



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS
COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar el título de Psicólogo mención Organizacional

Profesora Guía

Mg. Paulina Del Carmen Muñoz Villacís

Autor

Karen Johanna Candelo Paredes

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Paulina Del Carmen Muñoz Villacís
C.I. 170654281-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro(amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Pablo Xavier Molina Bravo

C.I. 170678511-8

Rosa Morayma Hinojosa Guerrero

C.I. 060301187-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro(amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Karen Johanna Candelo Paredes

C.I. 172021481-4

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por guiarme y haberme sostenido en los momentos difíciles que enfrente a lo largo de esta etapa.

Gracias a mi mamá por el sacrificio diario que realiza para que yo pueda cumplir mis metas, por ser un ejemplo de lucha y perseverancia.

Gracias a mi papá por las bases inculcadas que fueron pilares en mi proceso educativo.

Gracias a DC por haber sido mi compañero en este camino y por los logros obtenidos juntos.

Gracias a VZ por su ayuda incondicional en este proceso, siendo parte ella y su familia de investigaciones y trabajos.

Gracias a mis tíos y mis primos por el amor y el apoyo.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo primero a Dios por haberme bendecido infinitamente en distintos aspectos de mi vida en este proceso educativo.

También se lo dedico a mi papá, mi ángel en el cielo, quien espero que esté orgulloso de mí.

A mi mamá por crecer junto a mí en este camino.

RESUMEN

El presente trabajo explica la importancia del salario emocional en una organización y como éste impacta sobre la fidelización de los colaboradores hacia su empresa. La investigación se realiza en una pequeña industria de la ciudad de Quito, en el área operativa y tiene como objetivo conocer cuál es la percepción de los colaboradores de esta área sobre el salario emocional y si es un tema que sea de su interés o no.

Con base en la teoría, uno de los beneficios que trae la implementación del salario emocional es la fidelización del personal, pero estudios previos indican la importancia de indagar cuáles son los beneficios que requiere cada grupo que va a gozar de los mismos, evitando así que algunos beneficios, por no ser de interés del personal, no sean usados y no se logre el objetivo del salario emocional que es la satisfacción personal y laboral de cada colaborador. Para conocer las necesidades del personal se plantea la realización de un grupo focal que permita indagar en el tema directamente con las personas implicadas y obtener la mayor cantidad de información posible personalmente y con ello entregar a la organización una propuesta que se ajuste a la demanda del personal.

Palabras clave: salario emocional, fidelización, satisfacción, sentido de pertenencia, beneficios.

ABSTRACT

The present analysis exposes the importance of the emotional salary in an organization and the impact it has on the loyalty of employees to their company. The research is done in a small industry in the city of Quito, on the operational area to know the perception of employees in this field about the emotional salary and whether it is an issue of interest or not.

Based on the theory, one of the benefits of implementing the emotional salary is acquiring loyalty of the staff. Previous studies show the importance of investigating the advantages that each group requires to avoid some benefits not being used because of lack of interest of the personnel. Thus, the emotional salary's objective, personal and work satisfaction of each employee, is not achieved. In order to know the needs of the staff, a focal group investigation is proposed. Issues can be deliberated directly with the people involved and obtain as much information as possible in a personal manner and it would give the organization a proposal that meets the demand of the personal.

Key words: Emotional salary, loyalty, satisfaction, sense of belonging, benefits.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Formulación del problema y justificación.....	3
2. Pregunta de investigación.....	6
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Marco teórico y discusión temática.....	7
5. Preguntas directrices.....	15
6. Metodología del estudio	16
6.1. Tipo de diseño y enfoque	16
6.2. Muestreo/ participantes	17
6.3. Recolección de datos/ herramientas a usar	18
6.4. Pre-validación del Instrumento.....	19
6.5. Procedimiento	21
6.6. Tipo de análisis de datos.....	22
7. Viabilidad.....	23
8. Aspectos Éticos	24
8.1. Consentimientos o asentimientos informados.....	24
8.2. Tratamiento de la información	24
8.3. Autoreflexividad.....	25
8.4. Consecuencias de la investigación	25
8.5. Devolución de resultados	25
8.6. Autorización de la organización	26
8.7. Derechos de autor.....	26
9. Análisis de Estrategias de Intervención.....	26
10. Cronograma	35
REFERENCIAS	38
ANEXOS	42

INTRODUCCIÓN

Trabajar no debe ser una obligación sino una satisfacción diaria, que para ser disfrutada en su plenitud se conforma de distintos aspectos, el principal el salario. El salario en sí se compone de dos tipos, el monetario y el no monetario; el primero es aquel que está representado por un valor monetario fijo que se percibe usualmente de forma mensual (Tarantino, 2013, párr.12); mientras el salario no monetario o también llamado salario emocional es aquel conjunto de retribuciones que no representan un valor monetario para el colaborador y más bien entrega un intangible a sus colaboradores a cambio de su trabajo (Mercer, 2014, párr.3).

Es así que, cuando se trabaja no se lo hace únicamente por recibir un valor monetario, sino por satisfacer una serie de necesidades personales que necesariamente no son suplidas por el dinero, sino más bien por acciones, detalles o beneficios que se obtienen dentro del lugar de trabajo, como son el horario flexible, las oportunidades de crecimiento internas, las buenas relaciones con su superior, que existan espacios de recreación y que se tome en cuenta a sus familias en programas, entre otros (párr.1-2).

Actualmente, a nivel global se vive una recesión económica que ha llevado a las empresas a ajustar sus gastos y como es costumbre, el principal gasto a recortar es el personal, por ello las organizaciones buscan retener a sus mejores potenciales y atraer a los mejores de igual forma para que sean parte de sus organizaciones, la falencia está en que, en la mayoría de los casos, no poseen el capital necesario para atraer con mejores salarios, es aquí donde entra el salario emocional. Una organización que ofrezca a sus colaboradores aquellos intangibles, que suman al aspecto personal del colaborador más que a su bolsillo, es atractiva para trabajar en ella y mantenerse en la misma una vez dentro.

A esta marca o referente que logra generar la empresa en el mundo laboral se lo conoce en marketing como *Employer Branding*, con lo cual las organizaciones no solo buscan atraer los mejores potenciales, sino también

es un trabajo casa adentro, en el que se promueve en sus clientes internos un sentimiento de compromiso, fidelidad y hasta orgullo de pertenecer a la compañía (Pastrana, 2013, párr.2-3).

A partir de ahí, surge la fidelización del personal, en donde a medida que la empresa demuestra interés en su personal, se esfuerza para que se sienta satisfecho y a gusto dentro de la compañía, se genera mayor sentido de pertenencia o identidad con la misma y con ello disminuye su deseo de abandonarla o cambiarla por otra organización, ya que mientras más vinculadas o relacionadas sean las metas personales del colaborador más implicado se va a sentir con la empresa (Ahumada, 2017, párr.6-10).

De mano de esto va la Teoría de la motivación de Maslow, que menciona que las personas tienden a ir escalando en la satisfacción de sus necesidades, hasta llegar a la autorrealización que es la cúspide de su pirámide, y es aquí cuando sienten la plenitud de haber logrado el equilibrio total en su vida, donde logra conjugar todo aquello que deseaba, en lo personal, familiar y laboral (citado en Polaino-Lorente, Cabanyes & del Pozo Armentia, 2003, pp. 133-136)

Entonces una vez revisada la teoría a nivel macro, es necesario ajustarla a la realidad del contexto ecuatoriano para lo cual este trabajo se basa en una pequeña industria de la ciudad de Quito, la cual tiene altos índices de rotación, y no existe un plan de beneficios, simplemente hay puntuales beneficios que les son entregados al personal en las ocasiones establecidas. El objetivo de este trabajo es mediante la investigación teórica sobre el salario emocional y la relación que tiene con la fidelización del personal, buscar conocer cuáles son los factores del salario emocional que tienen mayor impacto en el mundo laboral y que son aplicables al segmento ocupacional de la organización sobre la cual se realiza este trabajo. Además de conocer la percepción del personal sobre los beneficios que gozan actualmente y cuáles son los beneficios que les gustaría poseer.

1. Formulación del problema y justificación

La rotación del personal en las organizaciones es un factor que afecta a la producción, hoy en día las empresas intentan ver de qué forma retienen a sus altos potenciales dentro de su organización sin tener que verse obligados a ofrecer remuneraciones mayores debido a la falta de presupuesto; y de esta manera no perderlos fácilmente, así es como surge la propuesta de la implementación del salario emocional en las organizaciones.

