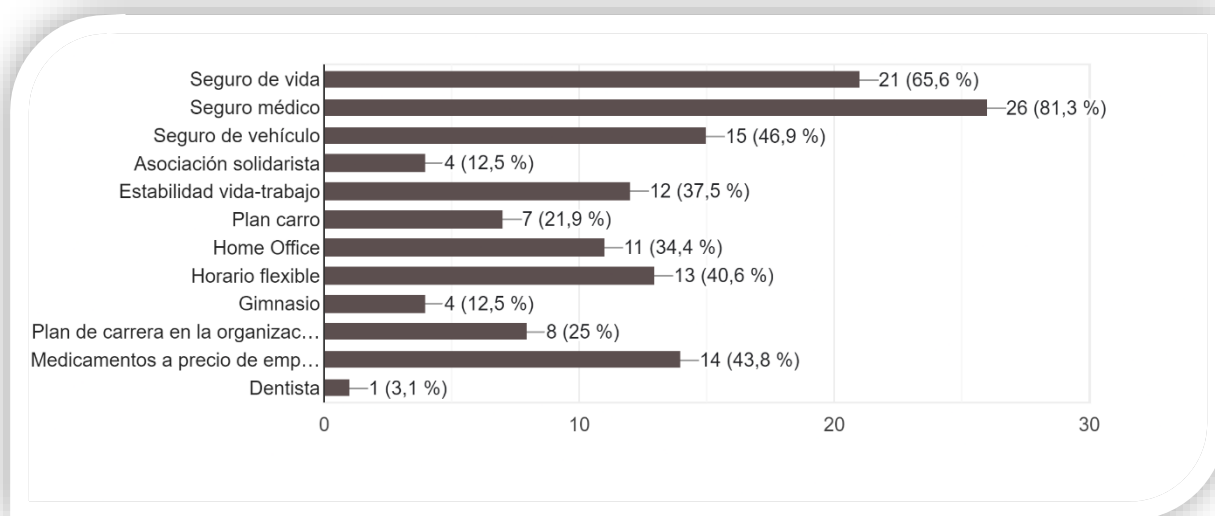
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Se infiere en estos resultados que la empresa hace del conocimiento de los colaboradores los beneficios no económicos disponibles, es decir, mantienen una efectiva comunicación con los colaboradores, sin embargo, ese porcentaje de 34,4% que desconocen puede deberse a los colaboradores tercerizados que no forman parte de la organización y esta información no llega a ellos.

Pregunta No. 8: ¿Del listado que se le presenta a continuación, qué elementos forman parte del salario emocional del departamento en que labora? Marque las que considere.

Figura No. 8

¿Qué elementos que forman parte actualmente del salario emocional del departamento en que labora



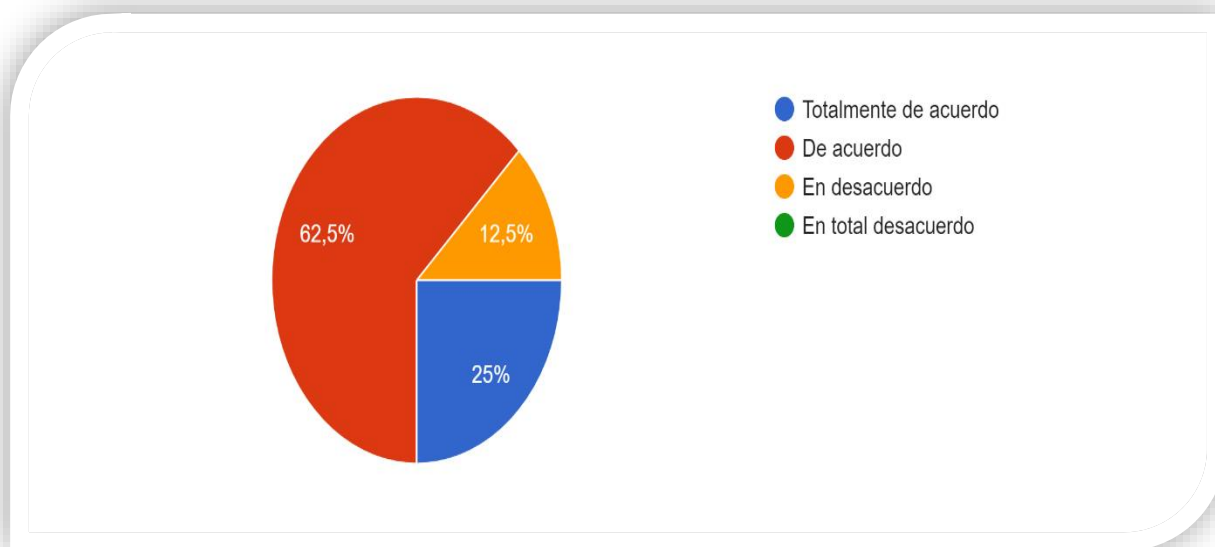
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Los resultados obtenidos indican que por ser colaboradores que salen a campo la empresa cuida de ellos dándoles los beneficios de seguros, así como el plan carro para uso laboral. Adicionalmente el contar con medicamentos a precio de empleado es un beneficio muy positivo y de valor para ellos. Esto indica que la empresa cuida de ellos y considera importante la seguridad que puedan proporcionarles.

Pregunta No. 9: ¿Está de acuerdo con los beneficios no económicos que su organización le proporciona?

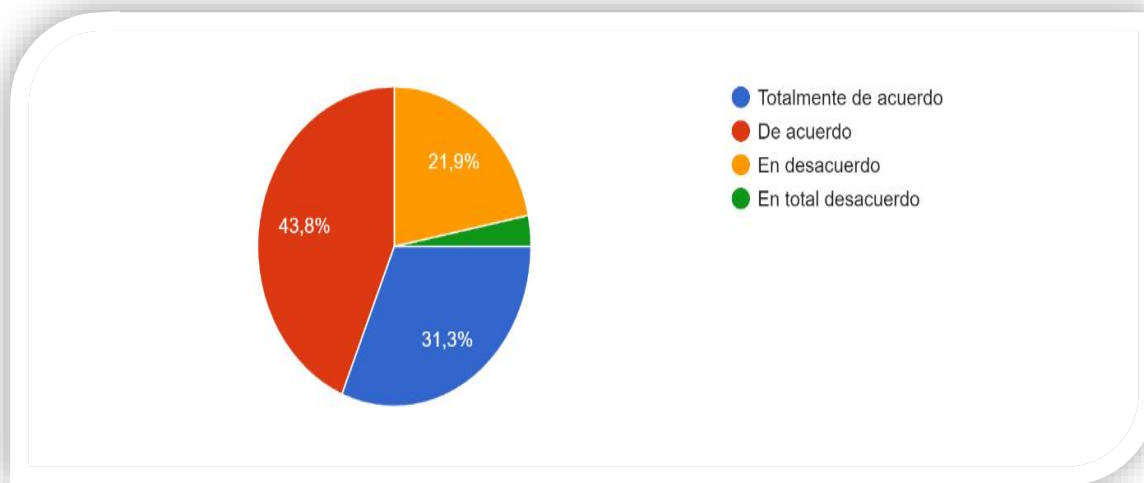
Figura No. 9

¿Están de acuerdo con los beneficios no económicos que su organización le proporciona?



Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Si bien los resultados son satisfactorios ya que la mayoría está de acuerdo, el no estar en totalmente de acuerdo indica que hay algo por mejorar y oportunidades por cubrir. El porcentaje que está en desacuerdo puede ser un indicador para poder analizar cuál es el motivo de su desacuerdo.

Pregunta 10: ¿Considera que su trabajo es valorado por la organización?**Figura No. 10*****¿Considera que su trabajo es valorado por la organización?***

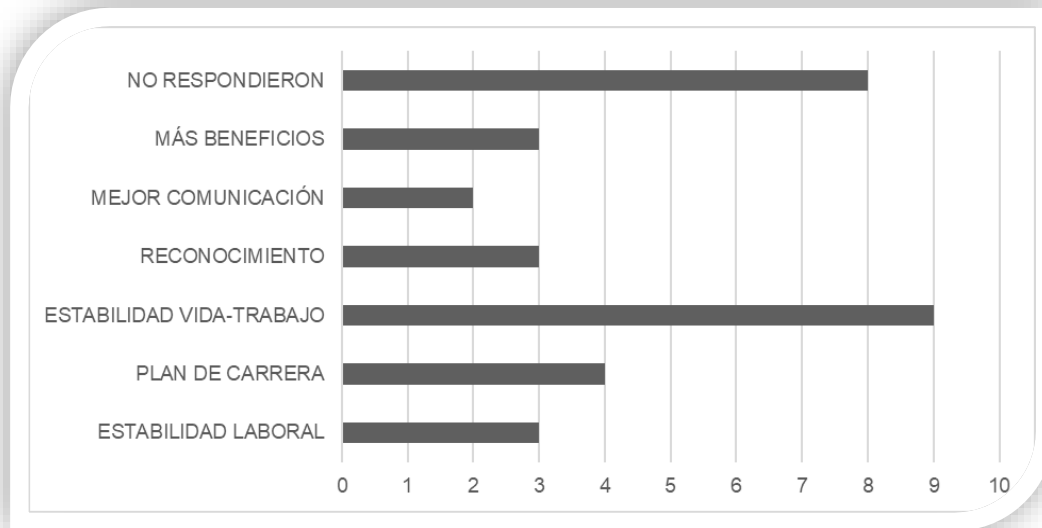
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

De igual manera en esta pregunta hay áreas de oportunidad por mejorar, considerando que hay colaboradores que no sienten valorado su trabajo. El porcentaje que está el total acuerdo está por debajo de 50% lo que indica que ese valor a su trabajo no es percibido por los colaboradores o no se le realiza el reconocimiento al colaborador por el trabajo desempeñado.

Pregunta No. 11: ¿Qué factores lo motivaría para encontrar un balance vida trabajo en su organización?

Figura No. 11

¿Qué factores lo motivaría para encontrar un balance vida trabajo en su organización?



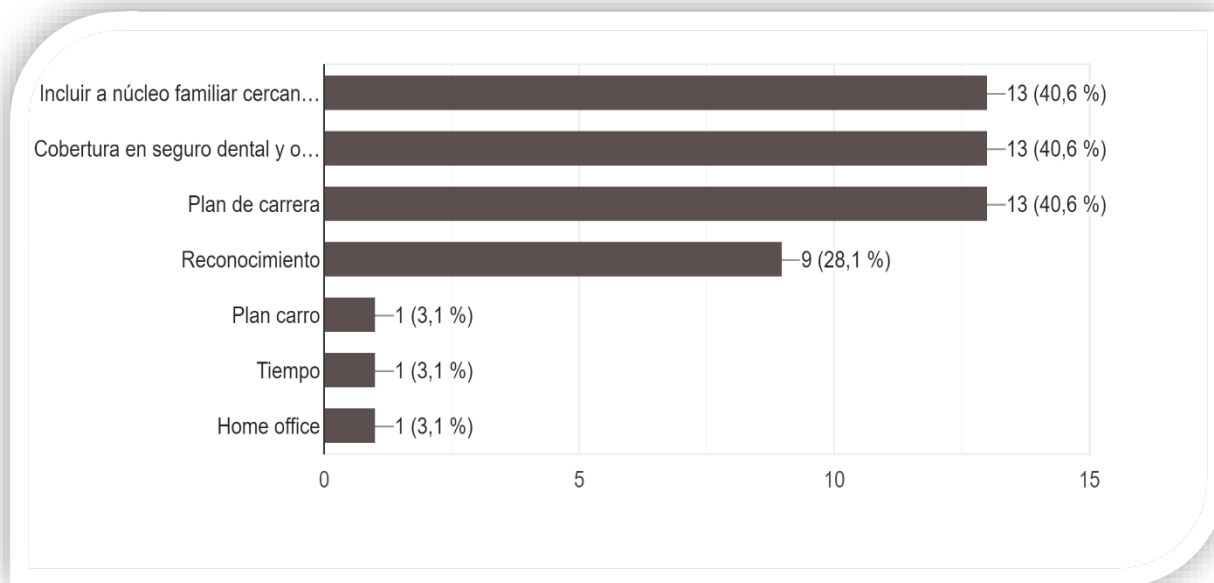
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

De los 32 encuestados 9 de ellos respondieron que el factor que los motivaría es contar con una estabilidad vida-trabajo debido a factores como: no tiene el balance de tiempo con familia, no se respetan horarios laborales, más flexibilidad en horarios, estabilidad emocional, entre otros. Hubo colaboradores que respondieron que el factor que los motivaría es contar con un plan de carrera, nuevamente este elemento es tomado en cuenta por parte de los colaboradores encuestados. El reconocimiento nuevamente cobra relevancia para los colaboradores por no sentirse valorado.

Pregunta No. 12: Qué elementos del salario emocional considera importantes incluir, los cuales NO cuenta actualmente?

Figura No. 12

¿Qué elementos del salario emocional que considera importantes incluir, los cuales No cuenta actualmente?



