



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Estudios de Posgrados

Tesis en opción al título de Magister:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

Salario emocional: Diseño de lineamientos de Fidelización de los voceros de transformación cultural en el Sector Financiero en la ciudad de Guayaquil 2020: Caso: Banco Pacifico S.A.

Autor:

PSI. Sandra Grunauer G.

Director de Tesis:

Msc. Gustavo La Mota Terranova.

Agosto - 2021

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, **Sandra Grunauer**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Tesis, **Salario emocional: Diseño de lineamientos de Fidelización de los voceros de transformación cultural en el Sector Financiero en la ciudad de Guayaquil 2020: Caso: Banco Pacífico S.A** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del trabajo de tesis referido y brindo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG).

PSI. Sandra Grunauer

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobre todas las cosas, a mi familia que ha sido el apoyo incondicional y que me han enseñado que con fe todo es posible, a mis docentes que me compartieron sus conocimientos, a los que aún están y a los que se nos adelantaron, a mi tutor de tesis y a la Universidad Tecnológica empresarial de Guayaquil, mi alma máter.

Gracias

Sandra del Rocío Grunauer Guerra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres y hermanos ya que sin su apoyo no habría podido culminar esta etapa y por enseñarme que la constancia y dedicación es la única forma de alcanzar objetivos.

A mi amiga Andrea Guerrero, que hoy descansa en paz, pero estoy segura de que hubiese estado muy feliz de vivir un momento como este.

A Andrés Palma, mi profesor de Evaluación de Proyectos y Análisis de Riesgos, quien en su última clase se refirió a todo el salón como sus colegas y que hoy desde el cielo celebra las victorias de sus alumnos.

Sandra del Rocío Grunauer Guerra

RESUMEN

En la actualidad el personal que labora dentro de una organización busca que sus directivos les brinden beneficios los cuales no implican que sean económicos , es por ello que los encargados de talento humano deben desarrollar estrategias y prácticas que se orienten a otorgarles al colaborador beneficios no económicos al cual se le denomina Salario Emocional que no es más que aquellas retribuciones que un trabajador puede conseguir de su empresa sin carácter económico y que están dirigidas a mejorar su bienestar y su calidad de vida.

El presente estudio busca diseñar lineamientos de fidelización para los voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico S.A. a través de la implementación del salario emocional buscando con ello mejorar su rendimiento para con esto cumplir con los objetivos propuesto de forma individual y con el grupo asignado, para ello se realizó una encuesta con cuestionario escala Likert a este grupo específico y una entrevista direccionada a la encargada de talento humano de la institución para conocer el clima laboral de los voceros y el estado de las políticas de talento humano que actualmente se aplican.

Se encontró que el banco no cuenta con políticas de salarios emocional establecida formalmente, sin embargo, aplicar ciertos beneficios a los colaboradores que pueden considerarse dentro de este segmento, así mismo se procedió con el diseño de los lineamientos de fidelización basados en el salario emocional y se sugirió su implementación en determinados grupos para evaluar su efectividad.

Palabras Claves

Salario Emocional, Fidelización

ABSTRACT

At present, the personnel working within an organization seek that their managers provide them with benefits which do not imply that they are economic, that is why those in charge of human talent must develop strategies and practices that are oriented to grant the collaborator non-economic benefits which is called Emotional Salary, which is nothing more than those remunerations that a worker can get from his company without an economic nature and that are aimed at improving his well-being and quality of life.

This study seeks to design loyalty guidelines for the cultural transformation spokespersons of Banco del Pacifico S.A. Through the implementation of the emotional salary, seeking thereby to improve their performance in order to meet the objectives proposed individually and with the assigned group, for this a Likert scale interview was carried out to this specific group and an interview directed to the person in charge of human talent of the institution to know the work environment of the spokespersons and the status of the human talent policies that are currently applied.

It was found that the bank does not have formally established emotional salary policies, however, applying certain benefits to employees that can be considered within this segment, likewise we proceeded with the design of loyalty guidelines based on emotional salary and its implementation in certain groups was suggested to evaluate its effectiveness.