Renato Ortiz, empresario ecuatoriano, quien fue entrevistado por Enríquez (s.f., párr.5) de Revista Líderes, asegura que cuando hay un nivel de rotación de personal elevado en una organización, no solo hay pérdida económica, también disminuye el compromiso por parte de los colaboradores, se genera un mal clima laboral y finalmente se eleva más aun la rotación. En el mismo artículo se menciona que los costos cuando hay rotación de personal, por una sola persona puede llegar a costar hasta USD 50.000, dependiendo del cargo que ocupe dentro de la organización (párr.1).

En el 2001, una empresa notó que con frecuencia perdía a su personal, entre ellos constaban los altos potenciales de su organización; lo cual llevó a la alta dirección a analizar qué estaba sucediendo. Para esto decidió realizar una encuesta con el fin de conocer cuáles eran los factores que originaban la deserción de las personas de sus plazas laborales. Finalmente como resultado encontraron que la principal fuente de fidelización de los empleados a la compañía es el tipo de motivación intrínseca, como por ejemplo la calidad del trato superior-subordinado, el ambiente laboral, el reconocimiento de logros, el apoyo en sus labores, el sentido de pertenencia, entre otros; éstos resultaron ser pilares para los trabajadores de esta empresa en el momento de decidir si quedarse en ella o ir por una mejor oferta laboral, tomando como decisión el cambiar su lugar de empleo por la inconformidad que sentían con respecto a esos y otros ítems. Mientras que la motivación extrínseca ocupa los últimos lugares de la tabla de resultados, siendo no tan relevante este aspecto el momento de tomar una decisión (Chiesa & Renart, 2004, p.72).

Los resultados obtenidos en el estudio previamente mencionado están directamente relacionados con la Teoría de la Motivación de Maslow (citado en Polaino-Lorente, Cabanyes & del Pozo Armentia, 2003, pp. 133-136), en la cual se menciona que en la parte superior de la pirámide constan la actualización de las capacidades y el crecimiento psicológico del colaborador, que vienen a ser factores intrínsecos o intangibles. Con los cuales, una vez logrados la persona llega a su autorrealización. Esto demuestra la importancia de que la organización se preocupe en satisfacer estas demandas que presentan las personas en general, sin importar el cargo, todos poseerán el mismo deseo de crecimiento y que mejor lugar que su empresa para desarrollarse y crecer en el ámbito laboral.

Mercer (2014, párr. 5-9), una consultora internacional de talento y salud, reconoce la importancia del salario emocional en las organizaciones a las cuales prestan sus servicios. Afirma que a medida que tienen colaboradores y familias de los colaboradores más felices, la contribución de cada uno de ellos a la organización es mayor, ya que los colaboradores actualmente no buscan necesariamente un salario acorde a su percepción de justo, sino más bien requieren bienestar laboral para continuar en su lugar de trabajo. La consultora testifica que sus clientes en Latinoamérica solicitan su guía para implementar el salario emocional en sus organizaciones, la mayoría son empresas multinacionales o regionales, seguidas de las grandes empresas nacionales de cada país, pero la tendencia a preocuparse por este factor extra en la compensación salarial va en ascenso, asegurando que un 80% de las empresas están considerando el salario emocional como parte de sus estrategias empresariales para retener el personal y dar un mejor bienestar a todos sus colaboradores.

En Ecuador, muchas empresas aun no toman en cuenta este factor en el momento de definir los beneficios de los colaboradores, enfocan su trabajo únicamente a cumplir con el ámbito legal, es decir, cancelar una remuneración que no puede ser menor que el salario básico unificado, afiliar al empleado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, dependiendo el

número de empleados, ofrecer servicio de catering, consultorio médico, entre otros que obliga la ley. Pero como se puede evidenciar según los estudios y teorías mencionadas previamente, los colaboradores requieren de algo más allá que su salario mensual. Desean crecer, desean sentirse parte de la organización, que son importantes, que se toma en cuenta sus necesidades desde las básicas hasta las meta-necesidades.

Muchas empresas usan la excusa de la gran inversión que requiere implementar el salario emocional en sus organizaciones, pero Gay (2006 p. 45) en su Teoría de las 4 C's menciona las distintas condiciones sobre las cuales se puede proponer actividades que generen ese bienestar en los colaboradores y no son de gran impacto económico. Su teoría se revisará en el apartado de Marco Teórico del presente trabajo.

Se busca presentar la importancia de tener y potencializar el salario emocional y suprimir la idea de que mantener un plan de beneficios no monetarios para los colaboradores implican grandes inversiones de dinero para la compañía, simplemente es cuestión de implementar a la gestión diaria una serie de beneficios, actividades o servicios que la empresa ponga a disposición de sus colaboradores como retribución por el trabajo que realizan.

El área operativa de la empresa privada productora en la que se basará este estudio es el tipo de empresa que se preocupa mayormente en pagar la remuneración correspondiente a cada colaborador, brinda beneficios no monetarios específicos que aparentan estar ya desgastados, ya que no son valorados por el personal de la organización y a cambio de estos la gerencia exige un buen desempeño por parte de sus colaboradores. Sin embargo, en un mundo donde el dinero es importante, pero no lo es todo, es necesario empezar a tomar en cuenta qué factores hacen falta implementar para disminuir la rotación del personal, especialmente aquellos que se destacan en sus labores y fidelizar al personal con la organización y así llegar al equilibrio en el cual tanto la organización como el colaborador están dando algo y recibiendo también a cambio.

Actualmente en esta organización existe un alto índice de rotación al año, perdiendo colaboradores frecuentemente, pero que tampoco se invierte en impulsarlos o capacitarlos para llegar a ser mejores, o en generar un sentido de pertenencia en ellos, lo cual genera que en promedio cada trimestre exista procesos de selección de 1-2 colaboradores para cubrir las vacantes que se han generado. Los datos brindados por la empresa indican que en los últimos dos años ha habido una rotación superior al 50% de las colaboradoras del área operativa; la cual es una cifra significativa y que preocupa a los directivos de la organización; ya que no solo implica el que haya que volver a contratar a alguien, sino una serie de gastos como son: disminución en productividad, sobrecarga de trabajo para otros empleados, disminución de la calidad de las funciones, conocimiento brindado al colaborador perdido, costos de entrenamiento y costos de entrevistas (Revista Ekos, 2014, párr.3-16). Todos esos gastos se duplican el momento en que hay que realizar un nuevo proceso de selección con quien va a ocupar la vacante abandonada, lo que conlleva a invertir tiempo y recursos que podrían ser mejor gestionados en otro tipo de actividades que comprometan a las personas con la organización y no la abandonen fácilmente.

Es ese el objetivo del presente trabajo, conocer si la existencia del salario emocional tiene impacto sobre la fidelización del personal hacia la compañía; para que una vez que se entreguen los resultados del estudio, la organización considere implementar otros beneficios no monetarios, además de los que tiene actualmente, a la gestión del personal; y así abrir la puerta de las ventajas que trae consigo el realizar este cambio y retener a su personal.

2. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el salario emocional en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa privada productora de la ciudad de Quito?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la relación que existe entre salario emocional y la fidelización de colaboradores del área operativa de una empresa privada productora de la ciudad de Quito.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores no monetarios que tienen mayor incidencia en la fidelización de colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.
- Analizar la importancia de la existencia de salario emocional en la fidelización del personal en la organización de estudio

4. Marco teórico y discusión temática

El salario emocional es un término que se usa para referirse a todo tipo de retribución que la empresa entrega a sus empleados pero que no es de tipo monetario. Se define como salario ya que es el pago que se brinda al trabajador a cambio de su trabajo y emocional debido a la implicación que tienen estos beneficios no monetarios en las emociones o la satisfacción de la persona con respecto a su trabajo (Gay, 2006, p.45).

Ahora bien, el salario emocional es importante para que todos los colaboradores en la organización se sientan comprometidos, sientan gusto de ser parte de la organización y su trabajo vaya engranado o acorde a los objetivos organizacionales (Hurtado Vargas, 2013, párr.6).

Para la organización implementar el salario emocional no requiere de una gran inversión, lo cual es contrario a lo que opina la mayoría de empresarios, quienes afirman o usan como justificación sus cortos presupuestos para no implementar en su gestión beneficios para los colaboradores. Pero para

refutar la idea que tiene la mayoría de altos directivos de las organizaciones está Gay (2006, p.45) quien habla de la Teoría de las 4 C's del salario emocional en la cual están presentes las siguientes condiciones:

- Condiciones suficientes para que los colaboradores trabajen a gusto
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo
- Compañerismo en las relaciones laborales
- Conciliación de trabajo y familia.

(p.45).

