



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD PROFESIONAL TEPEPAN

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Salario emocional como estrategia para favorecer el talento en el Capital Humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA
LIC. VIRIDIANA DOMÍNGUEZ CRUZ

DIRECTORAS
M. EN C. ARELI CAMACHO HERNÁNDEZ
DRA. MARÍA DOLORES MARTINEZ GUZMÁN



MÉXICO, CDMX

DICIEMBRE 2019

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS



SIP-14-885

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 16:00 horas del día 5 del mes de diciembre del 2019 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA Tepepan para examinar la tesis titulada:

"SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA FAVORECER EL TALENTO EN EL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA OPERADORA DE CENTROS DE CONTACTO Y PROCESOS TERCERIZADOS DE NEGOCIO"

Presentada por la alumna:

DOMÍNGUEZ

CRUZ

VIRIDIANA

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

B	1	7	0	0	3	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS


Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA Directores de tesis


DRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GUZMÁN



M. EN C. ARELI CAMACHO HERNÁNDEZ


DRA. MARCELA ROJAS ORTEGA


DR. ALEXANDER GALICIA PALACIOS

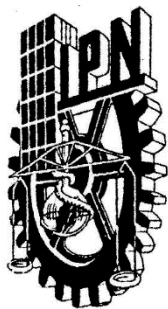

DR. FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS

PRESIDENTE(A) DEL COLEGIO DE
PROFESORES


C.P. JOSÉ ALFREDO BENÍTEZ IBARRA



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el **5 de diciembre del 2019**, la que suscribe **VIRIDIANA DOMÍNGUEZ CRUZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B170035**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **DRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GUZMÁN Y M. EN C. ARELI CAMACHO HERNÁNDEZ** y cede los derechos del trabajo titulado: **“SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA FAVORECER EL TALENTO EN EL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA OPERADORA DE CENTROS DE CONTACTO Y PROCESOS TERCERIZADOS DE NEGOCIO”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **dviridiana01@gmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



VIRIDIANA DOMÍNGUEZ CRUZ

ÍNDICE

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS	I
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS	II
AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	II
GLOSARIO.....	III
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Delimitación del tema	3
1.3 Problemática.....	3
1.4 Justificación.....	13
1.5 Marco Contextual.....	14
1.6 Pregunta de investigación general.....	16
1.7 Preguntas de investigación específicas	16
1.8 Objetivo General	17
1.9 Objetivos Específicos.....	17
1.10 Metodología	18
1.10.1 Población sujeto de estudio	19
1.10.2 Instrumentos	19
1.10.3 Tamaño de la muestra.....	26
1.10.4 Etapas de la investigación	27
1.11 Antecedentes	27
CAPÍTULO 2: CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.	35
2.1 Capital Humano en las organizaciones	35
2.2 Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones.....	38
2.3 Planes de desarrollo del Capital Humano	40
2.3.1 Plan de reemplazo	42

2.3.2	Planes de sucesión	43
2.3.3	Plan de carrera	45
2.3.4	Planes de capacitación	47
CAPÍTULO 3. TALENTO Y MOTIVACIÓN EN EL CAPITAL HUMANO.		49
3.1	Talento del Capital Humano	49
3.2	Valor del talento de el capital humano para una organización.....	51
3.3	Motivación del Capital Humano	54
3.4	Teorías de la motivación	56
3.4.1	Teoría del factor dual de Frederick Herzberg	57
3.4.2	Teoría de la Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	60
3.4.3	Modelo de expectativas de Víctor Vroom	62
3.4.4	Modelo de motivación de Porter y Lawler	64
3.4.5	El experimento Hawthorne	66
3.4.6	Motivación según McClelland.....	67
CAPÍTULO 4. SALARIO EMOCIONAL: ENFOQUE DE RETRIBUCIÓN EMOCIONAL		69
4.1	Características y elementos del salario emocional	71
4.1.1	Características del salario emocional.....	72
4.1.2	Elementos del salario emocional	72
4.2	Incentivos y retribución emocional	74
4.2.1	Tipos de incentivos	75
4.2.1.1	Incentivos económicos	76
4.2.1.2	Incentivos no económicos	78
4.3	Beneficios del salario emocional en las organizaciones.	79
4.4	Aplicación del salario emocional en las organizaciones en México	82
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.		86
5.1	Resultados del cuestionario.....	86
5.1.1	Resultados de la Sección I. Datos descriptivos.....	87
5.1.1.1	Conclusiones de los resultados de la Sección I. Aspectos generales	92
5.1.2	Resultados de la Sección II. Importancia de los beneficios sociales dentro de la organización.....	94
5.1.2.1	Conclusiones Sección II. Importancia de los beneficios sociales dentro de la organización.	105
5.1.3	Resultados de la Sección III. Motivación y reconocimiento.	106
5.1.3.1	Conclusiones Sección III. Motivación y reconocimiento.	112
5.1.4	Resultados de la Sección IV. Satisfacción laboral.....	114
5.1.4.1	Conclusiones sección IV. Satisfacción laboral.	122
5.1.5	Conclusiones del cuestionario.	124

5.2	Resultados de la Entrevista	126
5.2.1	Conclusión entrevista.....	133
	Conclusiones de la investigación.	134
<p>CAPITULO 6. PROPUESTA ESTRATEGICA PARA IMPLEMENTAR SALARIO EMOCIONAL EN LA EMPRESA OPERADORA DE CENTROS DE CONTACTO Y PROCESOS TERCERIZADOS DE NEGOCIO</p>		
	140	140
6.1	Pasos de implementación.....	140
6.2	Propuesta estratégica para la implementación del salario emocional	142
2.	Mediano plazo: Esquema de compensaciones por cumplimiento de metas. Crear un esquema de compensaciones por el cumplimiento de metas establecidas dependiendo del área, será clave para la motivar al personal al logro del mismo.	145
	ANEXO I. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN.....	149
	ANEXO II. ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN	154
	REFERENCIAS	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales razones de abandono de trabajo durante 2016	5
Tabla 2. Número de empresas por tamaño y personal ocupado 2015	8
Tabla 3. Matriz de variables de cuestionario	21
Tabla 4. Matriz de variables entrevista	25
Tabla 5. Matriz de congruencia	34
Tabla 6. Factores de Higiene y Motivacionales de Frederick Herzberg	58
Tabla 7. Beneficios más atractivos	106
Tabla 8. Factores importantes en la motivación	113
Tabla 9. Satisfacción laboral	123
Tabla 10. Calificación de satisfacción laboral	134
Tabla 11. Calificación de los factores motivacionales en el desempeño de la persona de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio	135
Tabla 12. Satisfacción vs. Importancia de los factores motivacionales en el desempeño de los colaboradores.	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Motivo de abandono de trabajo durante 2016	5
Figura 2. Edades de abandono de trabajo	6
Figura 3. Abandono de trabajo por edades de 2010 – 2016	6
Figura 4. Abandono de trabajo por edades y grado de estudio de 2010 – 2016	8
Figura 5. Concepto del Capital Humano	37
Figura 6. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	60
Figura 7. Modelo de expectativas de Víctor Vroom	62
Figura 8. Modelo de expectativas de Porter y Lawler	65
Figura 9. Género de la muestra	87
Figura 10. Edad de la muestra	88
Figura 11. Grado de estudios	88
Figura 12. Tiempo laborando en la empresa	89
Figura 13. Experiencia laboral en años	89
Figura 14. Transporte utilizado para llegar a su trabajo	90
Figura 15. Tipo de relación con la empresa	90
Figura 16. Horas invertidas en el trabajo (semanal)	91
Figura 17. Conocimiento del empleado de las mejoras sociales que ofrece la empresa	91
Figura 18. Oportunidad o solicitud de algún beneficio social	92
Figura 19. Horarios Flexibles	94
Figura 20. Jornadas reducidas	95
Figura 21. Jornadas reducidas por lactancia	95
Figura 22. Tiempo máximo por día dentro de la empresa	96
Figura 23. Selección personal de vacaciones	96
Figura 24. Guardería dentro de la empresa	97
Figura 25. Agradable ambiente de trabajo	98
Figura 26. Promoción de realización de actividades deportivas	98
Figura 27. Áreas de descanso dentro de la empresa	99
Figura 28. Capacitación constante	99
Figura 29. Descuentos o becas para formación educativa	100
Figura 30. Vales de descuento de recreación	100
Figura 31. Servicio médico para el personal y sus familiares	101
Figura 32. Transporte empresarial	102
Figura 33. Días económicos	102
Figura 34. Extensión de días de vacaciones	103
Figura 35. Extensión de días por periodo de maternidad / paternidad	103
Figura 36. Descuento o pago total de comedor	104
Figura 37. Premio o bono de productividad	104
Figura 38. Premio o bono por puntualidad	105
Figura 39. Importancia de que el superior muestre interés en sus colaboradores como personas	107
Figura 40. Importancia de que el superior haga sentir a sus colaboradores que su trabajo es importante	107
Figura 41. Importancia de que los colaboradores conozcan el valor de su trabajo	108
Figura 42. Importancia de que los colaboradores reciban elogios o reconocimientos por hacer un buen trabajo	108
Figura 43. Importancia de que las opiniones de colaboradores sean tomadas en cuenta	109
Figura 44. Importancia de que se generen oportunidades de crecimiento para los colaboradores dentro de la organización	109

Figura 45. Importancia de que los colaboradores cuenten con las herramientas apropiadas para realizar sus actividades diarias	110
Figura 46. Importancia de que el líder estimule el desarrollo profesional de su personal	111
Figura 47. Importancia de que el líder retroalimente a su personal sobre sus actividades diarias	111
Figura 48. Importancia de que el sueldo de los colaboradores sea proporcional a las actividades diarias	112
Figura 49. Condiciones físicas de trabajo	115
Figura 50. Libertad para elegir su propio método de trabajo	115
Figura 51. Compañeros de trabajo	116
Figura 52. Reconocimiento del trabajo bien hecho	116
Figura 53. El superior inmediato	117
Figura 54. Responsabilidades asignadas	117
Figura 55. Salario	118
Figura 56. Uso de las capacidades diarias	118
Figura 57. Relación entre líderes y colaboradores	119
Figura 58. Posibilidades de ser promovido en su trabajo	119
Figura 59. La manera en que la empresa se encuentra gestionada	120
Figura 60. Interés del superior por las aportaciones y opiniones del personal	120
Figura 61. Horario de trabajo	121
Figura 62. Tareas asignadas	121
Figura 63. Estabilidad laboral	122
Figura 64. Satisfacción Laboral vs. Factores motivacionales	137
Figura 65. Edad vs Satisfacción laboral	138
Figura 66. FODA	143

AGRADECIMIENTOS

A MI PADRE Y MADRE

Por confiar en mí desde el principio, por nunca soltarme a pesar de las adversidades y por mostrarme siempre la dirección correcta cuando la luz puede llegar a perderse.

A MIS DIRECTORAS DE TESIS

Por convertirse en un gran apoyo para la elaboración de este proyecto; por sus consejos, paciencia, impulso y motivación, sencillamente por ofrecerme su mano en este gran camino.

A MIS COMPAÑEROS

Para aquellos que se terminan convirtiendo en tus cómplices, amigos, maestros. Con los que compartes no sólo conocimientos sino momentos que se quedarán grabados el resto de la vida.

A MIS MAESTROS

Por compartir todo aquello que son y que saben, por sus exigencias y por su enorme compromiso para con sus alumnos.

Y a todo el presídium, que sin su aprobación no podría concluir este gran logro que me ha ayudado a ver la vida de otra manera, que me ha hecho crecer en lo profesional y en lo personal.

DEDICATORIA

A MI PADRE Y MADRE

Porque sin querer, a veces se quedan ahí, en la oscuridad, detrás de uno, dando apoyo sin decir palabras, porque sin que se lo pidas, si caes, te ayudarán a levantarte sin esperar nada a cambio, simplemente no hay palabras que puedan describir el amor y cariño más natural y genuino, por eso y mucho más, gracias papá, gracias mamá.

A MI HERMANA

Por ser mi mayor amiga, por sus palabras, por compartir su sabiduría y porque no importa lo que suceda siempre estará ahí dándome su apoyo, sintiéndose orgullosa por cada logro cumplido, y porque yo sé de antemano que jamás me dejara sola, gracias Vero.

A MI HERMANO

Por el amor y apoyo que sólo él sabe dar, por apoyarme cuando no tenía a quién recurrir y porque siempre se convierte en la que más se puede confiar, gracias David.

GLOSARIO

Amenaza: Representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Beneficio económico. Es un término utilizado para designar los beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica.

Bienes y servicios. Son aquellas cosas tangibles e intangibles, de valor económico que reportan beneficio a quienes las poseen y que permiten la vida en la comunidad. Serán bienes cuando son susceptibles de apropiación, sea privada pública y servicios cuando su utilidad radica exclusivamente en su consumo.

Costo. Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

Crecimiento económico. Es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente de un país o una región) en un determinado periodo (generalmente en un año).

Debilidades. En términos económicos, una debilidad de una organización se define como un factor de vulnerabilidad en cuanto a su organización o actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada frágil.

Desarrollo. Proceso de evolución, cambio y crecimiento relacionado con un objeto, una persona o una situación determinada.

Deseo. Es la forma en que un individuo expresa la manera de satisfacer una necesidad.

Destrezas. Es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo.

Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia. Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Entidad económica. Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas y que está constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.

Especialización. Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento.

Fortalezas. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Frustración. Es el sentimiento que resulta de una expectativa insatisfecha.

Gasto. Es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio.

Habilidades. Es la capacidad que un individuo tiene al realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo nato.

Jornada laboral. Está formada por el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente.

Motivación. El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Necesidad. Es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. El hecho de no satisfacerlas produce unos resultados negativos evidentes.

Oportunidad. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Proceso productivo. Es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

Producción. Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. Más específicamente, se trata de la capacidad que tiene un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

Productividad. Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Retribución. Pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación que una persona recibe por una determinada tarea o acción.

Salario. Dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica.

Salario emocional. Se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Satisfacción. Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

Utilidad. En economía es una medida de la satisfacción

Valor. Es una magnitud con la que medir los distintos bienes económicos comparando su utilidad.

RESUMEN

La forma de producir y de generar valor ha sufrido ajustes a lo largo de la historia, las personas mismas, los procesos, las ideologías y empresas sufren de estos cambios, por ende deben adaptarse y buscar la mejor manera de sobrellevar estos cambios, así como convertirlos en sus aliados y crecer con ellos.

Es importante tener en cuenta la importancia que tiene la mano de obra, los conocimientos, las habilidades y destrezas, que cada individuo puede aportar en la elaboración de las actividades dentro de las organizaciones, ya que cada persona es única y la forma de ejecutar sus tareas será exclusiva, para ello, es necesario que la empresa preste atención a las principales exigencias, tanto del mercado laboral, como generacionales y sociales.

El salario emocional surge como una estrategia para combatir los problemas que se han venido acrecentando en las organizaciones, impulsa a las mismas a la motivación del personal a través de una serie de factores tanto económicos como no económicos, generando una disminución en la rotación de personal, un incremento en la productividad y un equilibrio de vida en las personas.

Para la elaboración de esta investigación, fue necesario la participación de un equipo de trabajo multidisciplinario, compuesto por alumnos y expertos en la materia de Recursos Humanos. Fue importante contar con el apoyo del personal de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, con los cuales se ha podido obtener información valiosa.

Teniendo como resultado, una propuesta de estrategia para la implementación de salario emocional dentro de la organización, así como poder entender la problemática que no sólo sufre esta entidad económica, sino muchas del país.

ABSTRACT

The way of producing and generating value has undergone adjustments throughout history, the people themselves, the processes, the ideologies and companies suffer from these changes, therefore they must adapt and seek the best way to cope with these changes, as well as make them your allies and grow with them.

It is important to take into account the importance of the workforce, knowledge, skills and abilities that each individual can contribute in the development of activities within organizations, since each person is unique and how to perform their tasks It will be exclusive, for this, it is necessary that the company pay attention to the main demands, both of the labor market, as well as generational and social.

The emotional salary arises as a strategy to combat the problems that have been increasing in organizations, it encourages them to motivate staff through a series of economic and non-economic factors, generating a decrease in staff turnover , an increase in productivity and a balance in people's lives.

For the preparation of this research, it was necessary the participation of a multidisciplinary work team, composed of students and experts in the field of Human Resources. It was important to have the support of the staff of the company operating contact centers and outsourced business processes, with which it was possible to obtain valuable information.

Having as a result, a strategy proposal for the implementation of emotional salary within the organization, as well as being able to understand the problem that not only this economic entity suffers, but many of the country.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las empresas han buscado siempre la manera de ser altamente productivas, en un principio era a través de la explotación del hombre por el hombre, después con la implementación de las máquinas dentro de las organizaciones se logró mayor eficiencia en los procesos productivos, sustituyendo estas últimas a la mano del hombre. Sin embargo, las máquinas dependen del conocimiento humano, por lo que, en los últimos años, la convivencia de máquina – hombre ha tenido que retomarse.

La adaptación y los cambios que han tenido que enfrentar las organizaciones a raíz de estas etapas, no ha sido tarea fácil, sin embargo, el hacerlo y la manera en que lo hicieron ha marcado el futuro para las mismas, y muy probablemente la que no lo haya hecho, el día de hoy no existe o no figura como una empresa desarrollada y sustentable.

Y aunque en la transición de estos períodos, la satisfacción del empleado puede verse como si quedara rezagada, lo cierto es que esta preocupación solía darse desde tiempos atrás.

“(…) era bastante común que los hombres se vendieran a sí mismos. Ahora bien, es evidente que lo hacían en calidad de trabajo forzoso no como esclavos, pues está claro que la persona vendida no caía en un poder absoluto, despótico y arbitrario” (Locke 2001, pág. 321)

Existen doctrinas que han dedicado sus estudios a este tema, se han dado cuenta de la importancia del salario emocional (sin precisamente llamarlo de esa manera) y la forma en que afecta en la productividad de los empleados, así como de su desempeño y su estabilidad. Autores como Frederick Herzberg, Victor Vroom, Porter y Lawler, entre otros, han basado sus investigaciones en detectar cuales son los factores que motiva a las personas a realizar ciertas actividades y que es lo que esperan obtener a cambio de lo que están realizando.

Esta investigación permite implementar el concepto de un término poco usual: el salario emocional; la manera en que surge y cuáles son las características y elementos que lo conforman, así como los beneficios que las empresas buscan a partir de la implementación de esta estrategia. Para ello, se ha dividido esta investigación en una serie de capítulos que

encaminan a la definición y descubrimiento de un concepto e ideologías poco usuales en el entorno.

En el capítulo 1, se define cual es el tema de la investigación, así como los objetivos y todas las herramientas que se emplearon para el desarrollo de la misma. La metodología que se utiliza, y cuál es la base que se toma en cuenta para llevarla a cabo de la manera en la que fue desarrollada. Muestra también la problemática que se detectó para la elección del tema y la justificación de la investigación, además de las características de las empresas y el personal en México, así como de la empresa misma donde se llevó a cabo la investigación.

Durante el Capítulo 2, se define al Capital Humano, y lo crucial que es este para las organizaciones. Se explica la importancia que tiene que la entidad estimule su crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional, a partir de planes de capacitación, planes de carrera, etc., estimulando y aprovechando todas sus habilidades y destrezas.

Para el Capítulo 3, se realiza una conceptualización completa acerca del talento y motivación del Capital Humano en las organizaciones. Puntualiza el valor de aprovechar el talento de las personas y resalta los factores motivacionales del personal que se encuentra dentro de la empresa, así como la base teórica de los mismos.

En el Capítulo 4, se habla acerca del Salario emocional, su aplicación, características y elementos que lo conforman, además explica los tipos de incentivos en los que se apoya y cuales son lo que se pueden llegar a aplicar en las organizaciones, tanto económicos como no económicos. Además, muestra la aplicación del salario emocional dentro de las organizaciones que tienen ubicación en México.

En el Capítulo 5, se presenta el análisis de los resultados que se han obtenido de la investigación a través de las herramientas empleadas.

Por último, en el capítulo 6, se muestra la propuesta que se hace a la empresa donde se ha realizado la investigación como una estrategia importante de la implementación de salario emocional, que le permitirá disminuir en determinado periodo la problemática que se ha venido presentando desde hace algunos años, y que le ha generado pérdidas considerables.

Capítulo 1. Marco Metodológico

1.1 Tema

Salario emocional como estrategia para favorecer el talento en el Capital Humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.

1.2 Delimitación del tema

Salario emocional como una estrategia que debe implementarse en el Capital Humano en la empresa de servicios para evitar la fuga de talentos e incrementar los beneficios de la empresa.

1.3 Problemática

En México, la fuga de talento que existe dentro de las organizaciones se ha convertido en un problema poco atendido por las mismas. Las personas cambian de un trabajo a otro dejando a las compañías con equipos de trabajo incompletos; y la pregunta a todo esto es: ¿qué están haciendo las organizaciones para evitar que este tipo de problemática se presente?

Las empresas no se están adaptando a la demanda laboral, y por consecuencia tienen altos índices de rotación, pues no se tiene la capacidad, ni el conocimiento, y hasta cierto punto, ni el interés, de identificar maneras de cómo retener su talento de capital humano, y prefieren dejarlo ir. Esto genera un mayor gasto, la rotación de personal deja lugares vacíos y para cubrirlos es necesario que la empresa haga una serie de procesos generando un desembolso en capacitaciones, sin contar el tiempo que lleva identificar si la nueva persona es apta y si realmente está interesada en el puesto, por la responsabilidad que involucre la vacante; I. Robín (2018), explica que:

El descontento de los trabajadores que precede a la rotación de personal acaba costando dinero a la empresa. Tanto a través de una caída en el rendimiento –que suele anteceder al despido o cese-, como a través de gastos en indemnizaciones u

otros conceptos, una alta rotación laboral es una mala noticia para la empresa en el plano económico. Robín (2018)

Es fácil recordar que hace apenas algunos años atrás, las empresas ponían las reglas y normas de contratación. Cuando una persona se iba por que prefería dedicarse al hogar, a cuidar a un hijo o demás situaciones personales, entonces de repente una persona era candidata precisamente porque era lo contrario a la que se acababa de ir, quizás joven, sin hijos ni familia, sin obligaciones ni responsabilidades extra laborales, y así la empresa decía, me gusta y se lo quedaba, pero, ¿qué fue lo que comenzó a suceder?, esa persona también se iba con el paso de apenas poco tiempo, las razones, quizá muchas más que la anterior persona: no le gusta el horario, quiere seguir estudiando, no le gusto el ambiente laboral o simplemente no fue lo que esperaba. Y situaciones como esas actualmente son tan comunes para las empresas que ya no asombran a nadie, sin embargo, si afectan a la empresa.

Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento. (Delgado 2016, p.5)

Crear que el mercado laboral y las necesidades de los empleados no cambian, es un error en el que se cae fácilmente, creer que, si antes las personas trabajaban enteramente por la necesidad, de la misma manera debería de ocurrir en la actualidad, es una negación de no querer ver que todo cambia.

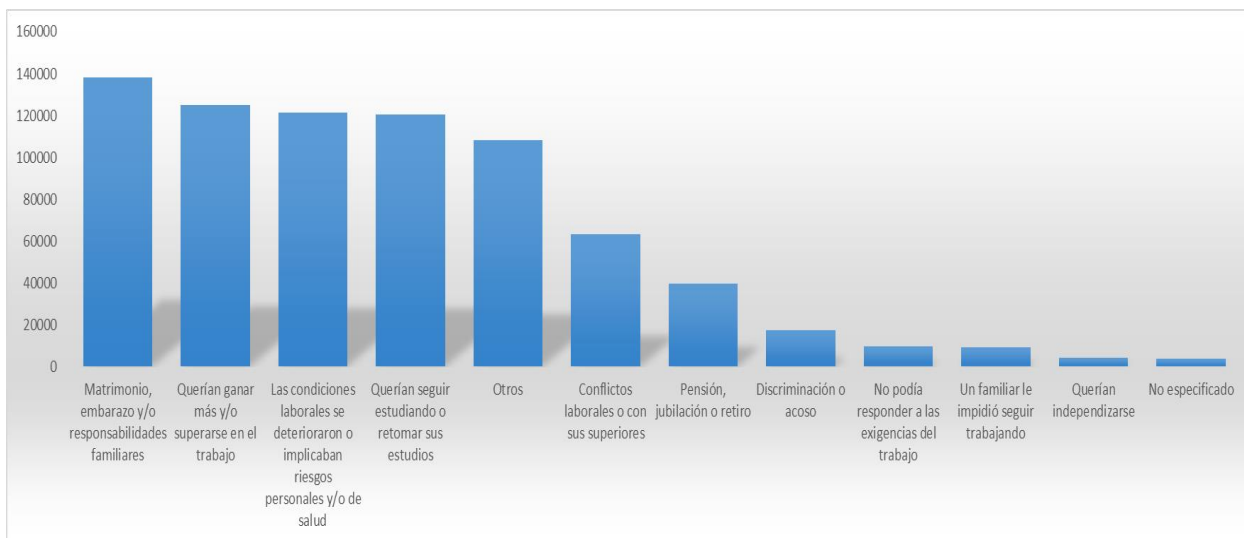
La sociedad actual tiene diferentes necesidades e intereses; de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENAOE) en 2016, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), muestra que dentro de las principales razones de abandono de empleo que tienen las personas se encuentran: el matrimonio, embarazo y responsabilidades familiares, además del salario y la superación personal, así como también las condiciones laborales y la necesidad de adquirir más títulos escolares, tal como se muestra en la tabla 1.1 (INEGI 2016).

Tabla 1. Principales razones de abandono de trabajo durante 2016

Motivo	%
Matrimonio, embarazo y/o responsabilidades familiares	18%
Querían ganar más y/o superarse en el trabajo	16%
Las condiciones laborales se deterioraron o implicaban riesgos personales y/o de salud	16%
Querían seguir estudiando o retomar sus estudios	16%
Otros	14%
Conflictos laborales o con sus superiores	8%
Pensión, jubilación o retiro	5%
Discriminación o acoso	2%
No podía responder a las exigencias del trabajo	1%
Un familiar le impidió seguir trabajando	1%
Querían independizarse	1%
No especificado	1%

Fuente: Elaboración propia. Con datos de INEGI 2016
La tabla muestra las principales causas de abandono de trabajo.

Figura 1. Motivo de abandono de trabajo durante 2016

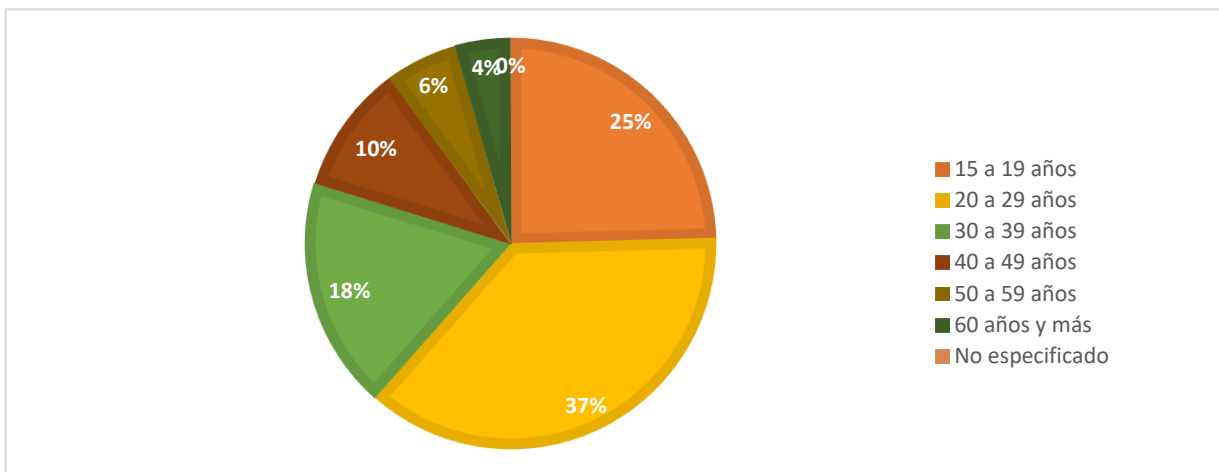


Fuente: Elaboración propia. Con datos de INEGI 2016
La tabla muestra las principales causas de abandono de trabajo

La edad aproximada que más abandona sus empleos por las razones arriba mencionadas se encuentra entre los 19 y 29 años de edad con un 37% del total de la población contabilizada, mientras que el 25% está entre los 15 y 19 años y un 18% entre los 30 y 39 años, por lo que

se puede observar claramente que el abandono de trabajo se encuentra más entre jóvenes de edad productiva, es decir, nuevas generaciones.

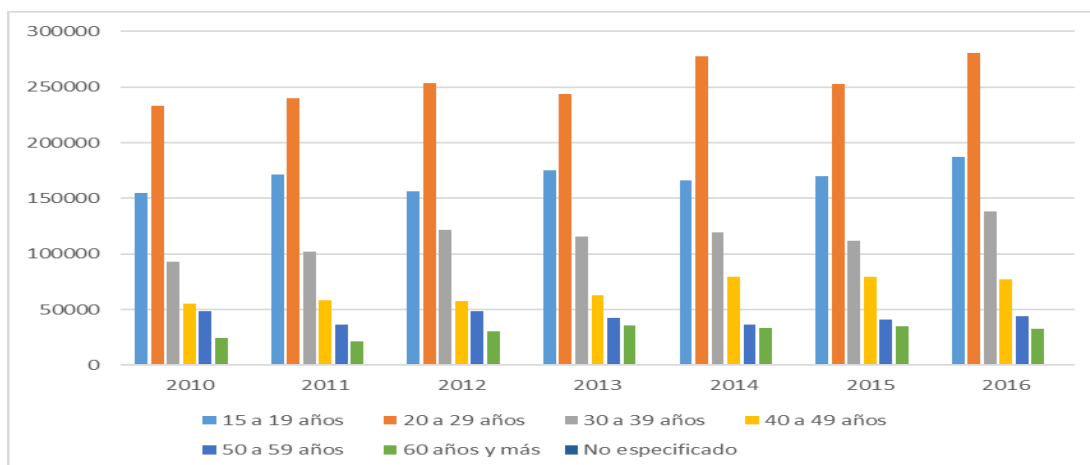
Figura 2. Edades de abandono de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Con datos tomados de INEGI 2016
 La gráfica muestra el porcentaje por rangos de edad, que tienden más a abandonar su empleo.

La edad aproximada que muestra más índice de abandono de trabajo radica entre los 20 y 29 años, seguida por entre 30 y 39 años de acuerdo a los datos obtenidos por el INEGI (2016).

Figura 3. Abandono de trabajo por edades de 2010 – 2016



Fuente: Elaboración propia. Con datos tomados de INEGI 2016
 La gráfica muestra un comparativo de cómo ha evolucionado el abandono de empleo por las causas mencionadas durante el periodo 2010 – 2016.

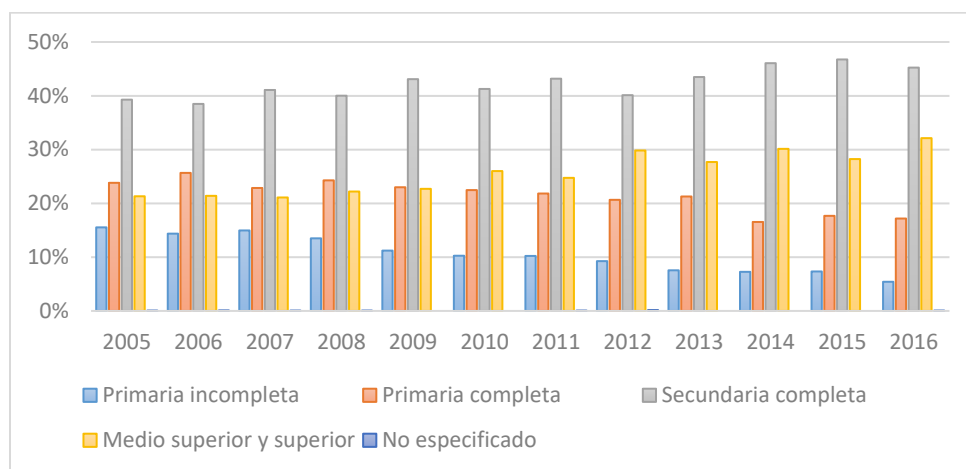
La rotación de personal permite a la empresa saber el tiempo que una empresa conserva a un empleado, es decir, cuanto tiempo esta una misma persona dentro de la organización en determinada área. Este indicador es muy útil, ya que permite detectar el tiempo que el personal laboral para la empresa, si el tiempo promedio de vida del personal dentro de la organización es corto, entonces se debe localizar la razón de la fuga de talentos. De acuerdo a Julio Millán (2006), la rotación de personal puede definirse como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. (J. M. Rosas 2006, p.24)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, realiza anualmente la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, en la que evalúa la población ocupada, subocupada y desocupada, el número de trabajadores independientes, así como el número de eventos de desempleo y el número de pérdidas de empleo, que permite realizar los análisis para medir el desempleo en determinada región.

El estudio de Población Económicamente Activa (PEA) de 2016 permite ver que las personas con un nivel de estudios básica (secundaria), seguido por el nivel medio superior, tienen un mayor porcentaje de abandono de empleo, con un total en 2016 de 343 mil 688 para el primer caso y 244 mil 054, es decir un 45% y 32% respectivamente (INEGI 2016).

Figura 4. Abandono de trabajo por edades y grado de estudio de 2010 – 2016



Fuente: Elaboración propia. Con datos tomados de INEGI 2016
 La gráfica muestra un comparativo del abandono de empleo por las causas mencionadas durante el periodo 2010 – 2016.

La rotación de personal y abandono de trabajo es bastante significativa para una empresa, ya que considerando las cifras lanzadas por la ENAPROCE durante el año 2015 se contabilizaron un total de 4,048,543 empresas PyMES, y hay que recordar que en ellas se encuentra el mayor número de personal ocupado. (BANCOMEXT 2017)

Tabla 2. Número de empresas por tamaño y personal ocupado 2015

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación	Participación %
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	49 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: BANCOMEXT
 La imagen muestra el número de empresas por tamaño y su participación de personal ocupado de acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015)

De acuerdo a un estudio realizado para determinar el crecimiento y fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas, realizado en 2018 cerca de un:

80% de las empresas en crecimiento fracasan en su primer año (...) 75% de los negocios dejan de existir durante los primeros años de vida debido a fallas de liderazgo y problemas internos y el 70% desaparece después de la muerte de su fundador. (Castro 2018)

Es importante considerar el papel que juega el liderazgo en el fracaso de una organización de acuerdo a las cifras mencionadas arriba por Castro, pues es increíble que un mal dominio de un equipo de trabajo acabe con una empresa en sus primeros años de vida, además de acuerdo a la calificadora Hays, encargada de elaborar el Índice Global de Habilidades en 2016 - 2017, la cual evaluó a los países en cuanto a mercado laboral, y califico a México con una calificación de 5.6 de 33 puntos a nivel global, destacando que las principales deficiencias y razones por las que existen un gran número de empresas en México que no crecen y fracasan dentro de sus primeros años de vida son los siguientes:

1. Economía global
2. Falta de habilidades y experiencia
3. Salarios malos
4. Sistema educativo
5. Escases de incentivos (Almanza 2016)

Manpower, la agencia encargada de reclutamiento y tercerización de personal, explica que, actualmente las personas buscan un empleo donde se les ofrezca más de lo que la está estipulado por la ley:

El 7% de los candidatos espera que su empleador le dé más prestaciones que las estipuladas en la ley (...) Las presiones salariales están aumentando para los profesionales cualificados por lo que los empleadores están obligados a aumentar los salarios con la esperanza de encontrar a los empleados adecuados (...) En México el 42% de las empresas tiene dificultades para contratar personal. (Almanza 2016)

Lo anterior, puede ser un indicador importante que revele que la rotación de personal tiene razones claras, y es preciso que las empresas atiendan estas necesidades, ya que es un factor clave para el desarrollo y crecimiento de cada una de ellas. De acuerdo a un artículo escrito por Juárez B. (2108) para el periódico el economista, los personas no sólo se marchan por asuntos económicos:

En el primer semestre del 2018, la mayoría de las compañías en México tuvieron una tasa de rotación inferior 5 por ciento, según el Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018, elaborado por SH. En los sectores industrial y financiero se reportaron los menores índices de rotación. El informe señala que el sueldo es la primera causa para cambiar de empleo. Ese fue el motivo de 27 por ciento de los trabajadores que dejaron su empresa. En segundo lugar, está la falta de posibilidades de crecimiento profesional, con 21.7 por ciento. (Juárez 2018)

El salario emocional surge tras la necesidad de resolver esta problemática que presentan las organizaciones hoy en día. Lo que pretende, es generar un plan de beneficios que permita desarrollar el Capital Humano, así como retener y aprovechar el talento del personal, a través de la motivación de los beneficios ofrecidos por la empresa. “El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” (Poelmans 2016, p.6).

El salario emocional muestra algunas ventajas de acuerdo a su aplicación dentro de las organizaciones que a continuación se muestran de acuerdo a la investigación realizada por Parra, Gutiérrez y Sierra 2015:

VENTAJAS

- Mejora el clima laboral y las relaciones humanas.
- Mejorará la actitud que tienen los empleados hacia el trabajo.
- Mejora la eficiencia y productividad del negocio.
- Se optimiza el tiempo.
- Generar Innovación y la creatividad.
- Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Genera empresas más competitivas.
- Genera atracción de talentos.
- Permite reducir la rotación de personal.
- Permite reducir el ausentismo por incapacidad médica.
- Mejora la salud.
- Baja el nivel de estrés.
- Genera felicidad.
- Mejorar las ventas.
- Sensibilización hacia el cambio en la organización.
- Se reduce el costo de las contrataciones.
- Se establecen indicadores claves de éxito.
- Se generan estrategias para la gestión del conocimiento.
- Realizar plan de desarrollo y crecimiento.
- Se realiza la construcción de competencias para el liderazgo y futuro en las Organizaciones.
- Las áreas de Gestión Humana mejoran en su enfoque como asesor estratégico.
- Se estabiliza la sinergia entre los equipos de trabajo superando la confianza.
- Minimización de demandas laborales.

DESVENTAJAS

- Costos altos para las empresas: ya que el alto flujo efectivo, las decisiones sobre la inversión, la expansión, la contratación. Y los gastos pueden incluir contratar un plantel para gestionar su programa de beneficios o pagar gestores externos del plan o gestionar el plan de beneficios agrega servicios de contabilidad financieros y legales.
- Costos altos para los empleados: En gran parte de las empresas los empleados asumen un aparte del costo del plan de beneficios, adicionalmente.
- Relaciones cuestionables entre productividad y motivación. (p.14)

La aplicación de salario emocional es una estrategia que las empresas aplican con la finalidad de mejorar el rendimiento y productividad de los empleados, generando así beneficios para la organización misma.

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Por otro lado, el salario emocional implica dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables. (Gómez 2011, p.6)

La empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, se encontró con todos los problemas antes mencionados; desde hace algunos años la rotación que tiene en su personal y los bajos índices motivacionales que presenta su capital humano, ha afectado directamente su crecimiento de unos años a la fecha.

Esta empresa tiene una sección de call center, la cual tiene una importante fuga de talento. Los comentarios respecto a los salarios, las jornadas laborales y el mal liderazgo, ha provocado un clima organizacional opaco, dejando cerca de un 43% de rotación trimestral entre esta área y los puestos bajos de la organización, lo cual le genera directamente pérdida en la utilidad, por lo que sus gastos de operación y administrativos se vuelven elevados y pocos estables, ya que las constantes capacitaciones a personal nuevo, los kit de ingresos y todo el proceso de selección es costoso; y a pesar de todo, la plantilla de personal siempre se refleja incompleta. La empresa se ha convertido en poco confiable para sus inversionistas y clientes, ya que ninguno de estos tiene al mismo asesor por más de tres o cuatro meses, generando desconfianza e inconformidad para estos.

Por otro lado, están los altos rangos, los cuales hace aproximadamente dos años presentaban el mismo problema, siendo estos un poco más costosos, sus pérdidas eran mayores cuando estos se iban, ya que la inversión en su capacitación era elevada y al poco tiempo se iban a otro lado, argumentando que las prestaciones y el ambiente laboral que les ofrecían era mejor.

Por la anterior la empresa decidió implementar, en los altos puestos, algunos factores de salario emocional, como estrategia para retener a sus líderes, gerentes y directivos, obteniendo una disminución de 15% en su rotación en estos puestos y un crecimiento del 2%

en su beneficio económico, ya que sus costos administrativos a causa de la rotación disminuyeron 15%.

Sin embargo, el problema no se ve resuelto, ya que la mayor concentración de personal se encuentra en los rangos bajos, y en los últimos tres trimestres lo recuperado en estos, no cubre el desgaste que tiene en las otras áreas, el cual es cerca del 5% trimestral por la fuga de talentos.

El problema que la empresa muestra directamente en la implementación de salario emocional para su personal, es que la mayoría debe estar presente en su área de trabajo a diferencia de los altos rangos, por lo que ha decidido generar una estrategia que pueda implementarse para sus áreas más afectadas, que le permita mantenerse en el mercado como una empresa líder en su ramo, y si bien se sabe que el camino no será sencillo, también se sabe de antemano que llegó la hora de actuar y ajustarse a las exigencias del mercado laboral y de las necesidades de las personas y ajustarlas a sus objetivos, para así generar un crecimiento mutuo.

1.4 Justificación

Las condiciones laborales que se viven actualmente, las demandas y pretensiones, tanto de empleadores como empleados, genera la necesidad de considerar a el salario emocional como una estrategia que colocara a la empresa por delante en el mercado laboral.

Hoy en día, se debe reconocer que uno de los activos intangibles más importantes, para que una organización pueda funcionar, y así lograr sus objetivos, es el Capital Humano. Por ello, es primordial encontrar la manera, de hacer de este, una variable productiva de la empresa.