Keywords

Emotional Salary, Loyalty

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INDICE DE GRAFICOS	IX
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE ILUSTRACIONES	XI
INTRIDUCCIÓN	1
CAPITULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.2.2 Formulación del problema.....	6
1.2.3 Sistematización del problema	7
1.3 Objetivos de la Investigación	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificación de la Investigación	7
1.4.1 Justificación Teórica.....	7

1.4.2	Justificación Práctica.....	8
1.5	Marco de Referencia de la Investigación	9
1.5.1	Marco Teórico	9
1.5.2	Marco Conceptual	31
■	CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO.....	33
2.1.1	Tipo de estudio.....	33
2.1.2	Enfoque.....	34
2.1.3	Método de Investigación	34
2.1.4	Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	35
2.1.5	Población de estudio y tamaño de la muestra.....	36
2.1.6	Tratamiento de la información.....	38
■	CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION	39
3.1	Análisis de la situación actual	39
3.1.1	Voceros de transformación cultural	40
3.1.2	Habilidades de los voceros de TC.....	40
3.1.3	Objetivos de los voceros de TC	40
3.1.4	Hallazgos	42
3.1.5	Conclusiones encuesta a VCT	43
3.2	Presentación de resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral	44
3.2.1	Tabulación de Resultados.....	45
3.3	Focus Group	59
3.3.1	Objetivo General	60
3.3.2	Objetivos Específicos	60
3.3.3	Proceso de Focus Group	61
3.3.4	Conclusiones del Focus Group	63
3.4	Análisis general de los resultados.....	63
■	CAPITULO IV PROPUESTA	66

4.1 Objetivo de la propuesta.....	66
4.1.1 Beneficios del Salario Emocional	67
4.2 Lineamientos de Fidelización para los voceros de transformación cultural del Banco del Pacifico S.A.....	71
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	79
Anexo No.1.- Matriz auxiliar del diseño de la investigación	80
Anexo No 2.- Matriz de Operacionalización de las Variables.....	81
Anexo No.3.- Antecedentes bibliográficos de la investigación	82
Anexo No.4.- Interacción con voceros	83
Anexo No.5.- Encuesta Voceros de Transformación Cultural	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado	46
Gráfico 2 Encuesta de clima laboral Pregunta 2. Edad del encuestado	47
Gráfico 3 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución	49
Gráfico 4 Puesto de trabajo	50
Gráfico 5 Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	52
Gráfico 6 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación	54
Gráfico 7 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	56
Gráfico 8 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación.....	57
Gráfico 9 Encuesta de clima laboral Pregunta 9. Motivación y Reconocimiento	59
Gráfico 10 Lineamientos de Fidelización	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Incentivos	12
Tabla 2 Definiciones de Salario Emocional.....	14
Tabla 3 Tipos de motivación	17
Tabla 4 Ejemplo de la teoría de la teoría de Adams	22
Tabla 5 Definición de objetivos inteligentes	23
Tabla 6 Conceptos de Salario Emocional	25
Tabla 7 Relación entre el trabajador y el empleador.....	26
Tabla 8 Definiciones de Cultura Organizacional	27
Tabla 10 Áreas a las que pertenecen los voceros de transformación cultural	36
Tabla 11 Cálculo de la muestra.....	38
Tabla 12. Valoración escala del cuestionario de Clima Laboral	45
Tabla 13 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado	46
Tabla 14 Encuesta de clima laboral Pregunta 2. Edad del encuestado.....	47
Tabla 15 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución	48
Tabla 16 Puesto de Trabajo	50
Tabla 17 Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	52
Tabla 18 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación	53
Tabla 19 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	55
Tabla 20 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación	56
Tabla 21 Encuesta de clima laboral Pregunta 9. Motivación y Reconocimiento	58
Tabla 22 Participación de voceros en Focus Group.....	61
Tabla 23 Resultados generales de la Investigación	65
Tabla 24 Tipos de remuneraciones Banco del Pacifico S.A.....	66
Tabla 25 Beneficios del Salario Emocional	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	18
Ilustración 2 Teoría de Herzberg	21
Ilustración 3 Proceso de retroalimentación del clima laboral	28
Ilustración 4 Ubicación y relaciones del clima de trabajo.....	30
Ilustración 5 Beneficios de los voceros de TC del Banco del Pacífico S.A	41
Ilustración 6 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado.....	45
Ilustración 7 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Edad del encuestado	47
Ilustración 8 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución.....	48
Ilustración 9 Encuesta de clima laboral Pregunta 4. Puesto de trabajo	49
Ilustración 10. Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	51
Ilustración 11 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación	53
Ilustración 12 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	55
Ilustración 13 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación	56
Ilustración 14 Encuesta de clima laboral Pregunta 9. Motivación y Reconocimiento	58