Philip Potdevin, gerente general de Mercer en Colombia y Región Andina (Mercer, 2014, párr.10-11), menciona la importancia de tomar en cuenta distintos factores para definir cuáles son las necesidades reales del personal de una organización como por ejemplo el nivel de vida, el grupo generacional, el género y también cuál es el cargo de la persona en la empresa. Habrá condiciones del salario emocional transversales, es decir, que se apliquen a todo el personal de la compañía, pero en ciertas áreas o departamentos es necesario considerar otros factores para poder determinar qué beneficios son aplicables o más útiles en los colaboradores según su posición.

Entonces, según Juan Carlos Barceló (2016, párr.9-18), profesor de IMF Business School algunos ejemplos de salario emocional y que personalmente considero se pueden aplicar al área productiva de la organización con un bajo impacto económico y que afecten en lo mínimo a la gestión de las actividades diarias y que serán de interés para la muestra seleccionada para este trabajo son: horarios flexibles en días cercanos a días festivos o épocas de inicio y cierre de año lectivo de los niños de las colaboradoras; impulso a que terminen sus estudios proporcionándoles información sobre colegios nocturnos o a distancia, o institutos tecnológicos que permitan que se desarrollen profesionalmente, día libre o trabajo de media jornada únicamente el día del cumpleaños de los colaboradores, capacitar sobre temas que no tengan relación con el trabajo por ejemplo, herramientas para la paternidad o postres, algún taller de creatividad o un día

de bailo-terapia; y capacitar jefes de línea o área en el reconocimiento del trabajo de sus supervisados, que haya una cultura del “gracias”, “buen trabajo”, “felicitaciones”, “lo hiciste bien”, etc., estas últimas actividades podrán ser dirigidas por personal interno de la empresa que tenga conocimiento en el tema y pueda compartirlo con sus compañeros y hacerse cargo de la coordinación de la actividad, de tal forma que no implique gastos para la organización.

Mercer (2014, párr.12), a su vez propone salidas temprano los días viernes, una sala de descanso, algún detalle en fechas especiales, por ejemplo: día de la mujer, día de madre, san Valentín, etc. una tarjeta sencilla que podría ser hecha a computadora e impresa en la misma compañía y no sería necesario comprarlas externamente; otorgar créditos a los colaboradores sin intereses que serían descontados mediante la nómina mensual, entre otros factores.

Siendo así que, a medida que las organizaciones consideren mejorar alguna o algunas condiciones citadas de la Teoría propuesta por Gay, cambiaría también la percepción de la organización por parte de quienes trabajan en ella, ya que se sentirían más a gusto en distintos aspectos con el simple hecho de ser implementados uno o alguno de los elementos mencionados en el párrafo previo.

Para entender de mejor manera la relación de las condiciones que menciona Gay en su propuesta, con la satisfacción de los colaboradores está la Teoría de la Motivación del Abraham Maslow (citado en Polaino-Lorente, Cabanyes & del Pozo, 2003, pp.133-136) quien menciona que las personas tienen una jerarquización de necesidades. Recordando lo ya se había mencionado en un apartado previo de este trabajo, Maslow plantea que las necesidades van desde la básica a la más difícil de alcanzar y con lo cual se logra la autorrealización.

Entonces en función de las condiciones de la Teoría de las 4 C’s de Gay, las condiciones ambientales estarían dentro del nivel de seguridad de la

pirámide de Maslow, la de buenas relaciones y conciliación trabajo-familia está en el nivel de afiliación. Y a medida que éstas son obtenidas por la persona, mayor es su sentimiento de bienestar; por ello si logra sentir que obtiene éstas condiciones en su lugar de trabajo, se generará pertenencia a la organización, y compromiso con ella.

Por otro lado, está Díez (citado en Orejuela Gómez & Ramírez, 2001, pp.128-129) que plantea tres tesis sobre la idea del trabajo en la actualidad

- Trabajo como utilidad: se genera empleo con el único fin de dar una retribución estrictamente necesaria a las necesidades de los trabajadores con el fin de que puedan mantenerse y sobrevivir (p.128).
- Trabajo como deseo: las personas trabajan con el fin de suplir sus necesidades de poseer bienes que les permitan tener comodidad, generando un estado de felicidad (p.129).
- Trabajo como virtud: el trabajo deja de ser concebido como algo obligatorio o una tarea a realizar para ser productivo en el entorno, sino como una condición imperativa que permite alcanzar la felicidad personal de la persona, a esto Díez lo llama “laboriosidad” (p.129).

Entonces, este trabajo busca alinear a los colaboradores del área operativa de la organización a ver el trabajo como un deseo o una virtud, y no solo como utilidad para ello Gina Aran, profesora de maestría en Gerencia y Administración de Recursos Humanos en Universitat Oberta de Catalunya, afirma que el salario emocional no solo aumenta la motivación y reduce el absentismo; también construye la fidelización de sus empleados hacia la organización ya que encuentran que las necesidades laborales y personales son satisfechas (Torres Garrote, 2016, párr.2).

Cuando se menciona el término “Fidelización”, Ahumada (2017, párr. 2-3) se refiere a captar el compromiso de las personas dentro de una organización con el fin de generar mayor empoderamiento y motivación en sus actividades diarias dentro de sus puestos de trabajo.

El término trabajo ha cambiado en el transcurso del tiempo según Orejuela Gómez & Ramírez (2011, p.128), quien menciona que para definir el significado de trabajo se debe considerar distintos factores que otorgarán una definición a cada aspecto como son los grupos sociales, según las regiones y culturas; ya que en cada uno varía el sentido del término.

Blanch (1996, p. 97) menciona que para las personas que poseen un nivel educativo superior el trabajo es una actividad de interés en la cual pueden aplicar sus conocimientos, lo toman como un desafío diario en el que pueden demostrar sus habilidades y tener un impacto social.

Mientras que en las personas de nivel educativo básico o bachiller el trabajo simboliza el único medio por el cual reciben ingresos monetarios que les permiten suplir sus necesidades diarias, convirtiéndose en una actividad meramente operativa y no de interés o motivación. Es por ello que en este estudio se busca conocer si la existencia de salario emocional va a generar en el nivel operativo de la organización una motivación a pertenecer a la empresa y comprometerse con la misma.

Ruiz de Alba Robledo (2013, p.69) cita la Teoría de los valores de Schwartz la cual propone que a medida que mejor se entienden los valores de cada persona, mejor es la relación con la empresa ya que se va ajustando lo individual de cada persona al común de la organización y cuando esto se da, como resultado está el compromiso, para lo cual existen tres tipos de compromisos: de continuidad, de afecto y normativo. El primero se refiere a un acuerdo transaccional, la persona trabaja únicamente por un sueldo al final del mes; la segunda está constituida ya por sentimientos, la persona genera un vínculo emocional con la organización, se identifica con la misma; y finalmente la tercera se caracteriza por la lealtad, el colaborador interioriza los valores y la misión de la organización, los toma como suyos (González y Guillen citados en Ruiz de Alba y Robledo, 2013, p.71).

De acuerdo a las tres dimensiones de compromiso de González y Guillen, Black (2012, párr.17) menciona cinco aspectos fundamentales que los

líderes de las organizaciones deben tener para generar compromiso en sus colaboradores y son: propósito, reconocimiento, dominio, apoyo y conexión, por lo tanto, la empresa debe conocer a sus colaboradores para saber qué es lo que los motiva y que desean lograr e impulsarlos a la meta.

En relación al aporte de la organización al incremento de la fidelización, Scharg (2001 p.44) habla de la importancia de la reciprocidad en la relación entre la organización y los colaboradores sea mutua; menciona que “La lealtad no se puede encender como una espiga, sino que crece a partir de una relación.” (p.44), siendo así que poco a poco a medida que la empresa entrega algo más a sus colaboradores, éstos demuestran mayor compromiso con la organización que les brinda estos beneficios, llegando a ser fiel únicamente cuando deja de haber un interés, más bien la relación entre organización y colaborador se llega a fortalecer tanto que va más allá de un objeto, sino un sentimiento de aprecio por la organización, de hacerla parte de la identidad (p.45).

El mismo autor ejemplifica la fidelización en una trabajadora de RCA en los años 70, quien no solo soñaba con jubilarse en aquella empresa, también compraba los productos de su empresa para usarlos en casa, hablaba tan bien de la organización que gran parte de su familia quería trabajar ahí mismo y para su hermano menor llegó a ser su meta el pertenecer a RCA, para que finalmente los directivos decidan cerrar la empresa y mover su planta de producción u otro país con mano de obra más económica, quedando sin empleo muchas familias (p.42).