La investigación pretende, a nivel social, reconocer la importancia del Capital Humano dentro de las organizaciones, dando como ejemplo a la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio; busca crear estrategias para implementar los beneficios del salario emocional que ayuden a la satisfacción de necesidades e incrementar

la motivación interna, que a su vez permita mejorar la productividad de este insumo clave de las empresas, para lograr mantener un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Por otro lado, en el aspecto teórico, permitirá conceptualizar términos que hasta el momento son poco usuales para las empresas, como es el salario emocional; impulsará y mejorará la manera en la que se pueden aplicar los incentivos que componen este término, y explicará cómo influye todo este proceso para poder generar el crecimiento de las empresas.

Existen teorías que definen el salario emoción, tal como es el caso de Puyal, Gay (2006), quien define el salario emocional de la siguiente manera:

Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con la contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate –vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral...- se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos (...) (p.44).

En la escala organizacional, tiene la finalidad de identificar la influencia de este concepto en la empresa, los beneficios que se obtienen, tanto para la empresa como conjunto, como para el Capital Humano, ya que algunas veces las pérdidas son mayores por no dar la importancia adecuada al rol que juega cada uno de los que conforman la empresa.

1.5 Marco Contextual

En México, muchas de las empresas sufren constantemente los gastos y las consecuencias de no saber retener el talento de su Capital Humano.

El salario emocional, es una forma de retribución no económica, que las empresas utilizan para recompensar las labores de los trabajadores, y generalmente este es un tema que las organizaciones envían al final de sus prioridades, quizá por no comprender de todo de lo que se habla. Si bien, es cierto, que nadie está peleado con el dinero, también es cierto que la estructura de trabajo ha cambiado mucho de una década a otra.

Existe un período en las compañías donde el trabajador tomaba la decisión de cumplir con extensas jornadas laborales, esto se veía directamente reflejado en su retribución económica, a través de pagos de tiempo extra; sin embargo, sea cual fuese el motivo que los llevaba extender sus horarios, podía reflejarse una relación tiempo – salario monetario.

Actualmente, la población en edad productiva, debe incluir dentro de sus habilidades: el trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, disponibilidad de horario, sin olvidar los conocimientos técnicos, mostrar destrezas como el ser autodidacta, proactividad, creatividad, e ingenio; pero ¿qué sucede al momento de delimitar las condiciones de trabajo que la empresa está dispuesta a ofrecer?.

Una empresa debe saber distinguir cual es la fuente de sus ingresos, desde un enfoque superficial, quedaría claro que son los clientes quienes generan los beneficios económicos de la misma, pero antes de que el producto o servicio esté finalizado y listo para ser ofertado, existe una cadena de producción que, sin ella, ese producto o servicio no tendría un valor. Los empleados son la principal fuente de ingresos dentro de una organización, pues son los encargados de producir, vender, conseguir clientes, realizar muestras, investigaciones, etc.

Es un hecho que no se trata de arrebatar una sonrisa, se trata de retribuir, generar comodidad, satisfacción, reconocimiento y entender que esta gente es en verdad parte esencial de la entidad; Fernando Calderón, director de mercadotecnia de OCCMundial, (como cito M. Mendoza), explica que:

Un trabajador feliz –motivado por el salario emocional– aporta 65% más energía a sus tareas diarias y está más comprometido con la empresa. Además, apuntó, la satisfacción y motivación reduce 66% los días perdidos por la baja eficiencia o el incumplimiento de las metas y programas establecidos por las compañías.

También minimiza 51% el ausentismo por accidentes, incapacidades de trabajo o indisposiciones y problemas personales. (Mendoza 2016)

La importancia que el tema tiene en las empresas, se ha convertido en fuente vital para su funcionamiento, además de poder entender todo lo que estos cambios dentro de las

organizaciones pueden generar, ya que puede llegar a verse como una transformación total de la manera de ver y sobrevivir en el mercado laboral.

La empresa dedicada a los centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, actúa de acuerdo a las necesidades de sus clientes, a través de determinados estándares de calidad como son: certificaciones en ISO 27001, PCI DSS Compliant, e ISO 9001:2008.

La empresa tiene más de 30 años en el mercado laboral y su principal sucursal se encuentra ubicada en la Ciudad de México, con una plantilla de cerca de 200 personas entre líderes, área administrativa y call center.

1.6 Pregunta de investigación general

¿El salario emocional es una estrategia que permitirá favorecer al talento del capital humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio disminuyendo su tasa de rotación en dicha empresa?

1.7 Preguntas de investigación específicas

¿Qué es el salario emocional y como ayuda a retener el talento del capital humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio?

¿Cuáles son las herramientas que permite puede medir los beneficios que genera el salario emocional una vez aplicado?

¿Cuáles son las metas que se busca obtener con la implementación del salario emocional en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se generan en una empresa que utiliza el salario emocional en su Capital Humano?

¿Cuál es la estrategia para incentivar al capital humano de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio que permita favorecer el talento de los mismos?

1.8 Objetivo General

Propuesta de salario emocional como estrategia para favorecer el talento y permanencia del Capital Humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.

1.9 Objetivos Específicos

- ✓ Definir el concepto de Salario Emocional y establecer sus características, ventajas y desventajas que este abarca.
- ✓ Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa, a través de herramientas, como cuestionarios y entrevistas que permitan identificar las características: giro, tamaño, posicionamiento, número de trabajadores, niveles de productividad de los empleados, etc.
- ✓ Definir las metas para proponer una estrategia de salario emocional para favorecer el talento del capital humano.
- ✓ Dar a conocer los resultados que tendría la empresa una vez implementado el salario emocional dentro de su capital humano.
- ✓ Elaboración de la estrategia de salario emocional para favorecer y retener el capital humano de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio

1.10 Metodología

De acuerdo al alcance y objetivo, la investigación es descriptiva, ya que este tipo de investigaciones buscan fundamentar y explicar si el salario emocional afecta de manera positiva o negativa la productividad del Capital Humano dentro de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio; tal y como dice Sampieri (2014):

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (p 138)

Es una investigación de tipo exploratorio, ya que este tema ha sido muy poco estudiado e inducido por las organizaciones, además los estudios y el concepto son relativamente nuevos para las mismas:

Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos como: una enfermedad de recién aparición, una catástrofe, etc., estos estudios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro. (p.165).

El tipo de tiempo que se aplicó es transversal, ya que sólo se tomó una muestra en un tiempo y espacio determinado de la organización.

Por el lugar en dónde se realizó, es una investigación de campo, ya que fue importante visitar la empresa para poder aplicar las herramientas necesarias, para la obtención de la información que permitió evaluar si el salario emocional realmente influye para incrementar el salario emocional.

El método de recopilación de la información es mixto, ya que se tomó características de la población estudiada y, también fue necesario evaluarlos de manera numérica, para determinar si la inducción del salario emocional es una estrategia adecuada para incrementar la productividad del Capital Humano para la empresa de servicios. Conocer el nivel de satisfacción que tiene el personal sobre los beneficios sociales que imparte la organización y que tan productivos son estos para ellos, así como su motivación y condiciones para favorecer el talento y permanencia en la organización sujeto de estudio.

1.10.1 Población sujeto de estudio

- ✓ Se utiliza una muestra de 30 personas de forma aleatoria.
- ✓ Nivel de estudios: básico, media superior y superior, posgrado.
- ✓ Nivel jerárquico: se estudian todos los niveles jerárquicos que cubran la muestra previamente seleccionada.
- ✓ Áreas de una empresa: se estudiaron todas las áreas de la empresa.

1.10.2 Instrumentos

Para poder llevar a cabo esta investigación se elaboraron dos instrumentos, un cuantitativo y un cualitativo, ambos fueron aplicados a un grupo de jueces, para validar su claridad; de acuerdo a los resultados obtenidos por estas validaciones se generaron correcciones, obtenido como resultado los instrumentos aplicados.

La forma de recopilar la información es aplicar el cuestionario a la muestra de 30 personas de forma física dentro de las instalaciones de la empresa.

La entrevista es aplicada de igual manera dentro de las instalaciones de la organización a la Gerente de Recursos Humanos.

Cuantitativo

Este instrumento se aplicó a una muestra de 30 personas, obtenida de la empresa operadora de centros de contacto y tercerización de negocio. Este instrumento permite sustentar el conocimiento, la importancia y la satisfacción de los beneficios sociales, así como la

motivación y el reconocimiento como parte del plan de salario emocional, dentro del Capital Humano de dicha empresa.

Este instrumento consta de 4 secciones:

Sección I. Ayuda a conocer las características generales de la persona que responde el cuestionario y el tipo de relación que tiene con la empresa.

Sección II. Permite evaluar que tan atractivos son los beneficios económicos y no económicos para los colaboradores de la empresa.

Sección III. El objetivo es entender la importancia que tiene la motivación y el reconocimiento para el desempeño de los colaboradores.

Sección IV. Permite conocer el grado de satisfacción laboral que muestra el capital humano.

Cada una de las secciones ha sido a su vez subdividido de acuerdo a las necesidades (tabla 3), esto con la finalidad de tener un análisis más detallado de los datos obtenidos.

Tabla 3. Matriz de variables de cuestionario

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	Traducción
Aspectos generales	Aspectos generales	Genero	1	Item 1: {Hombre: 1, Mujer: 2}
		Edad	2	Item 2: {"Menos de 25 años": 1, "Entre 25 y 30 años": 2, "Entre 31 y 35 años": 3, "Entre 36 y 40 años": 4, "Más de 40 años": 5}
		Grado de estudios	3	Item 3: {"Básico": 1, "Preparatoria": 2, "Licenciatura": 3, "Posgrado": 4, "Otro": 5}
	Aspectos laborales	Área	4	Item 4: Abierta
		Puesto	5	Item 5: Abierta
		Tiempo en la empresa	6	Item 6: {"0-2 años": 1, "3-5 años": 2, "6-10 años": 3, "Más de 10 años": 4}
		Experiencia laboral (años)	7	Item 7: {"0-2 años": 1, "3-5 años": 2, "6-10 años": 3, "Más de 10 años": 4}
		Medio de transportarse	8	Item 8: {"Transporte Público": 1, "Vehículo propio": 2, "Vehículo de empresa": 3, "Otro": 4}
		Tipo de contrato	9	Item 9: {"Contrato indefinido": 1, "Contrato parcial": 2, "Honorarios": 3, "Otro": 4}
		Horas que labora a la semana	10	Item 10: {"Menos de 40 hrs": 1, "Entre 40 y 50 hrs": 2, "Más de 50 hrs": 3}
		En su actual empresa, ¿Promueven mejoras sociales para el desarrollo laboral de los trabajadores?	11	Item 11: {"Sí": 1, "No": 2}
		En su actual empresa, ¿Tiene la posibilidad de solicitar o ha solicitado algún tipo de beneficio social?	12	Item 12: {"Sí": 1, "No": 2}
Beneficios sociales en el trabajo	No económicos	Horarios flexibles	13	Item 13: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5}
		Jornadas reducidas	14	Item 14: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5}
		Jornadas reducidas por lactancia	15	Item 15: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5}

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	Traducción
		Tiempo máximo por día dentro de la empresa	16	Item 16: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Selección personal del periodo de vacaciones	17	Item 17: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Guardería dentro de la empresa	18	Item 18: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Agradable ambiente de trabajo	19	Item 19: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Promoción de la realización de actividades deportivas	20	Item 20: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Áreas de descanso dentro de la organización	21	Item 21: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Capacitación constate	22	Item 22: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
	Económicos	Descuentos o becas para la formación educativa	23	Item 23: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Vales de descuento de recreación	24	Item 24: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Servicio médico para el personal y sus familiares	25	Item 25: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Transporte empresarial	26	Item 26: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Días económicos	27	Item 27: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Extensión de días de vacaciones	28	Item 28: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Extensión de días por periodo de maternidad/paternidad	29	Item 29: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Descuento o pago total de comedor	30	Item 30: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
		Premio o bono por productividad	31	Item 31: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	Traducción
		Premio o bono por puntualidad	32	Item 32: "Nada atractivo": 1, "Poco atractivo": 2, "Moderadamente atractivo": 3, "Atractivo": 4, "Muy atractivo": 5 }
Motivación y reconocimiento	Liderazgo	¿Qué mi superior muestre interés en mi como persona?	33	Item 33: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué mi superior me haga sentir que mi trabajo es importante?	34	Item 34: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
	Reconocimiento y comunicación	¿Conocer la importancia de mi trabajo?	35	Item 35: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Recibir reconocimientos y elogios por hacer un buen trabajo?	36	Item 36: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué mis opiniones sean tomadas en cuenta?	37	Item 37: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué se generen oportunidades de crecimiento en la empresa?	38	Item 38: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
	Condiciones de trabajo	¿Contar con el equipo y las herramientas apropiadas para realizar mi trabajo?	39	Item 39: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué mi líder estimule mi crecimiento y desarrollo profesional?	40	Item 40: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué mi líder hable conmigo sobre cómo me desenvuelvo en mis actividades?	41	Item 41: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
		¿Qué mi sueldo sea proporcional a las tareas que desempeño?	42	Item 42: "Sin importancia": 1, "Poco importante": 2, "Moderadamente importante": 3, "Importante": 4, "Muy importante": 5 }
Satisfacción laboral	Motivación intrínseca y extrínseca	Condiciones físicas del trabajo	43	Item 43: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Libertad para elegir su propio método de trabajo	44	Item 44: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Compañerismo	45	Item 45: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	Traducción
		Reconocimiento laboral	46	Item 46: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Liderazgo en el equipo	47	Item 47: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Responsabilidades asignadas	48	Item 48: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Salario	49	Item 49: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Uso de capacidades en las tareas asignadas	50	Item 50: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Relación entre dirección y trabajadores	51	Item 51: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Promoción laboral	52	Item 52: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Gestión empresarial	53	Item 53: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Interés del líder por el empleado	54	Item 54: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Horario de la empresa	55	Item 55: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Asignación de tareas	56	Item 56: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }
		Estabilidad laboral	57	Item 57: "Muy insatisfecho": 1, "Insatisfecho": 2, "Indiferente": 3, "Satisfecho": 4, "Muy Satisfecho": 5 }

Cualitativo

El método cualitativo, se compone por una serie de 25 preguntas abiertas, las cuales tienen como objetivo profundizar en el conocimiento de la empresa para cubrir con las necesidades que la investigación requiere.

Tabla 4. Matriz de variables entrevista

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	PREGUNTA	ITEMS
Características de la empresa	Estructura de la empresa	¿A qué se dedica la empresa?	1
		¿Con cuántas áreas cuenta la empresa?	2
		¿Cuál es el área con mayor número de empleados?	3
		¿Cuál es el área que más rotación muestra?	4
Salario emocional	Aplicación del salario emocional	En esa área, ¿se aplica salario emocional? (si, no, por qué)	5
		¿Manejan algún tipo de indicador de productividad en su capital humano? (si, no, cuál)	6
		¿Cuál es el área con menos productividad?	7
		Esa área, ¿tiene salario emocional? (si, no, por qué)	8
		¿Cómo surge la necesidad de implementar el salario emocional sólo en algunos departamentos de la empresa?	9
		¿Cuáles son los departamentos en los que se implementaron?	10
		¿Bajo qué fundamentos sólo se aplicó en esas áreas?	11
		¿Cuáles fueron los objetivos planteados para la implementación de salario emocional?	12
		¿Cuánto tiempo tiene que se comenzó a aplicar el salario emocional?	13
	¿El proceso de implementación cómo se gestionó?	14	
	Resultados del salario emocional	¿Cuánto tiempo se le llevo a la empresa el proceso de implementación del salario emocional?	15

VARIABLE O CATEGORIA	SUB - CATEGORIA	PREGUNTA	ITEMS
		Los objetivos planteados en un comienzo, ¿se cumplieron?	16
		¿Cuáles son los principales cambios o beneficios que se han observado en las áreas dónde se está implementado?	17
		Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en el desempeño del Capital Humano?	18
		Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en los resultados de la empresa?	19
		¿Cómo se diferencian las áreas dónde se aplica salario emocional y en las que no lo aplican?	20
		¿Han surgido problemas al no aplicarlo en toda la empresa?	21
		A corto o largo ¿se tiene pensado implementar estos beneficios en toda la empresa? (sí, no, por qué)	22
		¿Qué opinión tiene respecto a la implementación del salario emocional en su empresa?	23
		¿Considera qué es una estrategia adecuada para los objetivos de la empresa?	24
		Sin tener el enfoque de su empresa, me gustaría saber que opinión tiene sobre el salario emocional	25

1.10.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra, para el cuestionario es de 30 personas seleccionadas al azar entre las diferentes áreas, entre ellas se pretende que sean empleados subordinados y jefes de departamentos.

El tamaño de la muestra para la aplicación de la entrevista es a una persona, que por el cargo que desempeña responderá a este instrumento, la cual fue seleccionada por los líderes de la organización.

1.10.4 Etapas de la investigación

- ✓ Identificación del problema.
- ✓ Elaboración de encuestas.
- ✓ Validación de los instrumentos
- ✓ Corrección de los instrumentos
- ✓ Aplicación de los instrumentos.
- ✓ Análisis de los resultados.
- ✓ Elaboración de la propuesta

1.11 Antecedentes

La sociedad, en casi toda su historia, ha debido encontrar las herramientas que le permitan cubrir sus necesidades básicas, para ello, ha recurrido a las empresas donde vende su mano de obra, a cambio de aquello que le permita subsistir. Actualmente, la retribución es casi siempre monetaria, es decir, económica. Bajo esta idea, las organizaciones y las personas se necesitan unas a las otras. T. Parsons (1960), (como cita Y. Boris, (1970), explicaba que: “La sociedad, entendida esta como un sistema de comportamiento humano bastante independiente de su medio biofísico, es un conjunto organizado. Una gran parte del conglomerado humano pasa la mayor parte de su vida trabajando en algún tipo de organización” (p.3).

Una organización es un conjunto de personas trabajando para el logro de uno o muchos objetivos, M. Gauss (1936), (como lo cita Y. Boris en 1970), define a las organizaciones como: “el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y responsabilidades” (p.3).

Las empresas basan sus principales objetivos en el incremento de sus beneficios económicos a través de sus actividades, y debido a esto, es que las compañías deben saber identificar la

manera en la que están conformadas, y reconocer cual es la fuente de donde se están generando sus ingresos económicos. “Hay una tendencia a identificar el propósito de la organización con el beneficio económico, y el beneficio económico, es un medio; lo deben buscar todas las organizaciones para así también lograr mejores resultados en el propósito” (Sandoval 2008, p. 17).

La fuerza productiva es un tema debatido desde mucho tiempo atrás por diversos autores, sin embargo, este ha cobrado mayor fuerza en las últimas décadas, dando el reconocimiento que se le ha generado a los recursos humanos que se encuentran en una organización.

Los estudios han demostrado que este es un factor vital dentro de una organización, tal como lo explican L. Cabarcos y G. Dopico (2005):

Dentro de los recursos intangibles de la empresa, sin duda, el Capital Humano, constituye el recurso más estratégico, también el más complejo de gestionar. El Capital Humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo (p. 59).

Básicamente, se puede concluir que el Capital Humano, es la fuerza productiva de toda entidad económica, ya que son los encargados de crear, vender, atraer, medir y realizar todas aquellas tareas que estén relacionadas con el producto o servicio que genera el ingreso de la empresa para la cual laboran, además, se debe tener en cuenta que, si estos llegan a faltar, entonces la organización no lograría sus objetivos.

La manera en la que este factor se desempeñe será fundamental para conocer cuánto puede llegar a conseguir una empresa para su crecimiento. T. Watson Jr. (como se citó en L. Cabarcos y G. Dopico, 2005), encargado de IBM, explica: “Todo el valor de esta empresa está en su gente. Si ardieran todas nuestras fábricas y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre, llévense a nuestro personal y podríamos no recuperarnos nunca” (p. 59).

Ahora, si se pone como uno de las principales variables de una empresa a el Capital Humano, entonces, conservar a este debe o debería ser una de las principales prioridades de toda organización; sin embargo, no se trata de sólo conservarlo, sino hacerlo de tal manera que la organización obtenga de el la aplicación de sus máximas habilidades en las actividades que realiza día a día, y para que esto se logre, el recurso debe sentirse identificado con la empresa, sentirse apreciado y valorado. Esto no es tarea fácil, ya que por naturaleza los seres humanos tienen la característica de tener necesidades ilimitadas.

Las necesidades de los seres humanos son diversas y variadas, y una vez que se satisface la necesidad prioritaria ha de surgir una nueva, o bien, dicho de otra manera, las personas una vez que satisfacen una necesidad caen en una monotonía, por lo que les nace un nuevo objetivo, que llega a convertirse en una necesidad.

J. Leal (2017), conferenciante emocional, explica que las necesidades de los individuos pueden verse claramente reflejados en una organización. Una persona cualquiera, tiene la necesidad de pertenecer a un grupo, entonces lo que busca es relacionarse, y una vez que este ha conseguido su objetivo ya no le será suficiente, pues ahora ya no le será necesario sólo pertenecer, sino que buscará ser el mejor, busca el reconocimiento de todos los demás, y hará todo lo que se encuentre a su alcance para lograrlo; como tomar capacitaciones, cursos, diplomados, etc., todo con la finalidad de obtener poder (Leal 2017). La mayoría de las personas están en busca del poder en las organizaciones, los empleados están en constante competencia para obtenerlo, y esta es una de las etapas en la que más tiempo pasa un colaborador.

Leal explica, que no se puede pasar a la siguiente etapa si no se ha satisfecho la anterior. Y entonces, es aquí donde las empresas entran en conflicto con los intereses de los empleados, porque mientras la empresa está enfocada el cumplimiento y apego de sus valores, misión y en el cumplimiento de sus metas, el personal se encuentran en constante competencia, ellos están luchando con sus compañeros por ser el mejor y ser reconocido por sus esfuerzos, para nada pasa por su cabeza las necesidades organizacionales; es decir, la empresa piensa en su misión, mientras que los empleados siguen en busca su reconocimiento. (Leal 2017)

Por otro lado, es importante considerar que las necesidades de los individuos, van desde lo material, hasta lo emocional, y no todas las personas tienen las mismas prioridades. En el libro *Motivación y Personalidad* de H. Maslow (1991), explica que:

La vida humana no podrá entenderse nunca, si no se tienen en cuenta sus aspiraciones más elevadas. El crecimiento, la autorrealización, procurar la salud, buscar la identidad y la autonomía, anhelar la grandeza (y otras formas de expresar el esfuerzo de superación) se deben aceptar sin dudar como una tendencia humana ampliamente extendida y quizás universal. (p. XIX)

Cuando se profundiza en el estudio del comportamiento humano, se debe tener una mentalidad abierta y entender que estos deben ser considerados como un todo, de la misma manera que sus necesidades; es decir, los individuos son un conjunto general, sus necesidades están dentro de él, no por separado; por ejemplo, cuando se tiene hambre, la persona completa tiene hambre y no sólo una parte de ella, y es importante que esta necesidad se cubra en su totalidad y satisfactoriamente, ya que el resultado afectará directamente en el funcionamiento del cuerpo en general, si no se alimenta cuando lo requiere y de manera correcta, influirá de manera puntual en su concentración, rendimiento, estado de ánimo, etc.; cuando esa necesidad sea cubierta, entonces la persona tendrá otra actitud al realizar sus actividades, tendrá mayor concentración, su humor mejorará.

Las necesidades, surgen de los deseos, y estos a su vez, provienen de una motivación, o un impulso, el cual no siempre es consciente, como cuando se quiere un automóvil; se trabaja para comprar uno, se quiere un auto porque alguien cercano se acaba de comprar uno, estas motivaciones son consideradas por Maslow, como impulsos. (Maslow 1991)

Los deseos y las motivaciones, son fáciles de identificar en el Capital Humano de las organizaciones, el pionero en el estudio de las teorías motivacionales fue D. McGregor, quien se dedicó a tratar de entender las relaciones humanas; se encargó de describir el comportamiento de los individuos a través de sus teorías “X” y “Y”, donde explica el papel que juega el líder en un equipo de trabajo, y la manera en la que es visto entre los subordinados.

En la Teoría X, los individuos harán todo lo posible por intentar trabajar menos, la única motivación es el dinero, evitando al máximo las responsabilidades, además, sólo cuentan con una preocupación, la cual es sentirse seguros dentro del área donde están trabajando. Las personas que se encuentran en este grupo, tienen como característica su poca iniciativa, pues prefieren ser mandados y cumplir con las órdenes de sus superiores. Por otro lado, en la Teoría “Y”, los individuos consideran al trabajo como algo totalmente natural, a diferencia de los primeros, sólo es necesario que se les coloquen tras un objetivo para que ellos se auto dirijan a él, no es necesario que el líder recurra a amenazas o a normas estrictas para que estos cumplan con las metas establecidas, ya que estos tienen la capacidad de asumir las responsabilidades de los puestos en los que han sido asignados (McGregor 1960).

Cuando se habla de una organización, el liderazgo es un punto importante en el comportamiento del individuo, la manera en la que estos puedan llegar a influir en la actitud del trabajador, va a dirigir a los resultados que obtenga la empresa; así lo explica J. Rosas (2015), conferenciante que hace una reflexión sobre el liderazgo de Cinopolis:

Las grandes empresas deben considerar dos puntos importantes de liderazgo para poder crear equipos de trabajo productivos: 1) Talento: La gente hace lo que ve que su líder está haciendo, no lo que este le pide que haga y 2) Cultura: lo que la gente hace cuando el líder no está presente. (J. Rosas 2015)

Los líderes no siempre van a poder estar supervisando lo que la gente está haciendo, por eso es importante que se cree confianza en un equipo de trabajo, que se forje una cultura de trabajo, para que el equipo por si solo se conduzca hacia los objetivos establecidos, aún si el líder no se encuentra cerca. El psicólogo Vroom, Victor (como se citó en K. Davis y J. W. Newstrom, 1999) explica: “que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas” (p.13).

Basándose en su teoría Vroom, Victor, desarrolló un modelo basándose en tres supuestos, en los que describe el desempeño de los individuos como una fuente de energía que radica directamente de ellos y de su conducta, y que el individuo está totalmente consciente de los resultados a los que se debe llegar, además explica que:

Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento. El modelo, a su vez, introduce tres variables las cuales son: 1) valencia: la cual muestra el nivel de deseo que tiene una persona por alcanzar determinada meta u objetivo; 2) expectativa: es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado, aquí los resultados de si el individuo se considera capaz para la realización de la tarea asignada o no y, por último, 3) instrumentalidad: la cual es el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. (Davis y Newstrom 2003, pp. 16 - 64)

La manera en que ejecutan los individuos sus responsabilidades en una empresa, y los factores motivacionales que influyen, fueron estudiados en el periodo de 1927 - 1937 por E. Mayo en la empresa Western Electric Company que, en conjunto con la Universidad de Harvard, tuvieron la idea de estudiar cómo afecta el entorno de la organización al personal que se encuentra en ellas, para este estudio se consideró: las instalaciones, los tiempos de descanso, los incentivos económicos, etc.

Dicho estudio, consistió en dividir en dos grupos al personal de la empresa Western Electric; estaba un grupo control y el grupo experimental, a estos últimos se les aplicaba diferente tipo de iluminación en su área de trabajo, en el primer grupo, la luz permanecía constante, así ambos grupos debían realizar sus actividades de manera común. Uno de los primeros resultados que se obtuvieron fue que cuando la iluminación era más intensa las personas reaccionaban más activas generando una mayor eficiencia en sus actividades; sin embargo con el paso del tiempo los investigadores notaron que esta eficiencia no era lineal, es decir no afectaba a todos por igual y se percataron que en ocasiones, cuando la iluminación decaía, la productividad podía seguir incrementándose sin que esta influyera en el personal, por lo que llegaron a la conclusión que debían existir otros factores que impactaran más en el comportamiento de los trabajadores. Utilizaron también los incentivos y días de descanso, al grupo control se le otorgaron estos factores mientras que en el segundo grupo no se realizaron ajustes, por lo que se llegó a la siguiente conclusión:

(...) con incentivos económicos apropiados, la eficiencia de la producción es una función directa y simple de la relación entre condiciones de trabajo objetivas (iluminación, temperatura de la sala, humedad, duración del día de trabajo, etc.) y otros factores objetivos de la constitución del trabajador (salud, energía física, presión arterial, etc.). (...) Dentro de este enfoque, se considera que los problemas de personal consisten en buscar trabajadores con los conocimientos y las "cualidades" apropiados para la tarea específica, y después descubrir las condiciones ideales de iluminación, temperatura, horario de trabajo, etc. en las cuales tengan que trabajar. Todo esto debe hacerse con artilugios, pruebas de aptitud, pruebas de destreza, análisis de sangre, termómetros, galvanómetros y mil artefactos más que facilitan la selección. Una vez encontrada la combinación acertada de conocimientos apropiados y condiciones de trabajo propicias, la eficiencia productiva alcanzará el nivel óptimo, o por lo menos esa es la idea que se abriga. (Hart 2012)

Recientemente existen empresas que aplican la motivación en su Capital Humano para incrementar los resultados y la productividad. El salario emocional es un nuevo concepto que abarca la parte sensitiva de las personas, para poder extraer mejores resultados en sus actividades.

El salario emocional lo componen una serie de ayudas que las empresas brindan a sus trabajadores para que estos dispongan de más tiempo para su vida personal, más tranquilidad y menos estrés (...) La nueva cultura corporativa busca en el salario emocional una motivación para que su personal se desarrolle de forma más productiva y satisfactoria. En este sentido se ha comprobado que la utilización del salario emocional: aumenta el rendimiento. Promueve la proactividad. Estimula la lealtad. Fomenta el sentido de pertenencia de la empresa. Genera un elevado compromiso con los objetivos de la empresa. Crea en el empleado un vínculo afectivo que traspassa las relaciones laborales. (S. A. Pérez 2017, p. 107)

Tabla 5. Matriz de congruencia

TEMA	PROBLEMÁTICA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECIFICAS
<p>Salario emocional: Estrategia para favorecer talento del Capital Humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fuga de talento <input type="checkbox"/> Desconfianza de los clientes de la compañía. <input type="checkbox"/> Baja productividad del Capital Humano. <input type="checkbox"/> Altos índices de rotación. <input type="checkbox"/> Gastos elevados en contratación constante de personal. 	<p>¿El salario emocional es una estrategia que permitirá favorecer al talento del capital humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio disminuyendo su tasa de rotación en dicha empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Qué es el salario emocional y como ayuda a retener el talento del capital humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las herramientas que permite puede medir los beneficios que genera el salario emocional una vez aplicado? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las metas que se busca obtener con la implementación del salario emocional en la empresa empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que se generan en una empresa que utiliza el salario emocional en su Capital Humano? <input type="checkbox"/> ¿Cuál es la estrategia para incentivar al capital humano de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio que permita favorecer el talento de los mismos?
DELIMITACIÓN DEL TEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN GENERAL	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN ESPECIFICOS
<p>Salario emocional como una estrategia que debe implementarse en el Capital Humano en la empresa de servicios para evitar la fuga de talentos e incrementar los beneficios de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Teórica: conceptual términos, como el salario emocional; entender la manera en la que se pueden aplicar los incentivos que componen este término y cómo influye para poder generar el crecimiento de las empresas. <input type="checkbox"/> Social: reconocer la importancia del Capital Humano; crear estrategias para implementarse que ayuden a la satisfacción de necesidades e incrementar la motivación interna que permitan aumentar la productividad de este insumo clave de las empresas. <input type="checkbox"/> Organizacional: identificar la manera en que influye en la empresa el salario emocional, los beneficios que se generan tanto para la empresa como conjunto, como para el Capital Humano. 	<p>Generar una propuesta de salario emocional como estrategia para favorecer el talento y permanencia del Capital Humano en la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir el concepto de Salario Emocional y establecer sus características, ventajas y desventajas que este abarca. <input type="checkbox"/> Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa, a través de herramientas, como cuestionarios y entrevistas que permitan identificar las características: giro, tamaño, posicionamiento, número de trabajadores, niveles de productividad de los empleados, etc. <input type="checkbox"/> Definir las metas para proponer una estrategia de salario emocional para favorecer el talento del capital humano. <input type="checkbox"/> Dar a conocer los resultados que tendría la empresa una vez implementado el salario emocional dentro de su capital humano. <input type="checkbox"/> Elaboración de la estrategia de salario emocional para favorecer y retener el capital humano de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio

Capítulo 2: Capital humano en la organización.

Es difícil concebir la idea de que una empresa se maneje totalmente sola. Las empresas tienen la necesidad de emplear a personas con determinadas capacidades y conocimientos, para que estas funcionen de manera correcta, y así se puedan conseguir los objetivos de las mismas. Los individuos, conforman la base fundamental de una estructura organizacional y se le conoce como Capital Humano. Para que este factor puede generar los mejores resultados necesitan ser considerado como uno de los principales pilares de la organización. La Universidad ESAN en Lima, Perú, a través de sus publicaciones virtuales, explica que: “mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento” (Tejada 2015).

2.1 Capital Humano en las organizaciones

El Capital Humano es uno de los activos intangibles más importante que una empresa puede tener, es la parte encargada de desarrollar todas las actividades que son necesarias en el proceso productivo de toda entidad económica; desde la elaboración de un producto, hasta la venta del mismo, la contabilización de las ventas, costos, gastos, producción, etc. El capital humano puede identificarse, como el responsable de definir los niveles de crecimiento de las empresas y del desarrollo de toda la cadena productiva de la misma, J. Díaz (2015), escritor de la revista virtual emprendices, explica que el capital humano es:

(...) el factor clave para que una empresa tenga éxito, ya que es la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan día a día el trabajo de la productividad tanto de bienes como de servicios de una organización y esto con la finalidad de satisfacer necesidades y distribuirlos en el mercado para obtener una utilidad y hacer que la empresa este en crecimiento constante.

El término de capital humano siempre ha sido importante para los estudiosos del tema de las organizaciones, por ejemplo, Adam Smith en 1904; sin embargo, el concepto no fue

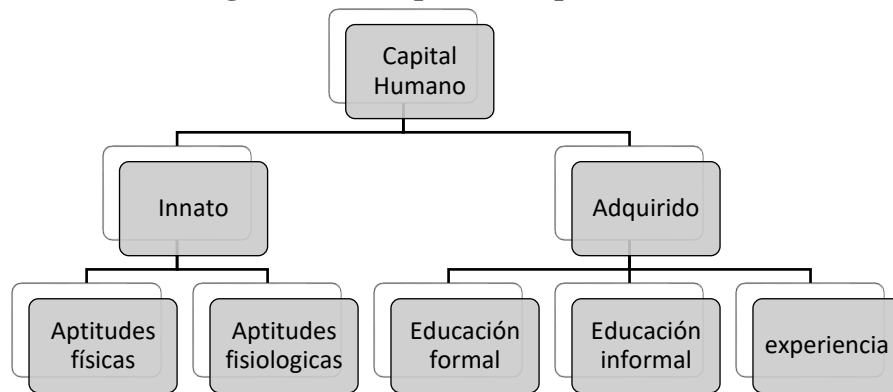
fundamentado hasta la década de los 60's cuando a través de los estudios de Schultz (1961) y Becker (1964), se explica la importancia del capital humano y como está relacionado directamente con la productividad. En este estudio se define a el Capital Humano como: “la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración o salud que tienen como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores” (Giménez 2005, p. 103).

Por otro lado, de acuerdo a D. Rojas (2009), el capital humano puede definirse también como “(...) el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la capacidad de sus hábitos de trabajo”.

El capital humano puede desarrollarse a partir de una serie de elementos, los cuales son clasificados de dos maneras de acuerdo a un artículo publicado por la revista CEPAL en el año 2005. El artículo explica que el capital humano se ve influenciado por dos variantes, el origen nato o adquirido:

El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El capital humano adquirido se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo. La instrucción laboral vendrá dada por los conocimientos obtenidos para desarrollar una determinada tarea. En muchos casos, un mismo tipo de formación podrá aplicarse a diversos trabajos. (Giménez 2005, p. 106)

Figura 5. Concepto del Capital Humano



Fuente: Gregorio Giménez, 2005, Revista CEPAL, 106

El capital humano puede ser desarrollado de manera innata o puede adquirirse a través del tiempo.

A partir de los conceptos que se hace sobre el capital humano, y una vez dicho que este es una inversión de las empresas, entonces se puede llegar a la siguiente pregunta: ¿Dónde radica el valor del insumo capital humano para la organización o por qué este termina siendo su activo más valioso?.

Las organizaciones requieren de un conjunto de conocimientos a los que se le llamara capital humano, y es importante que esta herramienta tenga la capacidad de aprovecharlos al máximo, pues es la única manera en la que puede beneficiarse de los mismos; es necesario que la empresa encuentre la manera correcta para hacer eficientes todas las habilidades de su capital humano y así, este juegue el rol que le corresponde, y adquiera toda responsabilidad que tiene bajo su poder. “La relación entre el capital humano con respecto al mercado es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá” (Valadez 2004, p. 82).

El capital humano involucra diversas cualidades y habilidades de acuerdo a Davenport (como se citó Contreras 2012), donde se explica que:

La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.

- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.

- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.
 - El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.
 - El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales
 - El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.
- (p. 13)

Para que estas personas que se encuentran ejecutando las tareas diarias que requiere el logro de los objetivos de la organización, es importante que se genere un conjunto de planes, donde el capital humano logre desarrollar sus habilidades y pueda aplicarlas en las actividades, a esto se le conoce como desarrollo de capital humano.

2.2 Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones

El desarrollo humano en las organizaciones, tiene como característica principal, una cadena de fases por las que deberá pasar a lo largo del tiempo. La forma en la que se desenvuelven los trabajadores varía de acuerdo a las necesidades de este y de la sociedad en la época en la que se desenvuelva.

Una de las principales preocupaciones de quienes administran las organizaciones siempre ha sido proveer a esta de las mejores habilidades de las personas de tal manera que se haga un trabajo de calidad. Las necesidades de los factores de desarrollo han variado, así lo explica Bolaños Fuentes (1999):

En la etapa inicial preocupaba la tarea, el trabajo en serie, ante todo y el ser humano se sometía a ella. Etapas posteriores - siempre considerando la tarea como un factor fundamental de la producción en serie - dan un espacio para las relaciones humanas

entre los trabajadores. Es en este periodo que se comienzan a generar incentivos para motivar el alcance de los propósitos de las empresas: se incrementan los incentivos con una clara orientación a que la persona se sintiera comprometida con el trabajo y, de ser posible, sólo hablará de él hasta en sus ratos libres. Esta época se caracteriza por acercarse al corazón del trabajador a fin de que sus manos produjeran más, dentro de un contexto netamente utilitario (...) De hecho, lo que los manuales se reservan de expresar es que quien no respondiera a los incentivos, a ese llamado al corazón, no podía seguir trabajando para la empresa, aunque tuviera otras capacidades no contempladas por los jefes de la organización. Viene otra tercera etapa del desarrollo humano en la organización, en la cual se reconoce que el ser humano no es sólo un factor de producción, ni que sólo responde automáticamente a los incentivos.

Se requiere en las organizaciones que el Capital Humano que trabaja dentro de ellas se desarrolle, que aplique todas sus habilidades y aptitudes únicas en cada individuo, además de que sus conocimientos sean relevantes en el área en el que se encuentran. Estas habilidades y conocimientos pueden ser adquiridos de distintas maneras, ya sea de forma teórica, a través de la educación, cursos, etc., o de forma empírica, a través de la experiencia y la práctica en función de las mismas; de acuerdo a Z. Torres y A. Torres (2017) el desarrollo del capital humano “forma parte de la gestión de capital humano, (...), y es el crecimiento laboral (o desarrollo) de los empleados para que se conviertan en una fuerza de trabajo efectiva” (p.101). El concepto, como tal, se centra principalmente en el crecimiento a futuro de las personas, es decir hacia donde se dirige el personal, más que donde está centrado en un punto actual el personal.

El desarrollo del capital humano en las organizaciones, permite obtener mayores beneficios para las mismas, entender que las empresas requieren de personal preparado y capaz de ejecutar de la mejor manera las actividades para los cuales han sido contratados y que demanda para su crecimiento económico.

La tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar las nuevas

tecnologías, los desafíos de los mercados, los recursos escasos, a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización. (Contreras 2012)

Las organizaciones, cuentan en su interior, con el valor de los conocimientos que cada una de sus empleados les provee, sin embargo, es importante que la empresa no minimice sus propios recursos; al final, la misma organización decidió quien esté dentro de ella y quien no, y por los cuales está haciendo una inversión y está pagando por ellos, entonces: ¿por qué no darle el valor que estos tienen?. S. Antu (1987), director japonés, (como cito Contreras, en su artículo escrito en 2012), explica que:

Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlos. Pero no dicen lo que saben porque nadie se los pregunta. (p. 11)

Es importante para la empresa, saber aprovecharse de todo el talento con el que cuenta, e identificar la manera de hacer crecer para su propio beneficio esos conocimientos, que ya están ahí, dentro de ella, y por los que ya está haciendo un gasto. “Uno de los mayores retos en la capacitación corporativa es encontrar formas de ayudar a los empleados a retener los conocimientos adquiridos, para que los apliquen en sus puestos de trabajo” (Tejada 2015).

2.3 Planes de desarrollo del Capital Humano

La necesidad de las organizaciones de saber cómo invertir e identificar el talento de su capital humano, es de gran relevancia para el crecimiento y desarrollo de la misma. Cada persona que se encuentra dentro de ella, ha sido elegido por la organización, y entonces, ¿por qué no tomar en cuenta lo que ellas mismas han elegido para estar dentro y por qué no aprovechar lo que tienen para ofrecerle?. A. Fuentes (2012), explica que: “Una de las principales herramientas en la potencialización y generación de valor del capital humano son los programas dirigidos a la formación del capital”.

Evaluar si la organización está preparada para los cambios futuros, que ya se encuentran tocando la puerta, y reconocer si su personal está preparado para dichos cambios, debe ser un tema central para la empresa, y debe comenzar a buscar constantemente la forma de incrementar sus beneficios, gracias a la elección que hace con quienes integran a sus equipos de trabajo; un ejemplo claro son el uso de tecnologías.