INTRODUCCIÓN

El salario emocional tiene un gran impacto en la motivación de los colaboradores, es por ello por lo que su implementación de forma progresiva dentro de las instituciones sea estas públicas o privada garantizara un mejor desempeño al momento de realizar la función dentro de su puesto o área de trabajo. Los problemas que pueden presentar este tipo de incentivo no económico pueden verse reflejado cuando los colaboradores no cuentan con el suficiente compromiso para con la función que desempeñan para esto es importante que exista una constante evaluación y observación una vez sea aplicado a los grupos de trabajo dentro de la empresa.

El salario emocional se ha aplicado en muchas empresas dando buenos resultados, ya que los colaboradores se muestran más comprometidos y logran sentir que el lugar de trabajo tiene un mejor ambiente y las relaciones interpersonales se vuelven mucho mejor manejables si se tiene a trabajadores motivados ya que a través de estos incentivos no económicos los cuales implican reconocimiento, espacios de distracción, horarios flexibles entre otros el colaborador siente que satisface aquellas necesidades que dentro de la pirámide de Maslow se consideran como de autorrealización.

La adopción de nuevas políticas dentro del Banco del Pacifico permitirá a la empresa motivar a su activo más valioso que son los colaboradores es por ello que el presente estudio busca a través del desarrollo de sus capítulos demuestran cuan viables es implementar el salario emocional a los funcionarios denominados voceros de transformación cultural en donde se el primer capítulo muestra la problemática en torno al problema de motivación detectado por este grupo de colaboradores y junto con ello se definieron los objetivos que servirán de guía para el presente estudio.

El capítulo dos muestra la metodología aplicada para el estudio el cual por su naturaleza fue descriptiva teniendo un enfoque cuantitativo pues se utilizó la técnica de la encuesta, la cual a través de una tabulación permitió generar los resultados que serían de gran ayuda para cumplir con los objetivos propuesto, así como también desarrollar el plan de fidelización para los voceros de transformación cultural.

El ultimo capitulo mostro los resultados obtenidos a través del proceso investigativo realizado el cual sirvió de guía para diseñar los lineamientos de fidelización para los voceros de transformación cultural del Banco del Pacifico S.A los cual busca ser un punto de referencia para futuras investigación en el sector bancario y que sirva de guía para su respectiva implementación.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes

Los salarios desde los comienzos de la humanidad han sido temas muy delicados por la implicación humana y social que representan, el reconomiedo monetario a la labor realizada a pasado por muchas etapas difíciles podemos detallar lo que pasaba en la esclavitud donde hacendados ricos prestaban a los campesinos dinero o especies con interés altos los cuales eran difíciles de cubrir y por ende eran despojados de sus tierras y de su libertad; seguido de estas viene la etapa de la servidumbre aquí si bien no se eran tratados como esclavos debían pasar horas trabajando sin un reconocimiento monetario.

En la edad media aparecen los artesanos quienes pueden producir sus propios productos y venderlos para obtener ganancias aquí surgieron temas como la lucha de clases sociales que aún sigue siendo temas de estudio, seguido de esto viene la revolución industrial surge en el siglo XIX y con ella el surgimiento de conceptos básicos de la administración de salarios, aquí el trabajador presentaba libertad económica.(Saldívar & Moctezuma, 2020)

En Estados Unidos un seguidor de las teorías de Tylor el ingeniero francés Charles Eugene Bedaux en 1886 introdujo el sistema de “salarios por incentivos” su lema era la explotación racional de la energía humana, seguido de estas teorías estas del del profesor de Harvard Elton Mayo en 1886 el cual profundizo y enfatizo el estudio de los factores humanos que no habían sido considerados en la búsqueda de la productividad, con estos conceptos se dio inicio a la Sociología industrial.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos y Europa Occidental dieron nuevos conceptos en administración considerando el desarrollo de los pueblos a través de la explotación de los recursos estabilizado las plazas laborarles y realizando un mejor pago de salarios aquí aparecen los nuevos conceptos empleados por Henry Ford que al principio no fueron aceptados pero luego no solo fueron aceptados sino aplicados.(Guédez, 2013)