Por ello Scharg (p.58) al final de su trabajo recalca nuevamente que lo fundamental de la fidelización de los colaboradores es que la empresa también lo sea con ellos, no buscar únicamente la lealtad de ellos hacia la organización sino también de la organización con ellos, dejando de verlos como maquinas o instrumentos sino como parte fundamental de la compañía, en donde ambos compartan y complementen sus visiones del futuro, lo que totalmente relacionado con el término “contrato psicológico” que se usa para referirse a las obligaciones mutuas que tienen tanto el

empleador como el colaborador y que no necesariamente están escritas en el contrato civil escrito que se registra en el Ministerio del Trabajo, sino tanto implícitas como deseables o expectativas de la nueva relación laboral; es decir, un ejemplo de un factor implícito es otorgar un lugar físico de trabajo al nuevo colaborador mientras que un factor deseable es que el colaborador espera que su remuneración sea cancelada a tiempo, tener una buena relación con su superior, entre otras y el empleador espera que el nuevo colaborador sea bueno en su trabajo y no abandone el puesto (Tena Tena, 2002, p.89).

En Marketing existe el término “*Employer Branding*” para referirse justamente a la historia del párrafo previo. El *Employer branding* es posicionar a la marca de la organización como un referente laboral en las personas, de tal forma que los colaboradores actuales y los futuros deseen formar parte de la misma. Existe un interés por parte de la audiencia de ser parte de la organización y desempeñarse en la misma (Pastrana, 2013, párr. 2-3). Es importante fijarse en el target que se dirige la oferta laboral, ya que de ello depende cual es el mejor camino para captar los talentos que busca la organización (2013, párr.8).

Pastrana (2013, párr.4-5) menciona dos direcciones para aplicar el *Employer Branding*: la externa y la interna. La primera lo que busca la compañía es atraer los mejores profesionales a la empresa, que antes de ser parte de ella, ya deseen trabajar en la misma y se sienten identificados con la marca, sus valores, la visión, misión, etc. con el fin de tener mejor personal y que desde el inicio se sientan alineados a la cultura de la organización y su desempeño, es decir, que tenga esa motivación intrínseca de satisfacer sus deseos y anhelos internos (Pastrana, 2013, párr.5); y no únicamente tener un empleo que represente un ingreso monetario para cubrir sus gastos, sino un medio para lograr su satisfacción interna, que engrane con sus valores o deseos internos y le permita expresarse y sentirse parte de la organización y no la vaya a cambiar por otra fácilmente.

Segundo tenemos el *Employer Branding* con dirección interna, que se enfoca en sus colaboradores, es decir, en todos aquellos que actualmente forman parte de la organización ya que son quienes trabajan día a día para dar vida a los objetivos de la compañía y serán los mejores referentes de lo que significa ser parte de la empresa, ellos representan a la organización frente a sus círculos sociales y profesionales. Es por ello que es importante generar compromiso, motivación e identificación de cada colaborador con la compañía, logrando dos cosas: retener el talento en la organización porque se sienten a gusto, se sienten alineados a los valores de la compañía y se sienten importantes ya que como compañía se está trabajando para ellos y ellos a su vez para la compañía y la relación entre ambos se fortalece gracias al trabajo mutuo (Pastrana, 2013, párr.4). Jiménez (2015, p.86), llama a esto, “que los empleados se conviertan en ‘embajadores de marca’ y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones”, llegando a sentir que la marca es su apellido profesional y usarlo como un símbolo, serle fiel y colaborar con todo el fervor o pasión en la realización de sus actividades cotidianas en la empresa.

Una estrategia desarrollada a partir del *Employer Branding* es la Propuesta de Valor al Empleado, o más conocida como EVP, por sus siglas en inglés. Esta propuesta de valor al empleado Goncer Rodríguez (2014, p.62) la llama “el ADN de la organización” ya que está formada por la cultura organizacional; es decir, la misión, visión, valores, etc. que forman parte de la identidad de la compañía. Esta carta de presentación de la organización busca transmitir el ser de la empresa, generar un compromiso en sus colaboradores para que estos representen y sean embajadores de la marca. La propuesta de valor al empleado va a estar formada en su mayoría por aquellos beneficios que ofrece el salario emocional, empezando por su relación cercana con el contrato psicológico que estará basado esta propuesta, y el planteamiento de otros beneficios que se ajusten a las necesidades del colaborador y hagan de la organización un lugar atractivo y cómodo para desarrollarse profesionalmente (pp.62-64).

Siendo de interés este tema en nuestro estudio ya que va enfocada al área operativa de la organización, en la que el porcentaje de aspirantes es alto, pero muchos de ellos únicamente buscan una oportunidad laboral para generar un ingreso económico a sus hogares, más no porque conozcan el negocio o tengan interés en desempeñarse en el mismo, lo que reduce significativamente el nivel de interés y aporte personal al puesto de trabajo; siendo un compromiso de tipo de continuidad, como ya se revisó previamente; y lo que la organización requiere es personal que entregue cada día un poco más en sus funciones y que no abandone la empresa, que le sea fiel y no la abandone por una oferta con un sueldo mayor; ya que los gastos que representa perder un colaborador pueden llegar a representar el 150% del salario del mismo (Revista Ekos, 2014, párr. 1).

Es así que este estudio busca conocer cómo puede construir ese puente de compromiso y sentido de pertenencia de cada colaborador hacia su organización mediante la implementación de una política de salario emocional que demuestre el interés de la empresa en cada uno de sus trabajadores como recompensa al sacrificio, trabajo y esfuerzo que cada empleado entrega a la organización.

5. Preguntas directrices

- Identificar los factores no monetarios que tienen mayor incidencia en la fidelización de colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.
 - ¿Cuáles son los beneficios no monetarios percibidos por los colaboradores de la organización?
 - ¿Qué tipo de beneficios no monetarios les gustaría tener a los colaboradores en la organización?

- ¿Cuáles son los beneficios no monetarios que los colaboradores perciben como más importantes?
- Analizar la importancia de la existencia de salario emocional en la fidelización del personal en la organización de estudio
 - ¿De qué manera se considera que ayudaría a mejorar el trabajo de los colaboradores el tener beneficios no monetarios?
 - ¿Cuáles son los posibles factores que influyen para los colaboradores en el momento de aceptar una oferta laboral además del salario?
 - ¿De qué manera retribuyen los colaboradores los beneficios no monetarios que le brinda la compañía?

6. Metodología del estudio

6.1. Tipo de diseño y enfoque

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo ya que su estudio se basa en la recolección de información subjetiva; debido a que recolectará las distintas percepciones de los colaboradores sobre el salario emocional y la fidelización, y en función de lo que se procese, se establecerá una hipótesis integrada a la teoría previamente revisada. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p.7).

Se considera el presente trabajo como un estudio exploratorio-descriptivo. Descriptivo debido a que busca describir la relación que existe entre el salario emocional y la fidelización de los colaboradores del área operativa dentro de la organización de estudio, desde la información que se obtenga de los mismos participantes. Y exploratorio ya que existe un sin número de publicaciones del salario emocional relacionado a otras variables, pero es

poca la información que vincule el salario emocional con la fidelización de los colaboradores (pp. 79-80).

Con respecto al diseño, el presente estudio tiene un diseño basado en la Teoría Fundamentada ya que no busca comprobar una hipótesis, sino mediante su estudio del tema generar una hipótesis que represente aquello observado a lo largo de la investigación. En este estudio se pretende conocer la relación entre el salario emocional y la fidelización; por lo tanto, se generarán nuevos conceptos que posteriormente se espera sean aplicados en el ámbito de la psicología organizacional (p.444).

6.2. Muestreo/ participantes

El tipo de muestra es no probabilístico de conveniencia debido a que es difícil poder entrevistar u obtener la información de todo el personal de la organización por las funciones de importancia que desempeñan algunos colaboradores o por las distintas condiciones de los cargos. Se ha considerado una muestra de 8-10 personas aproximadamente, la cual se considera una muestra significativa para el presente estudio. La muestra será elegida según los siguientes criterios:

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Mujeres	
Área Operativa	

Este trabajo está enfocado en el personal operativo de una organización que tiene entre 21 a 24 colaboradores en total. El personal operativo oscila entre

8-10 personas, el cual está conformado únicamente por mujeres, debido a políticas internas de la organización. Siendo el personal masculino representado únicamente en el personal de seguridad, limpieza y el mecánico de la empresa, de tal forma que no pertenecen al área operativa, y son excluidos de la muestra, recalcando que por políticas internas de la empresa no existe actualmente la posibilidad de que ingrese un hombre a formar parte de esta área en la organización.