J. Rosas, explica que es importante que las organizaciones aprendan a utilizar todas las nuevas formas de trabajar, que la empresa debe comenzar a invertir en las nuevas tecnologías, a partir de lo que ya se está viviendo con las nuevas generaciones, ya que estas (personas que aún se encuentran en las escuelas) son las que se van a integrar el día de mañana en las organizaciones. (J. Rosas 2018)

Los individuos de las organizaciones, son los principales en promover la cultura, la integración y el crecimiento de la misma. Los programas que ocupe la empresa para poder incitar el desarrollo de su personal son variados.

La planeación formal de recursos humanos asegura o permite a cualquier organización contar con el número adecuado de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, y haciendo aquello para lo cual son más útiles. (Estrada 2012)

Los planes de desarrollo son un tema importante que las organizaciones tienen actualmente, debido a las mismas exigencias que los colaboradores exponen a sus gerentes de área, de acuerdo a un artículo publicado por la revista CDG EXPERTS IN BUSINESS COMPETENCIES (2018), explica que:

En un reciente estudio, realizado por una consultora de talento australiana en Latinoamérica, el 74 % de los empleados opina que los gerentes deben proporcionar capacitación para su desarrollo profesional. Asimismo, el 71 % dijo que los directivos deben identificar oportunidades de empleo y trayectorias profesionales. Por último, el 68 % expresó que los gerentes deben proporcionar mentores para el desarrollo de un plan de carrera.

En las organizaciones se pueden generar casos específicos, donde estas tendrían que tener un proceso o un plan de actuación predeterminado; R. Contreras (2012) menciona que:

Uno de los principales objetivos de estos planes es retener al personal clave, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. (p. 83)

A continuación, se mencionan algunos planes de desarrollo que las empresas consideran dentro para el crecimiento de su capital humano.

2.3.1 Plan de reemplazo

En una organización, el personal puede moverse de un puesto a otro, o subir de un cargo a otro con mayores responsabilidades o que requieran de sus conocimientos, y para esto la empresa debe estar preparada para detectar estos movimientos, y saber cubrir el espacio que queda de la mejor manera. “Hay directivos que se piensan que planificar la sucesión es como planificar un entierro. No se dan cuenta de la importancia que tiene”. (Fundación de RH 2008, p. 1)

Generar un plan de reemplazo está basado, principalmente, en la forma de la gestión de los recursos humanos: el reclutamiento de personal, los ascensos o la transferencia de personas de un área a otra. “En este aspecto, la planificación de recursos humanos brinda la posibilidad de realizar planes de desarrollo con las necesidades organizacionales a largo plazo, y de este modo preparar un modo integral al recurso humano que ocupara un puesto determinado” (Estrada 2012).

Para que la empresa pueda generar un plan de reemplazo, es importante tener definido el organigrama de la misma, donde se muestren todos y cada uno de los lugares y puestos que existen dentro de la misma, además de tener establecidas las actividades que existen en cada uno de ellos. Se debe, a partir de este, detectar cuales son las áreas que más rotación o mayor

promoción presenta, esto puede medirse a través de una evaluación continua de las áreas que refleje el desempeño de las personas. Como lo menciona F. Socorro (2015), un plan de reemplazo puede ser definido de la siguiente manera:

Los planes de reemplazo son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la empresa, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera.

Las características que sustentan cada uno de los planes que las organizaciones ejecutan, son importantes para saber cómo reaccionar de acuerdo a la manera en la que se desea crecer.

2.3.2 Planes de sucesión

Es importante no confundir un plan de reemplazo con un plan de sucesión, y si bien es necesario, tener un diagrama donde se muestre cada uno de los niveles jerárquicos y la manera en la que se trabaja, además de incluir las áreas que lo componen y las tareas que tienen bajo su responsabilidad, este plan es diferente al antes ya descrito.

Los planes de sucesión son uno de los principales en las organizaciones, como describe O. Pérez (2015), consisten en:

(...) el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa. Este relevo debe ser planificado de manera metódica y organizada desde antes que se presente la situación, es decir, debe haber todo un proceso previo de preparación para la sucesión.

Los planes de sucesión son un tema relevante para las organizaciones, ya que nadie puede garantizar que el personal va a estar todo el tiempo que la empresa lo requiera, por ello estas deben estar preparadas para cuando el personal ya no se encuentre, de no contar con un plan, la empresa se verá en la necesidad de improvisar uno, lo que le puede generar resultados erróneos y que afecten en el desempeño y en los indicadores del área donde ha sucedido. “La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento”. (Fundación de RH 2008)

Que la organización tenga diseñado determinados planes de sucesión, no implica que considere que determinada persona se irá en un determinado periodo de tiempo relativamente corto, más bien puede significar que la entidad está preparada para los posibles retiros de cualquier persona que se encuentre en la organización. Wilkerson, Brian explica que actualmente:

En un modelo óptimo, el plan de carrera estará integrado y alineado con el plan de sucesión. Las ventajas de disponer de un plan de sucesión son:

- Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas
 - Transmitir un sentimiento de pertenencia
 - Poner en valor el talento y su retención
 - Obligar a definir un perfil de talento alineado con la estrategia
 - Facilitar una cultura de la transparencia y la comunicación de habilidades
 - Integrar diferentes herramientas de RH en un marco global
- (Fundación de RH 2008, p. 2)

En ocasiones, las personas notifican que se van de la organización debido a una oferta de un trabajo mejor pagado, o que les provee beneficios que los motiva más. Cuando esto sucede, una organización puede considerar que es un recurso necesario, y esto genere que la empresa le ofrezca algo que requiera; sin embargo, una vez que una persona notifica su retiro, es difícil que esta regrese a la organización, ahí la importancia de los planes de sucesión.

Los planes de sucesión (...) no solamente permiten la continuidad de la empresa, también buscan asegurar que el desempeño se mantenga estable o se incremente.

Este proceso debe de diseñarse de tal manera que se facilite la transición de los cargos y las responsabilidades a la vez que se desarrolla el talento humano de manera estratégica. “(...) El plan de sucesión es clave para identificar las áreas de oportunidad que tiene tu equipo de trabajo para buscar desarrollar su potencial a través del tiempo apoyándose en planes de aprendizaje y desarrollo para prepararlos para las necesidades a futuro de la compañía”. (O. Pérez, ¿Qué son los planes de sucesión en las empresas? 2015)

La manera en que la organización realice sus planes de sucesión, es importante para el desempeño de las personas que se quedan dentro, ya que influirá en la perspectiva de los colaboradores que se quedan en ella.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexivo, planeado y administrado con oportunidad. (Treviño 2013, p. 21)

Los planes de sucesión, no deben ser confundidos con los planes de carrera, para ello, en el siguiente capítulo se explican las diferencias.

2.3.3 Plan de carrera

Las organizaciones suelen tener planes de carrera para el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, los cuales tienen como objetivo principal que el capital humano logre desarrollar todas sus habilidades y conocimientos, de tal manera que al aplicarlos se genere un beneficio, tanto para el individuo, como para la organización.

El plan de carrera, consiste en conocer la historia del trabajador, su grado de estudios, su participación dentro de la organización, su preparación, etc. Wayne y Noé (2005), como cita Núñez M. (2017), define al plan de carrera como:

Un proceso, sistema, de la administración de personal, establecen vías y concluyen que las carreras individuales y las organizaciones no son cosas separadas, se debe encaminar a los empleados con un plan de desarrollo de potencial y así satisfacer las necesidades de ambos (p. 1).

Las empresas pueden ayudarse a través del diseño del plan de carrera, para motivar a los colaboradores a esforzarse y dar lo mejor de sí mismos, plasmar en ellos una identidad que les genere satisfacción y los motive a su propio desarrollo y crecimiento; así puede decirse que:

Un plan de carrera es un recurso sumamente valioso ya que permite ofrecer a los colaboradores una idea de lo que será su recorrido y crecimiento profesional dentro de la empresa, les motiva a mantener un buen rendimiento y a permanecer dentro del negocio por mucho más tiempo; por eso, es muy importante que como responsable de esta actividad te asegures que sus etapas se cumplan correctamente para evitar un efecto contrario. (O. Pérez 2017)

El plan de carrera que ofrece la empresa a sus colaboradores, sirve como una fuente de desarrollo profesional, y garantiza la participación y el interés del colaborador, para esto, es importante reconocer la trayectoria y las aportaciones de los individuos.

La organización tiene que dar el ejemplo de que las actividades de sus colaboradores son importantes y reconocidas, tanto así, que les brinda la oportunidad de ser promovidos o considerados para actividades futuras. De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Deloitte:

Más de dos tercios de los Milleneals mencionaron que para quedarse en una empresa, los directivos debían proveer oportunidades de desarrollo. Por otro lado, un estudio de LinkedIn Global Job Seeker Trends también reportó que la principal razón de búsqueda de nuevo trabajo por parte de los empleados es debido a la falta de oportunidades de su carrera dentro de la empresa actual y por eso el factor principal que buscaban en una nueva empresa era el poder desarrollar un plan de carrera efectivo. (Alvarez 2018)

Considerar tener un plan de carrera para los empleados, ya no es un tema que se deje a un lado, se ha convertido en una de las prioridades de la organización, ya que este va a generar un ambiente laboral sano, donde las personas vean que su esfuerzo, tiempo, conocimientos son aprovechados y valorados.

2.3.4 Planes de capacitación

Las organizaciones, requieren que el personal que trabaja dentro de ellas, tenga específicamente determinadas habilidades o conocimientos, a parte de los que son especiales para el desarrollo de cada área. A partir de esto, es que estas generan una serie de planes de capacitación para los colaboradores, de acuerdo a las necesidades generales y específicas.

La capacitación, es una acción planificada de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas a sus puestos de trabajo, y modifican sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Suárez 2016, p. 4)

Los planes de capacitación se desarrollan a partir de la identificación de las necesidades, tanto del colaborador como de la organización, es importante saber que las capacitaciones que la empresa ofrece es un gasto para la misma, por lo que seleccionar de manera adecuada lo que se quiere transferir a los empleados es primordial, para el desarrollo de estos.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente. (S.T.P.S 2015, p. 2)

De acuerdo al informe realizado por la Secretaría del Trabajo y Prevención Social (2015), el proceso capacitador consta de cinco etapas interactuantes, con acciones específicas, encaminadas al cumplimiento de objetivos comunes en la organización.

- A). Análisis Situacional
- B). Detección de Necesidades
- C). Plan y Programas de Capacitación
- D). Operación de las Acciones de Capacitación
- E). Evaluación y Seguimiento de la Capacitación

La capacitación de todos los planes que la organización ofrece a sus colaboradores son clave para el desarrollo de la misma y eso es un tema que se debe tener presente en todos los niveles jerárquicos de las empresas.

Capítulo 3. Talento y Motivación en el Capital Humano.

Es común escuchar que una persona tiene talento para determinada actividad, ya sea artística, laboral, educativa, etc. Una persona que toca perfectamente el piano se le puede admirar por su forma extraordinaria de hacerlo, y sin duda llegará a cautivar la habilidad de hacerlo a quien lo está escuchando. Esto, genera interrogantes, como: ¿desde cuándo lo sabrá hacer?, ¿cómo lo habrá aprendido? o ¿quién fue su maestro?. Pues, lo mismo sucede en las organizaciones, cuando colaboradores destacan por su participación y por su proactividad, y lo cierto es que todas las personas están dotadas con diferentes habilidades y todos los seres vivos se mueven en base a motivaciones.

Por ello, en los siguientes capítulos se habla de la importancia que tiene el talento del capital humano, y la fuente motivacional que requieren estos para explotar al máximo sus habilidades dentro de la organización.

3.1 Talento del Capital Humano

La palabra talento tiene un significado muy antiguo. De acuerdo a lo que menciona Lorenzo R. (2005) Doctora en Ciencias Pedagógicas:

El vocablo talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobredotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. (p. 73)

Berger (1997, 1990) citada en Lorenzo (2005), menciona que en ocasiones la palabra talento puede ser empleada para describir a personas que tienen altos puntajes en sus habilidades intelectuales:

La denominación de talento específico o aptitud académica específica se refiere a aquellos que sobresalen en el desempeño o tienen alto rendimiento en los test de aptitudes en un área específica como pudiera ser la matemática y el arte, por sólo citar dos. (p.74)

Existen organizaciones que se han convertido en verdaderos cazatalentos de personas que requieren para el desarrollo de las actividades que necesitan dentro de esta. Los departamentos de las mismas, compiten y hacen esfuerzos para que las personas que están dentro de ellos muestren grandes habilidades y destrezas. Dave U., profesor de la Ross Business School y socio del RBL group, establece cuatro niveles de talento:

En primer lugar, un ejecutivo talentoso forma a los próximos líderes. En segundo lugar, el grupo que le sigue en la jerarquía, deben ser contenidos por una academia de liderazgo hacia el interior de la empresa. El tercer nivel está compuesto por individuos de alto potencial, capaces de establecer cambios en el futuro. El cuarto cruza transversalmente toda la organización: hay talento allí donde hay competencia para realizar el trabajo, compromiso para hacerlo con esfuerzo y donde hay una contribución, es decir, un sentido para el trabajo que realizan. (Randstad 2016)

La necesidad de conseguir a la persona que tenga las mejores habilidades, pasa a ser parte de la gestión de talento de las organizaciones, y se ha convertido en algo tan relevante para su desarrollo interno, que incluso para encontrar los mejores talentos generan pruebas que miden las capacidades de las personas antes de ingresar a las organizaciones. Chiavenato I. (2009), define la gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o los recursos, incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Gelvez 2013)

Arnao E. (2004), afirma, que es “un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (...)”. (Gelvez 2013)

El talento que tienen las organizaciones a través de su capital humano, se convierte en su diferenciador ante las empresas que se encuentran dentro del mismo mercado, esta es la variable que las lleva a competir frente a las demás empresas, y por ende, es la clave que les permite su crecimiento y desarrollo, para ello es necesario que la entidad preste interés en las necesidades de su Capital Humano, Lozano C. (2007), explica que:

Los grandes frutos de las capacidades, pasiones y acciones de las personas talentosas es necesario reconocer que éstas son realmente escasas y valiosas y que para retenerlas nos corresponden dos tareas: primero, la identificación y reconocimiento de sus intereses y pasiones personales y segundo, el reconocimiento, el avance personal y la valoración de lo que se hace. Y luego continuemos hacia la búsqueda de las sendas del éxito. (p. 148)

El talento es único de cada persona, y el reconocimiento del mismo se basa en lo que busca la organización, en los objetivos de esta y en el interés que muestre por sus colaboradores, por el crecimiento de estos y por el crecimiento de ella misma. Por ello el valor del talento del capital humano tiene un significado diferente en cada organización.

3.2 Valor del talento de el capital humano para una organización

El capital humano va más allá de una persona ocupando un lugar, el capital humano es significativamente importante para la organización, ya que es el responsable de ejecutar todo lo que sea necesario para el éxito operacional y administrativo de esta. Toda idea, o estilo de trabajo será único, y aunque pueden llegar a parecerse, la personalidad, la pasión, el tiempo y los logros, son especiales y únicos, por lo que son necesarios para la empresa en la que se encuentra.

La palabra valor, puede vincularse a muchos significados, sin embargo, todos están relacionados a las cualidades, o bien, al incremento que genera algo o alguien sobre otras cosas. De acuerdo a la Real Academia Española, la palabra valor puede ser vista de diversos contextos:

1. Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
4. Subsistencia y firmeza de algún acto.
5. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
6. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo. (Real Academia Española s.f.)

Así, puede decirse que el valor del capital humano se encuentra en todo lo que aporta para el crecimiento de la organización, sus conocimientos y la forma única en la que sabe aplicarlos, sus habilidades y todo lo que logra hacer con ellas, la forma especial en la que lleva a cabo una tarea que le ha sido asignada, así como la eficiencia en la que logra desempeñarla y los resultados que se obtienen gracias a todo esto. “El talento hace posible que una persona logre resultados superiores. Permite ver una oportunidad cuando los demás no la ven tan claro”. (Bullara 2008)

Es necesario, que la empresa detecte la manera de explotar todas estas características de sus colaboradores, mucho depende que aprenda a entenderla y pueda dirigir toda esa serie de destrezas hacia el objetivo que pretende lograr, ya que, de no ser así, de nada sirve que la empresa tenga al mejor programador o al mejor administrador. Lejos de lo económico, los recursos deben estar orientados a la cultura de la empresa y la empresa debe estar dirigida a desarrollar y generar competencias en sus colaboradores, así lo explica Casas (2016):

Son varios los aspectos en los que se refleja el valor del capital humano para la organización. El primero de ellos es la cultura organizacional, el segundo es la implementación de un modelo de gestión por competencias y el tercero es la contribución del equipo a la gestión del cambio.

El talento de las personas en una organización, es tan importante como cualquier otra herramienta que utilice la entidad para el logro de sus objetivos, de acuerdo al autor Goñi (2012):

En primer lugar, la organización empresarial necesita contar con el talento de las personas, que con su capacidad creativa y ejecutora determina la movilización de las capacidades internas de las empresas en busca de nuevas soluciones a nuevos problemas. La organización talentosa se distingue de las demás porque aprende más rápido para actuar antes y mejor no dejando pasar problemas y oportunidades sin acción. (p. 647)

No se puede imaginar a alguna organización que no quiera las mejores capacidades en su personal. Todas las organizaciones quieren lo mejor trabajando para ellas, pero es importante entender que las mismas deben tener habilidades para explotar todo aquello por lo cual están pagando, de lo contrario todo se convierte en una carga para la organización. Tener las destrezas de quienes lo integran y saberlo convertir en valor para la organización, ahí es donde está el reto. Es importante que la organización considere que tener personal talentoso dentro de la misma, requiere de dos grandes habilidades, la primera saber reconocer e identificar cuáles son los motivantes que lo impulsan a ser bueno en lo que hace, cuáles son sus pasiones e intereses; y segundo, valorar y reconocer la importancia que tiene el trabajo y desempeño de este para el avance institucional, así lo explica Correa (2007):

Contar con grandes talentos implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas. Esto exige una dinámica entusiasta, que permita identificar sus capacidades, habilidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de sus empresas. Estas deben cambiar primordialmente la manera como forman al personal, apoyando su desarrollo continuamente, potencializando sus fortalezas y brindándoles oportunidades de mejoramiento. (Correa 2007, pp. 147-164)

3.3 Motivación del Capital Humano

Los individuos actúan de manera distinta, eso es natural, ya que cada uno es diferente, y esa es una de las causas del porque todos reaccionan de manera diversa ante las situaciones que se le presentan. Por ejemplo: al salir de compras, no todos escogen los mismos colores de un suéter o el mismo modelo de zapatos. La ocasión para la cual se está escogiendo es un factor que puede influir en la manera de elegir algo. Lo mismo sucede cuando se toman decisiones o cuando se está en busca de un empleo; visto desde el lado de la empresa, cuando se está buscando cubrir una vacante.

Existen varios enfoques motivacionales que se inclinan más hacia las causas próximas del comportamiento que hacia las necesidades y características (la suposición básica es que las personas se sienten más motivadas cuando sus valores, sus necesidades y su carácter se ajustan al contexto laboral y organizacional que cuando no lo están). (Molina 2000)

Los seres humanos, por naturaleza, tienen un sinnúmero de necesidades, algunas son totalmente natas, a estas se les conoce como necesidades biológicas, dentro de ellas se encuentran la necesidad de alimentarse, beber agua, incluso convivir con otros individuos; por otro lado, existen las necesidades que surgen a lo largo de la vida del individuo, entre ellas se pueden mencionar la necesidad de tener un automóvil, vestir de determinada forma, pertenecer a un círculo social, etc. Leal J. (2017), explica en una conferencia que ofreció para los estudiantes del Tec de Monterrey en la Ciudad de México, que los individuos tienen necesidades desde el inicio de su existencia, y que estas son ilimitadas, al satisfacer una necesidad, inmediatamente le surge una nueva y no cesa hasta sentirse realizado.

Cuando una persona entra a un nuevo empleo se ve en la necesidad de pertenecer, necesita ser parte de la empresa, del equipo de trabajo, etc., y cuando lo logra entonces le surge la necesidad de ser el mejor de ese equipo de trabajo, así que se prepara, hace sus actividades lo mejor que puede para sobresalir, él está en busca del reconocimiento, y así, sus necesidades crecerán a medida que él lo haga. “Las organizaciones no pueden exigirle a una persona que

vean por la empresa, cuando la persona está compitiendo por ser el mejor con sus compañeros”. (Leal 2017)

Los individuos siempre han sido motivo de estudio, todos los factores que estos engloban para desenvolverse día a día dentro de una sociedad, generan cierto grado de controversia, entender las razones que los llevan a actuar como lo hacen, y cuáles y de qué manera son los motivantes que los conduce a determinado lugar, o a una específica actividad, profesión, deporte, etc. Pero, ¿qué sucede cuando este factor es determinante para entender el desempeño de los individuos para una organización?.

La motivación es la razón de ser de los individuos, es la causa o impulso que lleva a mostrar determinado comportamiento de una persona sobre un objeto, actividad o entorno social. De acuerdo a la definición que menciona Robbins (2014): “la motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad y persistencia de un individuo para conseguir una meta” (p.155).

Es por ello, que la motivación no puede ser explicada como un factor de personalidad sino de intensidad, siendo esta, el esfuerzo y dedicación que pone un individuo para poder alcanzar una meta.

Quizás la definición de motivación más utilizada gira en torno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. La motivación es un concepto, no se puede observar de manera directa (...) la motivación es personal e individual en términos de su contenido. (Molina 2000)

Tratar con individuos, no es una tarea fácil, cada individuo tiene gustos y necesidades totalmente diferentes a otra persona. En una organización es totalmente fundamental entender esta característica. Los líderes de las organizaciones no pueden creer que una persona puede ser tratada de igual manera que una computadora, a la cual sólo se le introduce información y arroja los resultados que requiere. Suele cometerse el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir algo que unos tienen y otros no, o que debe ser la misma para todos; así es como lo explica Robbins (2004):

En la práctica los admiradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación (...) La motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. (p. 155)

Las organizaciones tienen la difícil tarea de encontrar la manera de relacionar los motivantes que llevan al individuo a estar ahí, desarrollando cada una de sus actividades de la mejor manera, con pasión y agrado; además, los líderes deben tener la habilidad de identificar las destrezas y talentos de cada uno de sus integrantes de equipo para así aprovecharlas al máximo; y eso, precisamente, para nada es un trabajo sencillo.

El tema de la motivación laboral resulta interesante y complejo, principalmente porque involucra a personas y estas, por definición, difieren una de otras, la meta es determinar a cuáles recompensas los trabajadores y empleados conceden mayor valor, y el descubrirlo servirá para elaborar paquetes de incentivos muchos más atractivos con el fin de tener trabajadores motivados, abiertos a aprender cosas nuevas, lo que los hará ser más productivos y capaces, aumentando así los ingresos de la empresa. (González y Dorta G 2003, p.6)

Conocer la relación que existe entre la motivación del personal y los resultados que estos generan, es lo que se pretende explicar en los siguientes párrafos, para ello es importante conocer lo que significa y como es definido a través de varios teóricos que han dedicado sus estudios a dar una explicación a este tema.

3.4 Teorías de la motivación

La motivación, ha sido un tema estudiado a través de muchos teóricos, aquel impulso que hace reaccionar de una manera u otra, o lo que lleva a los individuos a estar en un lugar u otro, es importante para entender diversos comportamientos de los individuos.

En los siguientes párrafos se explicará brevemente algunas de las teorías más importantes, que intentan explicar la manera en que influyen los sentimientos en el desempeño de los individuos, así como la forma en que las motivaciones son parte del comportamiento humano.

3.4.1 Teoría del factor dual de Frederick Herzberg

Herzberg Frederick (1923 – 2000), fue un psicólogo muy reconocido por sus aportaciones en el área de la gestión y administración empresarial.

Su teoría sobre el factor dual, también conocida como: teoría de motivación e higiene, explica la conducta de los individuos, basada en dos factores: higiene y motivación. Herzberg (1923 – 2000), como cito Rovira 2015, se basa en que:

Los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas. Asimismo, la teoría se enraíza en la idea de que la persona tiene dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o los eventos que le producen malestar y, por otra parte, la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual.

Herzberg, describe a los factores de higiene como las condiciones laborales del trabajador: “Se dice que estos factores son extrínsecos porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma que esta tenga de administrarlos” (Salvador 2015). Estos factores, están totalmente fuera del alcance de los trabajadores, pues las condiciones son establecidas totalmente por la empresa, por lo que esta, es responsable de aportar condiciones laborales adecuadas a sus colaboradores:

Esas condiciones se administran y deciden por la empresa (...) Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa. (Chiavenato 2006, p. 287)

Según Herzberg, antes las empresas únicamente utilizaban los factores higiénicos para motivar o castigar al trabajador.

Las compañías e industrias utilizaban premios e incentivos salariales, políticas de empresa flexibles y recompensas externas con el fin último de conseguir que los trabajadores produjeran en mayor cantidad (...) Sin embargo, las investigaciones realizadas por Herzberg concluyeron que estos factores solamente eran útiles para

disminuir o evitar la insatisfacción en los trabajadores, pero no para generar una satisfacción genuina con su trabajo. (Salvador 2015)

Por otro, lado se encuentran los factores motivacionales, que a diferencia de los higiénicos estos factores son considerados como intrínsecos “puesto que estos están directamente asociados a la satisfacción tanto con el cargo como con la índole o con el tipo de tareas que la persona realiza dentro de la empresa (Salvador 2015)”.

Estos factores, están controlados por la persona misma, e involucran los sentimientos, las necesidades de reconocimiento, auto-realización y todo aquello que lo lleva a realizar sus actividades de la manera en que las hace y de acuerdo a lo que busca obtener con ello. Chiavenato (2006), explica que Herzberg define a los factores motivacionales tienen una relación directa con las actividades que desempeña:

Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que las personas ejecutan (...) Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (p. 287).

Tabla 6. Factores de Higiene y Motivacionales de Frederick Herzberg

Factores Higiénicos	Factores motivacionales
Salario y otros incentivos económicos o materiales	Facultad estimulante del trabajo
Políticas de empresa y organización	Sentimientos de autorrealización
Vínculos de afinidad con los compañeros	Logros
Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas	Reconocimiento por parte de superiores
Vigilancia y supervisión del trabajador	Posibilidad de aumento de las responsabilidades
Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa	
Estabilidad del puesto de trabajo	

Elaboración propia

Fuente: Salvador (2015); La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg
Frederick basa su teoría a partir de los factores higiénicos y factores motivacionales.

De acuerdo a lo anterior, es importante retribuir y generar condiciones con la finalidad de que las personas puedan incrementar sus expectativas sobre lo que realizan, esto puede ser a través de incentivos; además, de que los incentivos deben llegar directamente a los individuos, para que logren su satisfacción personal, de ahí su teoría de higiene. Por otro lado, al no cubrirse los estímulos motivacionales en un individuo este puede caer en apatía y en un total desinterés de las actividades que realiza, por lo que la productividad de este se verá afectada.

Por otro lado, explica que, las necesidades de las personas se pueden ver frustradas o satisfechas de acuerdo a los factores de su entorno donde se desenvuelve, como son: las remuneraciones, ambiente de trabajo, la interacción que tiene con las personas que le rodean, el placer de su trabajo y su desarrollo profesional.

Tras la identificación de todos estos factores Herzberg extrajo una serie de conclusiones que completaban su teoría:

- Un mal ambiente provoca una insatisfacción inmediata en los trabajadores, pero un ambiente laboral saludable no garantiza la satisfacción de estos.
- Evitar la insatisfacción laboral es igual de importante que promover la satisfacción en el trabajo.
- Los factores de higiene y los de motivación se activan y desactivan de forma independiente, pudiéndose dar en una misma persona características de ambos factores.
- Los factores de higiene tienen todas las mismas relevancias.
- El perfeccionamiento y desarrollo de los factores de higiene tiene efectos positivos a corto plazo.
- Los factores de higiene son temporales y cíclicos. Por lo que el trabajador va renovando estas necesidades conforme pasa el tiempo. (Salvador 2015)

3.4.2 Teoría de la Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

La teoría de Abraham Maslow, es una de las más reconocidas y aplicadas dentro del estudio de las motivaciones de los individuos. El autor explica las necesidades de los individuos desde un enfoque jerárquico.

La teoría de Maslow bosqueja un proceso de crecimiento desde las necesidades básicas, incluyendo las necesidades fisiológicas que compartimos con los animales, hasta las motivaciones más elevadas que se desarrollan cuando los seres humanos logran todo su potencial. (Cloninger 2002, p. 241)

La teoría se basa en que todos los individuos tienen necesidades, las cuales son clasificadas en 5 categorías de una pirámide, de acuerdo a esta teoría, a medida que se satisface una necesidad surge otra, perteneciente a otra categoría.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. (Quintero 2007)

Figura 6. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Quintero; J (2007); Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>

Maslow coloca las necesidades de los individuos en una pirámide, dividida en 5 categorías.

Necesidades fisiológicas: son la base de la pirámide de Maslow, las cuales no pueden ser remplazadas o eliminadas, debido a que se nace con ellas, son necesidades naturales, como el aire, alimentos, sueño, agua, hogar, etc.

Necesidades de seguridad: Maslow explica, que todos los individuos tenemos la necesidad de sentirnos seguros, en todos los aspectos; es decir, tener un empleo seguro, seguridad en la salud, en lo económico, en un entorno, en el ámbito social, etc. Además de contar con orden y estabilidad en el entorno en el que se encuentra.

Necesidades de amor y pertenencia, también conocida como afiliación: Esta categoría incluye la necesidad del individuo de formar parte de algo; un grupo social, amigos, de tener pareja, familia, y recibir afecto por parte de quienes lo rodean.

Necesidades de estima y reconocimiento: La cual es la necesidad de cumplir sus logros, tener estatus, fama, responsabilidades, etc.

Necesidades de auto-realización: es el poder explotar al máximo cuantas habilidades tenga cada persona, tender crecimiento profesional.

Quando cada necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente se convierte en dominante (...) Desde el punto de vista de la motivación la teoría de Maslow diría que aun cuando ninguna necesidad quede del todo cumplida la que está satisfecha en buena medida deja de motivar (Robbins 1998, p. 53).

Maslow, intenta explicar la manera en que escalan las necesidades de un nivel a otro, una vez satisfecha la que se tiene en el momento; sin embargo, también dice que no todos tienen las mismas necesidades en el mismo orden, y, por ende, estas pueden variar de una persona a otra; es decir, habrá quienes prefieran la auto-realización antes que la filiación y así sucesivamente.

3.4.3 Modelo de expectativas de Víctor Vroom

El psicólogo Vroom, Víctor (1964) (como cito Davis, Keith y Newstrom W.) explica: “que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas” (p. 13).

Bajo esta teoría desarrollo tres supuestos:

1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

La fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo que sea para el individuo (...) A partir de este estudio se ha logrado relacionar la conducta con la expectativa, originando motivación. (Dorta y Gonzalez B 2003, p. 11)

Víctor Vroom, dentro de su modelo incluye tres variables, que definen los factores que dan como resultado la motivación de los empleados:

Figura 7. Modelo de expectativas de Víctor Vroom



Fuente: Elaboración propia con datos de Davis, Keith y Newstrom John W 2016
El doctor Vroom explica que la motivación en las personas es el resultado de la suma de la valencia, la expectativa y la instrumentalidad que les da empresa a sus empleados.

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo, a esta variable se le pueden asignar valores que van de -1 a 1 donde 1 es querer lograr la meta y -1 es un total desinterés por el objetivo.

Expectativa: Es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. A esta variable se le asignan valores que van de 0 a 1. Este resultado depende totalmente de la valoración que tenga de sí mismo el individuo, es decir, si se considera capaz para la realización de la tarea asignada o no, y de acuerdo a esto es que se le asignara el valor, entre más apto se considere más cerca estará del 1, por el contrario, si la persona piensa que no tiene la facultad para desarrollar el objetivo entonces se acercara a 0.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. De igual manera los valores se encuentran entre 0 y 1.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. (Benavides 2017)

A diferencia de las demás teorías, Vroom explica, a través de este modelo, que el desempeño de los individuos radica directamente de ellos, de su conducta, ya que ellos están totalmente conscientes de los resultados a los que se debe llegar, y que no es necesario aplicar incentivos muy altos, más bien, estos deben ser sencillos pues, de lo contrario, las personas pueden caer en una angustia que disminuiría su desempeño, esto ya que querrán obtener el premio que es demasiado elevado generando un estrés.

El modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades (...) Por lo tanto, existen dos

requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom. (Benavides 2017)

3.4.4 Modelo de motivación de Porter y Lawler

Este modelo se basa en la teoría de W. Porter y E. Lawler, la cual es una ampliación del modelo de expectativas de Víctor Vroom, esta explica, que el nivel del desempeño de los empleados está totalmente relacionado con la satisfacción que el empleado sienta al momento de realizar sus actividades; es decir, un buen desempeño, es el resultado de una satisfacción elevada. “Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral” (Manene 2012).

Para ello, el grado de esfuerzo que requiere una determinada actividad, deberá ser correspondida con la retribución que el individuo recibe. Por ejemplo, un líder de un equipo deberá cumplir con habilidades y conocimientos más desarrollados y específicos, y la aplicación de ellos, le requerirá un mayor grado de esfuerzo. Su puesto demanda un nivel elevado de aptitudes y destrezas comparado con aquel empleado que se su desempeño se basa únicamente en ejecutar actividades determinadas.

Como indica el modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea. (Vega 2012)

La teoría de Porter y Lawler, se basa en dos factores que son: que tan atractiva es la recompensa para el empleado, y cuanta probabilidad tiene este de obtenerla, así lo explican Dorta G. y González B. (2003):

Como indica el modelo, la cantidad del esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas), depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de

recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por la capacidad de realizar una tarea. (p. 4)

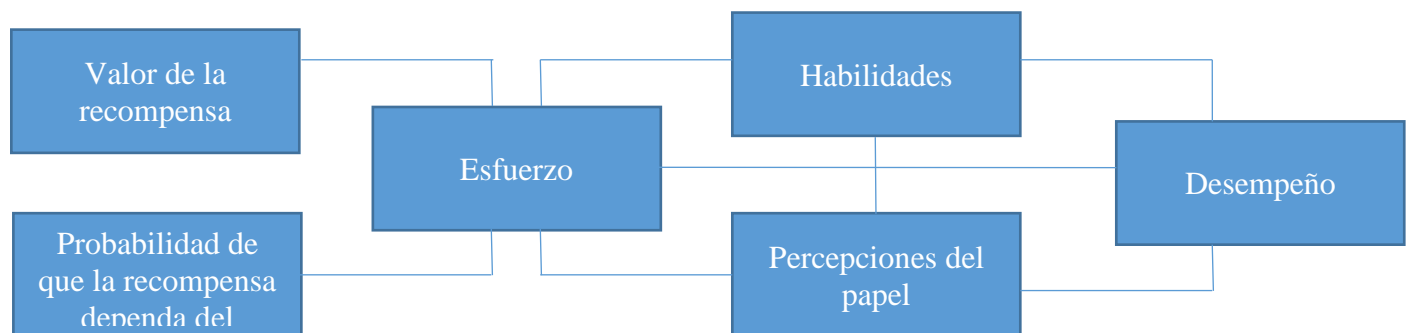
El modelo de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler pretende describir que es lo que impulsa a las personas en su área de trabajo a tener el desempeño que muestran a través de la motivación, para la cual los autores definen a esta como: “un proceso que controla la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria”. (González y Dorta G 2003, p.8)

El enfoque principal de esta teoría, es el desempeño de las personas a través de la retribución, pues si el individuo cree alcanzable el objetivo y que la retribución es equitativa al esfuerzo que aplicara, este generará una motivación por alcanzar la meta.

De acuerdo a Hellriegel (1999) como citan Dorta G. y González B. (2003):

Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales, por lo que pensarán las cosas antes de hacerlas, miden sus consecuencias y las comparan con los beneficios y es por ello que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. (p. 11)

Figura 8. Modelo de expectativas de Porter y Lawler



Fuente: Adaptado de Dorta G. y González B, “La motivación en el nivel obrero – gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas”. Caracas 2003. P. 11

El modelo de Porter y Lawler pretende explicar el origen de las valencias y expectativas del personal.

3.4.5 El experimento Hawthorne

Un experimento llamado *Hawthorne* realizado en Chicago por el científico Elton M. (1927) demostró:

(...) que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. (Aula Virtual de Psicología 2009)

El experimento consistió, en dividir en diversos grupos al personal de la empresa Wenster Electric. Estaba un grupo control y el grupo experimental, a estos últimos, se les aplicaba diferente tipo de iluminación en su área de trabajo, en el primero grupo la luz permanecía constante y así ambos grupos debía realizar sus actividades de manera común.

Uno de los primeros resultados que se obtuvieron fue, que cuando la iluminación era más intensa las personas reaccionaban más activas, generando una mayor eficiencia en sus actividades; sin embargo, con el paso del tiempo los investigadores notaron que esta eficiencia no era lineal, es decir, no afectaba a todos por igual, y notaron de igual manera que, incluso en ocasiones cuando la iluminación decaía la productividad podía seguir incrementándose, por lo que llegaron a la conclusión que debían existir otros factores que influían en dicha actitud.

En la sala de pruebas de montaje de roles, un análisis estadístico complejo de las relaciones entre la eficiencia del trabajo y los llamados factores objetivos (fatiga, horas dormidas, alimentación, salud, presión arterial, temperatura y muchos otros) no detectó ninguna correlación importante. Sin embargo, las variaciones en las pausas de descanso y en la duración del día de trabajo aparentemente surtieron cierto efecto. Cuando se introdujeron pausas de descanso de cinco minutos, la producción aumentó. Cuando las pausas se extendieron a 10 minutos, la producción volvió a aumentar. La

reducción del horario de trabajo también aumentó la productividad de las muchachas.
(Hart 2012, p.5)

Lo que los orillo a dividir a las personas en grupos pequeños, colocándolas en un cuarto por separado, modificaron algunas variables en ellos, por ejemplo, modificaron sus salarios, les otorgaron días de descanso y periodos al día de pausa en sus actividades e incluso, los invitaban a participar en algunos temas, generando integración; los resultados que arrojó esta segunda parte fue que “los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne”. (Aula Virtual de Psicología 2009)

De esta manera, a través del tiempo, las empresas han concientizado en que existen factores psicológicos y del entorno dentro de la empresa, que permiten que los empleados aumenten su eficiencia al sentir satisfacción y lealtad para quien trabajan.

Las conclusiones de Mayo fueron que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo determinan la producción del trabajador individual y que el dinero es menos importante, como factor determinante de la producción, que las normas del grupo, los sentimientos colectivos y la seguridad. (Hernández 1994, p. 113)

3.4.6 Motivación según McClelland

Bajo los antecedentes de la teoría Maslow y Herzberg, se desarrollaron estudios, uno de los más destacados fue la teoría de McClelland D., la cual consiste en reducir a tres las necesidades de las personas, las cuales son: 1. De logro, 2. De poder y 3. De afiliación; sin embargo, también explica que no todas las personas buscan lo mismo, hay quienes busquen constantemente el logro profesional antes que condiciones ambientales.

1. Necesidades de logro, explica que las personas buscan sobresalir y ser reconocidos, y que están en busca del éxito y la superación personal, estas se dirigen

a aquellos individuos que están constantemente en busca de retos, de responsabilidades, etc.

2. Necesidades de poder, son personas que buscan los puestos altos, que tienen la capacidad de influir en sus demás compañeros.

3. Necesidades de afiliación, se basa en el deseo de establecer lazos interpersonales, estas personas suelen tener preferencia en la colaboración que en un logro individual. (Davis y Newstrom 2003, p.15)

Todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, “las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma también distinta” (Ateico 2009).

Esta teoría orienta en una clasificación más específica sobre las necesidades de las personas e intenta mostrar cómo estas pueden dirigirse de acuerdo a los niveles jerárquicos y como pueden destacarse a través de la personalidad que caracteriza a cada individuo.

Capítulo 4. Salario emocional: enfoque de retribución emocional

Desde hace algunos años, se ha venido mencionando la importancia que tiene el reconocimiento del trabajo del capital humano en las organizaciones, y la motivación que se debe dar a los mismos; el término de salario emocional es muy poco escuchado en las organizaciones mexicanas, el concepto puede ser analizado desde diversos enfoques, ya sea económico, psicológico, social, administrativo, etc.; sin embargo, lo cierto es que, el salario emocional nace como una estrategia organizacional de Recursos Humanos.

La retribución emocional no es una fórmula nueva sino una estrategia de recursos humanos que las empresas de éxito comenzaron a implantar en sus organizaciones hace ya tiempo para lograr tener una plantilla satisfecha, mejorar su rendimiento y consolidar auténticoengagement (alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa y comprometerles con su proyecto). (Vargas 2014)

A partir de esta estrategia, la forma de concebir al capital humano fue diferente. En tiempos pasados, las empresas median a los empleados por los beneficios económicos que sus actividades generaban, y la rapidez con la que lo generaban para la empresa en que laboraban, mientras que un trabajador, evaluaba a la empresa por la retribución económica que esta le generaba, esto provocaba que los puestos en la organización se midieran a través del salario que ofrecía; así entre más alto era el salario más elevado era el puesto a nivel jerárquico de la organización.

De acuerdo a un artículo realizado por El Economista (2017), el cambio surge a partir de un cambio de mentalidad, en el que “los profesionales decidieron buscar no sólo un trabajo que estuviese bien pagado, sino un entorno laboral que les resultase satisfactorio y/o gratificante”. (Altimiras 2017).

A raíz de esto, M. Altamira (2017), vicepresidente de ventas para el sur de Europa en cornestone OnDemand, explica en un artículo, que las personas no sólo buscan un salario, sino que buscan otras características, como los horarios flexibles, la relaciones con los

superiores, ser tomados en cuenta, y demás factores que contribuyen a incrementar su motivación y productividad, además de evitar la rotación laboral.