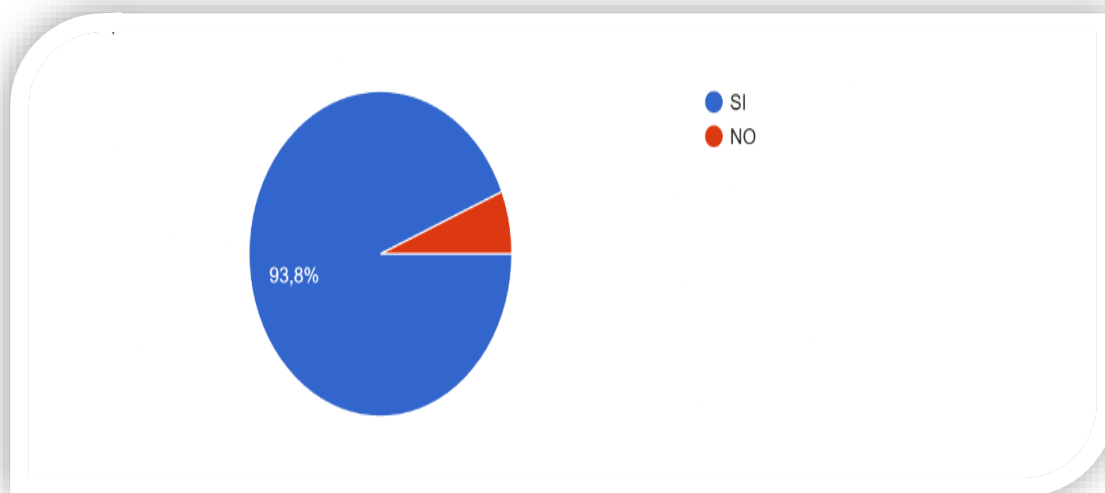
Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

Los encuestados respondieron en gran proporción que los elementos que se deben incluir dentro del salario emocional son: adicionar al núcleo cercano dentro del seguro médico, cobertura de seguro dental y oftalmológico, plan de carrera y reconocimiento en la organización, elementos que suman valor a los colaboradores y que tienen oportunidad de ser implementados en los beneficios no económicos.

13. ¿Es importante para usted, el tener la oportunidad de un plan de carrera en su organización?

Figura No. 13

Importancia de contar con un plan de carrera en la organización



Nota: Información obtenida de la investigación, 2022.

De acuerdo con el resultado se infiere que los colaboradores buscan oportunidades de desarrollar sus habilidades, competencias y la aplicación de los estudios realizados. Esto indica que el desarrollar un plan de carrera puede impactar en el desempeño de los colaboradores que si están interesados en crecer en la organización y por lo tanto en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

4.1.1. Resumen de Resultados del Cuestionario

De acuerdo con los resultados obtenidos de los 32 colaboradores encuestados son personas con compromisos adquiridos ya que la mayoría son casados y personas dependientes de ellos entre 1 a 3 personas y la edad promedio de los colaboradores está entre 36-46 años que es una edad promedio en el gremio y giro de negocio por la experiencia y tiempo en el mercado laboral, los cuales buscan una organización que les brinde estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo. Por los resultados

obtenidos se puede determinar que los elementos del salario emocional son vistos desde perspectivas y necesidades diferentes, de acuerdo con edad, dependientes, estado civil y nivel académico.

Por otro lado, la organización cuenta con colaboradores que tienen estudios universitarios de licenciatura en su mayoría y maestría por lo que es una organización que pone énfasis en la profesionalización de sus colaboradores y estos buscan tener un nivel académico superior por oportunidades de mejora que puedan existir.

Los colaboradores de la unidad de estudio cuentan con beneficios no económicos básicos como seguro médico, de vida y vehículo, aunque no todos lo poseen por ser personal tercerizado por lo que se puede deducir que no hay equidad en el equipo de ventas, sin embargo, por políticas de la empresa no pueden ser incluidos en los beneficios. Según los resultados hay otros elementos que los colaboradores consideran importantes de tener como incluir a núcleo familiar al seguro, cobertura de seguro dental y oftalmológico, plan de carrera y reconocimiento. Los cuales son los tres elementos que se incluyen en la propuesta y un cronograma para la realización de estos.

Otro aspecto relevante en los resultados es que los colaboradores buscan una estabilidad vida-trabajo y es un factor que los motivaría a encontrar esa estabilidad además de contar con planes de carrera que les permita crecer dentro de la organización y a nivel personal, lo cual aportaría valor para ellos y por ende mayor compromiso.

4.2. Análisis de resultados de la guía de entrevista

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas en la guía de entrevista realizada al representante del departamento de Recursos Humanos en Guatemala.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría de Administración de Recursos Humanos



Entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos

La siguiente entrevista se realiza con el objetivo de obtener información necesaria y analizar la situación del tema de salario emocional en el departamento de ventas de la organización.

Instrucciones: A continuación, se le realizará una serie de preguntas, las cuales se le agradece responder de acuerdo con su criterio y conocimiento del tema dentro de la organización por la posición que ocupa en ella.

1. ¿Les informan a los colaboradores los beneficios no económicos con los que cuentan al momento de su ingreso a la organización?

Efectivamente, se les informa a los colaboradores de reciente ingreso, que cuentan con algunos beneficios no económicos, los cuales son de suma importancia para el desarrollo de sus actividades en sus sectores de trabajo, para que tengan plena confianza que cuentan con ellos. Algunos que están en oficina no siempre tienen estos beneficios por estar tercerizados, pero en realidad son muy pocos.

2. ¿Cuentan con una evaluación, de la percepción que tienen los colaboradores del departamento de ventas en cuanto al salario emocional que maneja la organización?

Evaluación como tal no, más que la percepción u observación empírica de la aceptación que tienen estos beneficios para los colaboradores. Sabemos que son de gran importancia y ayuda a ellos, sobre todo para el desarrollo de sus actividades laborales en calle me refiero específicamente a la fuerza de ventas.

3. ¿Sabe cuáles con los elementos del salario emocional importantes para los colaboradores del departamento de ventas de acuerdo con sus necesidades?

Claro, los más importantes para el personal de ventas, serian en este orden: Seguro de vehículo, Seguro de gastos médicos individual, seguro de vida.

4. ¿Cuentan con un plan desarrollado o por desarrollar respecto a los beneficios no económicos que los colaboradores consideran relevantes en su balance de vida y trabajo? ¿Que contempla este plan?

De momento no tenemos un plan ni desarrollado ni por desarrollar. No se ha realizado una evaluación de los elementos importantes para los colaboradores que podrían incluirse posteriormente. Pero se podría realizar una encuesta al respecto o de los resultados que usted determine para poder analizar la posibilidad de incorporar nuevos elementos para que tengan ese balance vida-trabajo que busca la organización.

5. ¿Qué recursos o elementos del salario emocional contemplarían incluir en el corto plazo para el departamento de ventas?