6.3. Recolección de datos/ herramientas a usar

La presente investigación recolectará datos mediante un Grupo Focal, que tendrá un guion de preguntas, el cual estará basado en las preguntas directrices de este estudio. Es decir que, la recolección de datos se obtendrá de una entrevista grupal semiestructurada; semiestructurada ya que en el transcurso de la entrevista pueden surgir datos importantes que no fueron considerados explícitamente en el guion de preguntas y requieren de mayor indagación para no perder información valiosa que aporte al estudio. Se escoge hacer entrevista grupal ya que así se puede recolectar las experiencias, percepciones y actitudes de cada miembro del grupo; logrando una visión más global acerca del tema ya que adicional a la grabación de lo dicho en forma verbal, se observa todo el lenguaje no verbal que a lo largo de la entrevista manifiesten los participantes, y se obtiene diversidad de opiniones que enriquecen el estudio y no se centra en un solo punto de vista, lo cual le da mayor validez al estudio.

No se hace uso de un instrumento ya existente ya que después de investigar la existencia de un test baremado, con validez y confiabilidad, no se encontró ningún instrumento que pueda ser usado para evaluar las dos variables de la investigación.

El guion de preguntas que se usará para el grupo focal se encuentra en el Anexo 1.

6.4. Pre-validación del Instrumento

Como se mencionó previamente, para la investigación no se encontró un test que mida el salario emocional y que en sus componentes tenga a la fidelización como un elemento o un indicador. Por otro lado, la fidelización es un tema de carácter subjetivo lo que hace que sea más enriquecedor investigar la percepción de los colaboradores de la empresa en la que se está basando esta propuesta mediante un grupo focal.

El grupo focal es una entrevista grupal semiestructurada que permite recolectar datos sobre una temática específica que está limitada por un objetivo de investigación. Permite recolectar información sobre sentimientos, conductas, experiencias, percepciones y puntos de vista de cada uno de los participantes del grupo focal (Escobar y Bonilla-Jiménez, 2009, p.52).

Es distinto de la entrevista individual ya que se enriquece la información porque se puede ver la interacción entre los participantes, y las distintas reacciones de cada uno frente a lo que otro opina y así se complementan los datos que se generan ya que van tanto a nivel individual como grupal (p.52).

Por otro lado, el grupo focal se diferencia de una entrevista grupal en varios aspectos que se presentan en el cuadro tomado de Escobar y Bonilla-Jiménez (2009, p.52).

Tabla 2

Comparación Entrevista Grupal vs Grupo Focal

Criterio	Entrevista Grupal	Grupos Focales
Número de participantes	6-10	6-10
Objetivo	Opiniones	Experiencias
Calidad de la interacción	Parcial	Si
Nivel de influencia en el grupo	Medio	Medio/alto
Nivel de estructura	Alto	Bajo
Profundidad de la experiencia	Poco profunda	Media
Alcance de las experiencias	Medio	Amplio
Nivel de la participación del moderador	Alto	Bajo

Nota: Compara algunos criterios de la entrevista grupal frente a los grupos focales para evidenciar las diferencias que tienen entre ellos. Tomada de Escobar y Bonilla-Jiménez, 2009, p.52

Los mismos autores, Escobar y Bonilla-Jiménez (2009, p.53) recomiendan el uso de grupos focales cuando se busca conocer la percepción de los participantes frente a un tema para saber cuáles son las causas que generan este comportamiento o cual es la reacción de ellos frente a un producto o servicio, que en este caso podría ser el salario emocional. Adicional permite conocer las necesidades de los participantes, con lo cual se sabrá qué tipo de incentivos no monetarios desean y la empresa pueda ofrecerles.

Para que sea aprobado el uso de grupo focal en esta investigación se realizó una pre-validación con dos docentes de la universidad, quienes revisaron la

pertinencia de la herramienta y aprobaron su aplicación en el presente trabajo (Anexo 2).

6.5. Procedimiento

- Contactar empresa: Explicar los objetivos de la investigación, la metodología que se usará y compromiso de devolución de resultados obtenidos.
- Planificación de cronograma de actividades.
- Socialización sobre qué es un Grupo Focal y con qué fin se lo va a realizar al personal que forma parte de la muestra. Este paso se realiza días previos al Grupo Focal para solventar cualquier duda que puedan tener los participantes sobre la dinámica de la herramienta a usar
- Invitación de la muestra al Grupo Focal mediante un comunicado en la cartera informativa de la organización.
- Realización del Grupo Focal: la duración del grupo focal será aproximadamente de 60 a 90 minutos máximo. Éste se realizará en las instalaciones de la empresa, en la sala de conferencias que posee la organización y en la última hora de la jornada de trabajo del día asignado en el cronograma de actividades. La actividad tendrá la siguiente estructura:
 - Introducción: explicar el objetivo de la actividad, repetir en que consiste un Grupo Focal brevemente con el fin de ubicar a los participantes en la actividad que fue sociabilizada en días previos; entregar el consentimiento informado, leer, aclarar dudas y hacer firmar el consentimiento informado; hacer énfasis en la confidencialidad de los datos que se van a obtener y explicar el por qué la necesidad de grabar la entrevista.
 - Una vez firmados los consentimientos se inicia la grabación de audio de la actividad.

- Fase Social: emplear una actividad rompe-hielo
 - Entrevista grupal: realizar la entrevista grupal aplicando el guion de entrevista establecido previamente
 - Cierre: agradecer participación, entregar incentivo por la participación. El incentivo elegido será un refrigerio que constará de un sánduche con una bebida para cada colaborador.
- Entrega de los resultados a la empresa

6.6. Tipo de análisis de datos

Una vez realizado el Grupo Focal se procesará la información obtenida, por decisión personal de quien realiza la presente investigación no se hará uso de ningún software o programa para transcribir o analizar la información. A continuación, se describe el procedimiento que se realizará:

- Transcripción de la entrevista grabada en audio.
- Codificación de la transcripción del Grupo Focal y categorización de la información
- Se establecerán las categorías con el fin de establecer cuáles son los factores o aspectos comunes que demanda el personal con respecto al salario emocional para responder a los objetivos específicos uno y dos del presente estudio.
- Investigación sobre teorías o sustento científico que corrobore los resultados obtenidos y respondan el objetivo tres.
- Revisar nuevamente las categorías y la clasificación.
- Organizar los resultados mediante tablas o cuadros de representen gráficamente los productos de la investigación.

- Presentar resultados de forma gráfica y textual sustentando los resultados con investigaciones.

7. Viabilidad

El presente proyecto es viable debido a la apertura que tiene la gerencia general de la organización en permitir llevar a cabo la investigación propuesta con el fin de conocer que está sucediendo con su personal y tomar decisiones al respecto.

La disponibilidad del tutor académico para guiar el estudio es adecuada, ya que se ha acordado una reunión posterior a la realización del grupo focal para revisar cuales son los factores que destacaron y son relevantes dentro del presente estudio. Además de contar con la apertura del docente para resolver cualquier inquietud por parte del investigador a lo largo de todo el proyecto.

Por otro lado, los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto son de bajo impacto económico; ya que, para el grupo focal, la organización facilitará las instalaciones y cubrirá el valor del refrigerio que se entregará al finalizar la entrevista. Por lo tanto, los costos son mínimos y se cuenta con la ayuda de la organización.

Finalmente, se recomienda que en un futuro se investigue la percepción sobre el salario emocional en todo el personal de la organización, ya que, si bien es cierto, en el área operativa de la organización es donde existe mayor rotación, es importante conocer la opinión de todos los colaboradores sobre el tema porque es un factor que beneficia o perjudica de forma global y no únicamente a un área de la organización. Se puede enriquecer y profundizar más sobre la influencia si se tiene distintos puntos de vista.

8. Aspectos Éticos

8.1. Consentimientos o asentimientos informados

La presente investigación estará regida bajo normas de confidencialidad de la información que se obtendrá de los participantes. Para esto, se hará uso de un consentimiento informado (Anexo 3) de cada uno de los participantes del Grupo Focal que se realizará con el fin de garantizar la confidencialidad de la información y como respaldo de la autorización del participante a ser grabado el grupo focal y que la información podrá ser usada únicamente para fines investigativos.

8.2. Tratamiento de la información

La información que proporcione cada participante será usada de manera anónima, es decir, no se hará referencia al nombre de la persona cuando sea citado o se mencione algún dato importante brindado por la misma, en su efecto se usará códigos para cada participante. Por orden de asiento en el grupo focal se le asignará un número a cada participante el cual ira acompañado de la letra "P" de participante en la transcripción. Por ejemplo: el participante "P6" mencionó estar de acuerdo con la gerencia.

Los únicos motivos por los cuales se podría romper esta confidencialidad son en caso de que en lo expresado por algún participante sea evidente el riesgo de la vida de alguna persona o por una orden legal.

Por otro lado, como respaldo de la seriedad y lo prolijo de esta investigación se entregará una copia de este trabajo a la gerencia de la empresa en donde se está realizando el estudio, para su respaldo y decisión de iniciar un proceso de implementación de salario emocional en caso de creerlo oportuno la organización tras la revisión del presente trabajo.