Los trabajadores valoran cada vez más que las empresas pongan a su disposición programas de formación o las herramientas tecnológicas necesarias para seguir evolucionando como profesionales. Sin embargo, las empresas españolas todavía no están totalmente concienciadas en muchos de los aspectos que tienen que ver con el salario emocional. La flexibilidad laboral o la aceptación del trabajo desde el hogar sólo se lleva a cabo en un 68% de las compañías de nuestro país, a la vez que la aceptación de la movilidad de los empleados internos es del 86% o el soporte de TI en remoto de un 76%. (Altimiras 2017)

El salario emocional, resulta ser la relación del conjunto de demandas y necesidades realizadas por el capital humano, y las necesidades de la organización; son el reconocimiento y validez del trabajo y necesidades humanas mediante incentivos no económicos y económicos, así como la cultura y calidad que la organización es capaz de ofrecer a sus empleadores para poder retener el talento de su capital humano, como para generar mayor productividad en ellos:

El trabajo emocional tiene como objetivo mejorar la calidad de vida (...) es la revolucionaria idea de que, si tus empleados están contentos con lo que hacen en el tiempo de trabajo, seguramente tenga beneficios para la empresa. Cheques de guardería, horarios flexibles, posibilidad de teletrabajo. (Trula 2017)

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora PriceWaterhouseCoopers (PwC), donde involucro a varios países en 2011, año en el que muchos países sufrieron una crisis económica, muestra que:

Los jóvenes profesionales menores de 31 años expresaron que para ellos era más importante el desarrollo personal y la conciliación entre vida y trabajo que el salario. De los jóvenes consultados, la principal razón (el 52% de los encuestados afirmó esto) por la cual una empresa es atractiva para ellos es la oportunidad de ver cómo su progresión laboral avanza. En segundo lugar, para un 44%, la mejora económica.

También se analizaron los factores preferentes a la hora de que los chicos y chicas escogieran su lugar de trabajo. Resultaron ser mucho más importantes la reputación de la empresa (65%) o la oportunidad de crecer en la misma (36%) que el salario ganado a final de mes (21%). Al mismo tiempo, de la lista de sacrificios laborales que los millennials asumieron en su puesto actual, el número uno se lo llevó el aceptar un salario más bajo del esperado (32%). (Trula 2017)

El Salario Emocional tiene como tarea incrementar la satisfacción laboral, este se compone por diversos elementos y características que a continuación se explican.

4.1 Características y elementos del salario emocional

Hay necesidades humanas que el dinero no puede comprar, el tiempo, la familia, los amigos y todos esos motivantes que llevan a las personas a convertirse en las personas que son. Actualmente las generaciones modernas son más sensibles a estas necesidades y susceptibles a renunciar a aspectos económicos para balancear su vida en estos sentidos. “En los últimos años, el salario que recibe un trabajador ha ido cambiando, ya que hoy los empleados buscan algo que les retribuya no sólo económicamente, sino emocionalmente”. (Acosta 2014)

El salario emocional se distingue por: horarios flexibles, días de descanso, reconocimientos por labores o cumplimiento de metas, capacitaciones, actividades recreativas, guarderías para las mujeres con hijos, prestaciones, y del *homeoffice* (es una manera de trabajo desde el hogar), etc. Sin embargo, no se queda ahí, pues se genera la participación constante de los líderes de las empresas, estos tienen una participación activa en la motivación del empleado y deberá emplear sus mejores habilidades, para generar un ambiente sano en su equipo de trabajo. Así lo explica Rodolfo R. (2005):

La comunicación abierta y frecuente son tareas que el jefe debe desempeñar para elevar el salario emocional en sus trabajadores, teniendo en cuenta que estas variables son de costo cero por lo que nada le cuesta comunicarse abiertamente con sus colaboradores y viceversa. (R. 2005).

4.1.1 Características del salario emocional

La tarea principal que tiene el salario emocional es brindar un equilibrio entre la vida laboral y la vida cotidiana del empleado. El salario emocional, no puede ser visto desde un solo enfoque. Este va más allá de ser una estrategia económica o psicológica, como se mencionó anteriormente, la empresa debe estar dispuesta a querer implementarlo, ya que hacerlo requerirá cambios en su estructura, y sobre de mentalidad.

Para poder reconocer que una empresa brinda salario emocional a sus empleados, es importante identificar determinadas características que son fáciles de observar en una empresa que lo ejecuta, de acuerdo a la especialista en marketing y RSE, Corinna Acosta (2014) estas características son las siguientes:

1. **Oportunidades de desarrollo.** Capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera.
2. **Balance de vida.** Esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
3. **Bienestar psicológico.** Reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
4. **Entorno laboral.** Clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.
5. **Cultura laboral.** Responsabilidad social, ética en el lugar de trabajo y relación con líderes.

Las organizaciones deben apostar a este nuevo reto, y modificar: estructura, cultura, mentalidad, etc. lo cual no lo vuelve tarea fácil.

4.1.2 Elementos del salario emocional

El salario emocional puede apoyarse con una serie de variables, que permiten obtener resultados óptimos; estas variables se pueden emplear de acuerdo a las herramientas con las que cuente la empresa, hay que recordar que cada empresa tiene una naturaleza diferente y su estructura se compone diferente, sin embargo, entre más variables incluya en su proceso

de aplicar el salario emocional, los beneficios que la empresa tenga serán mejores. De acuerdo a S. Poelmans (2016):

El salario emocional cuenta con un amplio abanico de posibilidades que, lejos de ser excluyentes, pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad:

- **Retribución variable:** se trata de vincular una parte de la retribución a la consecución de unos objetivos previamente definidos...
- **Retribución flexible o a la carta:** se trata de una opción retributiva en la cual el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales. Por ejemplo, un trabajador puede optar por dedicar las tardes del viernes a su vida personal y otro por contratar un seguro de vida...
- **Beneficios sociales:** seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación, uso de materiales de la organización (coches, teléfonos, ordenadores), etc.
- **Servicios a dependientes:**
Jardines de Infancia en los centros de trabajo.
Servicios de atención a gente mayor.
Gastos de atención asumidos por la organización.
- **Servicios de formación y asesoramiento:**
Formación: cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima laboral (gestión de estrés, gestión de conflictos, gestión del tiempo, etc.).
Asesoramiento: legal, profesional, fiscal, para inmigrantes, trabajadores extranjeros, etc.
- **Opciones financieras:** stock options, warrants, préstamos a bajo interés, bonificaciones, etc. Esta opción estuvo de moda, hasta el abuso, hace unos años.
- **Medidas de conciliación:** jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de jornada, extensiones de bajas, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc. (Poelmans 2016)

Las empresas deben tener un conocimiento sobre sí mismas, que les permitan hacer la elección de las herramientas en las que pueden llegar a apoyarse de acuerdo a lo que tienen, reconocer cuál es su capacidad les brindarán mayores resultados, ya que le permitirán mezclar las variables de acuerdo a sus recursos y sus necesidades.

4.2 Incentivos y retribución emocional

Las personas rigen su vida cotidiana, sus aspiraciones y sus necesidades de forma diferente, por lo que no todos se sentirán atraídos por el mismo objeto o situaciones. La forma de aplicar el salario emocional dentro de las organizaciones será variable y existen muchas combinaciones que se pueden ejecutar con las herramientas que componen esta estrategia.

De acuerdo a Krajewski y Ritzman (2003) (como se cita en Satey de León 2014), los incentivos son: “un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores, ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral” . Caso (2003), afirma que “es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. (p.14)

Los incentivos que la empresa ofrece a sus colaboradores por el desarrollo de sus actividades diarias son responsabilidad de la misma, pues las organizaciones están obligadas a pagar por las tareas que sus empleados realizan; sin embargo, cuando un empleado genera un plus en sus actividades que no fue solicitada puede ser estimulada por la empresa en la que está trabajando a través de los incentivos, los cuales se convierten en un premio por ese extra que genero sin haber sido solicitado. De acuerdo a Kotler (2010), (como se cita en Satey de León 2014) “los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad” . (p.14)

Cuando una empresa muestra una fuga considerable de su personal, puede ser el reflejo de un problema interno, muestra que algo no va bien en su cultura organizacional y este puede ser bastante costoso para la misma, de acuerdo a la consultora de negocios y tecnología Infodec (2018):

Los incentivos constituyen una compensación que promueve resultados específicos y por lo general se mueven en función de resultados de desempeño, frecuentemente, individuales. Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que en grandes medidas carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; del contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

De acuerdo a esto, los incentivos tienen fuertemente el objetivo de generar la mayor motivación, para que los empleados de una empresa realicen sus actividades cotidianas de la mejor manera, y generar mejores resultados, incrementar la productividad y evitar la fuga de talentos.

4.2.1 Tipos de incentivos

No todas las personas tienen los mismos objetivos dentro de su área de trabajo, cuando van en busca de un empleo, o abandonan uno por otro, no siempre es por la misma razón, hay quienes buscan ser reconocidos por su trabajo, crecer, tener un rango alto en su trabajo, convertirse

en grandes líderes, mientras que también están aquellos que buscan un empleo que les permita llevar una vida familiar tranquila, y no existe un patrón que indique quien esta bien y quien no, más bien es algo totalmente natural y depende de la personalidad de cada uno de ellos.

De acuerdo a la naturaleza de los incentivos estos se pueden dividir en: económicos y no económicos, sin importar cuales sean, ambos son el pago que se dará por el desempeño del empleado, y de acuerdo a este se pueden establecer límites en los incentivos.

4.2.1.1 Incentivos económicos

Las empresas ofrecen un paquete de incentivos económicos para cubrir el valor de las actividades que el trabajador es desarrollado, y es que estas están obligadas a hacerlo. Estos incentivos están en forma de salario, bonos, prestaciones, etc. Los incentivos que la empresa ofrezca serán el principal factor motivador que se aplique al capital humano de su organización.

El dinero solamente cubre las necesidades de orden inferior. Para que en un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. (Marin, 2012)

Taylor, fue quien impulso el uso de este tipo de incentivos económicos, pues desde tiempos atrás han existido sistemas de pago, pero estos se basaban en intercambios de bienes y servicios. F. Taylor, comenzó a pagarles a las personas de acuerdo al número de unidades que se producían.

1. Taylor hizo tres contribuciones. Vio la necesidad de un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico.

2. Encabezó el movimiento de la administración científica, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis.
3. Popularizó los planes de incentivos. Los gerentes acostumbran utilizar dos términos como sinónimos de los planes de incentivos. (León 2014)

Los incentivos económicos, como su nombre lo dicen, son totalmente monetarios; el esfuerzo y el desempeño son reconocidos a través de una cantidad monetaria previamente establecida. De acuerdo a Rodríguez (2005) como cita Ortega Godínez (2013):

Los incentivos monetarios se refieren a los sueldos, salarios, prestaciones extra salariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Los incentivos monetarios constituyen un estímulo para la incorporación y permanencia de las personas en la organización. Las atraen y mantienen en el grado en que se comparan favorablemente con los que ofrecen otras organizaciones; además fomentan la lealtad. (p.12)

De acuerdo a Chiavenato (2000), los incentivos económicos son generados por la empresa de manera constante, tales son el ejemplo del pago de un salario fijo, sin embargo, también puede ser de manera esporádica, por ejemplo: los bonos, que son el pago por el cumplimiento de una meta.

Este tipo de compensaciones de índole económico pueden ser otorgadas por la compañía de manera continua o esporádica entre ellas se encuentra salario, comisiones, bonificaciones, primas entre otras. A diferencia de los incentivos no monetarios que van dirigidos a otorgar beneficios de tipo social sin que represente algún tipo de pago o compensación, entre ellos están seguros de hospitalización, cursos de formación, planes vacacionales, reconocimiento por años de servicios entre otros.

4.2.1.2 Incentivos no económicos

No todas las personas ven el dinero como factor motivador; las generaciones actuales valoran otros factores que los motiva a realizar una determinada actividad, o permanecer dentro de una empresa. Tener tiempo libre para viajar, continuar los estudios, pasar tiempo con la familia, o el simple hecho de salir temprano del trabajo para convivir con los amigos. “Los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, uno de los más importantes es la estabilidad laboral, característica que se ha ido perdiendo poco a poco” (Díaz, Reyna Palomo y Hernández Iruegas 2013, p. 11).

El ser humano actúa de acuerdo al cumplimiento de su objetivo de satisfacción, mientras hay quienes se sienten motivados hacia la parte monetaria, y materialista, como autos, casas, un mejor empleo para ganar más; hay también aquellos que sus necesidades son más emocionales y buscan: el reconocimiento, la pertenencia y valoración, etc. Dentro de la lista de incentivos no económicos se encuentran:

- Horarios flexibles.
- Tiempo libre.
- Regalos a los trabajadores.
- Formación educativa.
- Reconocimientos y felicitaciones por su trabajo, etc.

Los incentivos no monetarios han sido utilizados para premiar a los empleados por su buen desempeño, proveyéndoles oportunidades de entrenamiento, horarios de trabajo flexibles y mejoras en el ambiente de trabajo. Un informe publicado por el Departamento de Comida y Recursos Económicos de la Universidad de Florida demuestra que las empresas reconocen la necesidad de ofrecer incentivos no monetarios, como medias jornadas, horarios accesibles y asignaciones temporales para tentar a los empleados a seguir trabajando luego de la jubilación. (Gaffney 2018)

Los incentivos no monetarios tienen costo cero para las organizaciones, entonces, ¿por qué cuesta tanto ofrecer esto a los empleados?. El rol del líder en el área de trabajo juega un papel importante para el salario emocional en la parte no monetaria, pues él es quien se encargará

de crear el ambiente idóneo para el trabajador, fomentará confianza y reforzará la relación y el enfoque que el empleado tiene de la empresa.

El reconocimiento justo y frecuente a los subordinados, la validación frente a sí mismos y a los demás y la comunicación abierta y frecuente son acciones del jefe que elevan el salario emocional, a costo cero. Asimismo, lo son el trato amable, la justicia y la equidad, en una cultura donde se cumple con lo que se predica, especialmente en los momentos difíciles. Todo ello es vital para que la gente pueda confiar en su jefe y en la empresa. (Temple 2007).

Esta parte del salario emocional, permitirá que los empleados se sientan comprendidos, escuchados, considerados y valorados, lo que generará que las personas sepan que su trabajo y su presencia es importante para la empresa y ¿a qué persona no le gusta ser reconocida y valorada?. Y no sólo eso, el líder debe mostrar interés y preocupación por quienes lo rodean y conforman su equipo de trabajo, ya que, no únicamente el reconocimiento monetario es importante, también lo son las palabras, los elogios que una persona puede recibir, así lo explica I. Temple (2007):

Elevar el salario emocional se condice también con dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer. Más importante aún quizá es la oportunidad de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables (···) El sueldo y el dinero son muy importantes, obviamente, para la sonrisa de los empleados, pero a más salario emocional, más compromiso, más lealtad, más productividad y, por ende, ¡mejores resultados!. (Temple 2007)

4.3 Beneficios del salario emocional en las organizaciones.

El salario emocional es una estrategia que tiene el objetivo de motivar a los empleados en sus áreas de trabajo, reducir el estrés y frustración, que permita el incremento de la productividad y reducir la rotación de personal en las organizaciones. De acuerdo a D. Schawel una “cuarta parte de los empleados jóvenes trabaja fuera de la oficina, e incluso durante los fines de semana, por lo menos una vez al mes” (Schawbel 2018), lo que provoca

que los empleados estén constantemente en estados de estrés muy altos, y al final esto se refleja en un elevado índice de rotación de personal en la empresa.

El salario emocional es una compensación no económica que se les otorga a los trabajadores, y el tema es que las empresas han evolucionado hacia distintas estrategias que permitan atraer y retener el talento humano más allá del salario, ya que, aunque el dinero no deja de ser un factor fundamental, en un mundo tan movido y competitivo, la calidad de vida y el tiempo personal ha venido ganando terreno entre las generaciones laboralmente activas. (Irene Nassar, 2018))

Cada vez es más promovida la felicidad en el trabajo, la importancia del equilibrio entre la vida profesional y la personal es más escuchado; las empresas se están viendo forzadas a generar factores motivantes en sus colaboradores. La felicidad de los trabajadores termina siendo el resultado de una serie de confinaciones de incentivos que las empresas ocupan para que los trabajadores sientan el gusto de trabajar en esa organización.

Un trabajador feliz es el resultado de una suma de distintos factores y de disposiciones que otorga el empleador, como la remuneración, los beneficios, la flexibilidad, la posibilidad de crecimiento y el ambiente laboral, entre otros elementos. Por ende, las compañías buscan lineamientos que interpreten los requerimientos y deseos de los empleados para una devolución que sea sinónimo de motivación y compromiso.

Tener un clima laboral adecuado para los trabajadores, se ha convertido en un reto verdaderamente importante para las organizaciones, ya que de acuerdo a un estudio de la Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario (FAETT):

7 de cada 10 consultoras señalan que promover esta cultura es hoy un objetivo para aquellas compañías que quieren mantenerse a la vanguardia de las tendencias que dicta el mercado, llevado a cabo, principalmente, por los departamentos de Recursos Humanos 70% y Marketing 30%, respectivamente. (INFOBAE 2018)

Por otro lado, dicha investigación también arroja que cuando la empresa tiene una cultura de felicidad, el empleado tiende a incrementar su productividad, y justo son una serie de factores combinados los que generan estos resultados:

Cuando un empleado se siente feliz en su ámbito de trabajo: es más productivo (50%), se compromete más con la organización (30%), está más motivado (10%) y afianza su sentido de pertenencia (10%). Por otra parte, los especialistas señalan que las capacidades y aptitudes más promovidas a partir de esta orientación son: la flexibilidad (50%), el optimismo (30%) y la adaptación (20%). (INFOBAE 2018)

De acuerdo a la investigación de la FAETT dirigida por A. Villanueva, gerente de Recursos Humanos en Grupo Servicemen a Infobae, promover un ambiente de trabajo agradable y el compañerismo es muy importante: “Fomentar el respeto y buen trato, considerar las ideas propuestas por el personal, aplicar políticas de beneficios y generar un espacio de contención en la organización” (INFOBAE 2018), ya que implica el mayor empuje motivacional en el capital humano de la organización.

Asimismo, el trabajo en equipo (60%), el buen humor (10%), la predisposición (10%) y la empatía (10%) conforman las conductas y modos de hacer que propician este tipo de cultura, según los expertos en empleo consultados para el relevamiento.

Por otra parte, en lo que refiere a los indicadores que contrarrestan en este enfoque de trabajo, el informe señala: el mal trato por parte de superiores (60%) y las deficientes relaciones interpersonales (40%). Además, la especialista en recursos humanos afirmó que algunos beneficios para los empleados como home office o flexibilidad en los horarios, si no se comunican correctamente, pueden impactar de forma negativa al interior de las compañías. (INFOBAE 2018)

Una de las principales razones, por las que las empresas se están viendo orilladas a la implementación del salario emocional, son las nuevas generaciones, de acuerdo a un estudio realizado por la consultora DELOITTE, de acuerdo a la publicación realizada por la revista electrónica española Capitalismo Consiente (2019):

Dos de cada tres millennials podrían cambiar de trabajo en cualquier momento y probablemente lo harán en menos de dos años. Teniendo en cuenta lo complicado que es atraer nuevos talentos es complicado, más cuando se trata de puestos son técnicos, merece la pena tomar en consideración el salario emocional y mejorar la oferta de la empresa en relación con los beneficios sociales y los horarios flexibles, que son tan importantes como el dinero para los nuevos empleados. (Capitalismo Consiente 2019)

El salario emocional, permite incrementar la productividad, a través de una mezcla de diversos factores, incentivando la motivación en los trabajadores y generando un agradable ambiente laboral, considerado que algunos de los factores son a un costo cero, como el reconocimiento, los horarios flexibles, los descansos, etc.:

A más felicidad, más productividad. Retener el talento en tu empresa no es sólo una cuestión económica, por lo que también debes dedicar parte de tus esfuerzos a intentar que tus empleados se sientan cómodos y felices en el trabajo, y trabajar juntos para solucionar las pequeñas cosas que suponen una molestia en el lugar de trabajo.

Que un empleado se sienta cómodo, valorado, y su trabajo le permita compaginar su vida laboral con su vida personal son algunos de los requisitos más básicos para conseguir tener empleados felices (Moreno 2018).

4.4 Aplicación del salario emocional en las organizaciones en México

Es más común escuchar que empresas europeas, generalmente Suiza (que es uno de los países modelo en sus condiciones de vida de la actualidad), sean los principales precursores de esta nueva formación empresarial.

En México, sin embargo, es más difícil saber distinguir a alguna que emplee este sistema, existen empresas multinacionales que en México comienzan a buscar estrategias para implementar estas condiciones, como la empresa DuPont y American Express, pero es mínima la participación de la industria mexicana.

Es importante, tener en cuenta que generaciones recientes, como los llamados *millennials*, demandan equilibrio entre vida laboral y personal, a diferencia de otras generaciones como los llamados baby boomers que se caracterizaban por ser personas entregadas a sus labores, con alto sentido de responsabilidad para con sus empleadores; pero a diferencia de los millenarios, estos últimos son gente que actualmente ya está jubilada o a punto de hacerlo, por lo que es vital buscar un equilibrio empresarial donde se puedan sobrellevar las exigencias generacionales, a su vez de generar altos índices de productividad, sin tener que restar responsabilidad a su trabajadores.

Es probable, que la simple idea cause un grado de controversia, pues pareciera que todo esto generaría un costo bastante elevando, pero lejos de colocar áreas deportivas, centros culturales y demás actividades dentro de la misma, pueden aplicarse técnicas que no generen inversión, sino por el contrario, puede llegar a convertirse en una retribución, pero es aquí justamente donde las compañías deben realizar un análisis costo – beneficio, realizar comparaciones de los niveles productivos entre las empresas que aplican estas condiciones con la que aún no lo hacen.

Los cambios, son procesos, transiciones, generalmente lentas y casi imperceptibles; pero se debe empezar a crear modelos para integrar este sistema, el mundo empresarial no está lejos de las leyes de la vida pues quien no evoluciona se extingue, quien mejor se adapte al cambio, será quien obtenga una mejor posición dentro de la industria en la cual compite.

Definir sus debilidades ante un nuevo entorno empresarial, reconocer los altos índices de rotación que muchas entidades económicas presentan actualmente y sobre todo darse cuenta que capacitar constantemente a gente nueva, a largo plazo, genera un mayor gasto, que intentar retener a quien ya está dentro.

Es importante estar consciente de que una empresa depende de una serie de factores para su desarrollo y crecimiento, no está en duda que se necesita satisfacer altamente las necesidades de usuarios o clientes, pero se debe entender que también es importante cubrir las necesidades de sus colaboradores, y así maximizar sus beneficios de la misma, puesto que la única razón por la que es creada una entidad es justamente para satisfacer las necesidades de quien la forman.

En México, la mayoría de profesionistas y empresarios tienen una cultura laboral en la que ni si quiera se considera este equilibrio, se ve como algo que no es importante, es un concepto desconocido y por lo tanto ni siquiera se piensa en su aplicación. Además, la gente en México es de la que más horas pasa en el trabajo en comparación a otros países, lo cual no se refleja en nuestra productividad, de modo que trabajar mucho, de sol a sol, no necesariamente significa mayor producción de riqueza. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha ocupado de hacer estudios serios desde 2004 relacionados con la medición del tiempo que las personas pasan en sus lugares de trabajo y las consecuencias que ello conlleva y después de 10 años de investigaciones sobre el tema ahora se sabe que las horas de trabajo prolongadas, labores imprevistas y horarios no convencionales como vespertinos, nocturnos o de fin de semana (principalmente en países como México con bajos salarios con transporte público deficiente y/o precario para llegar al centro de trabajo y viceversa) tensan la vida profesional y la familiar, lo cual acaba por afectar al final de cuentas la productividad de los trabajadores. (Mora 2019)

Lo anterior ocurre más frecuentemente en naciones de Medio Oriente, América Latina, el Caribe, Asia y el Pacífico donde sus jornadas laborales por semana superan las 48 horas. En contraste los países europeos y otras economías desarrolladas tienen jornadas laborales semanales entre 35 y 40 promedio como máximo, así como más días de vacaciones anuales pagados. (Mora 2019)

Es difícil que una empresa mexicana domine el término de salario emocional como tal, sin embargo, no por ello dejan de existir empresas que aplican factores y variables de la motivación a través del salario emocional. En enero de 2019, un estudio realizado por el Great Place to Work (GPTW), lanzó una lista de las mejores empresas para trabajar en México, considerando como principales variables, el clima laboral, el salario, el compañerismo, respeto y equidad. (Mora 2019)

Empresas de más de 5,000 colaboradores

1. Cisco
2. CATALONIA HOTELS & RESORTS
3. American Express Company

4. Hilton
5. SC Johnson & Son
6. DIAGEO MÉXICO
7. Fundación Teletón México, A.C.
8. Seguros Monterrey New York Life
9. Monsanto
10. NIKE DE MEXICO

Empresas de 500 a 5,000 colaboradores

1. DOW (por tercer año).
2. Natura.
3. Galderma México
4. Covestro
5. CompuSoluciones
6. DHL Global Forwarding México
7. Maersk Line
8. Avaya
9. Italmex Pharma
10. Navistar Financial México

Estas empresas están apostando todo a su personal, generando un esquema particular de trato a su personal y no son las únicas, está por ejemplo, Johnson & Johnson México, que figura como una empresa con unas instalaciones ejemplares para sus colaboradores, además de implementar algunos factores de salario emocional.

Lo importante aquí, es que incluso, visto desde fuera, estas empresas tienen un impacto en la sociedad misma, pues quienes la observan, a pesar de no estar dentro de ellas, las mira como un ejemplo, y superiores dentro de su mercado, el salario emocional en las empresas esto es uno de los beneficios que genera para la organización, imagen. Los inversionistas no tienen miedo de apostarles, los empleados presumen de estar en ella, y los clientes los reconocen más fácilmente.

Capítulo 5. Análisis de los resultados.

5.1 Resultados del cuestionario.

El cuestionario, es una herramienta cuantitativa, que tuvo como objetivo tener una idea acerca de las características del personal que se encuentran trabajando en la empresa estudiada.

Este se dividió en 4 principales secciones, las cuales permiten obtener datos relevantes para la investigación.

Sección I. Permite conocer las características generales de la persona que responde el cuestionario. Para ellos esta sección se ha dividido en dos secciones: Aspectos generales, los cuales son las características personales de los individuos y, Aspectos laborales, la cual permite identificar el tipo de relación que tiene la persona con la empresa.

Sección II. Esta sección permite evaluar que tan atractivos son los beneficios económicos y no económicos para los colaboradores de la empresa, para ello se les ha presentado una lista de diferentes beneficios los cuales estratégicamente se han dividido en dos partes, la primera mitad del listado presenta los beneficios no económicos, y la segunda mitad presenta los beneficios económicos.

Sección III. Con el objetivo de entender la importancia que tiene la motivación y el reconocimiento en los colaboradores de la empresa, se ha presentado una lista que muestra una serie de preguntas, donde el colaborador indica que tan importante es cada una de ellas para su desarrollo dentro de sus actividades.

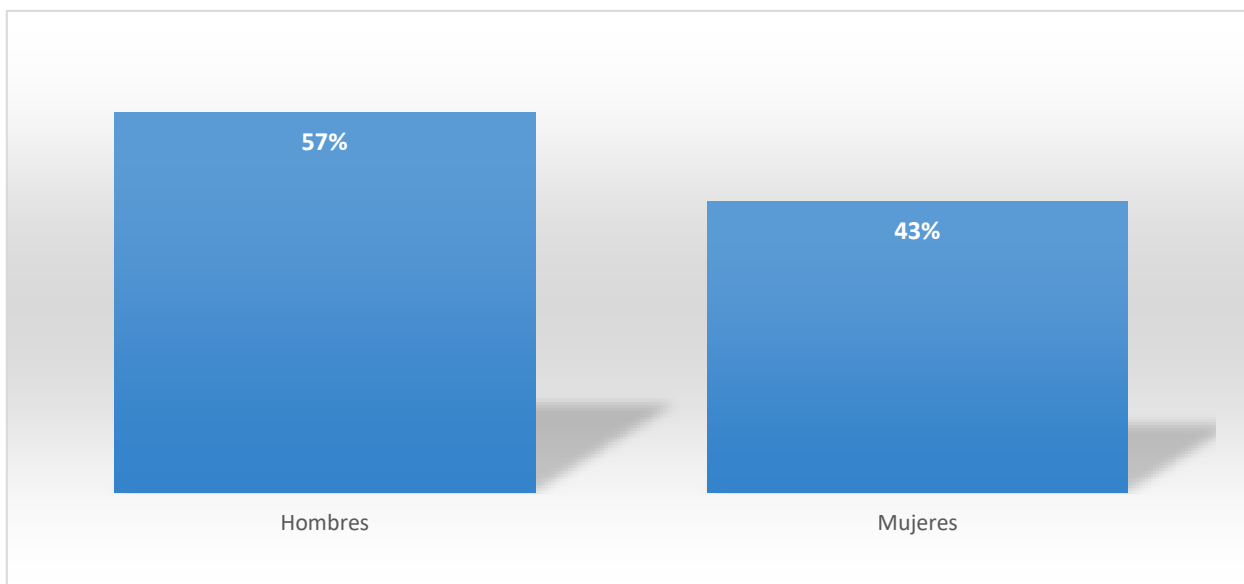
Sección IV. Identifica el grado de satisfacción laboral que tiene el capital humano de la empresa. Esta sección se ha basado estratégicamente en la teoría de Herzberg, por lo que muestra una lista de indicadores, que ayudan a evaluar tanto la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca.

5.1.1 Resultados de la Sección I. Datos descriptivos.

Esta sección del cuestionario, la cual lleva como nombre “Datos descriptivos” se dividió en dos partes: “Aspectos generales” y “Aspectos laborales”; los cuales tuvieron como objetivo, dar a conocer las características básicas del encuestado, así como identificar qué tipo de relación tiene este con la empresa.

A continuación, se presenta cada uno de los resultados obtenidos.

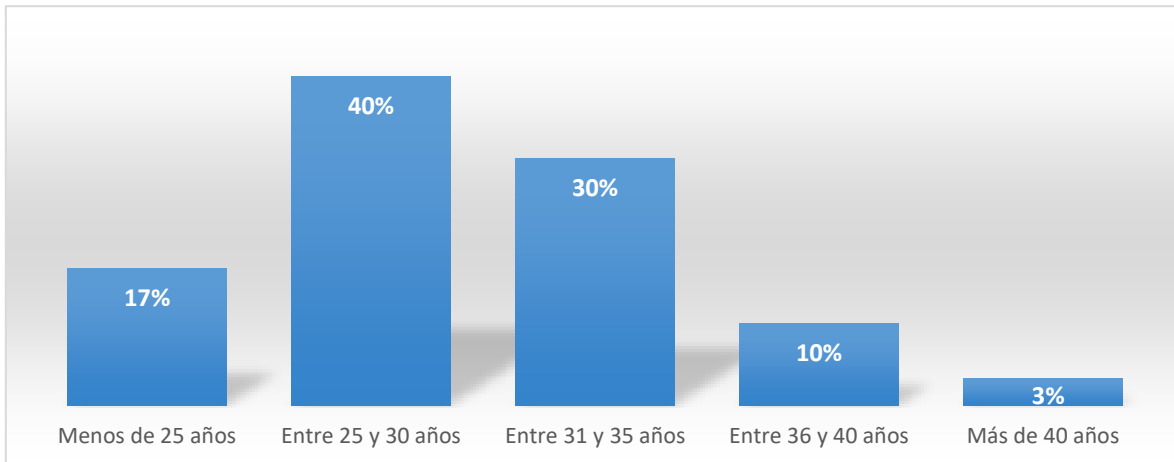
Figura 9. Género de la muestra



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La muestra se conformó por un total de 30 personas, tomadas y seleccionadas de manera aleatoria. De acuerdo a los resultados obtenidos, la participación estuvo conformada por un total de 57% hombres (17 personas) y 43% mujeres (13 personas).

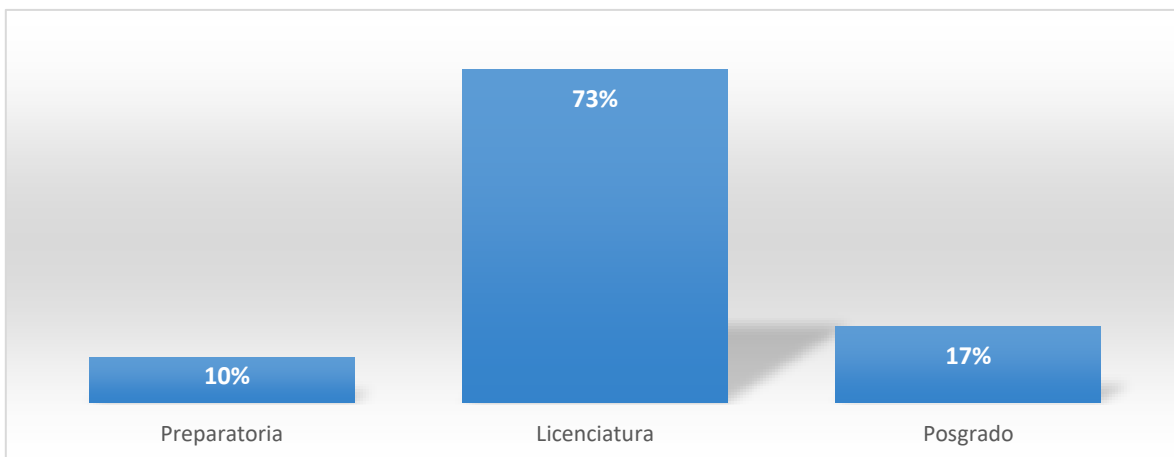
Figura 10. Edad de la muestra



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

De la muestra tomada de manera aleatoria, el 40% de los encuestados se encuentran entre 25 y 30 años, seguidos de "entre 31 y 35 años" con un 30%. Menos de 25 años representó el 17%; mientras que entre 36 y 40 años y "Más de 40 años" cuentan con el 10% y 3% respectivamente.

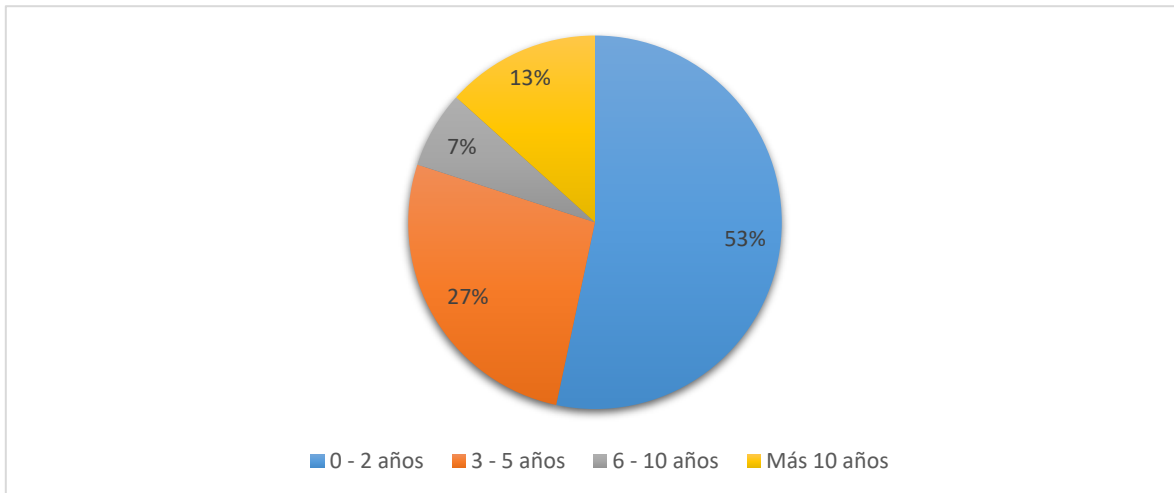
Figura 11. Grado de estudios



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 73% de las personas encuestadas, tienen un nivel de estudios de licenciatura, mientras el 17% cuentan con un posgrado y únicamente el 10% cuenta con educación media superior.

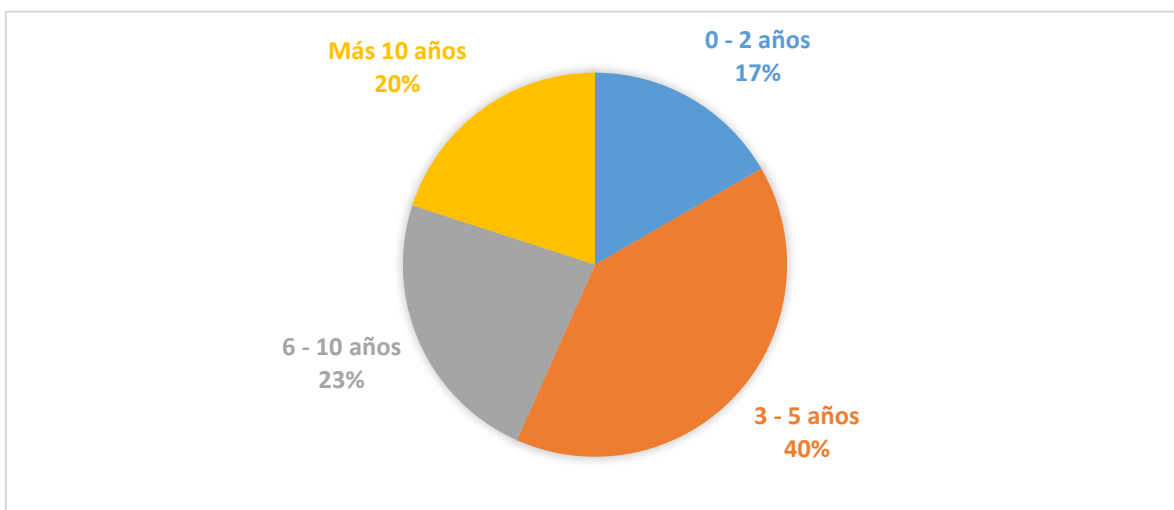
Figura 12. Tiempo laborando en la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El tiempo que llevan laborando en la empresa, muestra la siguiente información: de 0 a 2 años con un 53%, de 3 a 5 años un 27%, de 6 a 10 años tan sólo un 7% mientras que un 13% respondió que lleva más de 10 años dentro de la empresa.

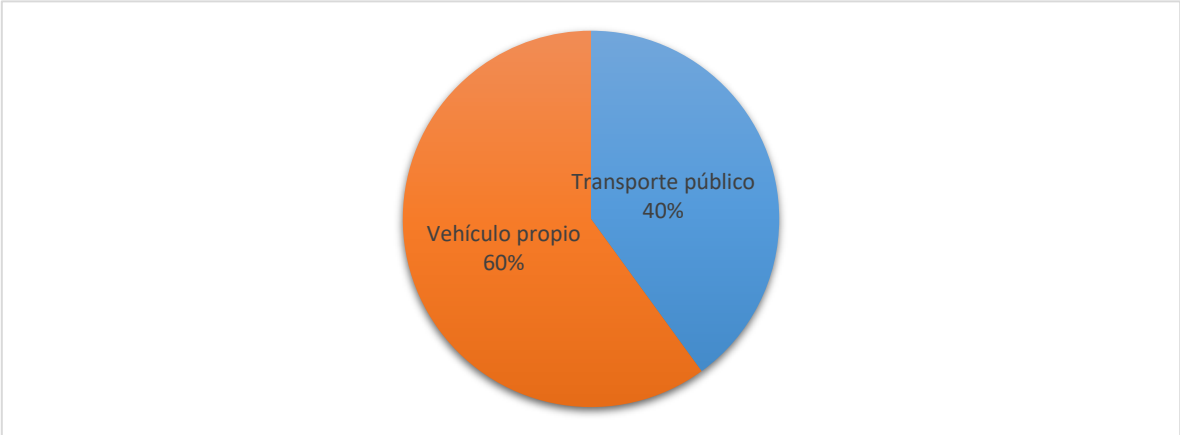
Figura 13. Experiencia laboral en años



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Independientemente del tiempo que llevan en la empresa, la experiencia con la que cuenta cada persona es importante. La mayoría de los encuestados dijeron tener entre 3 y 5 años de experiencia en las actividades que desempeñan, lo cual representa un 40%, mientras que el 23% respondió que cuenta con entre 6 y 10 años de experiencia, un 20% tiene más de 10 años de experiencia, y el 17% respondió tener de 0 a 2 años de experiencia.

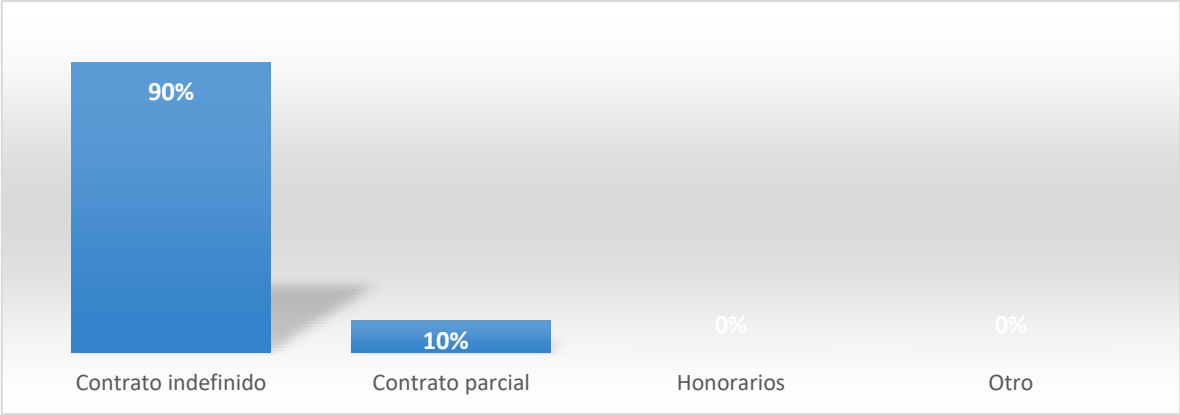
Figura 14. Transporte utilizado para llegar a su trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El medio de desplazamiento de los trabajadores recae principalmente en vehículo propio con un 60%, mientras que el 40% se desplaza en transporte público.