Sería muy prematuro mencionarle algunos sin antes hacer esta evaluación y yo no puedo tomar decisiones sin elevarlo a quien corresponda y plantear este tema para evaluar su factibilidad. Considero que el primer paso sería determinar los elementos relevantes para los colaboradores y evaluar cuales son posibles a incluir a corto o mediano plazo.

6. ¿La organización cuenta con un plan de desarrollo individual para los colaboradores del departamento de ventas?

No, sin embargo, la empresa al momento de tener una oportunidad para ascenso ha buscado dentro del personal interno los perfiles que se apegarían a la necesidad

de la plaza. De contar con la persona idónea, se le hace saber de las necesidades de la empresa y si estaría o aceptaría el reto de asumir una nueva posición dentro de la organización. No se cuenta un plan de desarrollo a colaboradores, pero sería interesante proponer este tema.

7. ¿Considera que la gestión de Recursos Humanos da el seguimiento debido a mejorar los beneficios no económicos de los colaboradores del departamento de ventas?

Considero que de los beneficios actuales sí, se le da seguimiento al cumplimiento de los beneficios otorgados al ingresar a la organización, específicamente seguro médico y de vehículo, sin embargo, de los que quisieran que se incluyeran no tenemos propuestas, ni comentarios de parte de los colaboradores y la aprobación de nuevos no dependen de mi como se lo mencioné anteriormente. Las gerencias de ventas podrían hacer propuestas y elevarlas a Recursos Humanos para evaluar la incorporación de nuevos beneficios. Todo va amarrado a las metas y objetivos de la organización para determinar la incorporación de nuevos beneficios.

¡Muchas gracias por su tiempo!

4.2.1. Resumen de la Guía de Entrevista

La entrevista por tema de protocolo de seguridad de la organización no pudo ser realizada personalmente por lo cual fue realizada por medio de Google forms.

La estructura de Recursos Humanos es pequeña y ha pasado por varias reestructuraciones en corto tiempo por lo que la persona que actualmente desempeña dicha responsabilidad maneja varios países y las decisiones no dependen de esta. La persona debe notificar a su superior que se encuentra en otro país para que se dé el seguimiento respectivo.

Durante la entrevista realizada al representante de Recursos Humanos en Guatemala, se pudo indagar un poco más que si bien no cuentan con planes de incorporar nuevos beneficios al departamento de ventas si han escuchado comentarios de colaboradores dispuestos a pagar un poco más para que sus familiares cercanos como esposa(o) e hijos puedan contar con seguro médico, incluir un vehículo adicional al seguro, cobertura de medicamentos en el seguro, entre otros.

Se tuvo la oportunidad por medio de llamada conversar y complementar más la guía de entrevista enviada donde amplió acerca de el plan de desarrollo en el cual si se tiene en planes un proyecto donde se identifiquen colaboradores con perfiles para ser desarrollados por parte del jefe inmediato y en determinado momento puedan ser propuestos a plazas vacantes, adicionalmente se tienen en planes crear un portal de Recursos Humanos donde puedan visualizar las plazas vacantes no solo en Guatemala si no en otros países donde está la organización y que los colaboradores pueden aplicar cuando surja la oportunidad de cubrir la vacante.

4.3. Discusión de Resultados

Se sabe que la Gestión de Recursos Humanos juega un papel importante en el tema del salario emocional de los colaboradores, es por eso por lo que la gestión de estos debe ser estratégica y acorde a los objetivos de la organización.

Dentro de los resultados obtenidos la inclusión dentro del seguro médico al núcleo familiar, el reconocimiento y el plan de carrera son elementos del salario emocional

que los colaboradores consideran deben estar presentes en una organización y es donde Recursos Humanos juega un rol importante.

Como lo define el autor Oscar Pérez en el artículo del sitio People Next (2017) el plan o programa de reconocimiento “son todas aquellas estrategias dirigidas a los colaboradores que se llevan a cabo para agradecer, y demostrar el valor que tienen sus acciones, comportamiento y resultados para la compañía” (Pérez, 2017).

Este tipo de reconocimiento consolida la confianza del colaborador a la organización, confirma el valor que se le da a su desempeño, sentido de pertenencia, crea un buen clima laboral, satisfacción, compromiso y mayor productividad.

En relación con el plan de carrera, hoy en día los colaboradores buscan una organización donde les den la oportunidad de desarrollar las competencias y habilidades y su crecimiento profesional.

Como concluyen los autores acerca del plan de carrera Luz Elena Delgado Salazar et al. “la correcta aplicación del plan carrera podrá hacer de la compañía una entidad cada día más competitiva dentro del mercado que cada día exige más cambios y con más ofertas de productos y servicios” (Delgado, Rodríguez Pinzón, & Fernandez Zapata, 2018, pág. 22)

Dentro de los resultados más significativos con relación al objetivo específico de determinar los elementos importantes por parte de los colaboradores del departamento de ventas, estos elementos fueron la ampliación de seguros, plan de carrera y reconocimiento. Se propone que la ampliación de seguros sea la inclusión de los miembros del círculo familiar más cercano, ampliar la cobertura de beneficios de seguro como dental y oftalmológico. Por otra el reconocimiento de parte de la empresa hacia los colaboradores en determinados logros que obtengan y la implementación de plan de carrera a los colaboradores identificados e interesados en un crecimiento profesional en la organización.

Dentro de los alcances y limitaciones de la investigación se tiene lo siguiente:

Alcances: Se espera obtener la incorporación de la propuesta planteada. La organización está dispuesta y abierta a incorporar elementos del salario emocional a la gestión de Guatemala con el fin de homogenizar beneficios de la región a la cual pertenece actualmente. En relación con la propuesta de reconocimiento se pretende que este sea un proyecto que reconozca a los colaboradores por diferentes logros y que sea parte de un seguimiento que los jefes inmediatos realice dentro de sus responsabilidades y líderes de equipos altamente efectivos.

Limitaciones: La empresa cuenta con sistemas de evaluación (kpi's), políticas internas, procedimientos estandarizados ya establecidos por esta por lo cual no se puede influir en el tema ya que están definidos a nivel global. La incorporación y monto del seguro dependerá de la negociación entre la organización y la aseguradora por lo cual únicamente se hace una propuesta.

4.4. Propuesta

Según los resultados obtenidos se sugiere crear un plan donde incluyan elementos relevantes para los colaboradores del salario emocional, que da respuesta al primero objetivo específico que es determinar los elementos importantes para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos. Ya identificados estos elementos importantes del salario emocional se propone:

4.4.1. Propuesta de ampliación de seguros

Este elemento para los colaboradores del departamento de ventas es considerado importante ya que su trabajo requiere de riesgos en el campo de trabajo por lo que contar con un seguro amplio y que este tenga cobertura a su núcleo familiar. Adicionalmente se observa en los resultados que la mayoría de los colaboradores tienen compromisos familiares adquiridos por lo que el seguro es una necesidad para ellos. Durante la entrevista la persona de Recursos Humanos ha comentado que los colaboradores estarían dispuestos a cubrir un costo adicional para incluir a sus familiares cercanos en la cobertura de seguro médico. En base a esta información se presente un promedio de los costos de seguro médico y de vida al

incluir al núcleo familiar. Se propone que la empresa cubra el 30% y el colaborador el 70% al incluirlos.