8.3. Autoreflexividad

Personalmente, mi principal motivación a realizar este estudio es que exista una satisfacción laboral en el personal a pesar de no tener un gran sueldo. Actualmente el país atraviesa por una situación económica difícil, lo cual ha hecho que las empresas reduzcan sus gastos recortando el personal y ofertando menores sueldos, por lo cual he considerado prudente investigar otro camino para que las personas se sientan comprometidas con su trabajo a pesar de no poseer su expectativa salarial y debido a mi experiencia laboral considero que hay factores que no se reciben en dinero pero que te afilian a la compañía y con los cuales se logra sentir afecto, empeño y deseo de trabajar, porque se siente a gusto.

8.4. Consecuencias de la investigación

El principal riesgo al que está expuesta esta investigación es que debido a los temas que se van a tratar en el Grupo Focal los colaboradores generen una expectativa de cambio en la organización y que al final del presente trabajo la compañía no decida realizar algo o implementar alguna idea y las cosas continúen igual; o quizá aumente el porcentaje de rotación y deserción, para lo cual se trabajará en recalcar el objetivo de estudio, que es analizar la influencia de la implementación de salario emocional; esto se realizará en la socialización del Grupo Focal, tanto al inicio como al final del mismo.

8.5. Devolución de resultados

Los resultados de la presente investigación serán entregados a la gerencia general de la organización mediante un informe detallando las conclusiones a las cuales se llegó mediante la investigación, siempre velando por la confidencialidad de la información brindada por

los participantes del grupo focal, sin revelar nombres o información específica.

8.6. Autorización de la organización

Para la realización del grupo focal se necesita la autorización de la organización que acepte la realización del mismo, más no existe un autor intelectual de la herramienta a quien se debe solicitar la autorización de la misma, debido a que las preguntas han sido realizadas específicamente para este estudio.

8.7. Derechos de autor

La propiedad intelectual del presente trabajo pertenece en su totalidad a la Universidad de las Américas según el Reglamento de titulación de la misma. En caso de que se hiciera uso de la información de este proyecto de forma parcial o en su totalidad es necesario se reconozca los derechos del autor mediante la respectiva citación de la presente investigación.

9. Análisis de Estrategias de Intervención

En primer lugar, es importante recalcar que no se encontraron investigaciones o propuestas de estrategias de intervención que se enfoquen específicamente en el área operativa de una organización, la mayor parte de las investigaciones lo hacen a nivel de mandos medios y altos, o lo han aplicado a nivel general en toda la organización. Es así que se elige una investigación que toma en cuenta a todo el personal incluidos los mandos bajos y otra investigación que se ajusta al contexto latinoamericano y por ello más cercano a la realidad de la organización de este trabajo.

En España se realizó una investigación sobre la percepción del salario emocional en los docentes, personal administrativo y de servicio de varias

universidades de Cataluña. Las universidades que se consideraron para este estudio son tanto públicas como privadas y con clases de tipo presencial, como a distancia (Soler, 2015, p.114).

Para lograr los objetivos, Soler (pp.119-121) desarrolló un cuestionario de 80 preguntas. Los resultados de esta investigación fueron que en su mayoría el personal no conoce todos los beneficios a los que tiene acceso en la organización a la que pertenece o no los reconoce.

Por otro lado, se evidenció el deseo de los colaboradores de tener horarios flexibles, ya que, si bien no están prohibidos los permisos, existe un límite de autorizaciones de salidas o faltas en cada una de las universidades, lo que les limita a poder llevar a cabo los asuntos personales de los colaboradores (p.134). Sin embargo, las Universidades cada una brinda una cantidad de días distinto de permiso o licencia cuando se dan eventos importantes como el nacimiento de un hijo, matrimonio, incapacidad temporal, enfermedad grave, etc.; y el descuento de aquellos días igual varía en cada universidad, siendo este un tema a tomar en cuenta para su mejora en el futuro, los porcentajes de reducción del salario por motivos de salud (p. 136-140).

Siendo este beneficio aplicable en la organización de estudio del presente trabajo, ya que no es posible brindar permisos a los colaboradores constantemente por lo importante de sus funciones dentro de la cadena de procesos de las labores cotidianas, al ser procesos en serie; pero es posible acordar un número de permisos anuales y establecer una política de uso de esos permisos. Es decir, tener cinco permisos al año; dos permisos completos y tres de media jornada, los cuales pueden ser usados en épocas de trabajo bajo y no tendrán un descuento monetario en el salario. Pero es importante definir claramente los parámetros para el uso de estos permisos, por ejemplo, el tiempo de anticipación con que se debe notificar su uso, la prohibición de transferencia de permisos, entre otros. Con el fin de conciliar la vida laboral con la familiar, tal cual señala la cuarta

C de la Teoría de Gay mencionada en el marco teórico de esta investigación.

Otro factor que destacó en la investigación mencionada de las universidades para el equilibrio de la vida personal con la laboral, es el tiempo para la alimentación. Ya que usualmente el personal, tanto administrativo como docente y en general, tiene jornadas laborales largas y no alcanzan a ir a sus casas y volver, por lo tanto, un tiempo prudente en el cual puedan ir a buscar un lugar donde comer o en caso de llevar su comida, igual proporcionar un tiempo de pausa para que puedan conversar con sus compañeros y fortalecer relaciones es positivo (p.145).

Lo que es muy válido para ser implementado en la organización de este estudio, debido a que la pausa para la alimentación es de 30 minutos únicamente y muchas veces no es el tiempo necesario para poder alimentarse sin prisas y compartir momentos con sus compañeros y fortalecer las relaciones interpersonales, además del tiempo que les toma trasladarse a algún lugar de venta de almuerzos de ser el caso para quienes no desean consumir la comida brindada por la organización.

En una de las universidades en las que se aplicó el cuestionario, existe un sistema de tickets para canjear los beneficios adicionales que tienen los colaboradores. Los tickets eran para seguro médico y descuento en: equipos informáticos, guarderías para sus hijos, centros de educación externos a la universidad a la que pertenece el colaborador, descuento en consumos en restaurantes cercanos a la universidad y un bono de transporte. Inicialmente la demanda de tickets fue alta, y la idea tuvo gran acogida, pero con el pasar del tiempo fue descendiendo el uso de los tickets, la premisa era que no les eran útiles ya que no cubrían las demandas que tenían los colaboradores según no indica la investigación (pp.151-153).

En el caso de la organización de estudio podría ser útil implementar el sistema de tickets. Algunas sugerencias de tickets que no impliquen un

impacto económico podrían ser, considerar dentro del talonario de tickets los permisos mencionados previamente, dos de jornada completa y dos de media jornada.

Otra idea para un ticket podría ser “Un día en mi trabajo”, en el cual las colaboradoras puedan llevar un día al año a uno de sus hijos al trabajo para que estos evidencien las actividades que realizan y valoren el esfuerzo que hacen a diario para llevar los alimentos a la casa; y del otro lado la colaboradora pueda compartir tiempo con su hijo en su segundo hogar, el trabajo.

Adicionalmente, se podría averiguar la posibilidad de recibir bonos de descuentos en papelerías y empresas de calzado escolar para ser usados de igual manera como tickets a los que puedan acceder las colaboradoras durante un largo periodo de tiempo en el año.

Con respecto a las relaciones interpersonales, la tercera C de la Teoría de Gay menciona el compañerismo en las relaciones laborales. Para ello la organización puede implementar actividades que tengan un bajo impacto económico como es el “Día de integración”, se planifican juegos tradicionales como son los ensacados, el baile del tomate, carreras de la cuchara con el huevo y de tres piernas, entre otras. Se hacen equipos y se les pide ese día ir con una prenda de un color específico por equipo; las actividades se pueden ejecutar en las mismas instalaciones de la organización en la parte externa, o planificar ir a un parque metropolitano de la ciudad en los cuales hay suficiente espacio para poder llevar a cabo la integración; el mayor costo será en coordinar un refrigerio para todos y algún tipo de reconocimiento simbólico para el equipo ganador que si se planifica adecuadamente el impacto económico es mínimo.

A su vez, las otras C’s de la Teoría de Gay que van en función del lugar y las condiciones en general del trabajo, la organización puede considerar realizar campañas que tengan relación con el orden y la limpieza buscando un lema como “Yo trabajo con mi puesto limpiecito y ordenado”. Intentar

promover una temática de convivencia para cada mes, mediante la publicación de imágenes y frases cortas que ejemplifiquen valores o competencias como: el respeto, la compasión, el trabajo en equipo, servicio, resiliencia, entre otros. E intentar promover desde la alta gerencia situaciones en que se pueda poner en práctica los mismos o reconocer a los colaboradores que presentan aquellos valores o competencias e incentivarlo a que ayude a sus compañeros a desarrollarlos.