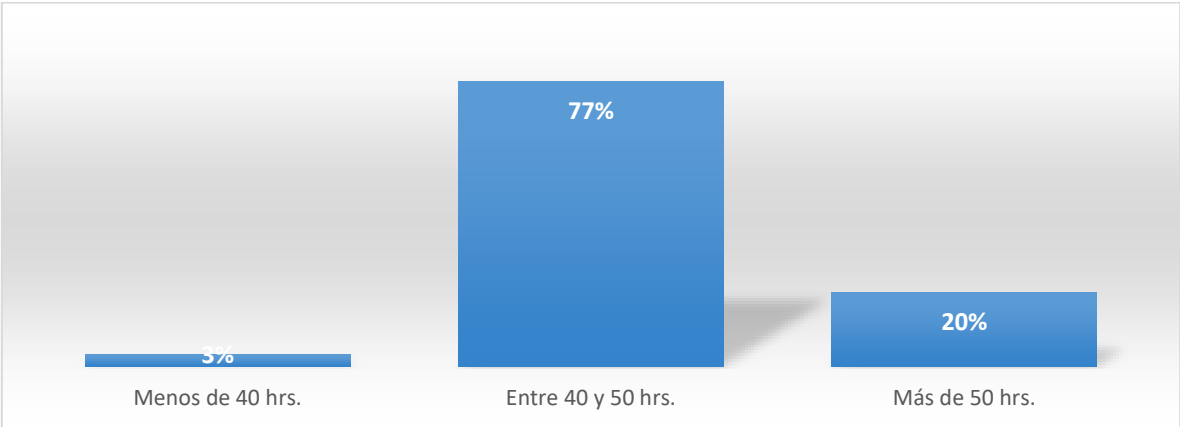
Figura 15. Tipo de relación con la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 90% de las personas encuestadas cuentan con un contrato indefinido, el 10% cuenta con contrato parcial, mientras que no se muestran personas bajo el esquema de honorarios u otro.

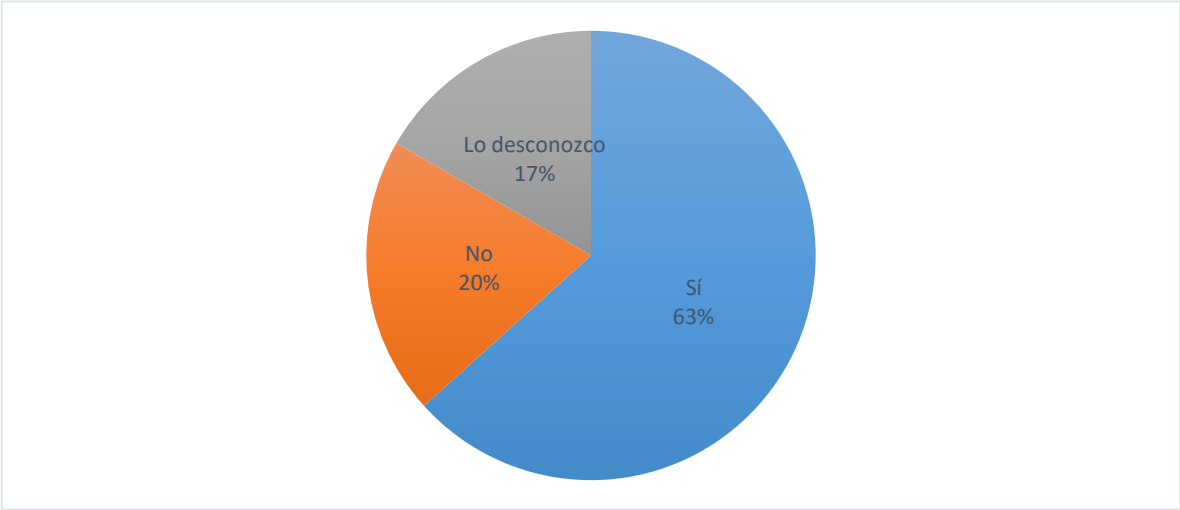
Figura 16. Horas invertidas en el trabajo (semanal)



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 77% dijo que invierte cerca de un total de horas entre 40 y 50 horas a la semana a su trabajo, el 20% respondió que invierte más de 50 horas y sólo el 3% dijo que trabajaba menos de 40 horas por semana.

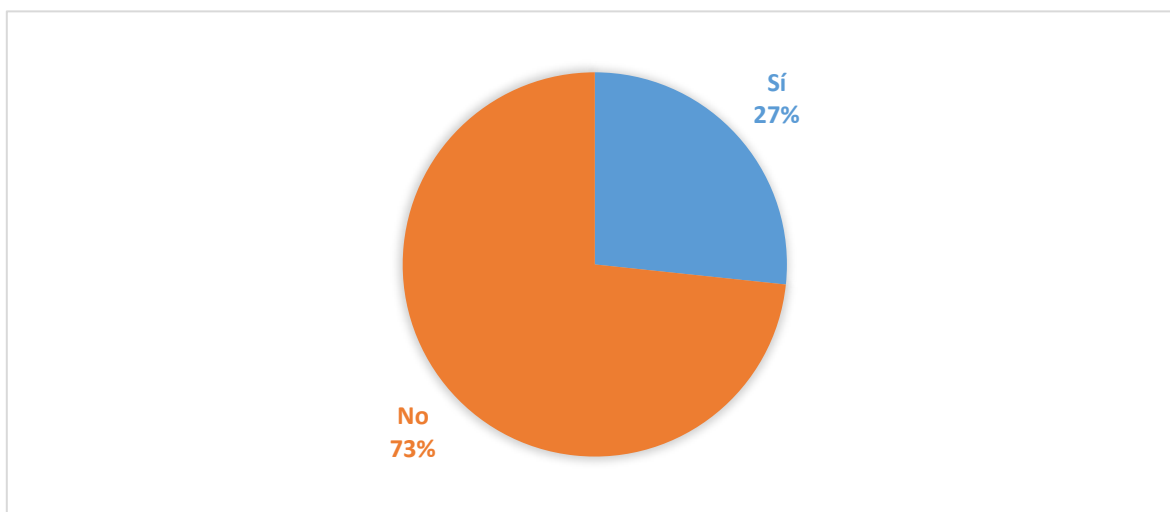
Figura 17. Conocimiento del empleado de las mejoras sociales que ofrece la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En cuanto al conocimiento sobre la oferta de mejoras sociales dentro de la organización, el 63% dijo estar consciente que la empresa tiene esta clase de prestaciones, mientras que un 20% mencionó que no existían, y un 17% dijo desconocer si existían o no.

Figura 18. Oportunidad o solicitud de algún beneficio social



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Por otro lado, respecto a los beneficios sociales, el 73% respondió que no tiene o no ha tenido la posibilidad de solicitar algún tipo de beneficio social, mientras que el 27% dijo que si tiene o ha tenido la posibilidad de solicitarlo.

5.1.1.1 Conclusiones de los resultados de la Sección I. Aspectos generales

En esta sección se puede concluir que existió una participación mayor de hombres con un total del 57% de encuestados que de mujeres con un total de 43%. De cuales la mayor parte de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre 25 y 30 años, con un total de 40%, solamente por arriba del 10% por arriba de las personas que se encuentran en un rango de entre 31 y 35 años que fueron cerca del 30%.

El grado de estudio de los participantes, es marcadamente en licenciatura con un 73%, mientras que las personas que cuentan con un posgrado cubren un total del 17%, y con la mínima cantidad de personas que cuentan con la educación media superior con un 10%.

Por otro lado, se puede concluir que, el personal de la empresa es en su mayoría relativamente nuevo dentro de la organización, ya que el 53% dijo llevar trabajando entre 0 y 2 años, lo cual tiene lógica al haber estudiado la edad de los mismos; entre 3 y 5 años hay aproximadamente un 27%, mientras que más de 5 años sólo es aproximadamente el 20%.

En contraste, la experiencia laboral con la que cuenta el personal es un poco mayor a su tiempo dentro de la organización, ya que el 40% respondió que cuenta con entre 3 y 5 años de experiencia dentro del ramo y/o área donde se encuentran, mientras que sólo el 17% dijo contar con entre 0 y 2 años de experiencia. Por otro lado, hay quienes tienen más de 5 años de experiencia ya que entre 6 y 10 años y más de 10 años tiene el 23% y el 20% respectivamente.

Se pudo observar también que la mayoría de las personas cuentan con un vehículo propio, ya que el 60% dijo llegar en el al trabajo, mientras que el 40% de las personas utilizan el transporte público.

El 90% de las personas que están dentro de la organización cuenta con un contrato indefinido, mientras que sólo el 10% está bajo un contrato parcial, y en cuanto a honorarios u otro esquema de contratación no hubo respuesta.

Las horas que invierte el personal de la empresa operadora de servicios, se encuentra de acuerdo a las establecidas por la ley, de acuerdo a los resultados, ya que el 77% dijo trabajar entre 40 y 50 horas semanalmente, mientras que el 20% trabaja más de 50 horas a la semana.

Respecto a los beneficios sociales que ofrece la empresa a sus colaboradores y el conocimiento que estos tienen sobre los mismos, el 63% dijo estar enterado de lo que les ofrece la empresa, mientras que cerca del 37% no tiene estos beneficios o los desconoce. En contraste a este tema, cerca del 73% respondió a no haber solicitado en el tiempo que lleva

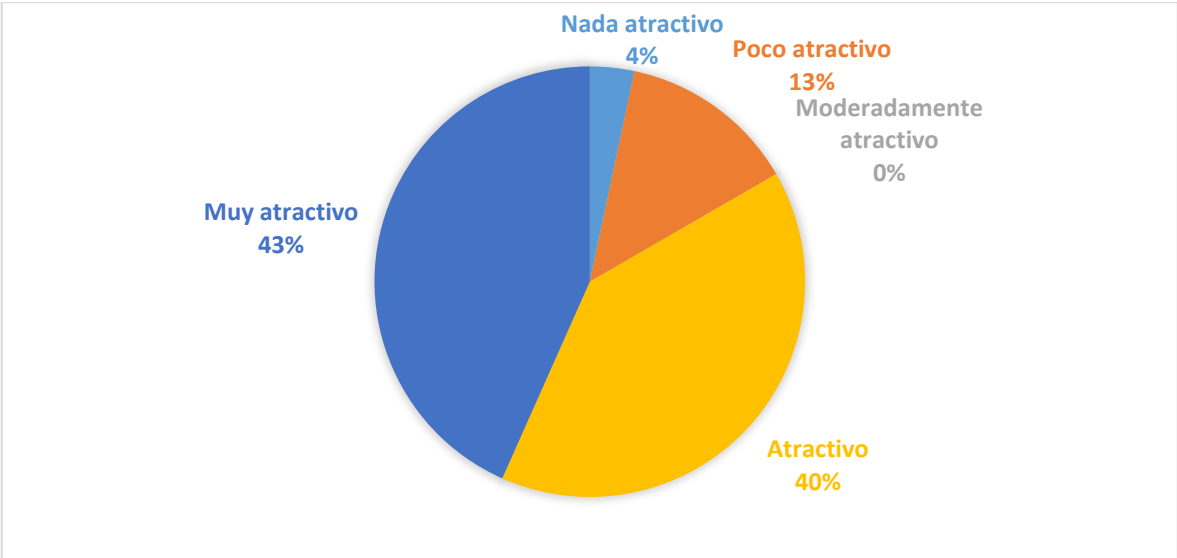
dentro de la organización algún tipo de esta prestación y el 27% dijo si haber tenido ya la oportunidad de utilizarlos.

5.1.2 Resultados de la Sección II. Importancia de los beneficios sociales dentro de la organización.

Esta sección fue desarrollada para poder evaluar que tan atractivos son los beneficios dentro de la organización. Para ellos se mostró una lista de los mismos, los cuales fueron cuidadosamente ordenados a partir de dos variables: beneficios económicos y beneficios no económicos, los cuales, el encuestado tenía como tarea otorgarle una calificación del 1 al 5 a cada uno de ellos, según lo atractivo que resultase el beneficio para él. Donde el 1 era “Nada atractivo” y 5 “Muy atractivo”

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

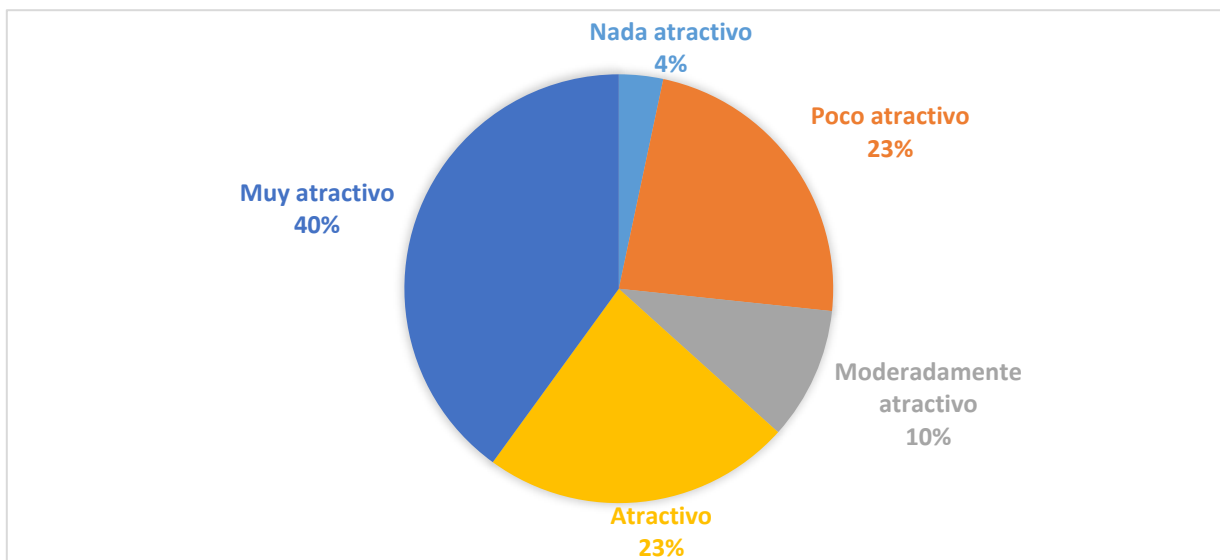
Figura 19. Horarios Flexibles



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Los horarios flexibles muestran tener un grado de aprobación, ya que un 44% y un 40% respondieron que son muy atractivo y atractivo respectivamente, mientras que un 13% dijo que es poco atractivo y tan sólo un 3% respondió que es nada atractivo.

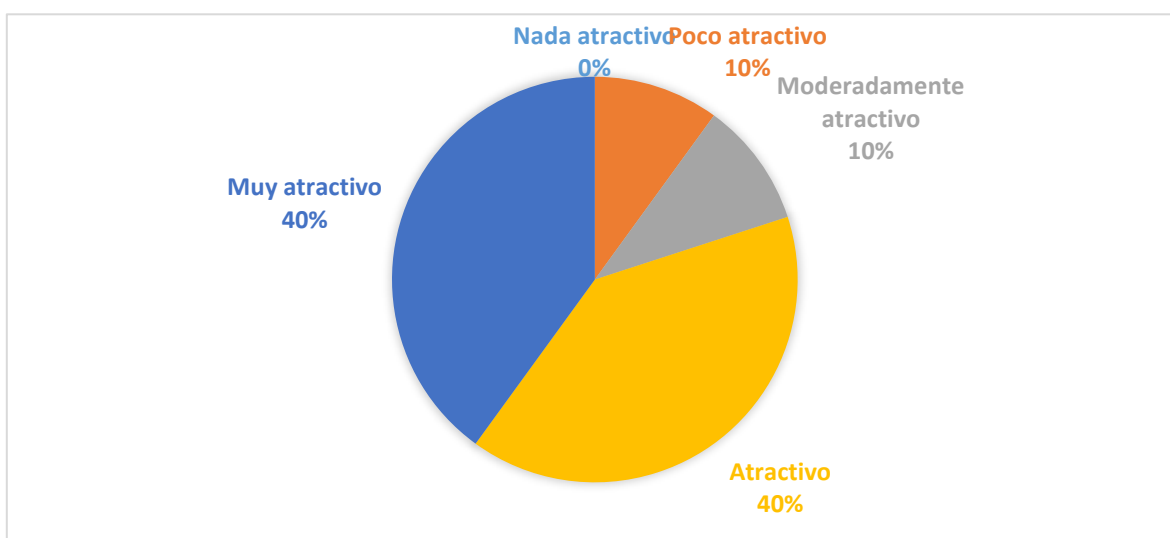
Figura 20. Jornadas reducidas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Por otro lado, las jornadas reducidas obtuvieron un 40% en muy productivo, mientras que atractivo y poco atractivo tuvieron un 23% y 10% respondieron que es moderadamente atractivo para ellos, mientras que el 4% respondió que nada atractivo para ellos.

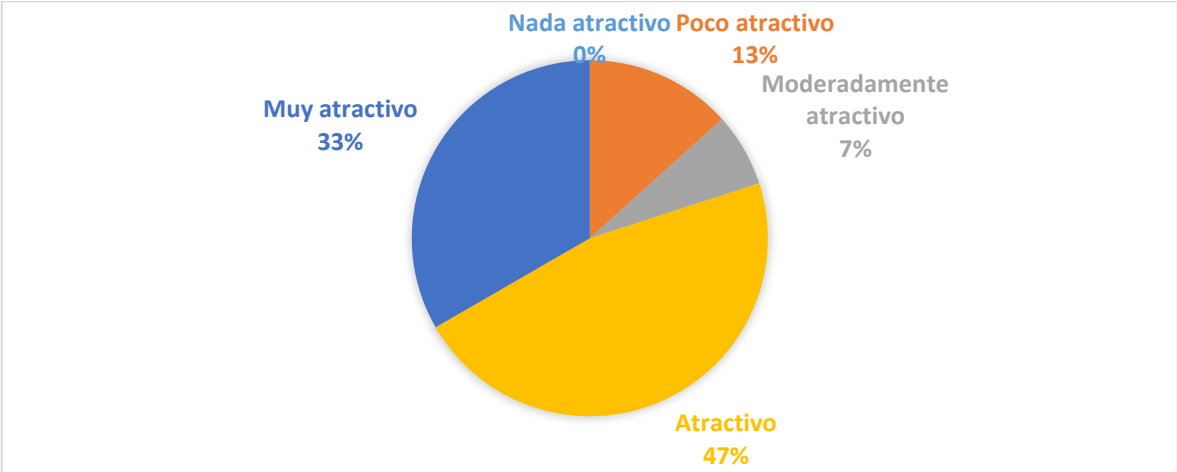
Figura 21. Jornadas reducidas por lactancia



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El beneficio de jornadas reducidas por lactancia mostró una aprobación de muy atractivo con un 40% y atractivo de 40%, mientras que moderadamente atractivo y atractivo sumaron un total de 20% con 10% cada una de las opciones.

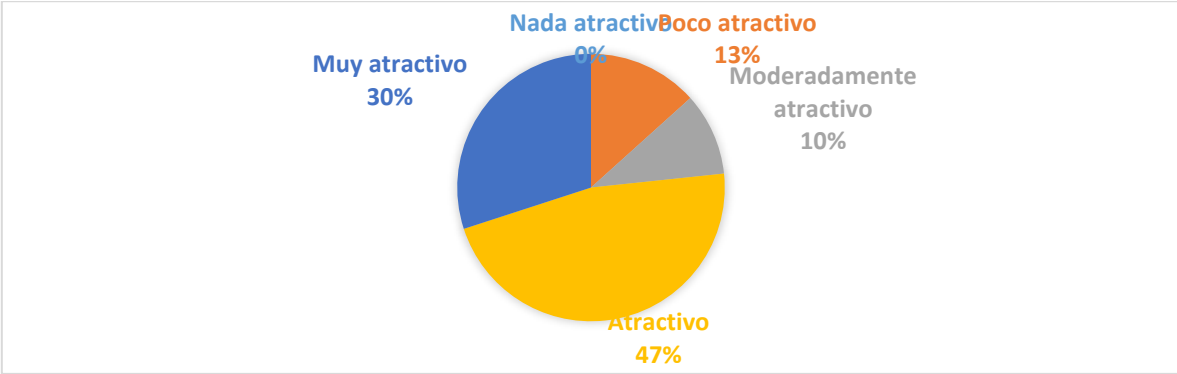
Figura 22. Tiempo máximo por día dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Por otro lado, la opción de establecer una hora máxima de salida dentro de la organización obtuvo un 33% de atractivo para permanecer dentro de la organización, resultado ser atractiva para el 40% de la muestra y poco atractiva para el 13%, mientras que un 10% responderían que les parecía moderadamente atractiva.

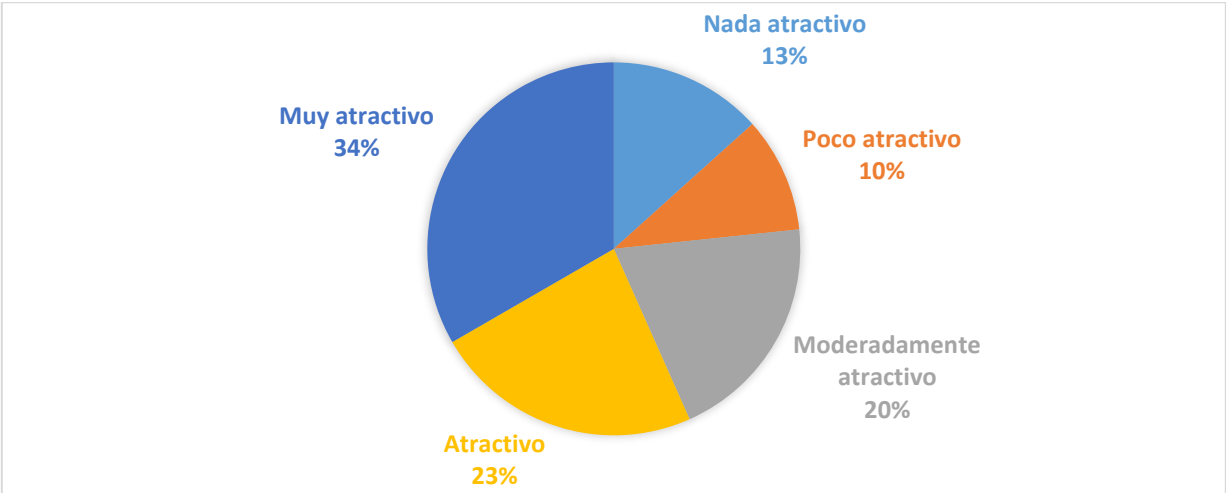
Figura 23. Selección personal de vacaciones



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Tener la posibilidad de seleccionar personalmente los días de vacaciones fue atractivo para el 47% de las personas encuestadas, y 30% muy atractivo, para el 20% esta opción es moderadamente atractivo y nada atractivo para un 13%, así como para un 10% resulto ser poco atractivo.

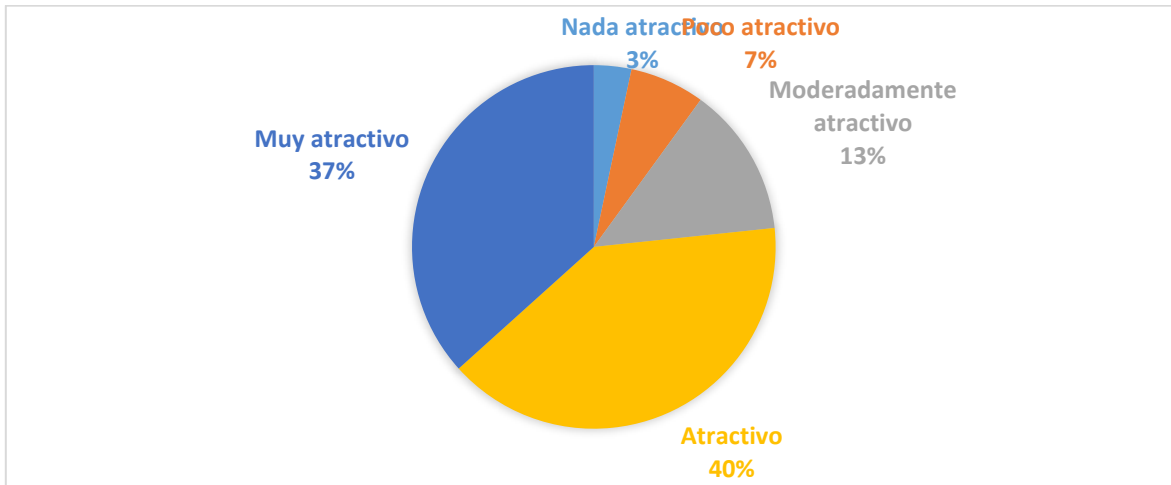
Figura 24. Guardería dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Contar con una guardería dentro de la organización mostró ser muy atractivo para la mayoría de las personas encuestadas con un 33% de aprobación y 23% respondió que le parece atractivo, mientras que moderadamente atractivo por atractivo y nada atractivo, cuentan con un 20%, 10% y 14% respectivamente.

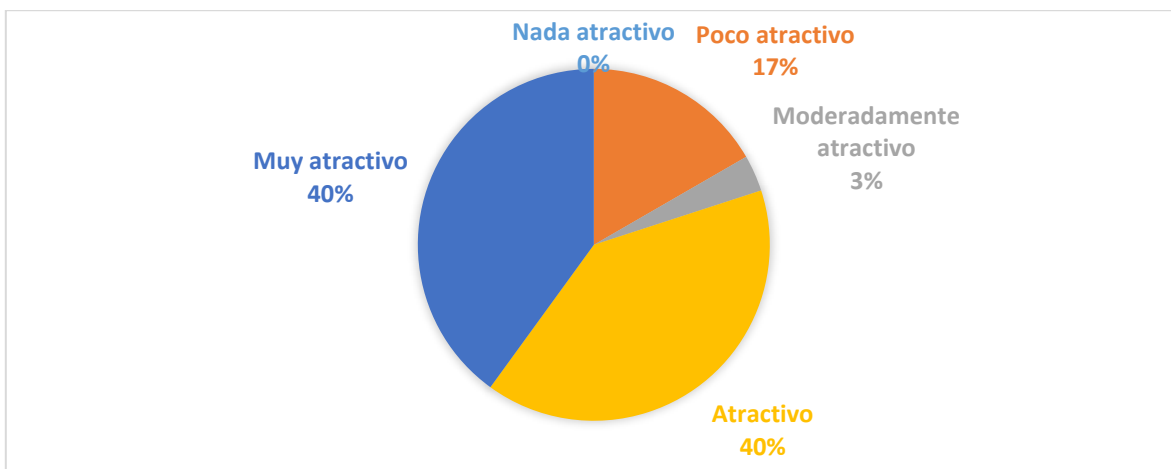
Figura 25. Agradable ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El ambiente laboral mostró ser muy relevante para que una persona se quede dentro de la organización dónde se encuentra, ya que el 40% dijo parecerle atractivo, mientras que el 37% respondió que le era muy atractivo, por otro lado, para el 13% le parece moderadamente atractivo, mientras que sólo para el 7% y 3% le parece poco atractivo y nada atractivo respectivamente.

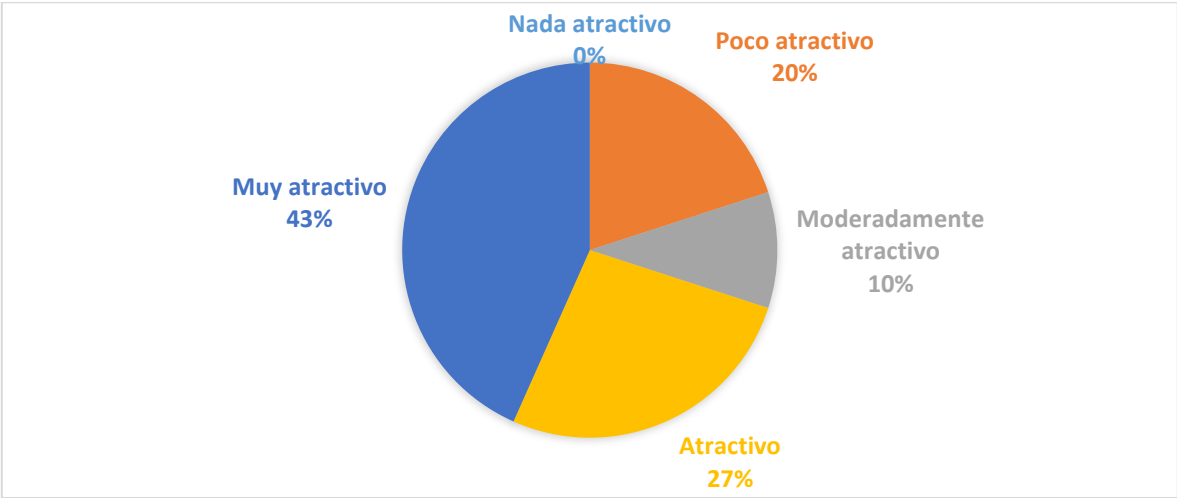
Figura 26. Promoción de realización de actividades deportivas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La parte deportiva, con la promoción de realización de actividades deportivas tuvo una aprobación total del 80%, con 40% siendo muy atractiva y 40% siendo atractiva, para el 20% resultó ser poco atractivo este beneficio, mientras que para el 10% resulta ser moderadamente atractivo.

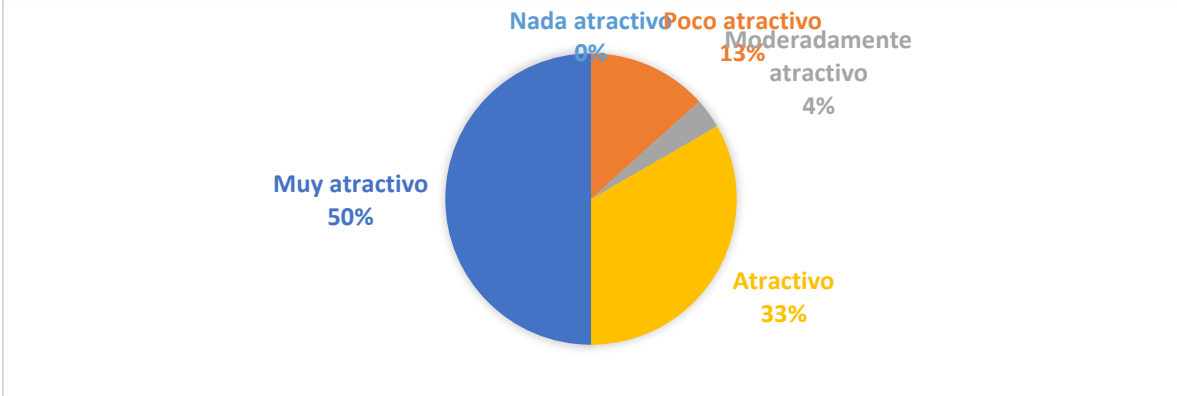
Figura 27. Áreas de descanso dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Contar con un área de descanso dentro de la empresa, mostró ser muy atractivo para el 43%, mientras que para un 27%, resultó ser atractivo, así mismo para el 20% resulta ser poco atractivo.

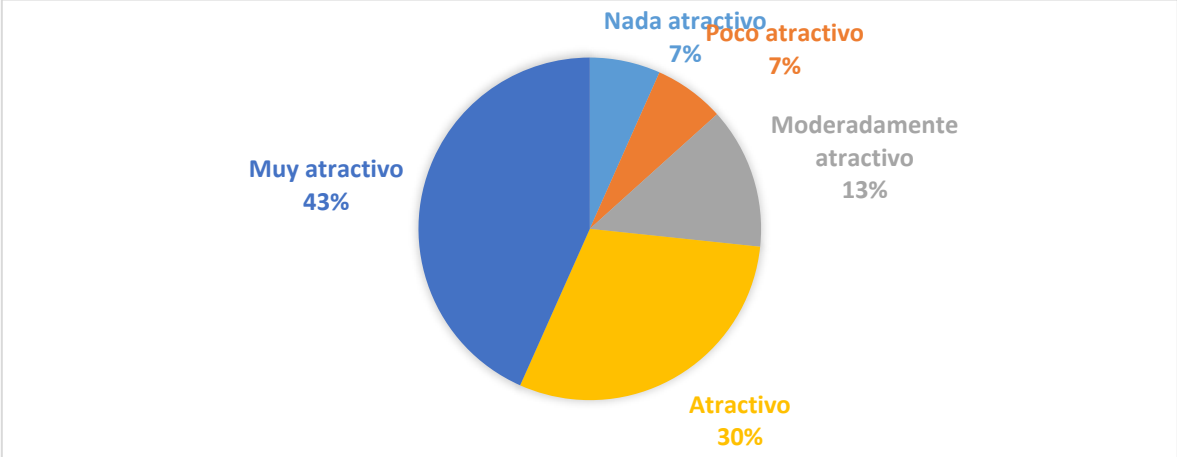
Figura 28. Capacitación constante



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La capacitación constante resulta ser un beneficio con buena aprobación. Al 50% de los encuestados les parece muy atractivo, y al 33% atractivo, al 14% les parece poco atractivo y sólo al 3% les parece moderadamente atractivo.

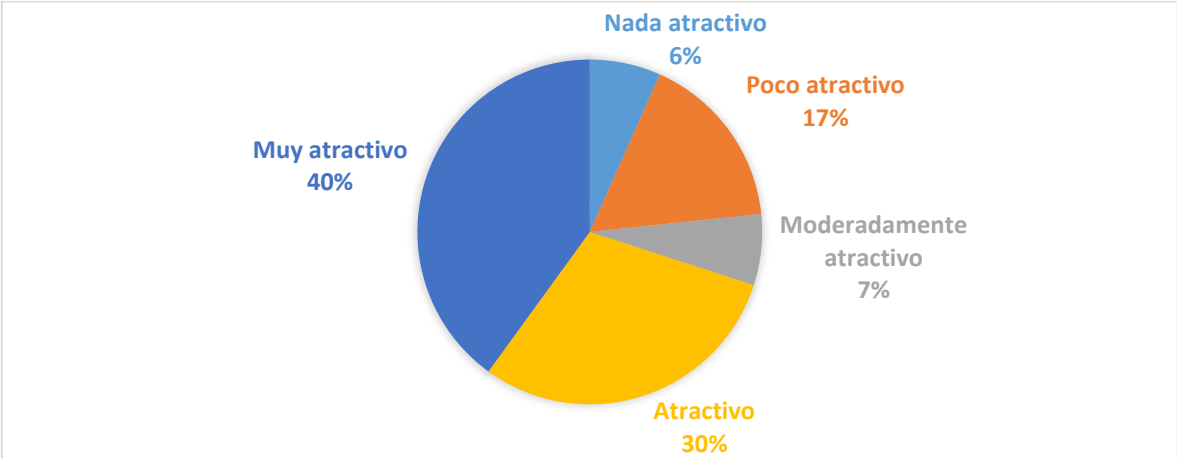
Figura 29. Descuentos o becas para formación educativa



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Los descuentos o becas para la formación educativa es muy atractivo para el 43% de la muestra, atractivo para el 30%, moderadamente atractivo para el 13% y poco atractivo y nada atractivo el 7% cada una.

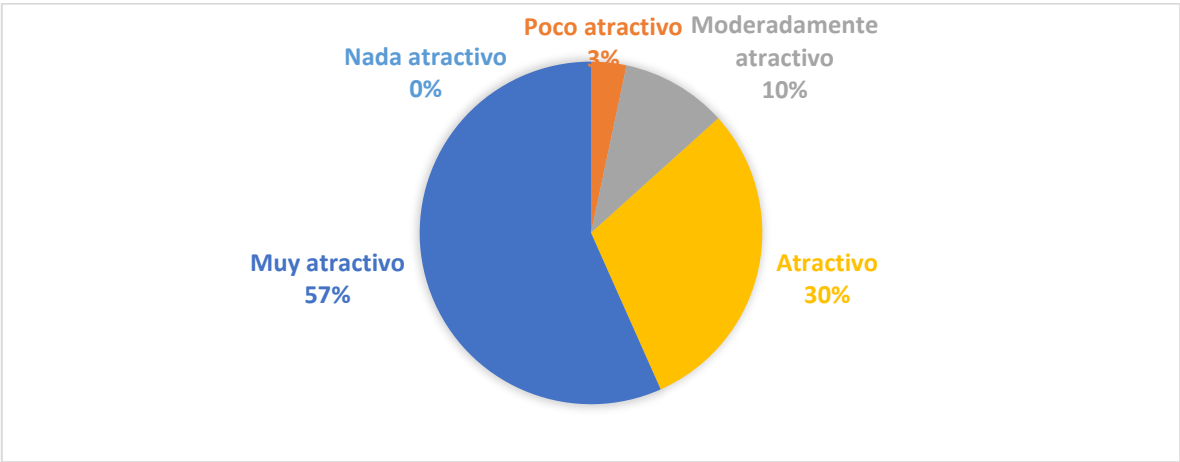
Figura 30. Vales de descuento de recreación



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Que la empresa les ofrezca a sus colaboradores vales de recreación para ellos y su familia, tendría una aprobación favorable por parte de los colaboradores, ya que el 40% dijo que este beneficio le parece muy atractivo, al 30% atractivo y sólo aún 7% le parece moderadamente atractivo, al igual que nada atractivo también con un 7%, mientras que para un 16% este beneficio le parece poco atractivo.

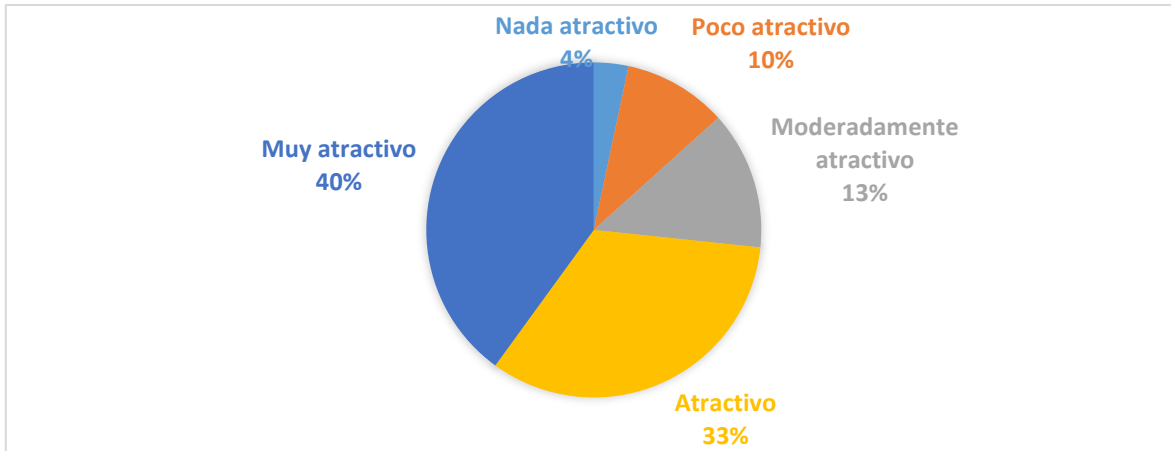
Figura 31. Servicio médico para el personal y sus familiares



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El servicio médico es una fuente importante para todas las personas, y obtuvo un buen porcentaje de aceptación como un beneficio extra de parte de la empresa hacia sus colaboradores. Para el 57% resulta ser muy atractivo, y atractivo para el 30%. Para el 10% resulta ser moderadamente atractivo y sólo para el 3% es nada atractivo.

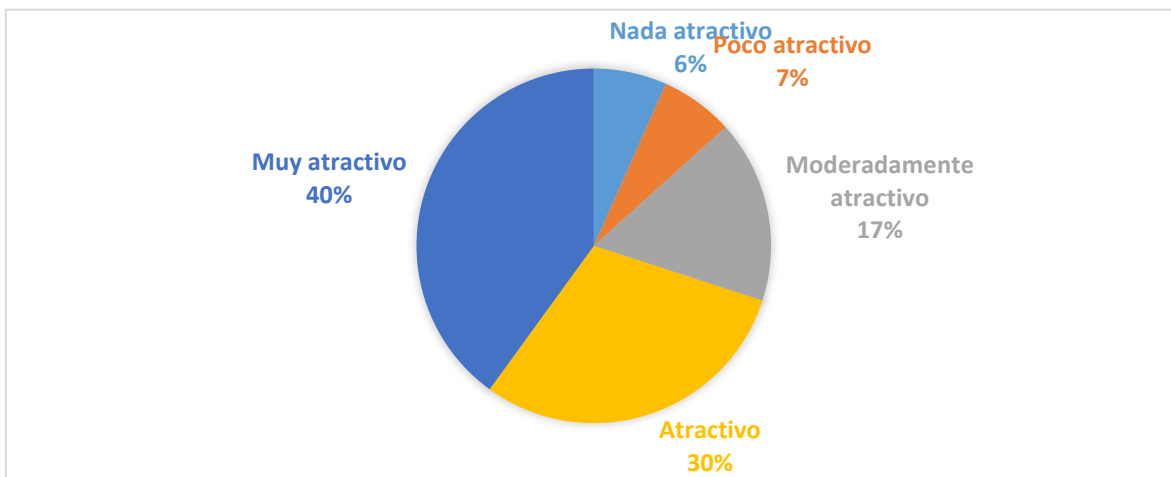
Figura 32. Transporte empresarial



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Que la empresa cuente con su propio transporte y ayude a los trabajadores a llegar a la empresa resultó ser muy atractivo para el 40% de las personas encuestadas, 33% atractivo, 14% moderadamente atractivo, 10% poco atractivo y 3% nada atractivo.