Gómez O. (2012) detalla en su artículo la Historia de los Salarios se existen una segunda revolución industrial donde los salarios sufren grandes transformaciones que aún siguen existiendo y desarrollándose, sistemas de incentivos, normas más aceptables a los trabajadores, oportunidades de crecimiento laboral, inclusión , participación y otras innovaciones que permiten el equilibrio entre el capital y el trabajo.(Gómez, 2012)

Ecuador no a estado lejos de los conflictos labores que se han sufrido a lo largo de la historia las antiguas colonias explotaban a sus trabajadores y todo continuo hasta el siglo XIX entre 1908 y 1909 se fundó el congreso obrero ecuatoriano el primero en la historia el cual exigía la reducción de la jornada laboral y al alza de salarios las protestas continuaron sin resultados hasta 1917, pero fue el 12 de noviembre de 1922 con el incremento del costo de vida y la inestabilidad política por la que se atravesaba obreros guayaquileños se alzaron en protesta que terminó con la vida de 1000 personas en manos de la fuerza pública sus cuerpos fueron botados a la ría de Guayaquil, este episodio va a ser novelado por el escritor Joaquín Gallegos Lara en el libro "Cruces Sobre el Agua".(Historia Laboral De Ecuador, 2020)

Con la constitución del año 2008 el país vio un cambio en la estructura laboral pues se estableció una remuneración justa que cubras las necesidades básicas, se incrementó el salario básico, se suprime la tercerización que trajo consigo varios desacuerdos por parte de las empresas sin embargo como todo cambio se tuvo que aceptar e implementar.(Gómez, 2012)

Muchas han sido las reformas a los salarios que se han visto a lo largo de la historia sin embargo las organizaciones han implementado la psicología organizacional con el fin de mejorar la competitividad del cliente interno y mejorar la productividad y con esto tener óptimos resultados.

Jaramillo & Aponte, (2013) indica que el buen trato al recurso humano en la organización garantiza el éxito empresarial, esto va ligado a que las empresas confían en que si sus colaboradores están motivados son más productivos. (p.18) Existe la tendencia de pensar que los empleados se sienten motivados solo con reconocimientos monetarios eso es un grave error no se puede asociar que la motivación y compensación van ligados al dinero que reciben los colaboradores. (Marshall, 2016)

El portal de reclutamiento OCC según sus estadística muestra que el 78% renuncia por crecimiento profesional muestras que el 49% lo hace por encontrar mejores ingresos en un reportaje de la revista Lideres del Ecuador se muestra que actualmente los dilleniales buscan mejores ingresos que les permita tener un equilibrio entre su vida laboral y profesional un ambiente laboral que le permita crecer y aprender mientras que sus padres los Baby Boomers lo importante dentro de su trabajo era un buen jefe y un buen sueldo.(Auria & Domenica, 2017)

El salario emocional es la compensación no monetaria que recibe un colaborador como resultado de su esfuerzo y dedicación a la labor cumplida en Ecuador no existen muchos estudios que desarrollen la problemática sin embargo existen tesis referencias que indican la influencia que tiene el salario en la productividad de los trabajadores.

Según Gabriel torres en su tesis La influencia del salario emocional en las empresas privadas indica que es importante realizar un plan de acción al momento de implantar este tipo de salarios así mismo, recomienda que para medir el salario emocional es importante analizar los resultados tangibles de la empresa antes y después de aplicarlos con esto se verificara s su implementación contribuye con el éxito de la organización.(Auria & Doménica, 2017)

Según datos de Great Place to Work Institute indica que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de tres relaciones interconectadas como son:

- Relación entre colaboradores y jefes

- Relación entre los trabajadores, su trabajo y la compañía
- Relación de los colaboradores entre sí.

“Los servicios ofrecidos por el Great Place to Work Institute están basados en más de veinte años de investigación, la cual fue iniciada por Robert Levering y Milton Moskowitz, y presentada por primera vez en su libro Las 100 Mejores Empresas para trabajar en Estados Unidos, Edición 1984°. (Burgos, s. f.)