Otra estrategia a implementar sería hacer uso de la cartelera informativa, por ejemplo, felicitando a los cumpleaños del mes, logros académicos de algún colaborador, la bienvenida de bebés, entre otros. De forma que las personas sientan que en la organización tiene una extensión de su familia y que lo que suceda en su vida es importante para quienes trabajan con ella y festejan sus logros.

Entonces, el estudio de las universidades presentado permite evidenciar la importancia de conocer la percepción de los colaboradores de las retribuciones que las organizaciones tienen sobre sus trabajos, aquellos beneficios a los que pueden acceder y muchas veces no son percibidos o no son considerados por lo rutinario de los mismos. Mediante el cuestionario propuesto por Soler en su investigación se podría evaluar a largo plazo como los colaboradores de la investigación sobre la cual se está llevando a cabo este trabajo perciben el salario emocional que la empresa les brinda, una vez que la gerencia haya decidido añadir nuevos beneficios a su gestión, además de que en su investigación se evidencia la importancia de la falta de comunicación por parte de la organización para que su personal conozca los beneficios que tiene y hagan uso de los mismos; lo cual es de gran envergadura en la organización de estudio para que los beneficios existentes actualmente sean reconocidos y tan apreciados como los nuevos a implementar y se genere en el personal un sentimiento de reconocimiento por parte de la empresa por su trabajo diario.

Como recomendación a mejorar en la investigación citada, en el cuestionario falta una pregunta que vaya direccionada a conocer cuáles son los medios por los cuales los colaboradores conocen de los beneficios que tienen, si fue por la organización, por sus compañeros o estaba dentro de su contrato o en alguna cartelera; con el fin de proponerle a la organización los canales más certeros para promulgar los beneficios que ofertan a sus colaboradores.

Por otro lado, una investigación más cercana al país en el que se está llevando a cabo este trabajo, es la de La Torella (2014, p.19), ella investigó los beneficios laborales como una estrategia de gestión de Recursos Humanos clave en empresas mejicanas y multinacionales que tienen instalaciones en México. Su trabajo fue enfocado a los niveles medios y alto de las organizaciones únicamente, con el objeto de conocer si los beneficios actuales cubren las necesidades básicas de estos colaboradores.

Para conocer la percepción sobre salario emocional en este grupo de personas, La Torella (pp.19-20) aplicó una entrevista semi-estructurada realizada para ser resuelta desde la aplicación Gmail.

Lo interesante de la encuesta de La Torella (p.26), son las preguntas que realiza para que los participantes puedan escribir con sus palabras la percepción que tiene sobre los beneficios que recibe de la empresa adicionales a los enlistados, si percibe injusticia en la entrega o gozo de estos beneficios y cómo fue el proceso para definir los beneficios de los que disponen actualmente.

Otro factor a destacar de la investigación de la Torella (p.58) es analizar los distintos rangos generacionales de su población. En su mayoría son jóvenes que demandan como beneficios principales la flexibilidad en horarios y la posibilidad de crecimiento profesional.

Este es un factor a resaltar en las estrategias a usar para la propuesta de la presente investigación ya que no todo el grupo operativo tiene la misma edad, ni todas tienen hijas; por lo tanto, es importante ofrecer diversidad de beneficios que se ajusten a las necesidades según los rangos generacionales y que estos representen el mismo valor emocional en los distintos segmentos. Por ejemplo, en el caso de los tickets habrá colaboradoras que no tengan hijos por lo tanto los bonos de calzado y papelería quizás no les sean útiles o atractivos y sean desperdiciados por lo tanto se podría negociar con alguno de los clientes de la organización que oferten productos o servicios que sean de interés para los otros segmentos poblacionales de la muestra y convenir bonos o descuentos en sus productos a cambio de un excedente o beneficio en los productos de la compañía.

Por otro lado, la investigación concluye algunos puntos críticos a considerar de la gestión de Recursos Humanos frente al programa de beneficios de las distintas empresas encuestadas que son útiles para la investigación del presente trabajo, ya que se debe manifestar estos puntos a considerar por parte de la organización en caso de ampliar su salario emocional. Entre los factores que menciona la investigación mencionada están: consulta previa a la implementación a los colaboradores de sus preferencias en beneficios, la correcta difusión de los cambios o beneficios que se ejecutarán, realizar seguimiento de la utilidad de los beneficios en la vida de los colaboradores; es decir, que aporte a su desarrollo personal o satisfaga sus necesidades. También la transparencia en la asignación de beneficios y el manejo en general de la compañía, para generar confianza en los colaboradores, otro factor es que en caso de que se asignen distintos tipos de beneficios según los segmentos poblacionales por edad o cargo, estos sean equitativos entre los distintos grupos y no sean más o menos para alguna de las poblaciones y al mismo tiempo que se intente que los beneficios sean en su mayoría transversales o que sean para todos los miembros de la organización y no sean específicos de un área o grupo (p.64).

Se recalca nuevamente la importancia de la gestión de Recursos Humanos, ya que más allá de implementar una serie de beneficios, mucho depende de cómo se presenta esta información al personal de la organización, que denote la preocupación de la organización por cubrir las demandas de sus colaboradores en función de sus necesidades individuales y grupales, y a la vez personales y laborales. Al igual que la investigación citada previamente en este mismo apartado, la de La Torella (p.65), menciona la importancia de una correcta difusión de la información o implementación del plan de beneficios para así lograr retener a sus talentos, y cazar nuevos. Diseñar un marco de aplicación de los beneficios que se acople a las necesidades de la organización y que sean acorde a las del personal, que sean factibles y provechosas, para que puedan perdurar en el tiempo.

Es así que, para el presente trabajo de investigación es importante conocer inicialmente muy bien la percepción de las colaboradoras sobre los beneficios no monetarios que poseen actualmente, y que es lo que necesitan o desean tener. Más aún cuando la legislación ecuatoriana otorga en su código de trabajo una serie de beneficios que los colaboradores perciben como obligatorios ya, más no como beneficios que la empresa entregue así sean adicionales a los mismos, por ejemplo el artículo 152 del código de trabajo (2012) vigente en Ecuador menciona que a la madre goza de 12 semanas de licencia o permiso por alumbramiento y el padre en su efecto tiene derecho a una licencia de diez días en caso de parto natural y en caso de ser cesárea son quince días de permiso; es así que en caso de que la organización decida brindar como beneficio días adicionales a estos, los colaboradores no los percibirán como un beneficio adicional y creerán que es lo que la ley dicta y es obligación de la compañía hacerlo debido al desconocimiento de las leyes. Por ello la importancia de la percepción de los colaboradores y en función de ello establecer el plan de beneficios para que impacten en ellos y poder gozar de los beneficios de tener un personal motivado con su organización y especialmente en el caso de la investigación demostrar a la dirección de la organización que la teoría presentada en este trabajo demuestra en la práctica que los colaboradores

que se benefician de bienes o servicios extras a los que manifiesta la ley, se produce un sentimiento de bienestar y con ello de pertenencia a la organización y a su vez fidelidad a la misma.

De igual forma, es importante recalcar que, de los resultados del grupo focal, según los intereses que tienen las colaboradoras y cuáles son sus principales demandas se pueden adicionar, modificar o suprimir alguna de las estrategias propuestas.

10. Cronograma

Tabla 3.
Cronograma de actividades

Actividades	Semanas/mes	Descripción
Reunión con el docente guía	1 día / agosto	Revisar el proyecto: los objetivos de la investigación, las preguntas directrices y preparar los consentimientos informados para ser revisados por la gerencia de la empresa y posteriormente entregados al personal.
Contacto con la organización	1 semana / agosto	Explicar los objetivos de la investigación, la metodología que se usará y compromiso de devolución de resultados obtenidos. Planificación de cronograma de actividades
Socialización del Grupo Focal con los participantes: invitación	1 día / septiembre	Invitación al personal del área a estudiar al Grupo Focal, explicando cuándo y qué es lo que se va a realizar
Reunión con el docente guía	Dos días / septiembre	Revisar las correcciones de las preguntas, ultimar detalles del Grupo Focal, revisar la estructura de la entrevista y el grupo focal en general.
Realización del	1 día /	Explicar el objetivo de la

Grupo Focal	septiembre	actividad, leer, aclarar dudas y hacer firmar el consentimiento informado, hacer énfasis en la confidencialidad de los datos que se van a obtener, emplear una actividad rompehielo, realizar la entrevista grupal, agradecer participación, entregar incentivo por la participación.
Reunión con el docente guía	1 día / octubre	Evaluar el Grupo Focal, guía para investigación y análisis de la información frente a los objetivos planteados. Proponer códigos para la codificación.
Transcripción del grupo focal	2 semanas / octubre	Transcribir el Grupo Focal
Codificación de la información transcrita del grupo focal	1 semana / octubre	Codificar, organizar y clasificar la información obtenida
Reunión con el docente guía	Dos días / noviembre	Revisión de la codificación. Guía de investigación para sustentar la información obtenida.
Preparación de presentación	1 semana / noviembre	Realizar la presentación y el informe que refleje los

informe			resultados obtenidos y con el sustento teórico correspondiente que corrobore la información obtenida.
Reunión con el docente guía	Dos días / diciembre		Revisión de la presentación y el trabajo escrito que se va a entregar a la organización
Entrega de Informe a la organización	1 día / diciembre		Entrega el informe final del proyecto a la gerencia general de la organización y exponer mediante la presentación preparada que resume de forma concreta la información obtenida.