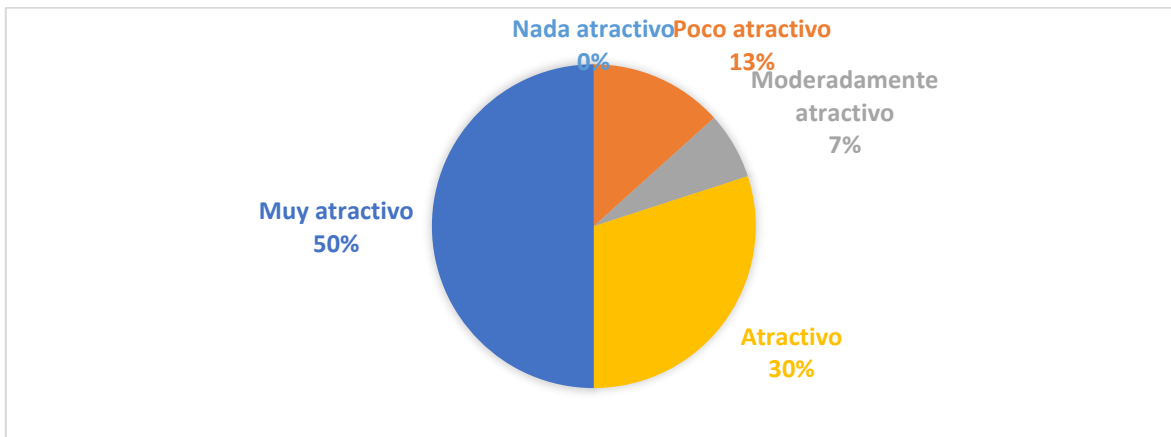
Figura 33. Días económicos



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Contar con la prestación de incluir días económicos, adicionalmente al periodo de vacaciones resulta ser muy atractivo para el 40% y atractivo para el 30%, mientras que para el 16% resulta ser moderadamente atractivo y poco y nada atractivo 7% cada una de las opciones.

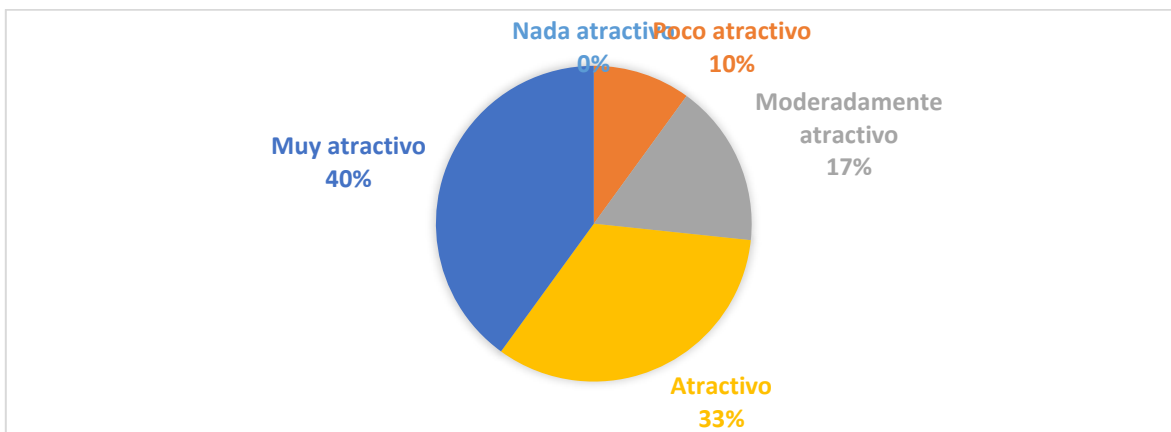
Figura 34. Extensión de días de vacaciones



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Ofrecer más días de vacaciones de las que están establecidas por la ley resulta ser muy atractivo para el 50% de las personas encuestadas, y 30% atractivo. Para el 13% resulta ser poco atractivo y para el 7% nada atractivo.

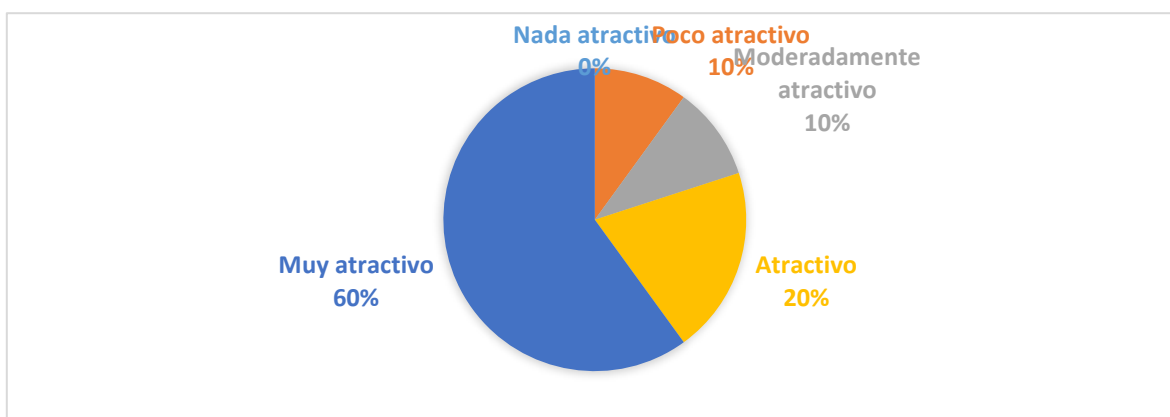
Figura 35. Extensión de días por periodo de maternidad / paternidad



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Extender el periodo de maternidad y/o paternidad muestra ser muy atractivo para el 40% de las personas y 33% atractivo. Para el 17% es moderadamente atractivo y poco atractivo para el 10%.

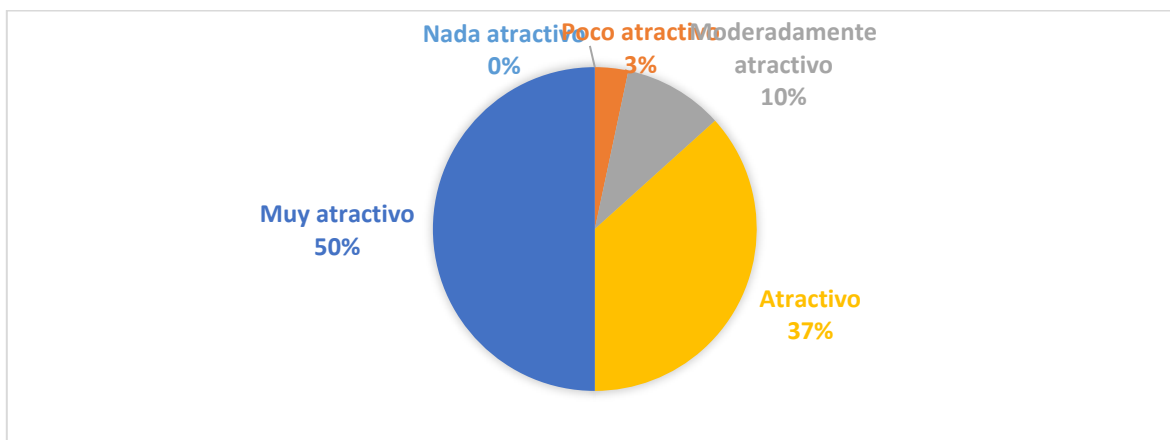
Figura 36. Descuento o pago total de comedor



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Contar con un servicio de comedor subsidiado o pagado en su totalidad, es muy atractivo para el 60% del personal encuestado, y para el 20% resulta ser atractivo. Por otra parte, para el 10% resulta ser moderadamente y poco atractivo cada una.

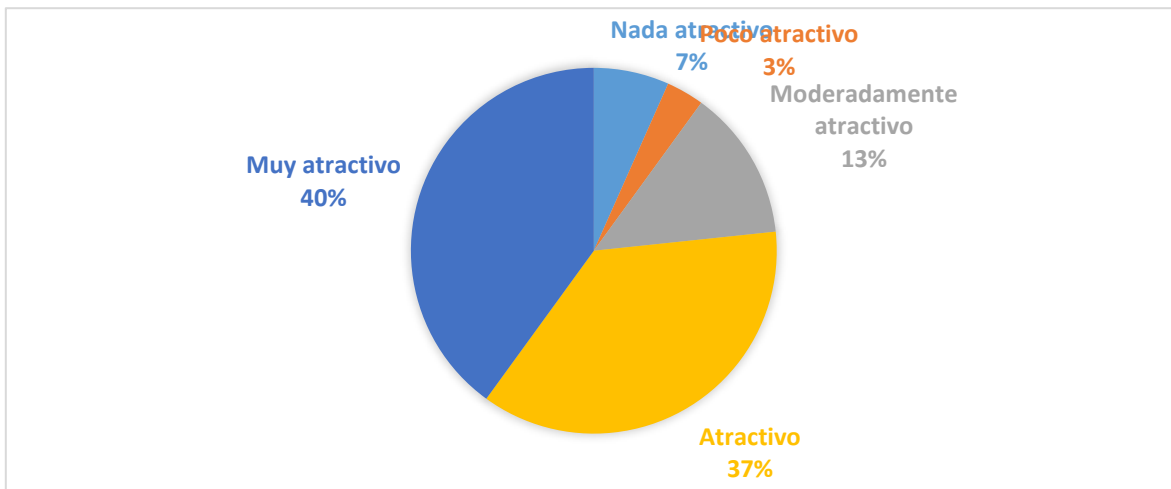
Figura 37. Premio o bono de productividad



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Recibir un bono como premio de productividad es muy atractivo para el 50% y para 37% es muy atractivo. Para el 10% es moderadamente atractivo y para el 3% es poco atractivo.

Figura 38. Premio o bono por puntualidad



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Ofrecer a los empleados un bono o un premio por puntualidad, es muy atractivo para el 40%, y atractivo para el 37%. Para el 13% es moderadamente atractivo y para el 7% nada atractivo, mientras que para el 3% es poco atractivo.

5.1.2.1 Conclusiones Sección II. Importancia de los beneficios sociales dentro de la organización.

Como se mencionó en un inicio, esta sección fue elaborada con la finalidad de conocer qué tipo de beneficios resulta más atractivos para los colaboradores de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, para poder permanecer dentro de ella. Lo que se puede concluir es que como se ha venido mencionando el salario emocional es una estrategia que ofrece una serie de beneficios que puede componerse tanto de beneficios económicos, como no económicos.

La aceptación que tuvieron los beneficios económicos como los no económicos fueron favorables, con un porcentaje de aceptación, todos por arriba del 50%, teniendo una pequeña inclinación por los beneficios económicos, ya que su promedio porcentual de aprobación es de 72.21%, es decir, obtuvo una calificación total promedio de 3.61, teniendo en cuenta que la calificación más alta era 5, con lo que quiere decir que estos son “atractivos” para la muestra aplicada; mientras que los beneficios no económicos tienden a ser “moderadamente

atractivos”, con una calificación final promedio de 3.48, considerando que la calificación más alta es de 5, con un porcentaje promedio de 69.65%.

Por otro lado, se pudo observar que dentro de los beneficios más atractivos se encuentran los siguientes:

Tabla 7. Beneficios más atractivos

Beneficio	Nivel de atracción
Servicio médico para el personal y sus familiares	4.20
Premio o bono de productividad	4.14
Descuento o pago total de comedor	3.95
Capacitación constante	3.83
Jornadas reducidas por lactancia	3.80
Extensión de días de vacaciones	3.79
Extensión de días por periodo de maternidad/paternidad	3.72
Tiempo máximo por día dentro de la organización	3.67
Promoción de actividades deportivas	3.64
Selección personal del periodo de vacaciones	3.61

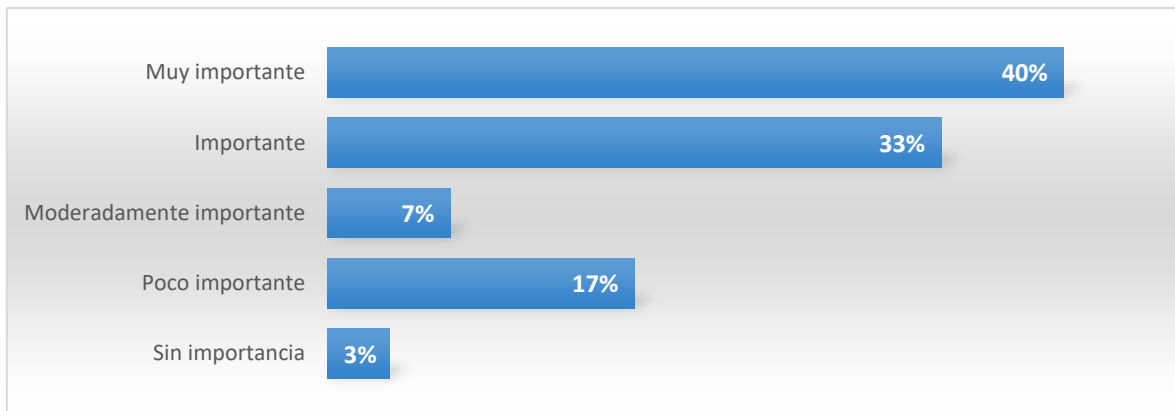
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En la tabla, se puede visualizar que los beneficios más atractivos son tanto económicos como no económicos, donde el servicio médico los premios o bonos de productividad, son los que obtuvieron el puntaje más alto del lado económico, mientras que del lado no económico se encuentran las jornadas reducidas por lactancia, y la extensión del periodo vacacional.

5.1.3 Resultados de la Sección III. Motivación y reconocimiento.

Dentro de esta sección se obtuvieron los resultados que permiten realizar el análisis sobre los la importancia que tienen algunos factores motivacionales que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, el desempeño de los colaboradores.

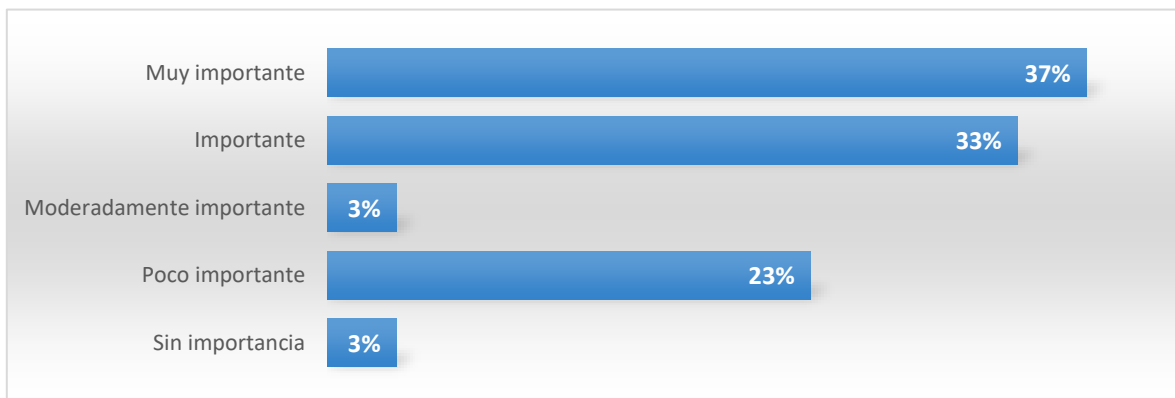
Figura 39. Importancia de que el superior muestre interés en sus colaboradores como personas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Para el 40% de las personas encuestadas el hecho de que su superior muestre interés en ellos dijo que es muy importante en su desempeño laboral, para el 33% es importante, mientras que para el 17% es poco importante y para el 3% este asunto no le toma importancia.

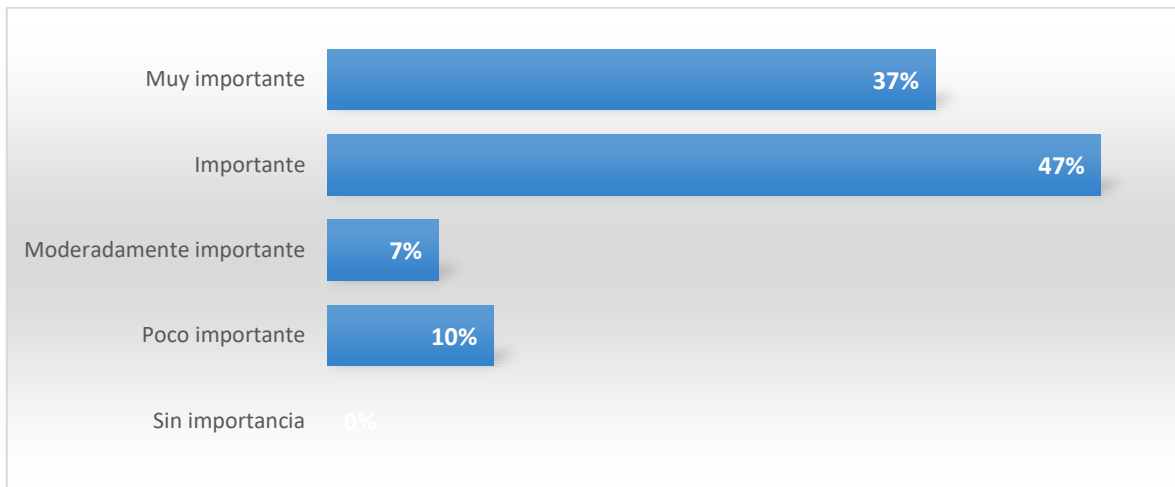
Figura 40. Importancia de que el superior haga sentir a sus colaboradores que su trabajo es importante



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Que el superior estimule la importancia del trabajo de los colaboradores es muy importante para el desempeño de los mismos en un 37% e importante para un 33%. Mientras que para el 23% es poco importante este aspecto, y moderadamente y sin importancia para un 3% respectivamente.

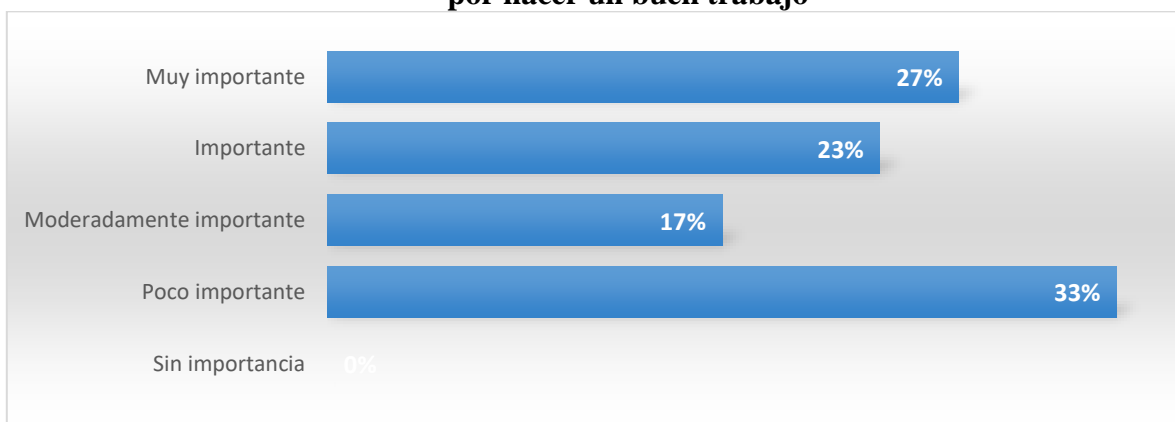
Figura 41. Importancia de que los colaboradores conozcan el valor de su trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Hacer conocer los procesos de la empresa y concientizar a los empleados para que conozcan la importancia de su trabajo es importante para el 47% de los empleados y 37% muy importante. Mientras que para el 10% es poco importante y para el 7% moderadamente importante.

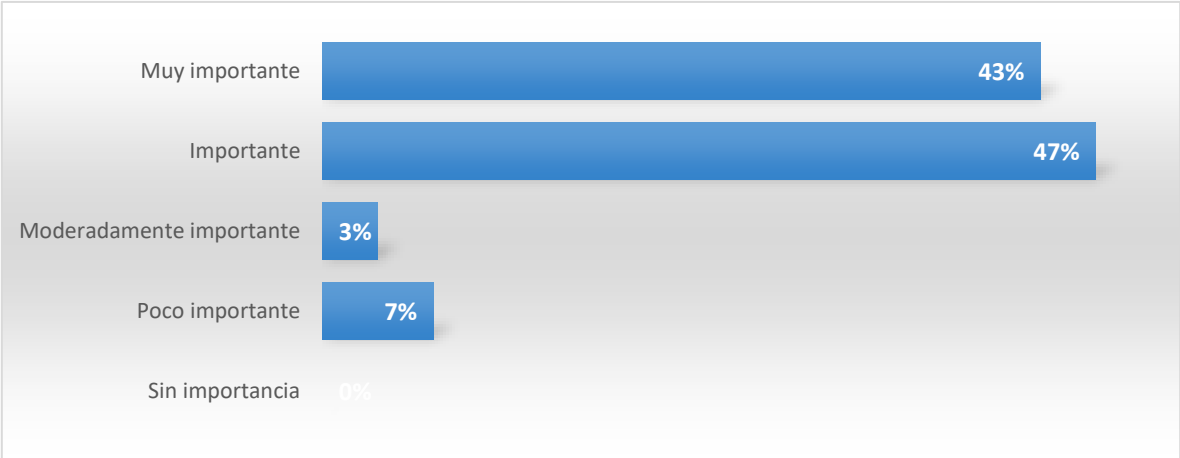
Figura 42. Importancia de que los colaboradores reciban elogios o reconocimientos por hacer un buen trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Reconocer un buen trabajo a través de alguna manera es poco importante para el 33% de la muestra, mientras que para el 27% si es muy importante y para el 23% es importante. Mientras que es moderadamente importante sólo para el 17%.

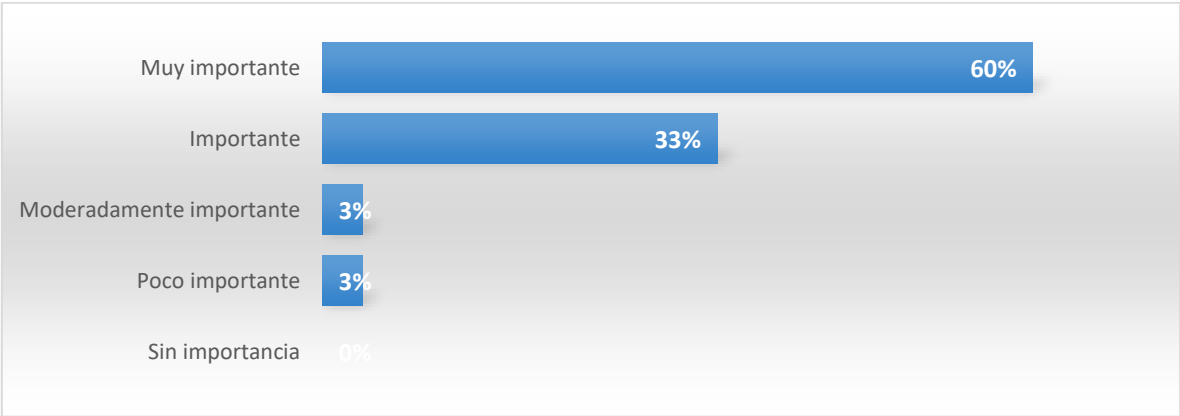
Figura 43. Importancia de que las opiniones de colaboradores sean tomadas en cuenta



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Tomar en cuenta las opiniones que dan los empleados tiene una puntuación importante, ya que para es muy importante e importante para el 43% y 47% respectivamente. En contraste para el 7% y 3% es poco importante y moderadamente respectivamente.

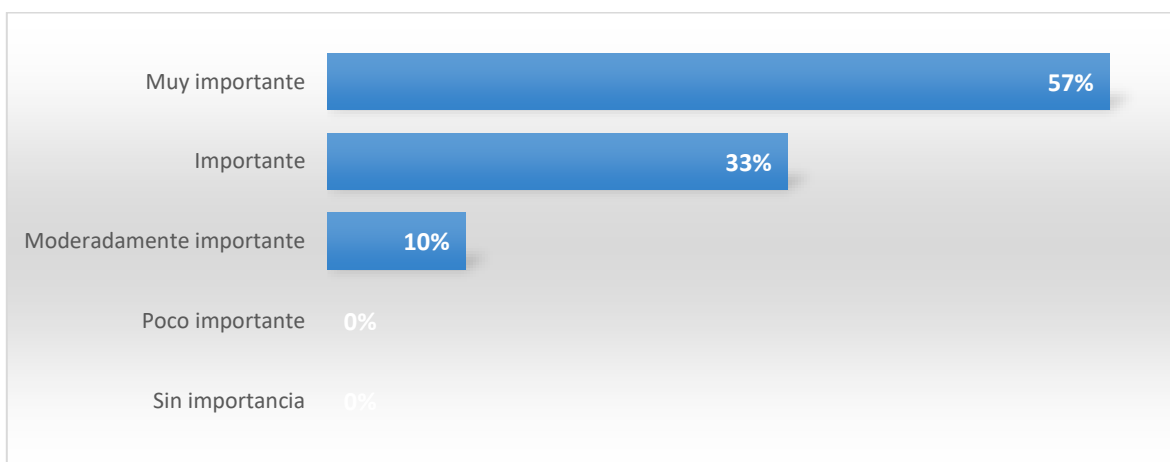
Figura 44. Importancia de que se generen oportunidades de crecimiento para los colaboradores dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Generar oportunidades de crecimiento dentro de la organización es muy importante para el 60% de las personas y 33% importante, mientras que es moderadamente importante y poco importante para el 3% cada una.

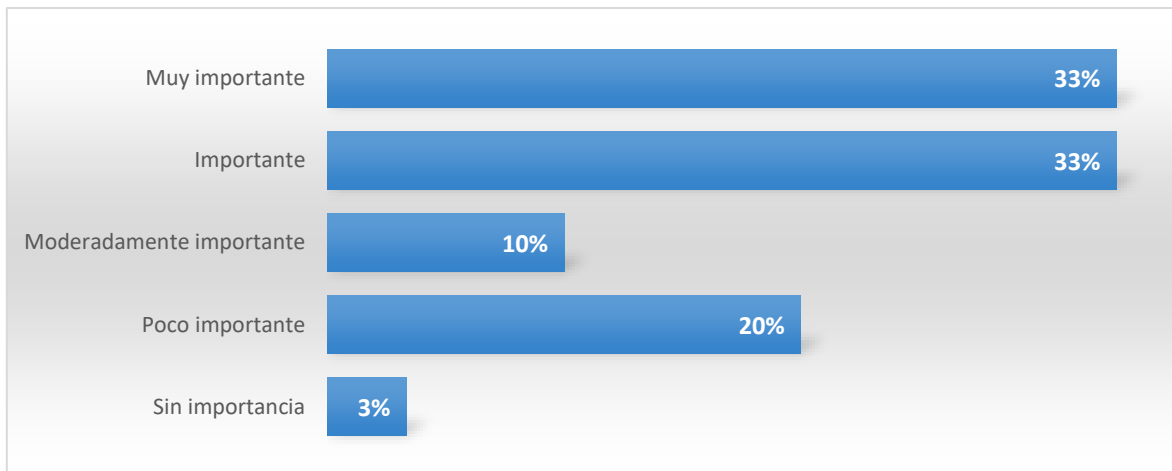
Figura 45. Importancia de que los colaboradores cuenten con las herramientas apropiadas para realizar sus actividades diarias



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Que el personal cuente con las herramientas y equipo apropiado para poder realizar sus actividades cotidianas de manera correcta es para el 57% de los colaboradores encuestados muy importante, e importante para el 33%. Mientras que sólo para el 10% es moderadamente importante.

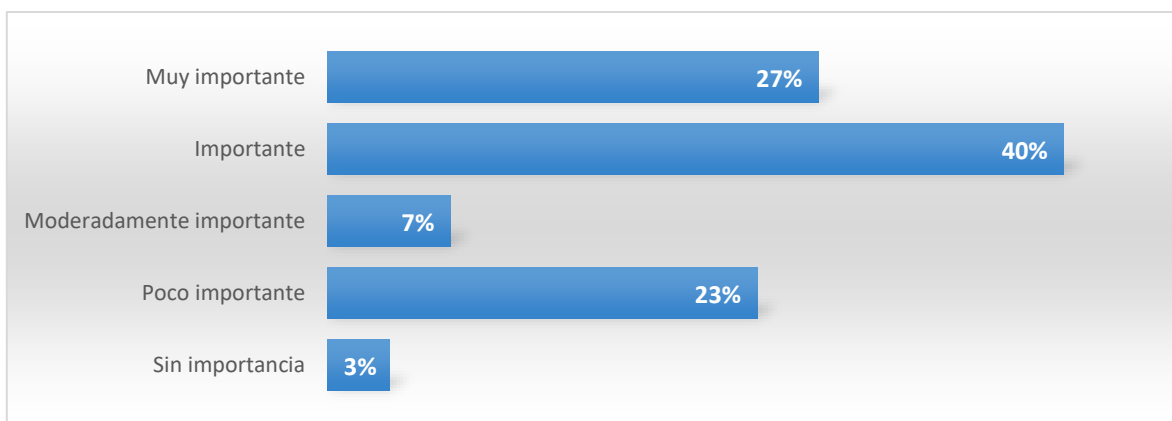
Figura 46. Importancia de que el líder estimule el desarrollo profesional de su personal



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El rol que juegan los líderes de los equipos de trabajo para la estimulación del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores es muy importante para el 33%, así como para también importante para otro 33% de los colaboradores entrevistados. Por otro lado, para el 20% resulta ser que es poco importante y para el 10% es moderadamente importante. Mientras que sólo para el 3% es sin importancia.

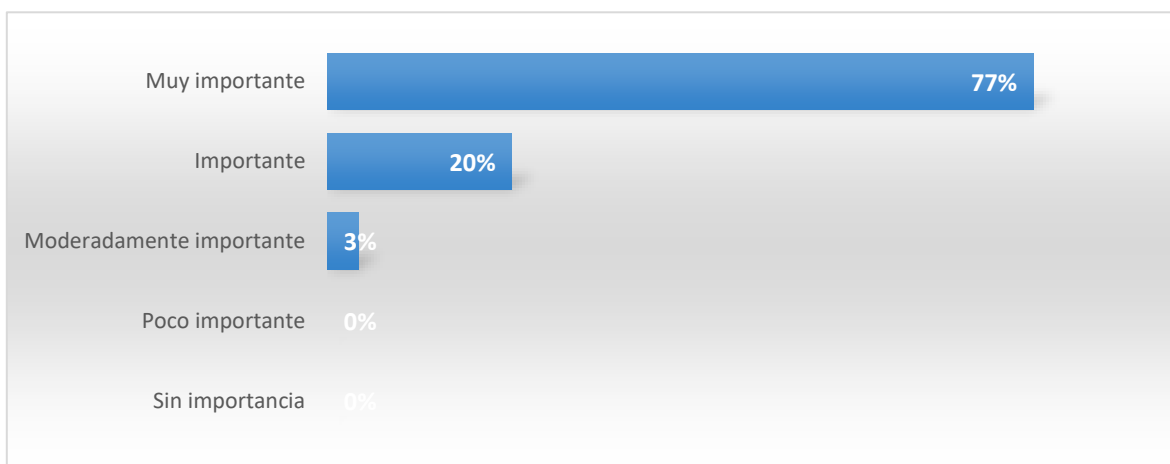
Figura 47. Importancia de que el líder retroalimente a su personal sobre sus actividades diarias



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La interacción y la comunicación que se desarrolle entre el líder para con los colaboradores, la retroalimentación que estos pueden dar a los mismos es importante para el 40% de los colaboradores que participaron en la muestra, mientras que para un 27% es muy importante que su líder hable con ellos y los retroalimente. Sin embargo, para el 23% este tema tiene poca importancia, para el 7% es moderadamente importante y para el 3% es sin importancia.

Figura 48. Importancia de que el sueldo de los colaboradores sea proporcional a las actividades diarias



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La parte económica muestra una parte importante para la motivación de los colaboradores. Que su sueldo sea proporcional de las tareas que se desempeña es muy importante para el 77% de los colaboradores e importante para el otro 20%, mientras que sólo para el 3% es moderadamente importante.

5.1.3.1 Conclusiones Sección III. Motivación y reconocimiento.

Esta sección permite conocer, como se ha mencionado anteriormente, que factores son los que les importa más a los colaboradores de la empresa en la que se encuentran, y como se relacionan con el desempeño que tienen dentro de sus actividades cotidianas.

Se puede concluir que el papel que juegan los líderes dentro del equipo de trabajo es importante, la importancia que muestran sobre el trabajo de los colaboradores que les rodea y la manera en que los tratan y los hacen sentir sobre el mismo es vital. Sin embargo, hay un

tema que afecta de gran manera al desempeño de manera emocional, se encuentran la importancia de que la empresa ofrezca oportunidades de crecimiento dentro de la organización, que genere planes de carrera para sus colaboradores, además de contar con la herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades cotidianas, estos dos factores fueron los que obtuvieron la puntuación más alta con un promedio total de 4.34 puntos, considerando que la calificación más alta es 5 “muy importante” y la calificación más baja es 1 “sin importancia”.

Tabla 8. Factores importantes en la motivación

Beneficio	Puntuación
Salario	4.66
Equipo y herramientas adecuadas	4.35
Oportunidades de crecimiento dentro de la organización	4.33
Que las opiniones sean tomadas en cuenta	4.04
Conocer la importancia del trabajo	3.81
Que el superior muestre interés en el colaborador como persona	3.31
Que el líder estimule el crecimiento y desarrollo del colaborador	3.16
Que el líder motive verbalmente al empleado	3.15
Retroalimentación de los líderes	3.07
Recibir reconocimiento y elogios por un trabajo bien hecho	3.00

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Por otro lado, dentro a la Tabla 5.2 se puede detectar que el factor más importante, tiene una inclinación económica, de acuerdo a las personas encuestadas, lo que más influye para sentirse motivado en el desarrollo de sus actividades, es considerar que su salario es proporcional a las tareas y responsabilidades que tiene a cargo.

Mientras que recibir elogios o algún tipo de reconocimiento por realizar de manera adecuada sus actividades recibió el puntaje más bajo con un 3 en total, lo cual indica que les parece moderadamente importante sólo por debajo de que sus líderes les comunique acerca de cómo se están desempeñando.

Se puede ver claramente que el menor interés que tienen los empleados es que los líderes los retroalimenten o los elogien mientras consideren que su salario es el que buscan y sus opiniones sean consideradas al momento de realizar las actividades.

5.1.4 Resultados de la Sección IV. Satisfacción laboral.

Esta sección está basada en la teoría de Herzberg, la cual explica sobre los factores motivacionales en las personas dentro de una organización, y a los que divide en categorías: motivadores (Intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos).

A partir de esta teoría Warr, Cook y Wall desarrollaron “La Escala General de Satisfacción”, y es en la que estoy basada plenamente en esta sección. Para esto, se han planteado dos objetivos, los cuales son:

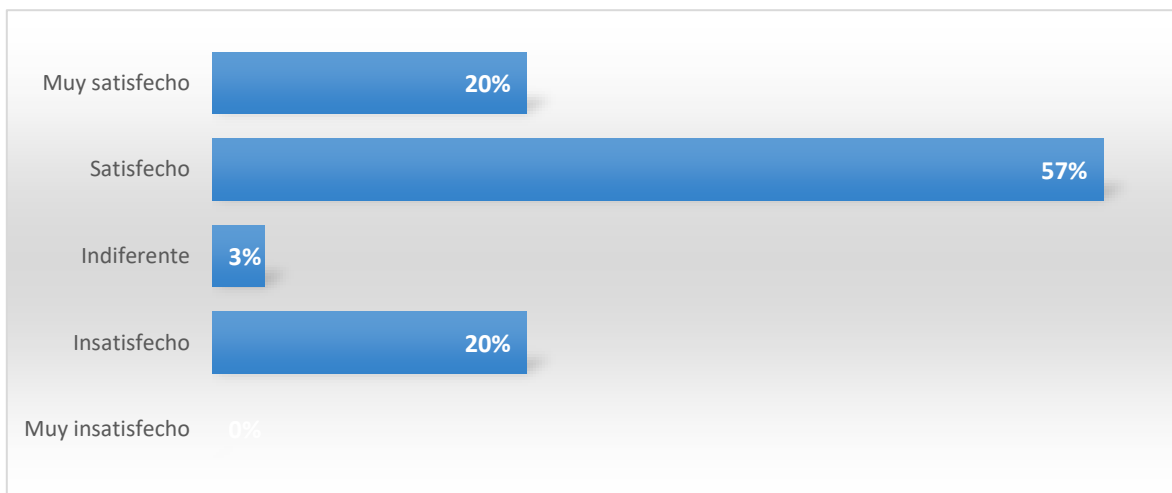
1. Conocer el grado de satisfacción laboral a partir de la muestra recolectada, tomando en cuenta la experiencia y remuneración de los empleados.
2. Recoger la respuesta afectiva que tiene el trabajador por el propio trabajo.

Por lo que las preguntas están divididas de la siguiente manera:

Factores motivadores o intrínsecos: Item: {44, 46, 48, 50, 52, 54, 56}

Factores higiénicos o extrínsecos: Item: {43, 45, 47, 49, 53, 55, 57}

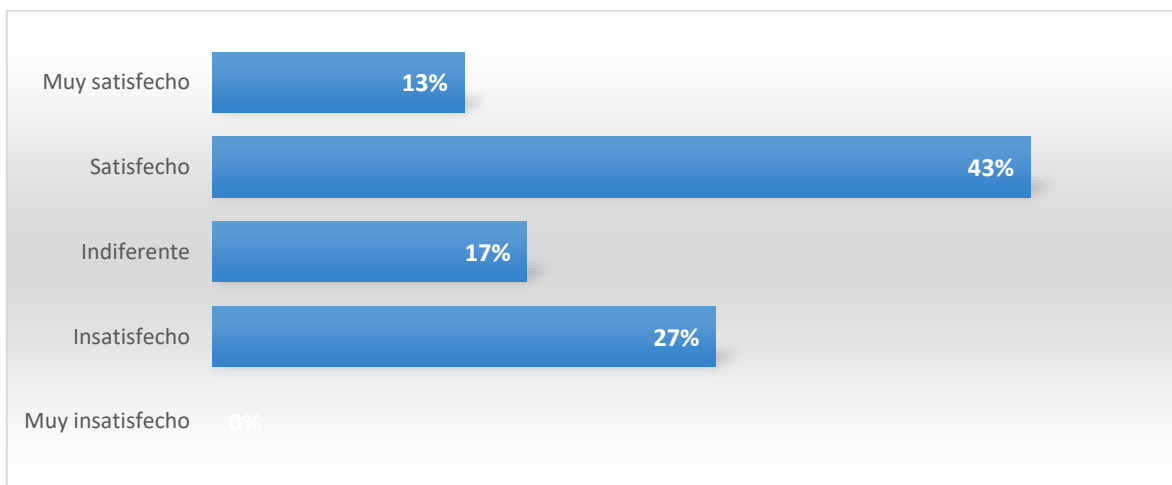
Figura 49. Condiciones físicas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En cuanto las condiciones físicas del área de trabajo, el 57% dijo estar satisfecho, mientras que el 20% dijo estar muy satisfecho, en contraste con insatisfecho que también el 20% respondió en esta opción, y el 3% dijo ser indiferente a esta característica.

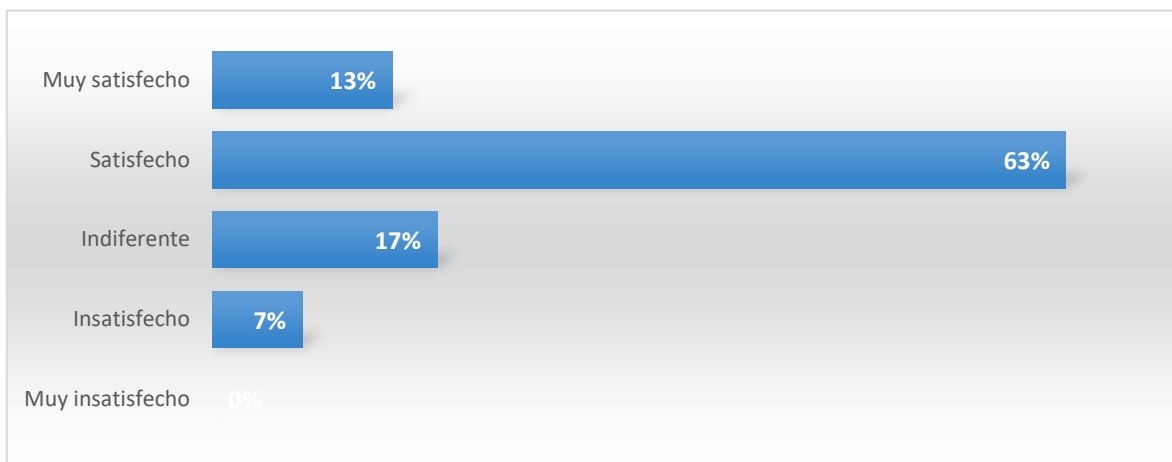
Figura 50. Libertad para elegir su propio método de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En cuanto a la libertad para elegir su propio método de trabajo el 43% dijo estar satisfecho mientras que el 27% dijo estar insatisfecho. Para el 17% esta característica es indiferente y el 13% dice estar muy satisfecho.