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1.1 Síntomas

- Incremento de renunciaciones en los últimos meses
- Retraso en los horarios de ingreso a la jornada laboral
- Incumplimiento en las fechas de entrega de proyectos asignados al área

1.2.1.2 Causas

- Sedentarismo por la falta de nuevos retos y oportunidades de crecimiento
- Incremento de tareas y responsabilidades, pero sin ningún tipo de reconocimiento.
- Poco interés que tienen por el puesto
- Mala disposición con el equipo de trabajo

1.2.1.3 Pronóstico

- Pérdida de clientes por la mala atención que brinda un colaborador desmotivado
- Presión y estrés laboral
- Ausentismos que generan mala imagen de la institución
- Disminución de la productividad de la empresa

1.2.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede lograr la fidelización del personal que labora en el Banco Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil?

1.2.3 Sistematización del problema

1. ¿Los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. reciben algún tipo de salario emocional?
2. ¿Qué percepción tienen los colaboradores del Banco del Pacífico respecto a su ambiente laboral?
3. ¿Cuáles son las políticas de ascenso y promoción que tiene el Banco del Pacífico?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un lineamiento de fidelización al grupo de voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico S.A. en la ciudad de Guayaquil basada en factores del Salario Emocional.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de los tipos de **salario emocional** que se llevan a cabo actualmente en el Banco del Pacífico S.A.
2. Evaluar el **clima laboral** que perciben los colaboradores del área de transformación cultural de la institución financiera
3. Identificar los planes de **ascensos y promoción** con los que cuenta el Banco del Pacífico S.A. para sus colaboradores.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

Las empresas actualmente están apostando al capital humano Carrión (2008) desarrolla el concepto que las empresas actualmente trabajan para mantener el talento humano por el largo plazo incentivando a los profesionales con los que cuenta la organización, incluyéndolos para que puedan desarrollar su talento con el

fin que cuando realicen su rutina laboral sea una experiencia satisfactoria y que el talento se aprovechado.(p.37)

El salario emocional lejos está de relacionarse con beneficios económicos estas son percepciones erradas, las personas necesitan ser reconocidas y valoradas en su entorno laboral ese satisfactor representa mucho más que el reconocimiento en especies, a medida que aparecen las nuevas generaciones cambian las culturas pues los que a una generación es suficiente para otra no lo es.

Para Rodolfo, (2005) la comunicación es muy importante para incrementar el salario emocional en sus colaboradores y esta variable no implica costos ya que comunicarse con total libertad con su equipo de trabaja no cuesta nada. (p.12)

El salario emocional está íntimamente ligado a la inteligencia emocional del colaborador las emociones son contagiosas, una persona puede influir en el tono emocional de todo un equipo de trabajo si no se las puede controlar.(Goleman & Cherniss, 2013). En el Ecuador se aplica, pero los datos de empresas que lo implementan son muy escasos existen compañías en su mayoría grandes que los realizan pues consideran muy importante a el cliente interno ya que de el depende el crecimiento de la organización.

La revista Lideres en un reportaje llamado el “Salario emocional tiene más importancia” allí se muestran datos de la Harvard Business Review donde se descubre que los trabajadores de los Estados Unidos no se comprometen a su trabajo a este grupo pertenecen los millennials ya que ellos buscan nuevos retos y si otra empresa se lo ofrece su decisión de cambio se la realiza sin pensar.

1.4.2 Justificación Práctica

La línea de investigación que se sigue es la planteada por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG la cual está en función de la “Gestión para la competitividad de la empresa ecuatoriana en la globalización”. La presente

investigación se la desarrolla con el fin de mejorar la estabilidad personal y profesional de los colaboradores del Banco del Pacifico S.A.

Por medio de este estudio se impulsará la gestión del talento humano los cuales son muy importantes para el crecimiento y desarrollo de la Institución Financiera, es importante implementar un sistema de salario emocional pues los colaboradores al sentirse reconocidos e involucrados sienten que cumplen una de las necesidades básicas como es la autorrealización como lo indica Abraham Maslow en su teoría Psicológica de la pirámide o jerarquías de las necesidades Humanas.