Un seguro de vida y médico que en promedio cumple con los requerimientos intermedios de un seguro como: hospitalización, emergencias, asistencia a domicilio, exámenes de laboratorio y exámenes especiales, entre otros, tiene un costo mensual de Q.1,236.70 según cotización realizada. Este monto puede variar ya que el costo dependerá del grupo de personas que se incluyan, van grupos de 1-25, 26-50, 50 o más. De acuerdo con lo conversado con el corredor de seguros es necesario contar con información personal de los colaboradores para que estructuren un plan de seguro médico para estos y que beneficien a la organización.

Para la propuesta se sugiere que el colaborador pague el 70% del costo del seguro, descontando de su salario a fin de mes la cuota establecida y por otro lado el 30% por la empresa.

Tabla 2

Costo de seguro

	Costo mensual Q	70% empleado	30 % empresa
SEGURO MÉDICO Y DE VIDA	Q 1,236.70	Q 865.69	Q 371.01

Nota: Tomado de cotización recibida, septiembre 2022.

En base a esta propuesta la organización determinará la factibilidad de inclusión de núcleo familiar a dicho seguro. Adicionalmente se sugiere contar con un formulario conteniendo datos generales del colaborador y los integrantes del núcleo familiar. (ANEXO 4)

4.4.2. Propuesta de Reconocimiento

Los resultados obtenidos identificaron que los colaboradores necesitan ser reconocidos, aunque a la pregunta de si es valorado su trabajo estos respondieron que sí, el reconocimiento no lo tienen y para el colaborador es importante. El reconocimiento está relacionado a la satisfacción de los colaboradores la propuesta de reconocimiento comprende:

1. Determinar que colaboradores deben ser reconocidos ya sea por sus ventas, desempeño, cumplimiento de kpis, desarrollo de proyectos, generación de ideas, actitud o comportamiento, años de servicio, entre otros.
2. Identificar cuál es la mejor forma de reconocer al colaborador.
 - Horario flexible.
 - Día libre.
 - Home Office.
 - Día libre de cumpleaños.
 - Vales por consumo en tiendas seleccionadas.
 - Vales de consumo en restaurantes seleccionados.
 - Cartas de reconocimiento.
 - Publicar en la página de la organización el reconocimiento al colaborador para ser visto por los demás.
 - Crear en la red interna un grupo de “reconocimientos” el cual se encargará de hacer público en esa red al colaborador reconocido.
3. Evaluar de forma anual si el plan de reconocimiento es efectivo y valorado por los colaboradores y estratégico para la organización, en donde se pueda determinar aspectos por mejorar, cambiar y/o eliminar. Esta evaluación se hará de manera anual por medio de una encuesta a los colaboradores para su medición.

4.4.3. Propuesta de Plan de Carrera

Un tercer elemento considerado importante por los colaboradores es el plan de carrera dentro de la organización para lo cual se tiene la siguiente propuesta:

La empresa ya cuenta con sistema de evaluación y dentro de ella se deben colocar competencias a desarrollar por cada colaborador durante el período y dar el seguimiento al cumplimiento de estas.

Algunos empleados cuentan con el potencial necesario para ocupar un puesto, pero no todos están dispuestos a hacerlo, por ello se debe identificar a los trabajadores

que tienen el objetivo de crecer en la organización e iniciar con ellos el plan de carrera.

Para ello se sugiere realizar lo siguiente:

- Comunicar el plan de carrera: la empresa cuenta con una red social interna donde se comunican los proyectos realizados el cual se podrá utilizar y crear un grupo en donde se comunique los puestos requeridos, requerimientos del puesto, país donde requieren el puesto, contacto para aplicar. Otro medio es el newsletter que publican de manera mensual al cual se le puede colocar esta información para que el colaborador sepa las oportunidades que pueden tener.
- Fijar los objetivos de plan de carrera: basados en las necesidades de la organización para el cumplimiento de estos.
- Crear un plan de acción con los colaboradores: este es con el fin de identificar competencias y habilidades en ellos y desarrollarlas para recibir la formación que se requiera y desarrollar dichas competencias.
- Crear cursos de formación: con la tecnología que ya cuentan se puede crear cursos de formación para que los colaboradores interesados en un plan de carrera pueda realizarlos y tener más preparación al puesto que aplique.

CONCLUSIONES

- Se identificó que el colaborador considera importante incluir en el salario emocional el desarrollo de plan de carrera, adición del núcleo familiar al seguro y el reconocimiento en la organización.
- Es oportuno implementar un plan de salario emocional que contempla la guía de reconocimiento en la empresa, adición del núcleo familiar al seguro médico, un manual y guía de plan de carrera.
- Actualmente la empresa cuenta con elementos de salario emocional de los cuales se pueden citar seguro médico y de vida, seguro de vehículo, plan de carro, medicamentos a precio de empleado, entre otros.

RECOMENDACIONES

- Incorporar dentro de los beneficios los elementos identificados para motivar al colaborador, mejorar la productividad, generar sentido de pertenencia a la empresa y compromiso.
- Ejecutar la propuesta planteada del salario emocional para los colaboradores siguiendo el cronograma propuesto.
- Mantener comunicación efectiva y actualizada entre el colaborador y la empresa de los beneficios disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Tercera ed.). México: Ediciones Granica, S.A. doi:ISBN 978-950-641-849-6
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%22clasificaci%C3%B3n+de+las+competencias+laborales%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwirudnI3tL6AhXCTDABHQkZAsQQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=%22clasificaci%C3%B3n%20de%20las%20competencias%20>
- Almeda, C. (01 de 06 de 2017). *Talent Clue*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/ejemplos-salario-emocional>
- Amador Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos: su proceso organizacional*. México: Editorial Universidad Autónoma Nuevo León. doi:ISBN: 978-607-27-0535-7
- Barrón, P. R. (2020). *Universidad Nacional Federico Vidarreal*. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON%20PAREDES%20%20PAUL%20RICARDO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bullón, M. (21 de 12 de 2021). *Cobee*. Obtenido de <https://cobee.io/blog/compensacion-y-beneficios-10-terminos/#>
- Cejas Yanez, E., & León García, M. (2018). *Los puntos de vista del concepto competencia laboral y su relación con el diseño curricular*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324170103_Los_puntos_de_vista_del_concepto_competencia_laboral
- Delgado, L., Rodríguez Pinzón, J., & Fernandez Zapata, S. (2018). *Análisis del Plan de Carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7175/1/2018_analisis_plan_carrera.pdf
- DocuSign Contributor. (18 de 09 de 2020). *DocuSign Contributor*. Obtenido de <https://www.docusign.mx/blog/administracion-de-recursos-humanos>
- Enríquez, S., & López, H. (Marzo de 2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Revista Curn Virtual*, 11(2), 13. Obtenido de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (25 de junio de 2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Revista electrónica Universidad Autónoma Ciudad Juárez*, 12(20), 18. doi:<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Fedesarrollo. (07 de 2017). *Fedesarrollo*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