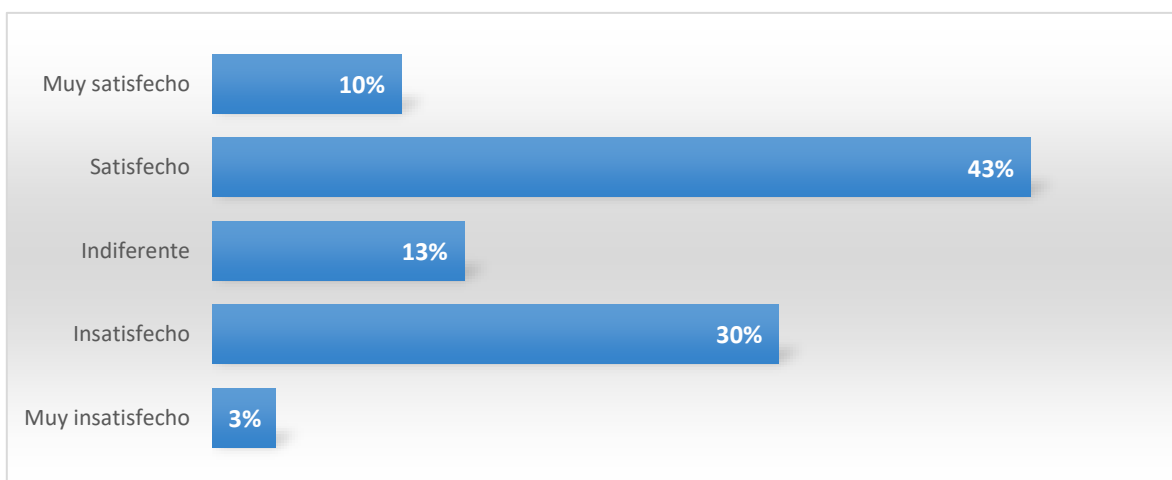
Figura 51. Compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Respecto a los compañeros de trabajo, el 63% dice estar satisfecho y al 17% le son indiferentes, mientras que el 13% dice estar muy satisfecho y el 7% se encuentra insatisfecho.

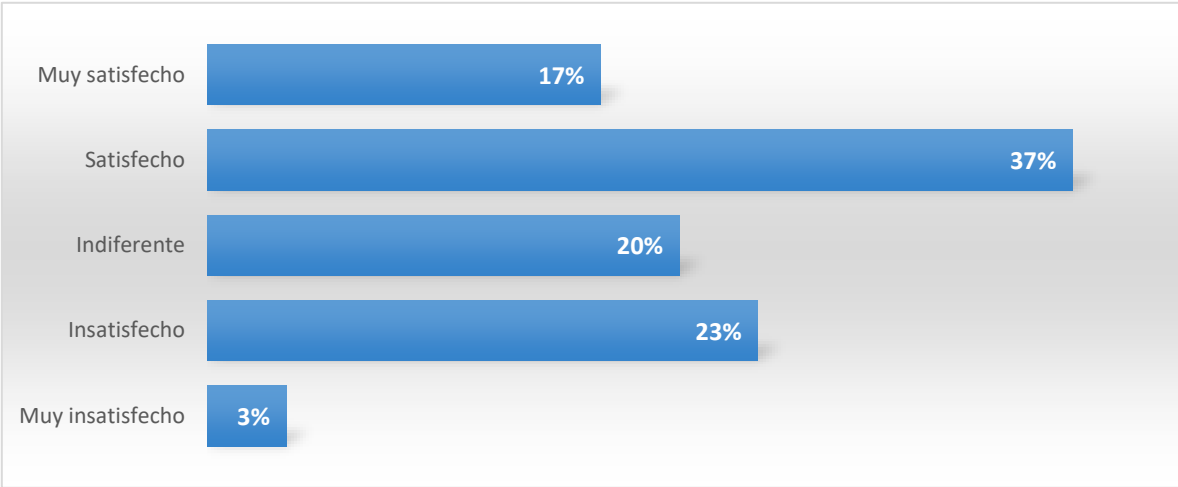
Figura 52. Reconocimiento del trabajo bien hecho



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La manera en que sienten que es reconocido su trabajo el 43% está satisfecho, y el 30% se encuentra insatisfecho, el 13% para indiferente a esta situación y el 10% muy satisfecho, mientras que sólo el 3% está insatisfecho.

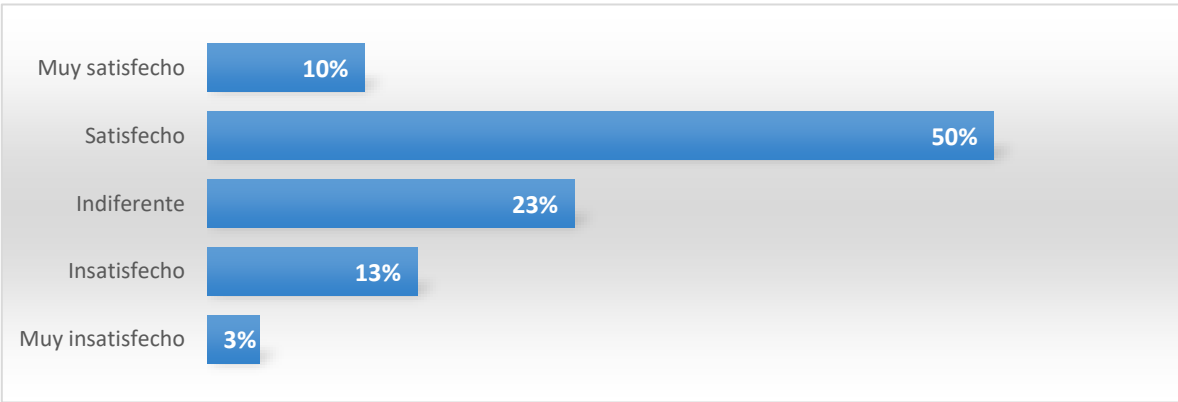
Figura 53. El superior inmediato



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 37% de los empleados parecen sentirse satisfechos con su superior inmediato, el 23% dijo estar insatisfecho y el 20% dijo que le es indiferente. Por otro lado, el 17% mostró sentirse muy satisfecho y el 3% muy insatisfecho.

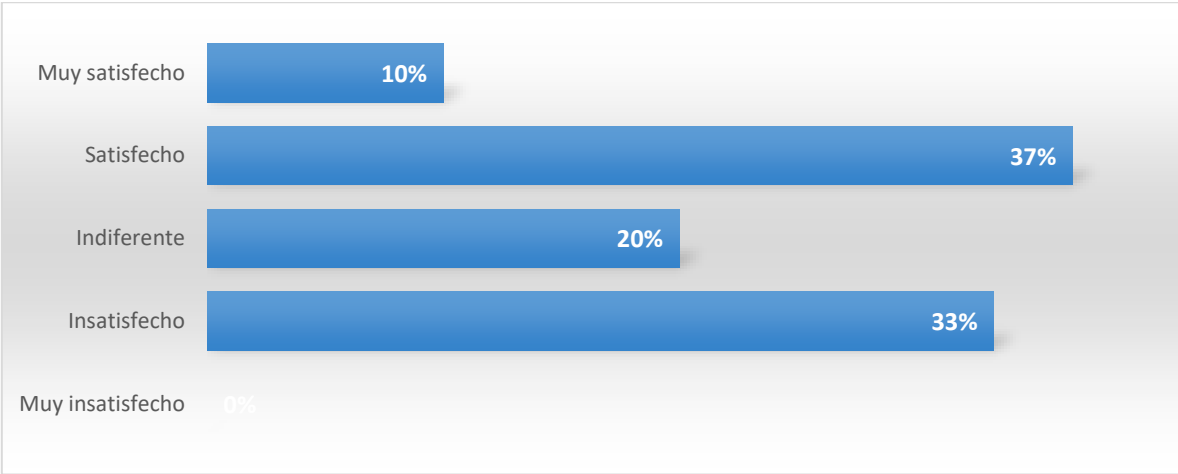
Figura 54. Responsabilidades asignadas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

De acuerdo a las actividades que se les asigna, el 50% dijo sentirse satisfecho, mientras que un 23% dijo ser indiferente. El 13% respondió sentirse insatisfecho y el 10% dijo estar muy satisfecho y el 3% muy insatisfecho.

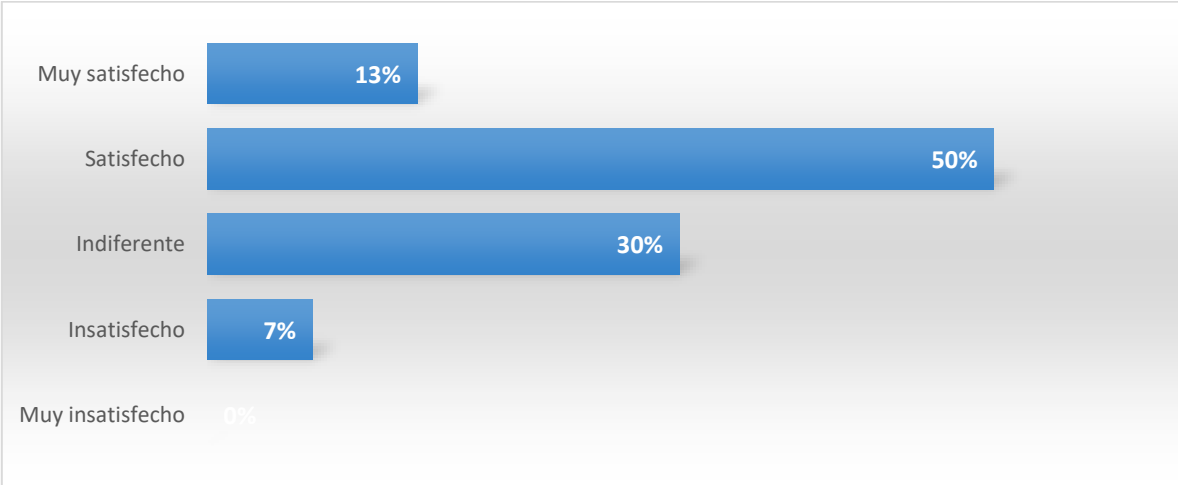
Figura 55. Salario



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En cuanto a su salario, el 37% dijo estar satisfecho y en contraste el 33% dijo estar muy insatisfecho, y un 20% dijo ser indiferente a esta opción, mientras que el 10% dijo sentirse muy satisfecho con su salario.

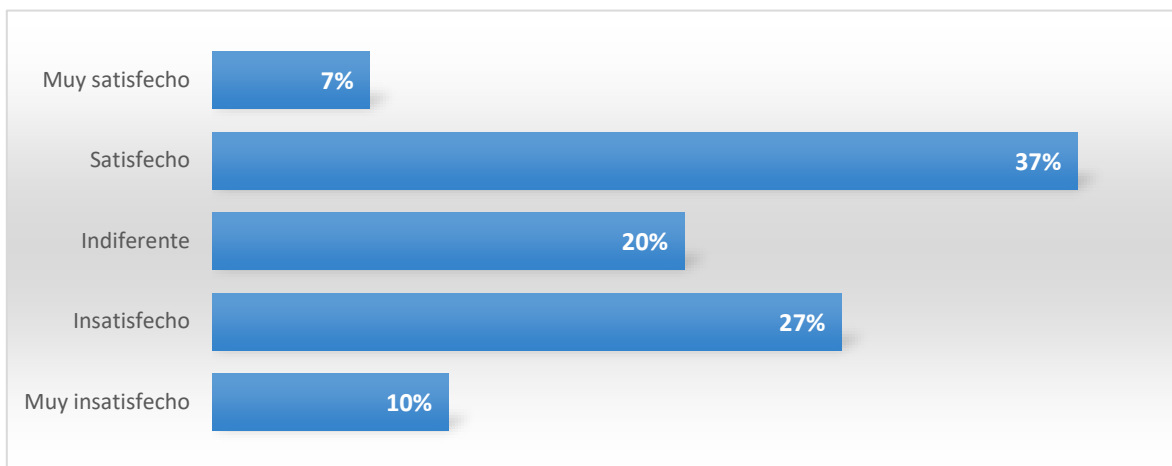
Figura 56. Uso de las capacidades diarias



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

De acuerdo al uso de sus capacidades para las tareas diarias, el 50% dice sentirse satisfecho mientras que al 30% le parece indiferente, sin embargo, el 13% dijo sentirse muy satisfecho y el 7% dijo sentirse muy insatisfecho.

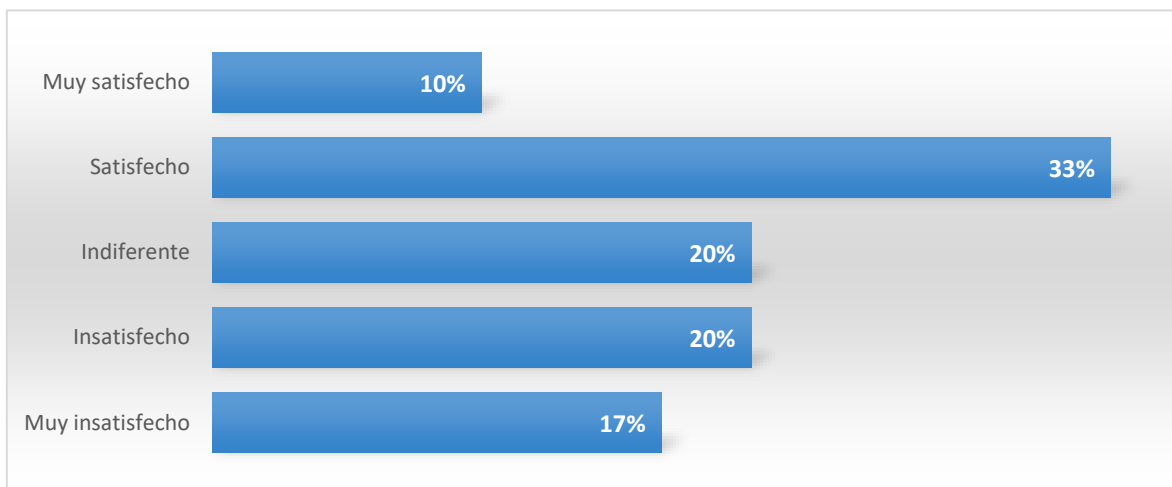
Figura 57. Relación entre líderes y colaboradores



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Respecto a la relación que existe entre los directores y los trabajadores se puede decir que el 37% del personal se encuentra satisfecho mientras que un 27% se encuentra insatisfecho y un 20% indiferente. Un 10% dijo sentirse muy insatisfecho y un 7% muy satisfecho.

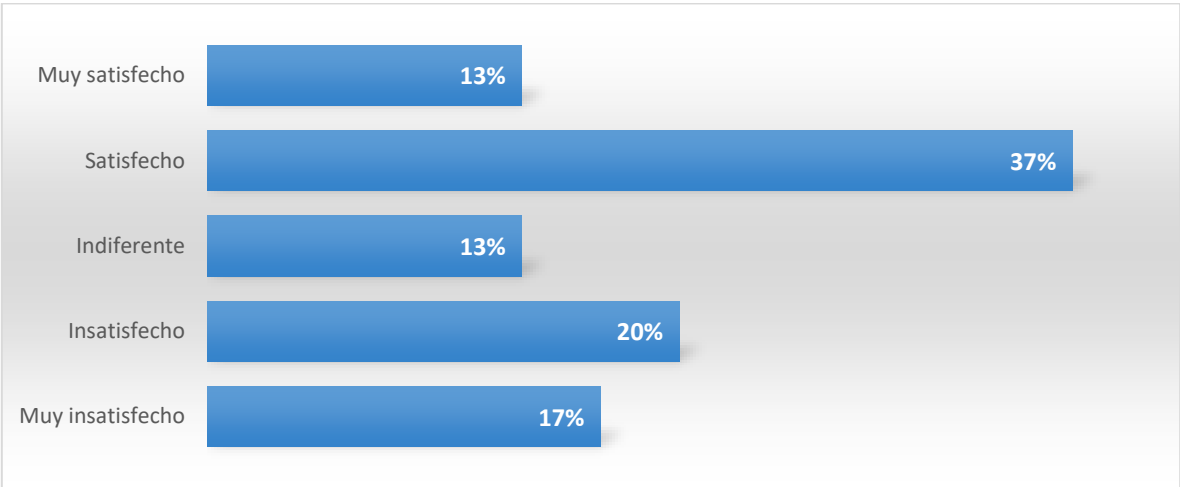
Figura 58. Posibilidades de ser promovido en su trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 33% dice sentirse satisfecho con la posibilidad de ser promovido en su trabajo, y el 20% dijo estar insatisfecho, al igual que indiferente. El 17% mostró sentirse muy insatisfecho en cuanto a esta posibilidad y el 10% muy satisfecho.

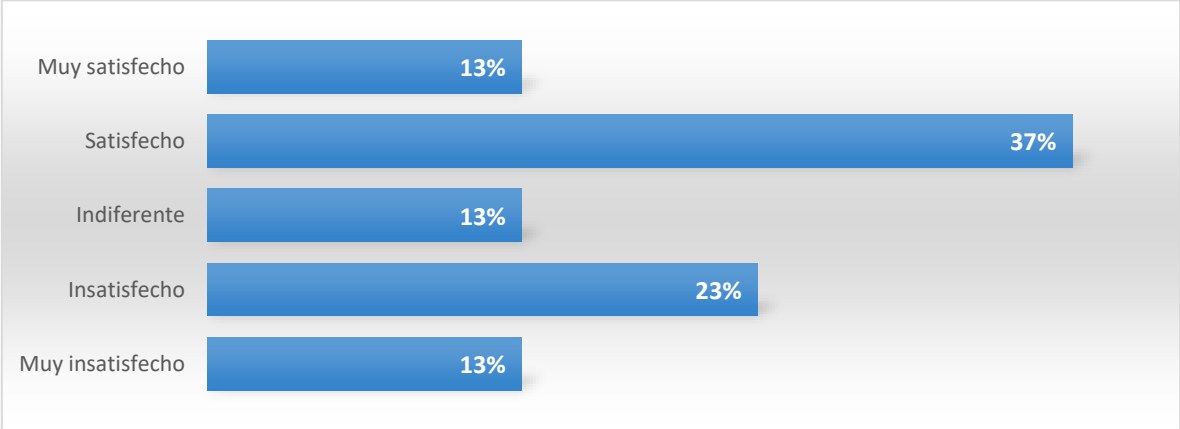
Figura 59. La manera en que la empresa se encuentra gestionada



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Respecto a la manera en la que la empresa se encuentra gestionada un 37% dijo sentirse satisfecho, mientras que un 20% mencionó estar insatisfecho, así como un 17% sentirse muy insatisfecho y un 13% ser indiferente. Y un 13% encontrarse muy satisfecho.

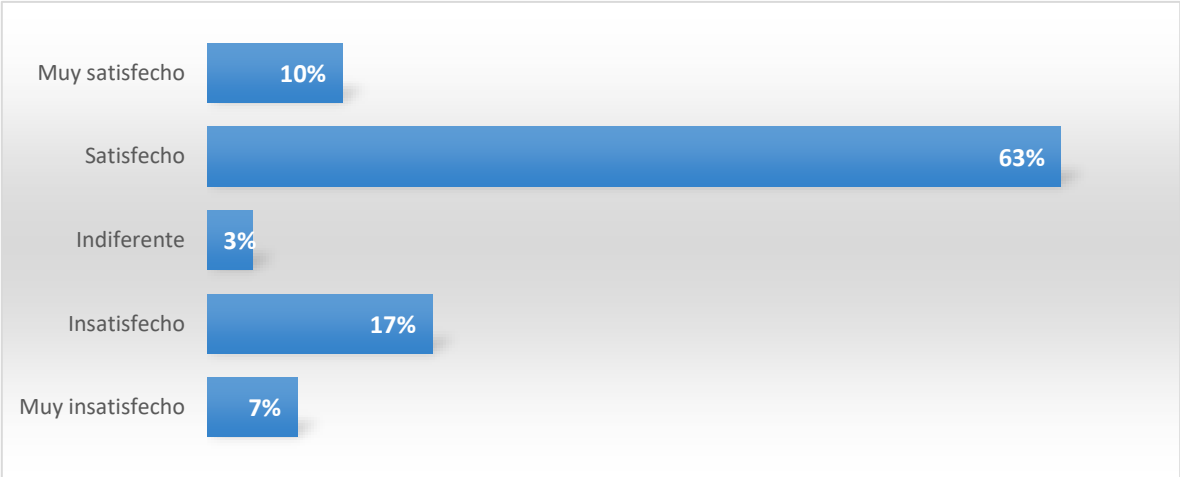
Figura 60. Interés del superior por las aportaciones y opiniones del personal



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

La manera en que el superior muestra interés de las aportaciones u opiniones de sus colaboradores para tener a un 37% de los colaboradores satisfecho, y a un 23% insatisfecho. Mientras que un 13% se encuentra muy satisfecho al igual que indiferente y muy insatisfecho.

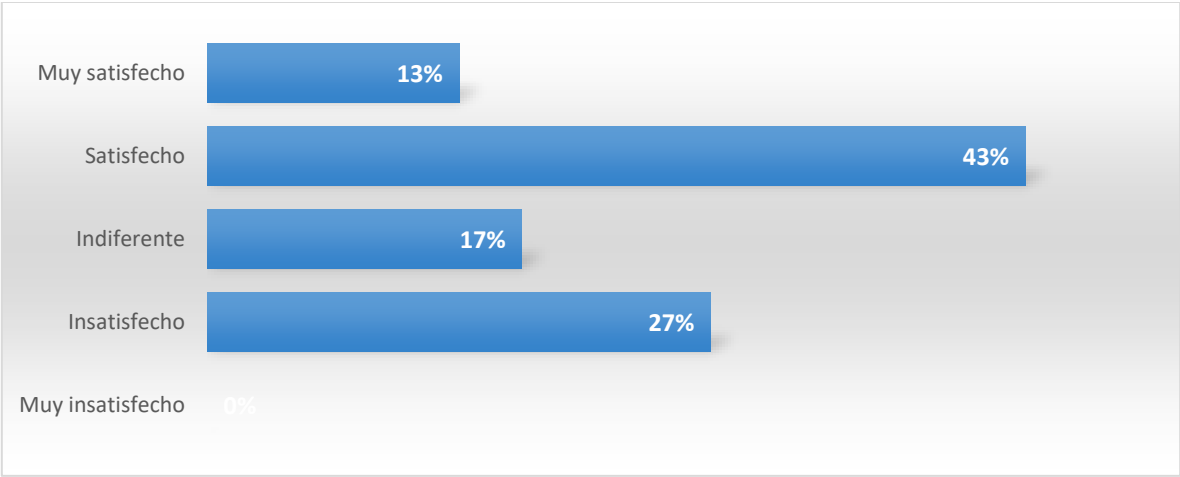
Figura 61. Horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

El 63% dice encontrarse satisfecho con su horario de trabajo, y un 17% dice encontrarse insatisfecho. Por otro lado, el 10% dice sentirse muy satisfecho y un 7% muy insatisfecho.

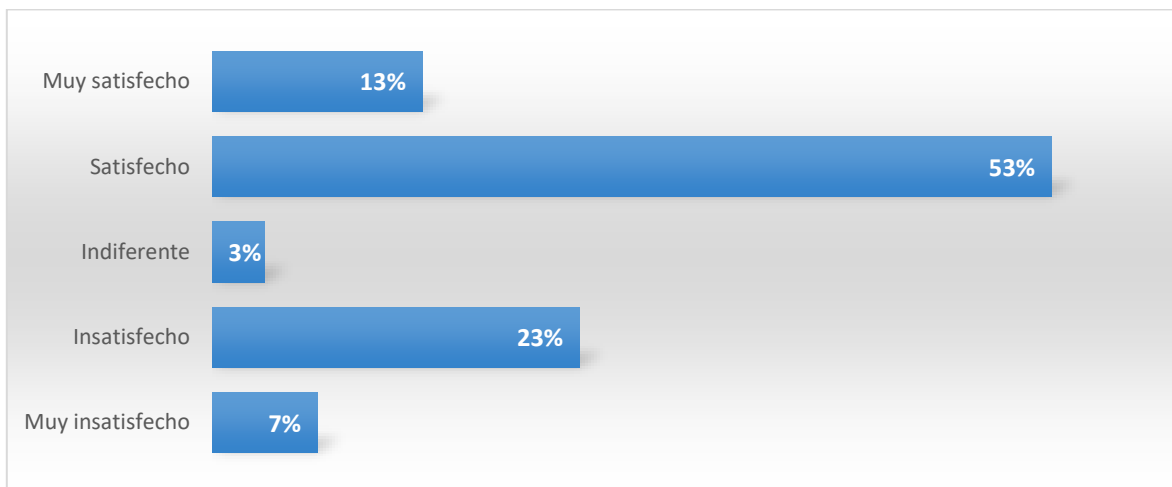
Figura 62. Tareas asignadas



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Un 43% se siente satisfecho con sus actividades asignadas, y un 27% se encuentra insatisfecho. Mientras que un 17% se siente indiferente ante esta situación y un 13% se siente muy satisfecho.

Figura 63. Estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Respecto a la estabilidad laboral, un 53% se encuentra satisfecho y un 23% parece mostrarse insatisfecho, mientras que un 13% dice sentirse muy satisfecho y sólo un 7% y un 3% muy insatisfecho e indiferente respectivamente.

5.1.4.1 Conclusiones sección IV. Satisfacción laboral.

De acuerdo a la manera establecida de cálculo de la escala general de satisfacción se puede obtener a través de los datos recopilados se puede determinar el grado:

- Satisfacción general
- Satisfacción extrínseca
- Satisfacción extrínseca

De los cuales se puede decir que, la satisfacción general de los colaboradores de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, tiene una calificación total de 67.73, considerando un total de 15 preguntas que incluyen satisfacción extrínseca e

intrínseca, es decir, que se refleja una tendencia muy marcada a que los empleados se encuentran de insatisfechos a indiferentes en cuanto a las condiciones de trabajo que viven día a día, con un total de 2.92 teniendo en cuenta que el puntaje más elevado es 5 “Muy satisfecho” y el menor puntaje es 1 “Muy insatisfecho”.

Se puede detectar una ligera inclinación a la satisfacción extrínseca con tan sólo 0.03 puntos por arriba de la satisfacción intrínseca, es decir, la puntuación promedio de la satisfacción extrínseca es de 2.93 puntos con una calificación de 68.33, mientras que la satisfacción intrínseca cuanta con una puntuación de 2.90 con una calificación de 67.05.

Tabla 9. Satisfacción laboral

Beneficio	Puntuación
Promoción laboral	2.29
Gestión empresarial	2.33
Interés del líder por el empleado	2.42
Relación entre dirección y trabajadores	2.47
Reconocimiento laboral	2.81
Estabilidad laboral	2.82
Salario	2.90
Liderazgo en el equipo	2.93
Horario de la empresa	2.95
Libertad para elegir su propio método de trabajo	3.09
Asignación de tareas	3.09
Responsabilidades asignadas	3.10
Condiciones físicas del trabajo	3.42
Uso de capacidades en las tareas asignadas	3.51
Compañerismo	3.65

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

En la Tabla 5.3, se puede observar que una de las situaciones donde más insatisfacción existe dentro de los empleados de la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, se encuentra en la promoción laboral, mostrando el menor puntaje, con una calificación que indican sentirse insatisfechos, sólo después de la gestión laboral y el interés que muestra el líder por sus colaboradores. Mientras que el ambiente

laboral el uso de las capacidades en las tareas asignadas y las condiciones físicas del trabajo es la situación con un grado mayor de satisfacción, sin embargo, la calificación sigue oscilando con una inclinación de indiferencia a insatisfecho estas variables.

5.1.5 Conclusiones del cuestionario.

Los resultados obtenidos en el cuestionario permiten observar que la población de la empresa está conformada ligeramente más por hombres que por mujeres.

El personal de la empresa en su mayoría cuenta con un grado de estudios a nivel de licenciatura y la población se encuentra en un rango de edad entre los 25 y 30 años.

Se puede observar que, el personal se inclina principalmente a los factores motivacionales económicos, sin embargo, los factores no económicos también son importantes para la estabilidad laboral de los colaboradores, por ello, es importante que la organización preste atención a las exigencias de esta población, ya que de acuerdo a los datos del INEGI (2016), las personas que se encuentran en este periodo de edad, son las que tienen mayor tendencia de abandonar su empleo, ya sea porque desean continuar estudiando, o por tener el deseo de ganar más en lo que se dedican.

Por otro lado, se observa que los colaboradores encuentran un ambiente laboral hostil, donde la comunicación con sus líderes es mala, no muestran interés en la importancia que tienen sus actividades diarias; a raíz de esto, se puede observar que los empleados perciben pocas oportunidades de crecimiento en la organización, además de que su trabajo no es reconocido por sus jefes inmediatos, además el personal no se siente cómodo en su área de trabajo.

Relacionándolo a la sección III del cuestionario, estos factores son atractivos para que los colaboradores permanezcan en un empleo, además de tener un impacto en su desempeño y productividad y puede ser esa la razón del disgusto de los colaboradores.

Dentro de los beneficios más atractivos, se encuentran: contar con servicio médico servicio médico, además de que su trabajo se vea reconocido de manera económica, a través de un bono de productividad y un bono por premio de puntualidad. El contar con un comedor o

tener algún tipo de descuento en la alimentación, así como recibir capacitaciones constantes y tener jornadas reducidas por la lactancia.

En conclusión, se puede decir que los colaboradores se encuentran inconformes con la organización, tienen inconformidad con el comportamiento y la relación que tienen sus líderes de trabajo para con ellos. Se puede ver que lo que busca el empleado para sentirse bien en su área de trabajo no lo sé lo está otorgando la organización generando un ambiente de incertidumbre, la cual a su vez crea una baja productividad en su personal, así como también, un elevado índice de rotación en su capital humano.

5.2 Resultados de la Entrevista

Este instrumento fue aplicado a la persona encargada de Recursos Humanos de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, la cual tiene como objetivo, conocer características particulares de la entidad, tales como el número de departamentos y como se encuentran gestionados; además de conocer que tanto están involucrados con el término de salario emocional.

ITEMS	PREGUNTA	Entrevistado 1
1	¿A qué se dedica la empresa?	La empresa se dedica principalmente a ser un centro de contacto para diferentes empresas que quieren ahorrar tiempo en esta función.
2	¿Con cuántas áreas cuenta la empresa?	Cuentas con 6 áreas: centros de contacto, recursos humanos, finanzas, facturación, calidad, asignación.
3	¿Cuál es el área con mayor número de empleados?	Definitivamente centros de contacto, ya que hay dos turnos, cada uno es de medio tiempo.
4	¿Cuál es el área que más rotación muestra?	También es la de centros de contacto, en la parte de call center.
5	En esa área, ¿se aplica salario emocional? (si, no, por qué)	No, es un área a la que cuesta trabajo ofrecerle ciertos beneficios, por ejemplo ellos deben estar en su lugar de trabajo, no podemos ofrecerle un home office o ese tipo de prestaciones.

- 6 ¿Manejan algún tipo de indicador de productividad en su capital humano? (si, no, cuál) Si, mes con mes hacemos indicadores de productividad, principalmente en el área de centro de contacto, medimos el número de incidentes cerrados, atendidos, etc. Además de los tiempos de reacción, y cosas por el estilo.
- 7 ¿Cuál es el área con menos productividad? Mmmmmm... en teoría todas las áreas cumplen con su función y actividades en el tiempo necesario.
- 8 Esa área, ¿tiene salario emocional? (si, no, por qué) El salario emocional no precisamente va por áreas, más bien va por puestos o rangos. Es decir, hay ciertas características en las áreas que nos permite ofrecer o no el salario emocional. (¿De qué depende?), pues depende de las funciones que se realicen, te repito un chico que está en call center es más complicado que alguien que se encuentra en administración, incluso recursos humanos deben estar en la empresa y se le aplican métricas sobre el desempeño.

- 9 ¿Cómo surge la necesidad de implementar el salario emocional sólo en algunos departamentos de la empresa?
- Teníamos niveles muy altos de rotación de personal, y era costoso cubrir la vacante, además de que llevaba bastante tiempo ocupar nuevamente su lugar con alguien nuevo, y en lo que lo capacitábamos, nos generaba costos elevados e innecesarios.
- 10 ¿Cuáles son los departamentos en los que se implementaron?
- Te repito no precisamente va por departamentos o áreas, más bien va por rango o actividades. Por ejemplo, los líderes tienen salario emocional, lo jefes de departamento, al igual que los gerentes, algunas personas de finanzas (los que llevan mayor tiempo en la empresa, es como un beneficio que se les promete para que se queden), y la gente de calidad.

11 ¿Bajo qué fundamentos sólo se aplicó en esas áreas? Mmmmmm... pues era por los costos y el tiempo de contratación, no es fácil conseguir un nuevo gerente si se va por alguna razón, en el área de finanzas, la gente se iba mucho porque las jornadas son un poco más amplias, y costaba mucho capacitar de nuevo a las personas, además había ocasiones que se contrataban y no duraban ni el mes, así que se decidió ofrecer que por el tiempo que durasen se incrementarían sus beneficios.

12 ¿Cuáles fueron los objetivos planteados para la implementación de salario emocional? En su momento definitivamente disminuir la rotación, con el paso del tiempo lo hemos empleado como una estrategia de lo mismo, pero además notamos que los motiva a ser más productivos.

13 ¿Cuánto tiempo tiene que se comenzó a aplicar el salario emocional? Mmmmmm. En realidad, no tiene mucho que se aplica, aproximadamente tiene 5 años, de los cuales nos llevó aproximadamente 2, establecerlo de una manera correcta e ir perfeccionando.

- 14 ¿El proceso de implementación cómo se gestionó? Ammmm... se detectó quienes eran los que más se iban y los más costosos para nosotros y poco a poco se dieron "recompensas" por su productividad, por su trabajo o por el tiempo laborando, no todos de golpe, pero se fueron asignando poco a poco.
- 15 ¿Cuánto tiempo se le llevo a la empresa el proceso de implementación del salario emocional? Te repito, aproximadamente 2 años.
- 16 Los objetivos planteados en un comienzo, ¿se cumplieron? Pues hasta el momento si, hasta cierto punto. Definitivamente la rotación ha disminuido, digo no al grado de desaparecer o de ser casi nula pero comparada con antes de esto, si definitivamente disminuyo.
- 17 ¿Cuáles son los principales cambios o beneficios que se han observado en las áreas dónde se está implementado? Disminuyo la rotación de personal, además el mismo personal esta mayor capacitado, e incluso hasta con los clientes, los clientes antes se iban mucho, les molestaba que no los atendiera un mismo ejecutivo entonces notaban nuestra fuga y ellos se iban al finalizar su contrato con nosotros.
- 18 Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en el desempeño del Capital Humano? Es positivo el cambio.

- 19 Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en los resultados de la empresa? Definitivamente positivo, conservamos los clientes y al personal, disminuimos rotación y por lo tanto los costos que traíamos mes con mes muy elevados en este departamento.
- 20 ¿Cómo se diferencian las áreas dónde se aplica salario emocional y en las que no lo aplican? Pienso que en la rotación, centros de contacto, hay demasiada, además del cumplimiento de objetivos, ellos parecen no importarles lo que hagan mientras que los demás (con salario emocional), están más motivados, entienden más su rol y lo importante que son para la empresa
- 21 ¿Han surgido problemas al no aplicarlo en toda la empresa? Yo creo que sí, disgustos. Todos quieren lo que el otro tiene sin haber luchado por ello.
- 22 A corto o largo ¿se tiene pensado implementar estos beneficios en toda la empresa? (sí, no, por qué) Es un cambio que todas las empresas van a tener que pasar, las nuevas generaciones lo exigen así, y rehusarse a no hacerlo sólo se convierte en costos para la empresa
- 23 ¿Qué opinión tiene respecto a la implementación del salario emocional en su empresa? Pienso que es una opción muy factible para la empresa y que debe haber alguna manera de que se implemente en todos los que estamos en ella, quizá no los mismos beneficios, pero determinar cuales se acomodan.

24 ¿Considera qué es una estrategia adecuada para los objetivos de la empresa? Por supuesto, pienso que si

25 Sin tener el enfoque de su empresa, me gustaría saber qué opinión tiene sobre el salario emocional Pienso que es una estrategia que da miedo, por la cultura, pero creo que algo muy bueno para mantener el equilibrio de una empresa, y permite a su vez tener un equilibrio de vida al personal.

5.2.1 Conclusión entrevista

De acuerdo a la información obtenida se puede concluir que la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, cuenta con una gran cantidad de rotación en el área de centro de contacto, la cual ha generado un problema para la misma, ya que a ocasionado pérdidas importantes, como altos costos de capacitación y de reclutamiento de personal. La fuga de talento del Capital Humano de la organización ha generado también la fuga de clientes importantes, ya que al reflejar una inestabilidad interna de personal, estas firmas han decidido salir en busca de un proveedor que no refleje este tipo de problemática.

Debido a esa situación, la empresa se ha visto en la necesidad de implementar de manera superficial salario emocional, ya que se puede detectar una mala gestión del proceso de implementación, ya que ha generado, hasta cierto punto, inconformismo dentro del mismo personal que aún no cuenta con esta prestación adicional.

El proceso de implementación ha estado sujeto de manera subjetiva, basados en los costos de contratación y capacitación. El salario emocional que aplican no está basado en áreas, más bien en rangos del personal, es decir, dentro de una misma área puede haber personal con o sin salario emocional, lo que puede llegar a generar molestias o antipatía por parte de los colaboradores.

El personal que ya cuenta con salario emocional, de acuerdo a la información obtenida muestra una mayor responsabilidad en sus actividades y mayor estabilidad.

Por lo que se puede concluir que es importante crear una estrategia adecuada que permita una convivencia sana dentro de los colaboradores de la organización, permitiendo así una estabilidad adecuada, disminuyendo la rotación de personal a nivel organizacional y no sólo por determinado personal, ya que además no se muestra claramente si debe existir características de estos que los permita ser acreedores de dicha prestación.

Conclusiones de la investigación.

De acuerdo a la información obtenida, se puede concluir que la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, refleja una severa fuga de talento en su personal, además de una inconformidad interna por la distinción que hace la organización sobre algunos de sus colaboradores por encima de otros, generando un impacto directo en el bajo rendimiento y productividad del personal.

La encuesta de satisfacción laboral de los empleados, incluida en la sección IV del cuestionario aplicado, permite observar que el personal de la empresa se muestra indiferente ante aspectos básicos y esenciales de la organización. La falta de promoción en su personal y el interés de los líderes por el desarrollo de sus colaboradores ha generado un ambiente de trabajo hostil, donde el compañerismo y el interés de los empleados por el desarrollo de sus tareas cotidianas son tomadas con apatía por parte de los colaboradores, generando ahí una fuga de talento y capacidades de los colaboradores de la organización.

Tabla 10. Calificación de satisfacción laboral

Beneficio	Calificación
Compañerismo	73.02
Uso de capacidades en las tareas asignadas	70.18
Condiciones físicas del trabajo	68.31
Responsabilidades asignadas	61.96
Libertad para elegir su propio método de trabajo	61.75
Asignación de tareas	61.75
Horario de la empresa	58.92
Liderazgo en el equipo	58.54
Salario	57.97
Estabilidad laboral	56.43
Reconocimiento laboral	56.16
Relación entre dirección y trabajadores	49.38
Interés del líder por el empleado	48.45
Gestión empresarial	46.57
Promoción laboral	45.80

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Como se puede observar en la tabla 10, las calificaciones obtenidas en cada una de las variables que se le presento al personal, reflejan cierto grado de insatisfacción por parte de los mismos. La estabilidad laboral, el reconocimiento por parte de los líderes hacia las actividades de quienes integran su equipo de trabajo, y la relación que existe entre los directores y subordinados, deja ver que la empresa a pesar de que ofrece capacitación constante a su personal, no lo está dirigiendo de manera correcta, dejando desprotegido la parte de liderazgo de quienes encabezan al personal.

Los factores mal gestionados por parte de la organización pueden ser causa importante de la fuga de talentos, aunado a la parte económica del personal, la cual menciona que no están satisfechos con la relación que existe entre sus responsabilidades asignadas y su salario.

Tabla 11. Calificación de los factores motivacionales en el desempeño de la persona de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio

Beneficio	Calificación
Salario	93.26
Equipo y herramientas adecuadas	86.96
Oportunidades de crecimiento dentro de la organización	86.54
Que las opiniones sean tomadas en cuenta	80.72
Conocer la importancia del trabajo	76.27
Que el superior muestre interés en el colaborador como persona	66.18
Que el líder estimule el crecimiento y desarrollo del colaborador	63.16
Que el líder motive verbalmente al empleado	62.94
Retroalimentación de los líderes	61.43
Recibir reconocimiento y elogios por un trabajo bien hecho	59.90

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Es importante que la empresa tenga en cuenta los factores motivacionales para el desempeño de los colaboradores de la entidad, de los cuales, en los resultados del cuestionario sobresale considerablemente el salario y el área de trabajo en cuanto a contar con las herramientas

correctas y adecuadas, para poder así generar una estrategia acorde a los requerimientos que su personal está solicitando.

Tabla 12. Satisfacción vs. Importancia de los factores motivacionales en el desempeño de los colaboradores.