1.5 Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Salario Emocional

El hombre desde siempre ha sentido el impulso de satisfacer sus necesidades básicas aquellas que le han permitido subsistir, es así que al inicio estas fueron cubiertas con recursos naturales y a medida que evolucionaban surge la figura de intercambio de bienes en donde los artesanos vieron la oportunidad a través de esta figura un beneficio económico al elaborar bienes y canjearlos por monedas y que con las mismas podrían comprar los bienes que si cubrían sus necesidades individuales.(Lazo & Eduardo, 2018)

Con el pasar de las décadas los procesos comerciales cambiaron a tal punto que los artesanos requieren de más mano de obra para abastecer la demanda y empieza a reclutar personal ofreciéndole por su labor un salario el cual al trabajador le permitía cubrir con las necesidades básicas de él y de su familia, es así que las empresas comienzan a crecer y con ello la industria que con el pasar de los años y su implementación traería consigo muchos problemas a los trabajadores.

Chiavenato (2007) reflexiona sobre el desarrollo que ha tenido la organización y el capital humano por lo cual divide su evolución en 3 eras como son : Industrial Clásica, Neoclásica y la Gestión del conocimientos esta clasificación permite un análisis del desarrollo administrativo y características administrativas que tienen las

empresas como resultado de las relaciones interpersonales en las que se ven sujetas en el interior de estas.(p.9)

Durante la era industrial clásica como ya se había preveniente detallado esta surge con la revolución industrial entre los años 1900 y 1950 en donde se hizo énfasis la industrialización de todos los países del mundo dando prioridad a los del primer mundo aquí las personas eras consideradas iguales y debían responder de la misma forma regidos bajo las mismas presiones y exigencias , aquí los trabajadores eran considerados maquinas u objetos , sin embargo para finales de esta era se vieron muchos cambios ya que aparecen varios movimientos que luchaban por alcanzar conquistas laborales(Ortega, s. f., p. 10)

Durante la era neoclásica que surge después de la segunda guerra mundial que como es sabido esto provocó la caída de algunos países y el surgimiento de otros se abrieron las fronteras comerciales permitiéndole el desarrollo de las transacciones que antes se efectuaban en el ámbito local se extendiéndose a nivel regional e internacional terminando con los monopolios y dando paso con esto la aparición de nuevas empresas y productos(Ortega, s. f., p. 11)

Luego de todos los procesos por los que ha tenido que pasar el trabajador y las empresas llega por fin la denominada era del conocimiento o de la comunicación en donde la persona posee talento y conocimiento y estos están a la vanguardia de los constantes cambios en los que se ven las empresas a esto también se lo denomina globalización empresarial en donde las organizaciones no solo buscan beneficios económicos sino que piensan en cada uno de los que integran el proceso productivo.(Auria & Domenica, 2017, p. 4)

A lo largo de la historia el trabajador ha librado una lucha constante por su aceptación y comprensión en el área laboral las empresas han comprendido que el talento humano es muy importante para su crecimiento y desarrollo por ello actualmente las organizaciones han implementado la psicología organizacional la cual estudia el comportamiento del ser humano en su ambiente laboral esto con el

fin de mejorar la competitividad y así generar resultados favorables para la compañía.(Auria & Domenica, 2017, p. 5)

A principios del siglo XX se implementa la metodología de incentivos por objetivos la cual genero mucho beneficios a las empresas pero cuando se procedió al análisis postero a su implementación notaron que sus resultados fuer óptimos debido a la motivación que mantuvieron muchos colaboradores esto permitía que sientan un compromiso con la empresa y con sus objetivos y esto se extendía día a día en sus funciones.(Marshall, 2016)

El salario emocional o salario intangible parte de la lógica que la productividad inicia cuando un empleado está motivado y cumple sus funciones de manera eficiente y eficaz , esto va de la mano con los con las relaciones interpersonales , el clima laboral el crecimiento profesional y todos aquellos factores que tienen un impacto favorable entre la reacción laboral y familiar del colaborador(Arango & Arias, s. f.)