- Guerra, P., & Sosa, M. (Octubre de 2015). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUERRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1>
- Guerra, E. (2017). *RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES ECONÓMICAS CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA*. Guatemala: N/A. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5661.pdf
- Gutierrez, A. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/399509058/Historia-de-La-Industria-Farmaceutica>
- Gúzman Lovera, R. (2018). *El Salario Emocional, una Estrategia para Implementar la Retención del Talento Humano en el Sector Asegurador*. Trabajo Investigativo, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18178/Guzm%C3%A1nLoveraRocioDelPilar2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huilcapi-Masacon, M., Jácome-Lara, G., & Castro-López, G. (15 de Marzo de 2017). *Dialnet*. Obtenido de [file:///D:/MAESTRIA/V%20TRIMESTRE/TPG%201/MATERIAL%20PARA%20MT/Dialnet-Motivacion-5889721%20\(1\).pdf](file:///D:/MAESTRIA/V%20TRIMESTRE/TPG%201/MATERIAL%20PARA%20MT/Dialnet-Motivacion-5889721%20(1).pdf)
- Legrand, C., Vicuña, J., & Sánchez, H. (2017). *Diagnóstico y plan de implementación de la gestión de compensaciones en la empresa Killa Sami, S.A.* Universidades del Pacífico. Perú: N/A. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1861/Catherine_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1
- Madero, S. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Scielo*, 45(11), 20. doi:ISSN 2448 7678
- Manjarrez, N., Boza Valle, & Mendoza Vargas, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 361. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Peña Estrada, C. (2015). *LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, O. (25 de 09 de 2017). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/como-desarrollar-un-programa-para-reconocer-a-tus-empleados#:~:text=Un%20programa%20o%20plan%20de,y%20comportamientos%20para%20la%20compa%C3%B1a%20Da>

- Quintero Arango, L., & Betancur Arias, J. (25 de 05 de 2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 6. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Quiroa, M. (05 de 01 de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-recursos-humanos.html>
- Rodriguez, N. (02 de Febrero de 2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141
- Taracena, M. E. (Marzo de 2017). *Biblioteca Usac*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2021, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5536.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta para el personal del departamento de ventas de una empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Postgrado
 Maestría de Administración de Recursos Humanos



ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

Objetivo: Recopilar información obtenida para el desarrollo de trabajo profesional de graduación, la presente analizará los resultados relacionados al salario emocional para determinar la situación actual de la empresa y realizar una propuesta.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder de acuerdo con su criterio y percepción.

Sección I. Información general

1. Edad:
 - 25-35
 - 36-46
 - 46-56
 - Mas de 56
2. Estado civil:
 - Casado
 - Soltero
3. Personas que dependen de usted:
 - a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5
 - g. Mas de 5
4. Nivel académico:

- a. Diversificado
 - b. Estudiante de la universidad o con pensum cerrado
 - c. Licenciatura
 - d. Maestría
5. Tiempo de laborar en la organización:
- a. 1-5 años
 - b. 6-10 años
 - c. 11-15 años
 - d. Más de 15 años

Sección II.

6. ¿Conoce el término salario emocional y en qué consiste en una organización?
 SI NO
7. ¿Le hacen de su conocimiento los beneficios no económicos (salario emocional) que tienen en su organización?
 SI NO
8. ¿Del listado que se le presenta a continuación, qué elementos forman parte del salario emocional del departamento en que labora? Marque con una X.

Seguro de vida		Home Office	
Seguro médico		Plan de carrera en la organización	
Seguro de vehículo		Horario Flexibles	
Asociación solidarista		Gimnasio	
Estabilidad vida-trabajo		Medicamentos a precio de empleado	
Plan carro		Otros	

9. ¿Está de acuerdo con los beneficios no económicos que su organización le proporciona?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - En total desacuerdo
10. ¿Considera que su trabajo es valorado por la organización?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo

En total desacuerdo

11. ¿Qué factores lo motivaría para encontrar un balance vida trabajo en su organización?

12. ¿Qué elementos del salario emocional considera importantes incluir, los cuales NO cuenta actualmente?

Incluir a núcleo familiar al seguro		Reconocimiento	
Cobertura de seguro dental y oftalmológico		Otro	
Plan de carrera			

13. ¿Es importante para usted el tener la oportunidad de un plan de desarrollo individual?

SI

NO

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 2. Entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría de Administración de Recursos Humanos



Entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos

La siguiente entrevista se realiza con el objetivo de obtener información necesaria y analizar la situación del tema de salario emocional en el departamento de ventas de la organización.

Instrucciones: A continuación, se le realizará una serie de preguntas, las cuales se le agradece responder de acuerdo con su criterio y conocimiento del tema dentro de la organización por la posición que ocupa en ella.

1. ¿Les informan a los colaboradores los beneficios no económicos con los que cuentan al momento de su ingreso a la organización?
2. ¿Cuentan con una evaluación, de la percepción que tienen los colaboradores del departamento de ventas en cuanto al salario emocional que maneja la organización?
3. ¿Sabe cuáles son los elementos del salario emocional importantes para los colaboradores del departamento de ventas de acuerdo con sus necesidades?
4. ¿Cuentan con un plan desarrollado o por desarrollar respecto a los beneficios no económicos que los colaboradores consideran relevantes en su balance de vida y trabajo?
¿Que contempla este plan?
5. ¿Qué recursos o elementos del salario emocional contemplarían incluir en el corto plazo para el departamento de ventas?
6. ¿La organización cuenta con un plan de desarrollo individual para los colaboradores del departamento de ventas?
7. ¿Considera que la gestión de Recursos Humanos da el seguimiento debido a mejorar los beneficios no económicos de los colaboradores del departamento de ventas?

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 3. Guía para incorporación de núcleo familiar al seguro

Guía para incorporación de núcleo familiar al seguro

GUÍA

Objetivo

Dar el valor agregado al colaborador con la opción de poder incluir a su núcleo familiar al seguro, otorgando bienestar que su familia esté cubierta por cualquier eventualidad y para tranquilidad el este.