REFERENCIAS

- Ahumada, S. (2017). *IEDGE – Fidelización interna: las personas como otra “P” del marketing*. Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.iedge.eu/silvia-ahumada-iedge-fidelizacion-interna-las-personas-como-otra-p-del-marketing>
- Barceló, J. (2016). *10 ejemplos de salario emocional*. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Black, O. (01 de diciembre de 2012). Think Tank: Workers need an emotional salary, not just a pay packet. *The thelegraph*. Recuperado el 1 de diciembre de 2016 de <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/management-advice/9714425/Think-Tank-Workers-need-an-emotional-salary-not-just-a-pay-packet.html>
- Blanch, J. (1996). Psicología Social del Trabajo. En Álvaro, J., Garrido, A. y Torregosa, J. (Comps.). *Psicología Social Aplicada*. (pp. 85 - 120). Madrid: Mc Graw- Hill.
- Chiesa, C. & Renart, L. (2004). *La remuneración y fidelización de equipos de ventas*. Madrid, España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Código del Trabajo*. (2005) Actualizado a septiembre de 2012. Quito: Ediciones Legales
- Enríquez, C. (s.f.). La rotación eleva los costos de la empresa. *Revista Líderes*. [Versión digital]. Recuperado el 16 de mayo de 2017 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>

- Escobar, J. & Bonilla-Jiménez, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 1(9), 51-67.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 33, 44-47. Recuperado el 1 de diciembre de 2016 de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Goncer Rodríguez, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, (289), 62-64. Recuperado el 24 de mayo de 2017 de http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado Vargas, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Human*, 26(280), 32-34.
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding:14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, (302), 85-91. Recuperado el 20 de abril de 2017 de http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf
- La Torella, M. (2014). *Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0730_LaTorellaM.pdf
- Mercer (2014). *Salario emocional: un extra que vale oro*. Recuperado el 27 de abril de 2017 de <http://merceramericallatina.com/es/blog/la-gestion-de-talento/salario-emocional-un-extra-que-vale-oro>

- Orejuela Gómez, J. & Ramírez, A. (2011). Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 125-144. Recuperado el 20 de abril de 2017 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100009&lng=en&tlng=es.
- Pastrana, C. (2013). *RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa*. Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa/>
- Polaino-Lorente, A., Cabanyes, J. & del Pozo A. (2003). *Fundamentos de Psicología de la Personalidad*. Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Revista Ekos. (2014). ¿Cuánto cuesta la rotación de personal?. *Revista Ekos*. Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4566>
- Ruiz de Alba Robledo, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 67-89.
- Schrag, B. (2001). The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66. Recuperado el 01 de diciembre de 2016 de <http://www.jstor.org/stable/3857868>
- Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) Y EPSEVG (UPC)*. (Disertación de Doctoral). Universitat Ramon Llull. Recuperado el 22 de mayo de 2017 de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/348565/TESI_DOCTORAL_URL.pdf?sequence=1

Tarantino, S. (2013). *Compensación laboral y salario emocional*. Recuperado el 29 de mayo de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/compensacion-laboral-salario-emocional/>

Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.

Torres Garrote, A. (23 de noviembre de 2016). Emotional salaries motivate employees and reduce absenteeism and talent loss. *UOC News*. Recuperado el 01 de diciembre de 2016 de <https://www.uoc.edu/portal/en/uoc-news/actualitat/2016/231-emotional-salaries.html>

ANEXOS

Anexo 1: Guion de preguntas para Grupo Focal

- ¿Cuál es la principal razón por la que trabaja en esta organización?
- El primer día de trabajo en esta organización, ¿Qué expectativas tenía sobre su trabajo?
- Califique con la escala del 1-5, siendo 5 la más alta y 1 la más baja, ¿en qué grado siente que se han cumplido esas expectativas?
- ¿Ha comparado su salario con el de otras empresas? ¿Qué ha pensado al respecto?
- ¿Existen beneficios adicionales al salario que recibe mensualmente en la organización? ¿cuáles?
- Califique con la escala del 1-5, siendo 5 la más alta y 1 la más baja, ¿Qué tan satisfecha se siente con los beneficios que recibe?
- ¿Qué beneficios le gustaría tener y que no impliquen una gran inversión para la organización?
- De los beneficios mencionados, mencione tres que considera más importantes personalmente y para todas las compañeras.
- ¿De qué manera considera que ayudaría a mejorar su trabajo y el de sus compañeras el tener estos beneficios?
- Si tuviese uno o más beneficios de los que se han mencionado previamente en la empresa actual, ¿aceptaría una oferta distinta de trabajo o buscaría una? ¿por qué?
- ¿Cómo retribuye usted los beneficios que le da la compañía?

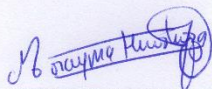
Anexo 2: Certificado de Pre-validación de la herramienta

Quito, 24 de mayo de 2017

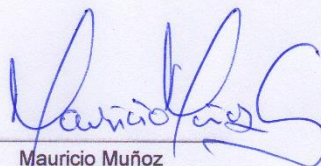
PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto certificar la pre-validación del instrumento "Grupo Focal", mismo que ha sido propuesto en el estudio denominado "La influencia del salario emocional en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa privada productora de la ciudad de Quito.", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicólogo/a por el/la estudiante Karen Johanna Candelo Paredes.

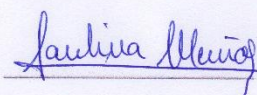
A continuación firman los presentes:



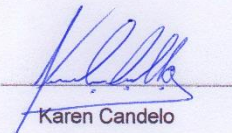
Morayma Hinostroza
Pre-validador/a



Mauricio Muñoz
Pre-validador/a



Paulina Muñoz
Tutor/a



Karen Candelo
Estudiante

Anexo 3: Consentimiento Informado para Grupo Focal

Consentimiento Informado

Mediante el presente tengo el agrado de presentarme, mi nombre es Karen Candelo, y soy estudiante de la carrera de psicología de la Universidad de las Américas. Actualmente me encuentro realizando mi trabajo de titulación sobre el salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores, para lo cual se ha planificado un grupo focal como recurso para obtener información al respecto y poder posteriormente analizar la información obtenida con el fin de conocer la relación entre los dos aspectos.

Por este motivo, mediante el presente documento le invito a participar en este grupo focal. Esta invitación es dirigida a los colaboradores de la empresa "...". y su decisión a participar de participar en este grupo focal es completamente voluntaria.

Esta actividad no tiene costo alguno, simplemente se basa en la realización de un grupo focal que será grabado el audio, para tener registro de nuestro trabajo en la institución.

Todos los datos que se recolecten serán analizados y formarán parte del mi trabajo de titulación final basado en el tema: "El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores"; a través del cual se formulará una hipótesis que podría ser usada en futuras investigaciones.

Si usted tiene preguntas puede realizarlas en todo momento, incluso después de que haya concluido la entrevista grupal, para ello puede contactarse conmigo a los siguientes datos:

- Teléfono: 0996584805 / 022685967
- Correo: kcandelo@udlanet.ec o kcandelo@gmail.com

Antes de decidir si está de acuerdo en participar puede tomarse un tiempo para conversarlo con quién crea más oportuno.

Consentimiento

He sido invitado/a para participar en el grupo focal para el trabajo de titulación final de la estudiante Karen Candelo con el tema de “El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores”. Entiendo que mi participación consiste en realizar una entrevista grabada en audio para poder colaborar en la construcción de una hipótesis que pueda ser usada en futuras investigaciones.

Consiento voluntariamente participar en esta actividad y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento.

Se me entregará una copia del documento completo de Consentimiento Informado.

Nombre del Participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

He discutido el contenido de esta solicitud con el arriba firmante. He orientado sus dudas sobre su participación.

Nombre de la estudiante: Karen Johanna Candelo Paredes

Firma: _____

Fecha: _____