Beneficio	Satisfacción	Importancia
Uso de capacidades en las tareas asignadas/Conocer la importancia del trabajo	70.18	76.27
Condiciones físicas del trabajo/Equipo y herramientas adecuadas	68.31	86.96
Libertad para elegir su propio método de trabajo/Que las opiniones sean tomadas en cuenta	61.75	80.72
Liderazgo en el equipo/Que el líder estimule el crecimiento y desarrollo del colaborador	58.54	63.16
Salario/Salario	57.97	93.26
Reconocimiento laboral/Recibir reconocimiento y elogios por un trabajo bien hecho	56.16	59.90
Relación entre dirección y trabajadores/Retroalimentación de los líderes	49.38	61.43
Interés del líder por el empleado/Interés del superior por el colaborador como persona	48.45	66.18
Promoción laboral/Oportunidades de crecimiento dentro de la organización	45.80	86.54

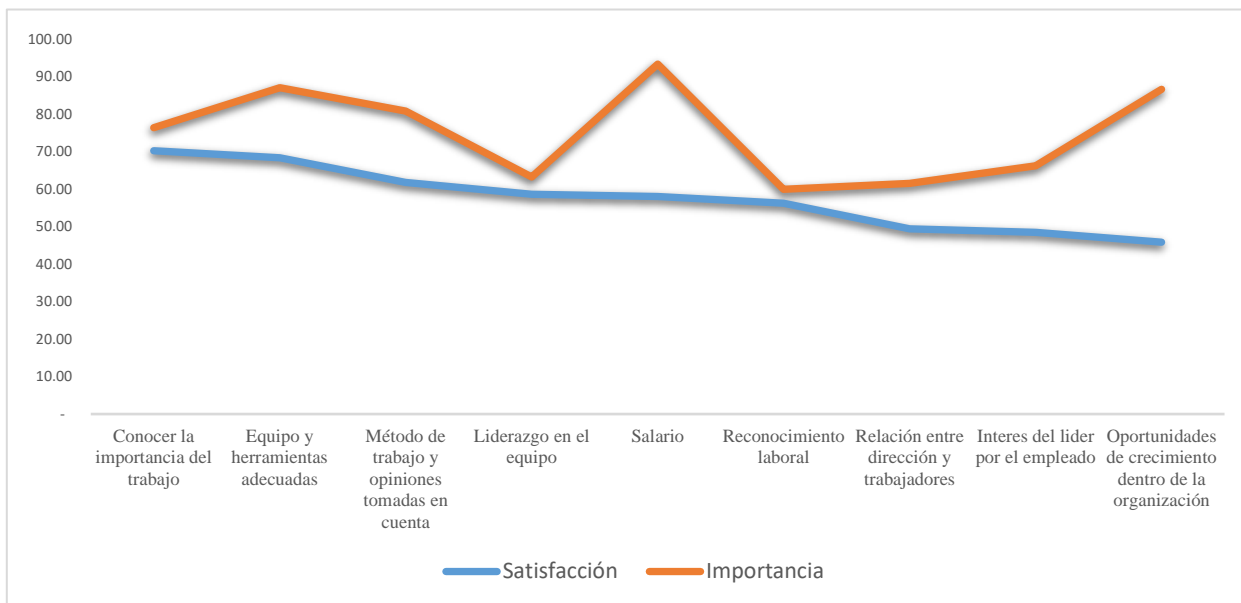
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Esto se puede observar con más claridad en la Tabla 12 “Satisfacción vs. Importancia de los factores motivacionales en el desempeño de los colaboradores”. La cual permite relacionar y conjugar los datos de lo que el personal está sintiendo en estos momentos, a partir de la encuesta de satisfacción, contra su ideal, es decir los datos arrojados por la sección III, que muestra que tan importantes es para ellos los mismos factores.

De acuerdo a la entrevista, la empresa conoce claramente el problema, sin embargo, parece mostrar un desconocimiento de cómo dar solución del mismo. A partir de la figura 64 “Satisfacción laboral vs. Factores motivacionales”, se pueden observar variaciones considerables entre la satisfacción del personal, y lo que realmente los motiva. La empresa debe comprender, tomando en cuenta estos indicadores, que no puede pretender que su

personal brinde su máximo desempeño, o se sienta parte de la empresa, ya que no le está otorgando lo que necesita. Se observa, que las personas tienden a irse de la empresa, además de que no realizan sus actividades con una buena actitud, lo que lamentablemente para la organización está generando pérdidas, de las cuales, por desgracia, también está consciente, y lleva más de 5 años afectándola, en costos, en imagen y ambiente organizacional.

Figura 64. Satisfacción Laboral vs. Factores motivacionales

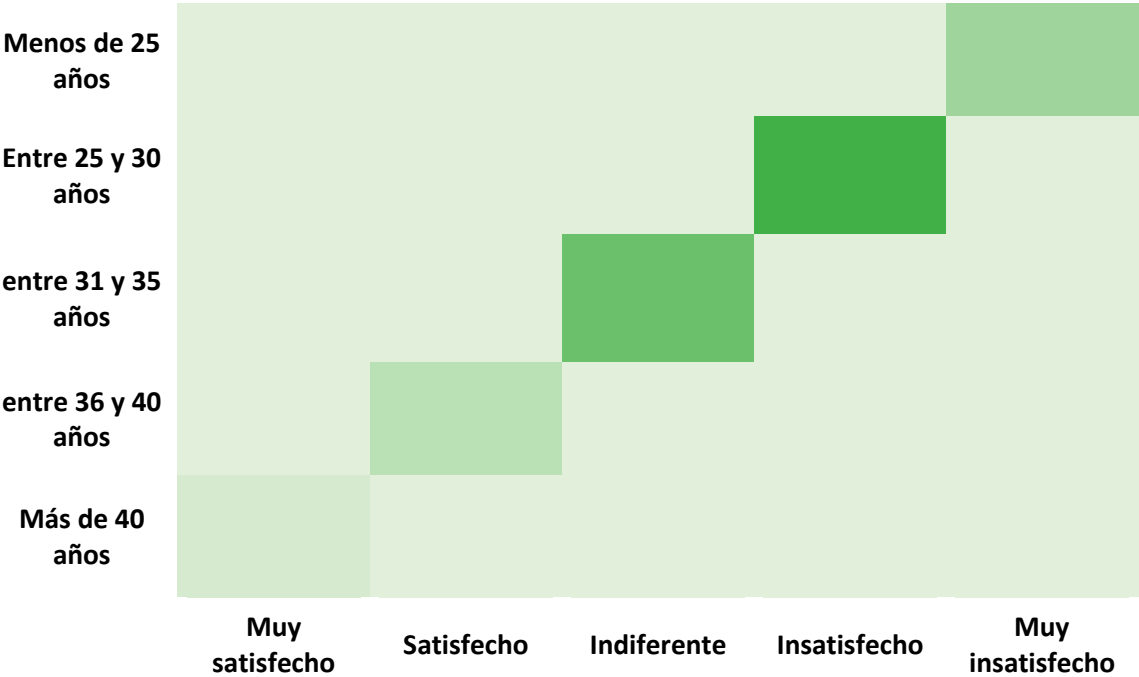


Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Esos datos son vitales para la organización estudiada ya que si se considera y se hace un análisis con la tabla 1 “Principales razones de abandono de trabajo”, que se encuentra en la Problemática descrita dentro del presente trabajo, sólo por debajo del matrimonio, las razones más importante del abandono de trabajo, es el aspecto económico, ya que las personas desean ganar más, las condiciones de trabajo en las que se encuentran así como el crecimiento personal en cuanto a la formación profesional, y sólo por debajo de estas la relación con sus líderes (INEGI, 2016). Por lo que, por los datos obtenidos dentro de la investigación, la empresa cumple con muchas razones para que se dé fuga de talentos.

Por otro lado, y no esta demás mencionarlo, ya que también es un foco clave para la problemática que está sufriendo la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, es que considerando la Figura 3 “Edades de abandono de trabajo”, en el año 2016, cerca del 37% de la población que abandonaba su empleo se encontraba entre los 20 y 29 años (INEGI, 2016) y la mayor población laboral con la que cuenta la entidad donde se realiza el estudio de investigación se encuentra entre los 25 y 30 años, con un 40%.

Figura 65. Edad vs Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, (2019).

Aunado a esto, los resultados muestran que justo los colaboradores más insatisfechos de manera general, es decir, considerando tanto factores intrínsecos y extrínsecos, son los que se encuentran entre la edad de 25 y 30 años y los de 31 y 35 años, lo cual hasta cierto punto parece lógico pensar que las personas que llevan más tiempo en la empresa se encuentran conforme con ella, de lo contrario estas ya no estarían ahí.

Con todo esto, se puede concluir que la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, tiene muchos puntos débiles dentro de la gestión de su capital humano.

Es importante que la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, genere una estrategia, en la que se mejore, la relación de los líderes con su equipo de trabajo, donde las personas que se encuentran laborando, se sientan identificados con la organización y donde los objetivos de la organización se entrelacen y se fortalezcan con los objetivos del personal, de tal manera que los colaboradores den lo mejor de sí en cada una de sus actividades que ejecuten día a día.

CAPITULO 6. PROPUESTA ESTRATEGICA PARA IMPLEMENTAR SALARIO EMOCIONAL EN LA EMPRESA OPERADORA DE CENTROS DE CONTACTO Y PROCESOS TERCERIZADOS DE NEGOCIO

Actualmente la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio muestra una problemática en la rotación y productividad de su capital Humano. Los resultados de la investigación realizada dentro de las instalaciones de la misma, deja entrever una gestión del personal confusa y poco adecuada, generando inconformidad dentro del personal.

A partir de esos datos, se ha creado una propuesta estratégica para la implementación de salario emocional en el Capital Humano de la organización, que permite el desarrollo y aprovechamiento de las habilidades y conocimientos del personal que ya se encuentra dentro de la organización, esto tiene como objetivo disminuir los indicadores de la fuga de personal y favorecer el talento con el que cuenta ya la organización.

6.1 Pasos de implementación

DEFINICIÓN

1. Reconocer las exigencias de los colaboradores en cuanto salarios y prestaciones de la empresa, no a través de monto que ganen sino de acuerdo a la experiencia, área y tiempo laborando de forma equitativa.
2. Es importante que se cuantifiquen los salarios totales con la máxima equidad para no crear diferencias entre los mismos puestos de trabajo.
3. Se debe proporcionar beneficios de flexibilidad y no monetarias para toda la plantilla, no sólo para los directivos, como se ha venido manejando.
4. Los conceptos y la comunicación deben ser clara y transparente para todos los colaboradores que forman parte de la organización. Se debe explicar los factores y variables consideradas que se han tomado para la aplicación de los beneficios.

COMUNICACIÓN

1. Es vital comunicar a los colaboradores de la manera en que se afectara y modificara la nueva reestructura de trabajo y la aplicación de las pruebas, además de la duración de cada una de ellas.
2. realizar reuniones y encuestas, además de escuchar las preocupaciones de los trabajadores, es importante ya que permitirá identificar el grado de incertidumbre que puede generar el cambio de gestión.
3. Es importante hacerles entender a los trabajadores que este es un proceso y que durante el mismo se deberá ir perfeccionando la técnica de aplicación de y que no deben sentir miedo o inseguridad ante estas modificaciones.
4. La comunicación que se lleve es un punto clave, ya que es responsabilidad de la empresa generar seguridad a los empleados antes estos cambios.

IMPLEMENTACIÓN

1. El presupuesto debe estar actualizado, de tal manera que se pueda generar pronósticos, además de conocer el monto destinado a Recursos Humanos y si es necesario otorgarle más y de qué manera se puede hacer el reajuste.
2. Puede optarse por contratar alguna organización externa para gestionar algún estadio del proceso o la prestación de determinados servicios.
3. Generar una agenda realista permitirá tener un control correcto de los costos y tiempos adecuados para una implementación efectiva.

EVALUACIÓN

1. Se deberá monitorear los ingresos y costos, en un principio de manera mensual, trimestral y anual, de manera que se pueda detectar a tiempo algún patrón que pueda afectar a la organización.
2. La empresa debe hacerles saber a los colaboradores que esta implementación debe estar sometida a pruebas periódicas y que dependiendo de los resultados será la manera en que se vaya posicionando la nueva gestión.

6.2 Propuesta estratégica para la implementación del salario emocional

El crecimiento de una organización depende mucho de las herramientas y factores que la formen. La tecnología, estructura, el mercado, alianzas, posicionamiento y el capital humano son factores clave para encaminar a la organización al éxito o su fracaso.

Se ha creado un estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que se pueden observar para la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.

FODA

Fortalezas

- Apertura al cambio.
- Áreas muy bien definidas.
- Espacio único.
- Infraestructura tecnológica.
- Empleados con un nivel alto de formación educativa.
- Equipos de trabajo definidos.
- Área de Recursos Humanos fuerte.

Oportunidades

- Equipos de trabajo motivados.
- Desarrollo y crecimiento del personal a través de capacitaciones
- Competencia laboral

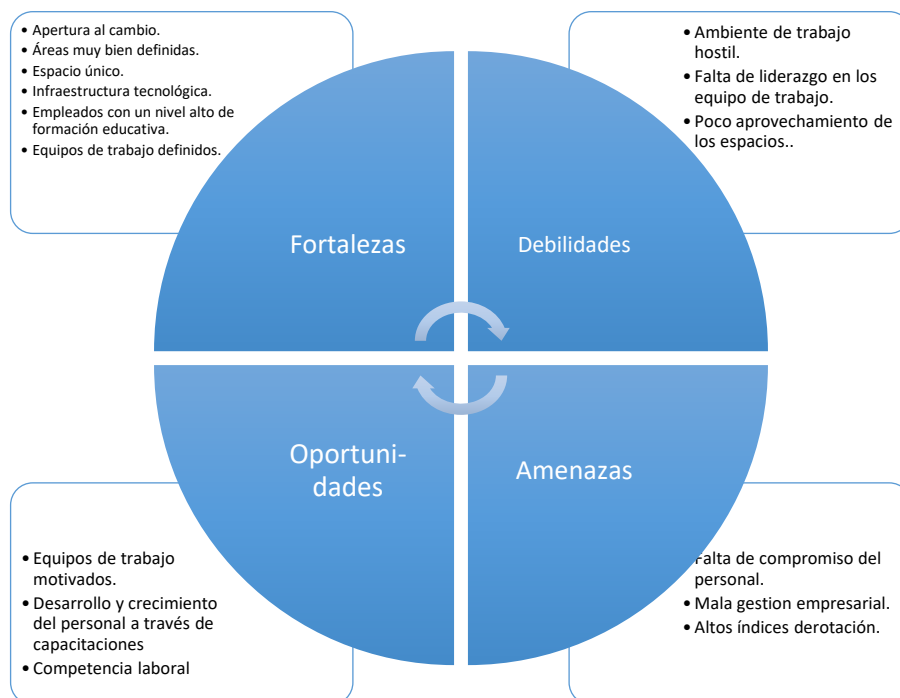
Debilidades

- Ambiente de trabajo hostil.
- Falta de liderazgo en los equipos de trabajo.
- Poco aprovechamiento de los espacios.
- Misión, Visión y objetivos no establecidos.

Amenazas

- Falta de compromiso del personal
- Mala gestión empresarial.
- Altos índices de rotación.
- Poco crecimiento organizacional

Figura 66. FODA



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis FODA, se ha generado la misión, visión y objetivo de la estrategia presentada más adelante.

Misión

Implantar beneficios estratégicos en el Capital Humano de la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, que propicien el aprovechamiento, desarrollo y crecimiento del talento de quienes integran la organización.

Visión

Fortalecer y preservar el talento que posee la empresa operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio, encaminándose al crecimiento personal, profesional y organizacional.

Objetivo

Eliminar los efectos que generar los altos índices de rotación del capital humano que presenta la organización, así como aprovechar las herramientas y conocimiento que ya cuenta dentro de la misma.

Para la elaboración de la estrategia se han considerado tres aspectos fundamentales, a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de combatir y minimizar los efectos, tales como costos e incertidumbre en el personal. Las variables a considerar son:

1. **Corto plazo: Formación del capital humano**, tanto en el aspecto profesional como de manera personal. Haciendo especial énfasis en Liderazgo y planes de carrera.

La empresa refleja un desinterés importante por los conocimientos y crecimiento del personal por ello, generar planes de capacitación permitirá a la empresa aprovechar y desarrollar las habilidades y aptitudes del personal, además de motivarlo de manera personal a seguir desarrollándose de manera profesional.

- **Formación personal y profesional.** Generar planes de capacitación constante que permita el desarrollo de las habilidades del personal. Además de impulsar a desarrollarse de manera personal a través de cursos o especializaciones.
- **Liderazgo.** Es importante que la empresa preste especial atención a la capacitación adecuada de liderazgo y motivación. Impulsar a los líderes de los equipos de trabajo a una sana comunicación

Instruir a líderes para que estos motiven a su personal a cargo, a retroalimentar y crear un ambiente de trabajo adecuado. Cuando un equipo de trabajo no está conforme con su líder este manifestara pesadumbre en sus actividades y tareas cotidianas.

Perfeccionar y dar a conocer técnicas que permitan a los líderes acercarse a su equipo de trabajo además de animarlos al cumplimiento de metas y objetivos, así de generar reconocimientos por estos logros.

- **Planes de carrera.** Crear un esquema que permita identificar al personal con el que se cuenta, las características de su formación y desempeño en el área en el que se encuentra, además de su historia dentro de la organización.
2. **Mediano plazo: Esquema de compensaciones por cumplimiento de metas.** Crear un esquema de compensaciones por el cumplimiento de metas establecidas dependiendo del área, será clave para la motivar al personal al logro del mismo.

Dentro de los resultados obtenidos, sobresale el poco reconocimiento que se hace por el cumplimiento de metas. Generar un estímulo para que el personal entienda la importancia de su trabajo ayudara a formar personal competitivo, y a desarrollar habilidades que se reflejen en el desempeño de sus actividades cotidianas.

- **Reconocimiento laboral.** Establecer metas a cumplir y reconocerlas, ayudara a identificar y a destacar habilidades de los colaboradores. El reconocimiento de los logros puede ser a través de jornadas reducidas, home office, o días de descanso entre semana.

De antemano se sabe que no todas las áreas pueden gestionarse de la misma manera, debido a las exigencias laborales.

☒ **Call center.** Para esta área de la empresa, es imposible trabajar fuera de las instalaciones, por lo que se propone reconocer su cumplimiento de metas a través, de un día de descanso entre semana.

☒ **Ventas.** Se propone reconocer el cumplimiento de ventas, a través de un día de descanso entre semana, o bien a través de un día de jornada reducida.

✎ **Personal administrativo.** Se propone reconocer el cumplimiento de ventas, a través de un día de descanso entre semana, o bien a través de un día de jornada reducida.

✎ **Líderes de equipos de trabajo.** El liderazgo es una pieza importante para la motivación de los colaboradores, por lo que se propone reconocer a los líderes a través de incentivos económicos por la permanencia de su equipo de trabajo, reducir la rotación de personal recae directamente en el líder, por lo que incentivar a quienes encabezan a estos es una de las estrategias clave del proceso.

✎ **Vales para la recreación.** Abrir las puertas a empresas que ofrezcan descuentos al personal, para visitas a museos, gimnasios, o todo aquello que permita la realizar actividades recreativas para el personal.

3. **Largo plazo: Aprovechamiento de los espacios.** La empresa cuenta con la ventaja de estar establecida en un espacio donde no hay otras empresas, el espacio es total para ella, por lo que a largo plazo establecer y generar una distribución, que permita dedicar espacios de recreación o descanso.

- **Distribución física del equipo y mobiliario.** Crear un acomodo de las mesas y equipos que permitan la libre circulación del personal por los pasillos. Además, que colocar mobiliario que permita comunicación entre personal y visibilidad de los líderes de su equipo de trabajo.
- **Salas de reunión y recreación.** Crear un espacio específico de juntas. Generar un espacio común adaptado al descanso del personal, así como el diseño de una biblioteca que permita el desarrollo del personal a través de la lectura.
- **Espacios para los hijos de los trabajadores.** Crear espacios para la recreación de los hijos de los colaboradores, para fechas específicas, como vacaciones o un día a la semana. Este espacio puede ser dirigido y controlado por el personal de Recursos Humanos.

Conclusiones.

Recientemente se han establecido normas en función al cuidado y estabilidad emocional del personal de las empresas. Aplicarlas de manera realista y sin subjetivismo implica una gran responsabilidad y una gran oportunidad para las organizaciones. La importancia que tiene el Capital Humano para las mismas empieza a ser un pilar importante para el funcionamiento de la misma; los cambios generacionales, las nuevas ideas de las personas, la nueva forma de vivir de las mismas, la importancia que le dan al crecimiento y desarrollo personal, y el equilibrio que se desea tener entre la vida laboral, la cultura, el entretenimiento, la familia, etc., marcan una transformación importante en la manera de producir y de aprovechar el conocimiento.

Encaminar a las organizaciones a una cultura comunitaria, donde se pueda reconocer y favorecer la importancia del Capital Humano, asume un gran reto, que con el tiempo se convierte en un fruto valioso de la organización.

Es importante que el conocimiento es un proceso compartido, donde la interacción y la sana convivencia entre colaboradores permitirá enriquecer a quienes se encuentren el entorno. Compartir este conocimiento es parte de la madurez de los colaboradores y de la empresa misma, y permitirá generar cambios positivos dirigidos a la capacidad de solucionar problemas y a enfrentar las exigencias tanto del mercado laboral, como del sector al que permanezca la empresa; así mismo creará exigencias y retos, y se tendrá la preparación suficiente para enfrentarlos.

El salario emocional termina siendo una estrategia y un reto que las organizaciones se están viendo obligadas a enfrentar, pero depende directamente de esta de en qué momento adoptarla, puede ser ahora y crecer de la mano con los nuevos enfoques y generaciones, o bien, puede ser de manera forzada y a las prisas, lo que queda claro es que el camino para la nueva gestión de las empresas ya está marcado.

El salario emocional es un conjunto de estrategias y conceptos, que engloban los nuevos estereotipos sociales, que abarcan no sólo lo económico, sino las expectativas morales. Crear vacantes nuevas, es como crear un nuevo producto lanzado al mercado a su venta, debe

incluir bienestar, satisfacción, confort, entre otros muchos conceptos que antes no se utilizaban.

La estabilidad de una persona actualmente, no sólo se ve afectada por la parte económica, se ve afectada por su estabilidad emocional, lo que ve, lo que percibe psicológicamente, se puede decir que es una mezcla de materialidad con emociones; tener un edificio agradable implica un gran confort para quienes trabajan dentro de este.

Es importante no olvidar el crecimiento a través de motivantes, de que quienes lideran los equipos de trabajo no sólo tengan habilidades técnicas, sino de relación interpersonal, comunicación, etc.

Parece increíble como los métodos de trabajo se han desarrollado, en tan sólo una década, la cultura, la educación, los problemas sociales e incluso políticos han creado nuevos estándares en la forma de vida de las personas y por ende en la forma de gestión de las empresas y ahí en esa transición es donde surge el salario emocional, que como se ha mencionado es inevitable que las organizaciones lo apliquen en su gestión de recursos humanos.

ANEXO I. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN



Cuestionario de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio



El presente cuestionario es únicamente con fines de investigación para el desarrollo de la Tesis de la M. en C. en Administración de Negocios, en la Escuela Superior de Administración y Comercio Unidad Tepepan del IPN.

Este estudio pretende sustentar el conocimiento y la importancia que tiene el uso de los beneficios sociales, la motivación y el reconocimiento como parte del plan del salario emocional, dentro del Capital Humano de la empresa dedicada a operar centros de contacto y procesos tercerizados de negocio.

Los datos obtenidos serán empleados de manera confidencial y exclusivamente para los fines que la investigación requiere.

El cuestionario está dividido en cuatro secciones:

Sección I. Ayuda a conocer las características generales de la persona que responde el cuestionario y el tipo de relación que tiene con la empresa.

Sección II. Permite evaluar que tan atractivos son los beneficios económicos y no económicos para los colaboradores de la empresa.

Sección III. El objetivo es entender la importancia que tiene la motivación y el reconocimiento para el desempeño de los colaboradores.

Sección IV. Permite conocer el grado de satisfacción laboral que muestra el capital humano.

Por favor lea cuidadosamente cada una de las secciones y marque la opción que mejor describa su opinión respecto a cada una de las opciones que se le presenta. Se pide que **RESPONDA CON TOTAL SICERIDAD** a todas las preguntas ya que no existen respuestas correctas o incorrectas.

El tiempo aproximado que necesita para responder este cuestionario es de 10 minutos.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y PARTICIPACIÓN.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL – BENEFICIOS SOCIALES

Sección I: Datos descriptivos

Responda cada pregunta de acuerdo a lo más cercano a la realidad con una X. Se le pide no deje ninguna opción en blanco.

ASPECTOS GENERALES

1. Género Hombre Mujer
2. Edad Menos de 25 años Entre 25 y 30 años Entre 31 y 35 años Entre 36 y 40 años Más de 40 años
3. Grado de estudios Básico Preparatoria Licenciatura Posgrado Otro

ASPECTOS LABORALES

4. Área en la que se encuentra:

5. Puesto que desempeña:

6. Tiempo laborando en la empresa: 0 – 2 años 3 – 5 años 6 – 10 años Más de 10 años
7. Experiencia laboral total: 0 – 2 años 3 – 5 años 6 – 10 años Más de 10 años
8. Transporte usado habitualmente para desplazarse al trabajo Transporte público Vehículo propio Vehículo de empresa Otro (especifique cual)
9. Tipo de relación con la empresa Contrato indefinido Contrato parcial Honorarios Otro (especifique cual)
10. Horas invertidas en el trabajo (semanal) Menos de 40 horas Entre 40 y 50 horas Más de 50 horas
11. En su actual empresa, ¿promueven mejoras sociales para el desarrollo laboral de los trabajadores?
 Sí No Lo desconozco
12. En su actual empresa, ¿tiene la posibilidad de solicitar o ha solicitado algún tipo de beneficio social?
 Sí No

Sección II: Importancia de los beneficios sociales dentro de la organización

A continuación, se presenta un listado de beneficios económicos y no económicos. Seleccione con una X, que tan atractivo resulta para usted cada una de las opciones para permanecer dentro de la empresa donde labora. Se le pide no dejar ninguna opción en blanco.

1 Nada atractivo	2 Poco atractivo	3 Moderadamente atractivo	4 Atractivo	5 Muy atractivo
------------------	------------------	---------------------------	-------------	-----------------

	1	2	3	4	5
13 ³ Horarios flexibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Jornadas reducidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Jornadas reducidas por lactancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tiempo máximo por día dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Selección personal del periodo de vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Guardería dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Agradable ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Promoción de la realización de actividades deportivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Áreas de descanso dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Capacitación constate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Descuentos o becas para la formación educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vales de descuento de recreación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Servicio médico para el personal y sus familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Transporte empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Días económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Extensión de días de vacaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Extensión de días por periodo de maternidad/paternidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Descuento o pago total de comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Premio o bono por productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Premio o bono por puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección III: Motivación y reconocimiento

A continuación, responda con una X la importancia que tiene para usted cada una de las siguientes preguntas en el desempeño de sus tareas diarias. Se le pide no dejar ninguna opción en blanco.

1 Sin importancia	2 Poco importante	3 Moderadamente importante	4 Importante	5 Muy importante
--------------------------	--------------------------	-----------------------------------	---------------------	-------------------------

	1	2	3	4	5
33. ¿Qué mi superior muestre interés en mí como persona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. ¿Qué mi superior me haga sentir que mi trabajo es importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. ¿Conocer la importancia de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. ¿Recibir reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. ¿Qué mis opiniones sean tomadas en cuenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. ¿Qué se generen oportunidades de crecimiento en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. ¿Contar con el equipo y las herramientas apropiadas para realizar mi trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. ¿Qué mi líder estimule mi crecimiento y desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. ¿Qué mi líder hable conmigo sobre cómo me desenvuelvo en mis actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. ¿Qué mi sueldo sea proporcional a las tareas que desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección IV: Satisfacción laboral

A continuación, indique con una X, como se siente en su área de trabajo a través de las siguientes preguntas:

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho
---------------------------	-----------------------	----------------------	---------------------	-------------------------

	1	2	3	4	5
43. Condiciones físicas del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Libertad para elegir su propio método de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Reconocimiento del trabajo bien hecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Tu superior inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Responsabilidades asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Uso de sus capacidades para las tareas diarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Relación entre dirección y trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Posibilidades de ser promovido en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. El modo en que su empresa está gestionada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Interés de sus superiores por tus aportaciones u opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Su horario de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Sus tareas asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Su estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO II. ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN



Entrevista de investigación sobre el tema: Salario emocional en la empresa de servicios operadora de centros de contacto y procesos tercerizados de negocio



La presente entrevista es únicamente con fines de investigación para el desarrollo de la Tesis de la M. en C. en Administración de Negocios, en la Escuela Superior de Administración y Comercio Unidad Tepepan del IPN.

Con ella se pretende conocer todo sobre las características de la empresa PENTAFON, además de permitir obtener la información necesaria sobre el proceso de implementación del salario emocional por parte de la empresa.

Para esto, se han elaborado una serie de preguntas, las cuales son básicas para el desarrollo de la entrevista.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y PARTICIPACIÓN.

Buenas tardes/días. Mi nombre es Viridiana Domínguez y antes que nada quiero agradecer por el tiempo que se me está permitiendo para esta entrevista, que tiene como objetivo obtener información relevante sobre las características de la empresa, así como el proceso de implementación del salario emocional en el capital humano.

?

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuántas áreas cuenta la empresa?
3. ¿Cuál es la área con mayor número de empleados?
4. ¿Cuál es la área que más rotación muestra?
5. En esa área, ¿se aplica salario emocional? (si, no, por qué)
6. ¿Manejan algún tipo de indicador de productividad en su capital humano? (si, no, cuál)
7. ¿Cuál es la área con menos productividad?
8. Esa área, ¿tiene salario emocional? (si, no, por qué)
9. ¿Cómo surge la necesidad de implementar el salario emocional sólo en algunos departamentos de la empresa?
10. ¿Cuáles son los departamentos en los que se implementaron?
11. ¿Bajo qué fundamentos sólo se aplicó en esas áreas?
12. ¿Cuáles fueron los objetivos planteados para la implementación del salario emocional?
13. ¿Cuánto tiempo tiene que se comenzó a aplicar el salario emocional?
14. ¿El proceso de implementación cómo se gestiona?
15. ¿Cuanto tiempo se llevó en la empresa el proceso de implementación del salario emocional?
16. Los objetivos planteados en un comienzo, ¿se cumplieron?
17. ¿Cuáles son los principales cambios o beneficios que se han observado en las áreas donde se está implementado?
18. Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en el desempeño del Capital Humano?
19. Estos cambios ¿cómo afectan (positivamente o negativamente) en los resultados de la empresa?
20. ¿Cómo se diferencian las áreas donde se aplica salario emocional y en las que no lo aplican?
21. ¿Han surgido problemas al no aplicarlo en toda la empresa?
22. A corto o largo ¿se tiene pensado implementar estos beneficios en toda la empresa? (si, no, por qué)
23. ¿Qué opinión tiene respecto a la implementación del salario emocional en su empresa?
24. ¿Considera que es una estrategia adecuada para los objetivos de la empresa?
25. Sin tener el enfoque de su empresa, ¿me gustaría saber que opinión tiene sobre el salario emocional?

?

Referencias

- Cloninger, Susan C. *Teorías de la personalidad*. México: Pearson, 2002.
- Capitalismo Consiente. 09 de 01 de 2019.
- Casas, Daniela. *Productividad ascendo*. México, 25 de 08 de 2016.
- Castro, Julio. *CORPONET*. 16 de 01 de 2018. <https://blog.corponet.com.mx/principales-causas-del-fracaso-de-las-empresas-en-crecimiento> (último acceso: 10 de 04 de 2019).
- CDG EXPERTS IN BUSINESS COMPETENCIAS. *cgd.com*. 11 de 11 de 2018. <https://www.cdg.com.mx/planes-de-sucesion-y-reemplazo-como-estrategia-organizacional/> (último acceso: 06 de 05 de 2019).
- Salario Emocional*. Dirigido por TEDxTecdeMtyPuebla. Interpretado por Jaime Leal. 2017.
- León, Elcira Patricia Satey de. «Incentivos laborales y clima organizacional.» Para obtener grado de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, 2014.
- Ceupe. *La prevención de necesidades del capital humano*. 05 de 2017. <https://www.ceupe.com/blog/la-prevencion-de-necesidades-de-capital-humano.html> (último acceso: 07 de 05 de 2019).
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill, 2006.
- Locke, Jhon. «Jhon Locke y los fundamentos modernos de la propiedad.» 2001.
- Contreras, Rita del Carmen Castillo. «Desarrollo del capital humano en las organizaciones.» *aliat*. 2012. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf (último acceso: 05 de 05 de 2019).
- Correa, Luz Janeth Lozano. «El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.» *Revista Escuela de Administración de Negocios* (Universidad EAN) No. 60 (may-ago 2007): pp. 147-164.
- Correa, Luz Janeth Lozano. «El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.» *Revista EAN* (Comité Editorial), nº No. 60 (May - Ago 2007): p. 147-164.
- Ángeles López Cabarcos, y Antonio Grandio Dopico. *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo, S.L, 2005.
- Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 1999.
- Almanza, Brianda. *@expansionmx*. 04 de 11 de 2016. <https://expansion.mx/carrera/2016/11/03/5-factores-por-los-que-mexico-enfrenta-una-escasez-de-talento> (último acceso: 11 de 04 de 2019).
- Acosta, Corinna. «Los 5 elementos del salario emocional.» *Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE*, 06 2014.

Altimiras, Marc. «El dinero no lo es todo: claves del salario emocional.» *El Economista*, 02 de 06 de 2017.

Alvarez, Gabriela. *Atrivity by Compettia*. 06 de 30 de 2018. <https://blog.atrivity.com/es/plan-carrera-efectivo-empleados> (último acceso: 07 de 05 de 2015).

Ateico. *Consultoria y Gestión*. 2009. <https://www.aiteco.com/mcclelland-teoria-necesidades/>.

Aula Virtual de Psicología. *Aula Virtual de Psicología*. 2009. https://www.ugr.es/~aula_psi/EXPERIMENTOS_DE_HAWTHORNE.htm.

BANCOMEXT. *BANCOMEXT*. 2017. <https://www.bancomext.com/comunicados/14237> (último acceso: 27 de 04 de 2019).

Benavides, Róger Méndez. «El Modelo de Expectativas de Víctor Vroom sobre la motivación.» 2017.

Bullara, César. *Capital humano: el talento diferencial para el éxito empresarial*. Editado por CNN. 14 de 08 de 2008.

Davis, Keith, y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, 2003.

Delgado, Juan Romero. «Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.» Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche, Elche, España, 2016, 42.

Díaz, Luis Hernan López, Carlos Reyna Palomo, y Francisco Xavier Hernández Iruegas. «Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores.» Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamulipas, 2013.

Dorta, Carmelina, y Isabel Gonzalez B. «La motivación en el nivel obrero - gerencial de la fábrica tropicana según la teoría de las expectativas.» Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2003.

«El sentido del desarrollo humano en la organización.» *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social* vol. 7 (1999).

Emprendices. 10 de 12 de 2015. <https://www.emprendices.co/importancia-del-capital-humano-en-la-organizacion/> (último acceso: 03 de 05 de 2019).

Estrada, Alejandro Fuentes. *Planes de desarrollo del capital humano*. 25 de 09 de 2012.

Estrada, Alejandro Fuentes. *Planes de desarrollo del capital humano*. México, 25 de 09 de 2012.

Fundación de RH. «Factor Humano.» *factorhumano.org*. Abril de 2008. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf.

Gaffney, Cynthia. *Cuida tu dinero*. 01 de 02 de 2018. <https://www.cuidatudinero.com/13108499/los-efectos-de-los-incentivos-monetarios-y-no-monetarios-en-el-desempeno-del-empleado> (último acceso: 12 de 07 de 2019).

- García, Raquel Lorenzo. « ¿A qué se le denomina talento?» *Intangible Capital* vol. 2 (Ene - Mar 2005): pp. 72 - 163.
- Gelvez, Alexander. *SliderShare*. 06 de 05 de 2013.
<https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog> (último acceso: 07 de 05 de 2019).
- Giménez, Gregorio. «La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe.» *CEPAL* 86 (2005): 205.
- Godinez, Amarilis Ortega. «Incentivos monetarios en la motivación laboral.» Tesis para recibir el título de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, 2013.
- González, Isabel, y Carmelina Dorta G. «La motivación en el nivel obrero - gerencial de la fábrica tropicana según la teoría de las expectativas (Porter-Lawler).» Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2003, 80.
- González, Isabel, y Carmelina Dorta G. «La motivación según.»
- Gómez, Claudia. «El Salario Emocional.» Borrador de administración # 47, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, 2011, 31.
- Gutierrez, Tatiana. «Las 10 mejores empresas para trabajar en México.» *Entrepreneur*, 03 2015.
- Hart, M. «Los experimentos de Hawthorne.» *Revista Cubana de Salud Pública*, 2012: pp. 156-167.
- Hart, M. «Los experimentos de Hawthorne.» *Revista Cubana de Salud Pública*, 2012.
- Hernández, Sergio. *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico*.
— . *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico*. México: McGraw-Hill, 1994.
- INEGI. «INEGI.» *INEGI*. 02 de 07 de 2016.
http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf (último acceso: 07 de 2018).
- INFOBAE. «Empleados felices, resultados positivos: la importancia del bienestar emocional en el trabajo.» 05 2018.
- INFODEC. *Ventajas de los incentivos como motivación laboral*. Colombia, 2018.
- Izquierdo, Robin. *¡Cuidado! Demasiada rotación de personal*. España, 01 de 02 de 2018.
- Jhon Locke y los fundamentos modernos de la propiedad*. Madrid, España: DYKINSON, 2001.
- Juárez, Blanca. *Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero*. Prod. El economista. México, 11 de 07 de 2018.
- Kotler, Philip, y Kevin Lane. *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación, 2006.
- McClelland, David C. *Estudio de la motivación humana*. Estados Unidos: Narcea S.A. de Ediciones, 1989.

- McGregor, Douglas. «Untref Virtual.» *Untref Virtual*. 1960.
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_or_ganizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf.
- Manene, Luis Miguel. 16 de 09 de 2012. <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/> (último acceso: 09 de 05 de 2019).
- Maslow, Abraham H. *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S. A., 1991.
- Mendoza, Mario. *Publimetro*. 2016.
<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2016/12/18/salario-emocional-dispara-33-productividad-empleados.html> (último acceso: 26 de 04 de 2019).
- Merchán, Alexandra Núñez. «Diseño de plan de carrera en una institución comercial en la Ciudad de Ambato.» Proyecto de investigación Licenciatura, Universidad Católica de Ecuador, Ecuador, 2017.
- Molina, Henry. «Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño.» *Scielo* 16 (Abr - Jun 2000).
- Mora, Misael. «Las verdaderas mejores empresas para trabajar en México 2019.» *Rankia*, 01 2019.
- Moreno, Almudena. «Cómo hacer felices a tus empleados.» *Forbes*, 07 2018.
- Newstrom, John W., y Davis Keith. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, 2003.
- Parra, Marcela Torres, Adelia Treviño Gutierrez, y Melissa Martínez Sierra. «El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial.» Título de Especialización, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, 2015, 54.
- Pérez, Oscar. *People Next*. 12 de 11 de 2015. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas> (último acceso: 07 de 05 de 2019).
- . *People Next*. 15 de 08 de 2017. <https://blog.peoplenext.com.mx/etapas-de-un-plan-de-carrera-laboral-y-cómo-gestionarlas> (último acceso: 07 de 05 de 2019).
- Pérez, Sergio Aparicio. *Trabaja inteligente (mente): Estrategias de Inteligencia*. México: Mestas Ediciones, 2017.
- Poelmans, Steve. «El Salario emocional.» *Factor Humano*. 10 de 2016.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf (último acceso: 09 de 05 de 2019).
- Puyal, Francisco Gay. *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. 2006.
- Quintero, J. *Universidad Fermin Toro*. 2007. <http://doctorado.josequintero.net/> (último acceso: 15 de 07 de 2019).
- R., Rodolfo. *Gestión del cambio*. Buenos Aires: El Cid, 2005.

Randstad. *¿qué es el talento que tanto buscan las organizaciones?* México, 24 de 08 de 2016.

Real Academia Española. *RAE*. <https://dle.rae.es/?id=bJeLxWG> (último acceso: 14 de 05 de 2019).

Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. San Diego: Pearson Educación, 2014.

—. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. San Diego: Pearson Educación, 1998.

Lección de Liderazgo en 5 segundos Ipade- Caso Cinépolis. Interpretado por Jorge Rosas. 2015.

Ponencia GINNOVACION. Dirigido por GINgroup. Interpretado por Jorge Rosas. 2018.

Rosas, Julio Millán. «Rotación de personal.» Titulo de grado, Departamento de economía, Unidad Autónoma Metropolitana, México, 2006, 50.

Schawbel, Dan. «Cómo tener empleados felices.» *Entrepreneur*, 06 2018.

slideshare. 13 de 04 de 2009. https://es.slideshare.net/daniel_crax/desarrollo-del-capital-humano-1283884 (último acceso: 13 de 05 de 2019).

slideshare. 13 de 04 de 2009. https://es.slideshare.net/daniel_crax/desarrollo-del-capital-humano-1283884 (último acceso: 04 de 05 de 2019).

S.T.P.S. «Implementación del proceso capacitador.» Informe, Delegación Federal del Trabajo, S.T.P.S, Guanajuato, 2015.

Salvador, Isabel Rovira. *Psicología y mente*. 2015.

Sampieri, Roberto. «Metodología de la Investigación.» En *Metodología de la Investigación*, de Roberto Sampieri, 634. México: Mc-GRAW-HILL, 2014.

Sandoval, Yolanda. *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad de Navarra S.A. (EUNSA), 2008.

Socorro, Felix. *FANDOM*. 2015.
https://rrhhreemplazougma.fandom.com/es/wiki/PLANES_DE_CARRERA_Vs._PLANES_DE_REEMPLAZO (último acceso: 06 de 05 de 2019).

Suárez, Betty Villacrés. «Plan de Capacitación.» Dirección de Talento Humano, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba - Ecuador, 2016.

Tejada, Abelardo. *conexiónsan*. 22 de 05 de 2015. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/> (último acceso: 02 de 05 de 2015).

Temple, Ines. *LHH*. 27 de 02 de 2007. <https://lhh.pe/prensa/liderazgo-el-salario-emocional/> (último acceso: 12 de 07 de 2019).

Torres Marínez, Alberto. *Desarrollo del talento humano*. México: Grupo Editorial Patria, 2017.

Treviño, Jesica Ayala. «Diseño de un plan de sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora.» Tesis maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, 2013.

Trula, Esther Miguel. 08 de 02 de 2017. <https://magnet.xataka.com/preguntas-no-tan-frecuentes/el-salario-emocional-es-un-concepto-muy-reivindicable-siempre-y-cuando-te-paguen-lo-que-deben> (último acceso: 03 de 07 de 2019).

Valadez, Guillermo Velazquez. «Las organizaciones y el capital humano.» 2004.

Vargas, Alberto Hurtado. 13 de 02 de 2014.

<http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/wolters-kluwer-salario-emocional-nueva-motivacion> (último acceso: 03 de 07 de 2019).

Vega, Elsie. 2012.

Yopo, Boris. *Organizacion Y Administracion Universitarias*. Buenos Aires, Argentina: IICA, Zona Sur, 1970.

Zabala, Juan José Goñi. *Talento, Tiempo y Tecnología*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, 2012.