Importancia

Dar la tranquilidad y bienestar a los colaboradores de que su familia cuenta con seguro ante cualquier eventualidad y crea mayor compromiso por parte de este

Beneficios

- Bienestar a los colaboradores.
- Compromiso y motivación de los colaboradores.
- Valor agregado de parte de la organización.

Responsables

- Recursos Humanos: Encargado de establecer los lineamientos para la cobertura del seguro, negociación con la aseguradora y cumplimiento de este.
- Colaborador: Responsable de actualizar datos anualmente, estar al tanto de los requerimientos por parte del seguro y del departamento de Recursos Humanos al poner en marcha la cobertura del seguro.

Criterios por considerar

- Incluirá solamente a cónyuge e hijos con respaldo de documentos de registro.
- Si el soltero (a) no tiene cobertura a padres, solamente a hijos con respaldo de registro.
- Edad máxima de cobertura en hijos 25 años.
- Quedan excluidos los colaboradores que están tercerizados.
- Se debitará del salario mensual el monto a cubrir por parte del colaborador.

ANEXO 4. Formulario de datos de los colaboradores para seguro.

LOGO

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DE COLABORADORES PARA SEGURO DE VIDA Y MÉDICO

SECCIÓN I. DATOS DEL COLABORADOR			
Nombre completo:			
Dirección:			
Nit:		Sexo: F M	
DPI No.:		Extendido en:	
Fecha de nacimiento:		Lugar de nacimiento:	
Estado civil:	Casado(a)	Soltero(a)	Puesto:
Teléfono casa:		Teléfono celular:	
Correo electrónico:			

SECCIÓN II. DATOS DE NÚCLEO FAMILIAR			
Nombres y apellidos completos	Parentesco	DPI	Fecha de nacimiento

Nombre completo del colaborador

Firma del colaborador

ANEXO 5. Guía para reconocimiento a los colaboradores

Guía para reconocimiento a los colaboradores

GUÍA

Objetivo

Demostrar el valor que se le da al colaborador haciendo que estos sean más productivos, mayor compromiso con los objetivos de la organización y lograr su satisfacción en la misma.

Importancia:

Que los colaboradores del departamento de ventas sean reconocidos ya sea por ventas, actitudes, tiempo de servicio, cumplimiento de proyectos, actitud de colaboración transversal con otras áreas de trabajo, entre otros.

Beneficios

- Mayor compromiso y motivación dando como resultados mayor productividad.
- Mayor sentido de pertenencia hacia la organización.
- Reconocer el valor del colaborador dentro de la organización.

Responsables

- Jefe inmediato: Es el encargado de nominar a los colaboradores para su reconocimiento basado en argumentos sólidos del desempeño y actitudes observables de estos.
- Recursos Humanos: Encargado de establecer los lineamientos para nominar a los colaboradores, así como el encargado de cumplimiento del programa y la entrega de reconocimiento físico o público de acuerdo con lo establecido.

Criterios por considerar

- El colaborador será elegido después de ser evaluado y seleccionado por parte del jefe inmediato y las gerencias de Recursos Humanos y General.
 - El reconocimiento será un premio simbólico no monetario.
 - El reconocimiento por servicios se hará cada cinco años.
-

- El reconocimiento por ventas, actitudes, cumplimiento de proyectos, actitud de colaboración transversal con otras áreas de trabajo serán evaluado y seleccionados a través de resultados o conductas observables, demostradas y sustentadas por parte de jefe inmediato, gerencias de Recursos Humanos y General.

Propuestas de reconocimientos

- Horario flexible.
- Día libre.
- Home Office.
- Día libre de cumpleaños.
- Vales por consumo en tiendas seleccionadas.
- Vales de consumo en restaurantes seleccionados.
- Cartas de reconocimiento.
- Publicar en la página de la organización el reconocimiento al colaborador para ser visto por los demás.
- Crear en la red interna un grupo de “reconocimientos” el cual se encargará de hacer público en esa red al colaborador reconocido.

ANEXO 6. Guía de Plan de Carrera



GUÍA

Objetivo

Tiene como objetivo desarrollar a los colaboradores interesados en crecer dentro de la organización. Esta guía será de base para poner en marcha el plan y tener una directriz de lo que se quiere lograr en el plan de carrera.

Importancia: Colaboradores del departamento de ventas que estén dispuestos a crecer dentro de la organización y que cumplan con los criterios para ser elegibles en un proceso de plan de carrera.

Beneficios

- Compaginar las estrategias de la organización y los objetivos personales y profesionales del colaborador.
- Incrementar la motivación y compromiso de los colaboradores.
- Retención de personal altamente efectivo y reducción de la tasa de rotación.
- Mejor employer branding en el sector de negocio.
- Mayor estabilidad laboral.
- Potenciar el crecimiento profesional y personal por medio de las formaciones.
- Incremento salarial en un nuevo puesto.

Responsables

- Jefe inmediato: Es el encargado de determinar en conjunto con los colaboradores quienes cumplen con los criterios y si están dispuestos a iniciar el proceso de plan de carrera.
- Recursos Humanos: Encargado de establecer los lineamientos para poder aplicar a un plan de carrera, ejecución y seguimiento al plan de carrera con los colaboradores elegidos, así como el apoyo y comunicación directa con los colaboradores.
- Colaborador: Quien dará seguimiento a su plan de manera comprometida y responsable cumpliendo con tiempos y requerimientos, distribuyendo su tiempo de manera equitativa que no interfiera en las labores que este desempeñando actualmente.

Criterios por considerar

- Para iniciar se debe conocer a los colaboradores, fortalezas, debilidades, aspiraciones en la organización.
- Se determinará la relación con compañeros y como visualiza a la organización y que aspiraciones tiene dentro de ella.
- El departamento de Recursos Humanos deberá definir los objetivos del plan de carrera, debilidades se deben trabajar con formaciones para lograr los objetivos y las expectativas por cumplir con las formaciones.
- Contar con datos de los colaboradores tales como:
 - ✓ Datos generales del colaborador.
 - ✓ Nivel de estudios.
 - ✓ Puesto y funciones actuales.
 - ✓ Puestos posibles a ocupar de acuerdo con el plan de carrera.
 - ✓ Identificación de fortalezas y debilidades.
 - ✓ Identificar si cumple con las competencias requeridas.
 - ✓ Años laborados en la organización.
 - ✓ Programas de formación que tomo a lo largo del tiempo.
 - ✓ Cumplir satisfactoriamente su evaluación de desempeño.
- Dispuesto a realizar tareas extras asignadas a su puesto de trabajo actual para desarrollar de forma práctica habilidades y competencias.

ANEXO 7. Manual plan de carrera



PLAN DE CARRERA
DEPTO. DE VENTAS

MANUAL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO
2. RESPONSABLES DEL PLAN DE CARRERA
3. ELEMENTOS POR EMPLEAR PARA CONSTRUIR UN PLAN DE CARRERA
4. COMPETENCIAS POR DESARROLLAR EN EL PLAN DE CARRERA
5. GUIA DEL PLAN DE CARRERA

INTRODUCCIÓN

Este manual está diseñado para colaboradores de la fuerza de ventas con fin de desarrollar, promover y motivar su crecimiento profesional de acuerdo a las competencias y habilidades que tengan para puestos de trabajo vacantes en determinado momento.

El plan de carrera y las oportunidades que surgan es el resultado de la preparación individual de los colaboradores y de la actitud de crecer dentro de la organización, todo esto con el apoyo del jefe inmediato y los responsables del plan de carrera de Recursos Humanos para poner en práctica todos los conocimientos y habilidades para encontrar el momento y vacante correcta.

Para la organización el desarrollo de los colaboradores dentro de ella es de suma importancia ya que busca nuevos talentos primero de los colaboradores internos que cumplan con los requisitos para los puestos vacantes velando porque estos estén motivados y comprometidos con la organización.

De manera breve este manual contiene la identificación del manual, índice, introducción, objetivos de manual, quienes serán los responsables e involucrados de llevar a cabo el plan de carrera, que competencias se desarrollarán y la guía para el plan de carrera.

El presente manual surge de la investigación y resultados obtenidos de los elementos importantes del salario emocional para los colaboradores como es el desarrollo de plan de carrera en la organización.

1.OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Identificar a colaboradores con competencias y habilidades potenciales para iniciar el plan de carrera dentro de la organización y de esta manera poder aumentar la satisfacción y motivación laboral así como la productividad para la organización y el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

- Identificar en plan adecuado a los colaboradores elegidos de acuerdo a su experiencia y competencias para la vacante.
- Mantener comunicación abierta con los colaboradores de oportunidades de desarrollo en la organización que les brinde mejorar a nivel laboral, logrando una estabilidad personal y profesional.
- Aumentar la productividad de los colaboradores por medio de la motivación con el plan de desarrollo en la empresa.

2. RESPONSABLES DEL PLAN DE CARRERA

Jefe inmediato

- Supervisor
- Gerente comercial

Son los encargados de identificar a los candidatos potenciales por medio de la evaluación de desempeño y las habilidades observadas por estos para poder incluirlos en el plan de carrera.

Departamento de Recursos Humanos

Encargado de dar seguimiento al plan y la ejecución de este con los candidatos elegidos para el plan de carrera.

Colaborador

Quien dará seguimiento a su plan de manera comprometida y responsable cumpliendo con tiempos y requerimientos, distribuyendo su tiempo de manera equitativa que no interfiera en las labores que este desempeñando actualmente.

3.ELEMENTOS POR EMPLEAR PARA CONSTRUIR UN PLAN DE CARRERA

Se deben considerar algunos elementos importantes para determinar y usar en el desarrollo del plan de carrera.

Se detallan a continuación:

- Evaluación de desempeño del colaborador.
- Descripción de puesto actual.
- Descripción de los posibles puestos a ocupar.
- Perfil de puestos posibles a ocupar.
- Certificados de cursos realizados.
- Diplomas o constancias de cursos recibidos de manera externa.
- Datos actualizados en la web de la empresa tanto personales, laborales y académicos.
- Entrevista realizada por el jefe inmediato y Recursos Humanos.

4. COMPETENCIAS POR DESARROLLAR EN EL PLAN DE CARRERA

En base a los objetivos de la organización y de la gestión de Recursos Humanos las competencias a desarrollar en los colaboradores del departamento de ventas son tres las que suman a su desempeño, las cuales se detallan a continuación:

- Trabajo en equipo: Se refiere a trabajar por un mismo fin y la cooperación de todos los miembros del equipo a lograr los objetivos desarrollando habilidades, generando responsabilidad, compromiso y motivación dando como resultado equipos de alto desempeño.
- Cooperación transversal: comportamiento de un colaborador para participar y lograr responder a su entorno con otros miembros de la organización de manera proactiva, responsable y colaborativa para la solución a un problema o mejora para el bien común.
- Orientación a resultados: Capacidad que tiene una persona a lograr los objetivos de la organización de manera eficaz, enfocado en calidad de trabajo, esfuerzo, calidad y basados en indicadores de medición con que cuenta la empresa.

5. GUÍA DEL PLAN DE CARRERA

1. Identificar los puestos posibles o críticos de la organización de acuerdo a los requerimientos de esta, realizado por el jefe inmediato en coordinación con Recursos Humanos.
2. Haber identificado a los colaboradores con competencias y habilidades que cumplan para dichos puestos de trabajo.
3. Establecer que los colaboradores elegidos cumplan con los perfiles de los puestos.
4. Contar con una evaluación de desempeño satisfactoria para poder aplicar a dicho plan de carrera.
5. Contar con estudios que se adapten a los puestos que desea aplicar el colaborador.
6. Asistir a capacitaciones que lo preparen para dichos puestos.
7. Haber realizado una entrevista con Recursos Humanos para verificar las competencias y nivel de habilidades requeridas por el puesto de trabajo.
8. Una vez identificado, realizar un assesment preparado por Recursos Humanos para evaluar capacidad de análisis.
9. Asignar tareas a los colaboradores que involucre responsabilidad, tiempos de entrega, capacidad de análisis, toma de decisiones en caso lo requiera.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	
Edad	24
Figura No 2	
Estado civil	24
Figura No. 3	
Número de personas que dependen de usted	25
Figura No. 4	
Nivel académico	26
Figura No. 5	
Tiempo de laborar en la empresa (años)	26
Figura No. 6	
¿Conoce el término salario emocional y en que consiste en una organización?	27
Figura No. 7	
¿Hacen de su conocimiento los beneficios no económicos (salario emocional) que tienen en su organización?	28
Figura No. 8	
¿Qué elementos que forman parte actualmente del salario emocional del departamento en que labora	29
Figura No. 9	
¿Están de acuerdo con los beneficios no económicos que su organización le proporciona?.....	30
Figura No. 10	
¿Considera que su trabajo es valorado por la organización?.....	30
Figura No. 11	
¿Qué factores lo motivaría para encontrar un balance vida trabajo en su organización?.....	31

Figura No. 12

¿Qué elementos del salario emocional que considera importantes incluir, los cuales No cuenta actualmente?.....32

Figura No. 13

Importancia de contar con un plan de carrera en la organización33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Población objeto de estudio.....22

Tabla 2

Costo de seguro.....39