Para Gómez (2013) nuevamente utiliza el termino intangible indicando que esta retribución que no es económica y que se obtienen de la retribución personal satisface las necesidades básicas de hombre y tienen un impacto positivo en la motivación desempeño y productividad laboral(Arango & Arias, s. f.). Para Moreno, Paredes & Seminario el salario emocional es el que se busca más allá de cualquier retribución económica por ende los gestores del talento humano desarrollan estrategias orientadas a promover beneficios no económicos a fin de fidelizarlos a la empresa. (Jaramillo, 2020)

Es importante diferenciar el tipo de compensación que recibe el trabajador por la actividad que desempeña dentro de la organización para dejar claro el concepto de salario emocional Torrez-Flórez (2019) lo describe ya que indica que en las organizaciones los trabajadores reciben su salario neto como única compensación por su labor y para evitar confusiones detalla lo siguiente:

Tabla 1 Tipos de Incentivos

Termino	Descripción
Compensaciones	Las compensaciones no es solamente hablar de un sueldo, aquí es importante informar al trabajador cuales son las estrategias que se tienen sobre compensaciones, y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla.
Salario	La organización debe aplicar un método salarial que le permita establecer matemáticamente el valor del dinero, además de analizar variables como puesto de trabajo, el costo de vida en la región y la competitividad del sector.
Aumentos	Al pasar de los años el salario pierde poder adquisitivo, por ello es que las empresas realizan un aumento anual salarial a quienes perciban el salario mínimo para que el trabajador mantenga su capacidad de compra.
Incentivos	Estos son formas temporales de motivar al empleado, los incentivos deben estar conectados al sistema de evaluación de desempeño.
Beneficios Sociales	A diferencia de los incentivos los beneficios sociales son para todos los colaboradores sin importar su desempeño.
Salario Emocional	Es una nueva tendencia dentro de las organizaciones en las que principalmente se enfoca en dar al trabajador un balance entre su vida personal y laboral.

Fuente:(Saldívar & Moctezuma, 2020)

Elaborado por: El autor

1.5.1.1.1 Tipos de Salario Emocional

Los últimos estudios de compensación total realizados por Hay Group (2013) y Legis y Human Factoring Consulting (2017) apuntan a los siguientes:

- **Programas para el mejoramiento y cuidado de la salud:** Promueve la alimentación saludable, el deporte, los planes de salud, seguros médicos,

pausas activas y otros necesarios para que el colaborador se sienta seguro en su área de trabajo.

- **Flexibilidad laboral:** Adaptar la jornada laboral a las necesidades de los empleados siempre y cuando se ajusten a las políticas de la organización entre estas modalidades está el teletrabajo, feriados, permisos médicos y horarios flexibles por asuntos de emergencia familiar o personal.
- **Teletrabajo:** Este beneficio es muy poco aplicado pero preferido por los colaboradores más jóvenes, aunque es muy difícil conciliar y controlar el trabajo a la distancia su implementación en un área determinada puede resultar ventajoso para la organización.
- **Capacitación y desarrollo:** Fortalecimiento del equipo de trabajo a través de la capacitación, planes de estudio, y otros que mejoren su desempeño dentro de la empresa
- **Espacios de trabajo agradables:** Con facilidades de acceso y parqueo, ubicación cercana a sus hogares para de esta forma poder equilibrar la vida laboral y profesional.
- **Acceso a espacios de recreación:** Alianzas con centros de recreación como, almacenes, piscinas y gimnasios con descuentos exclusivos para los colaboradores.
- **Otros servicios de apoyo al empleado:** La variedad para el bienestar emocional del trabajador permite la implementación de estrategias creativas celebraciones especiales en fechas conmemorativas, códigos de vestimenta, caminatas ecológicas, olimpiadas entre otros.(Chanes et al.)

Cuando el trabajador forma parte de una empresa recibe por la labor que desempeña una remuneración dicho valor según el artículo 328 de la constitución de la República del Ecuador debe ser justa con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de los colaboradores y de su familia , algunas empresas manejan bonificaciones adicionales pero esto va ligado a sus posibilidades y políticas internas, el salario emocional surge a partir de estos incentivos empresariales pero con la filosofía que el reconocimientos económico no es suficiente y se debe ir más allá con el fin de implicar más al colaborador con los objetivos de la empresa de tal forma que encuentre un equilibrio entre lo laboral y lo personal.(Almeda, s. f.)

Algunos autores cuentan con definiciones distintas referentes al salario emocional en su mayoría coinciden en que es una retribución no económica que impulsa al trabajador a realizar su labor motivado día a día, para conocer mejor la conceptualización ya que en nuestro país no es muy difundido el tema se presentan varios conceptos de autores a continuación:

Tabla 2 Definiciones de Salario Emocional

Autor	Concepto	Año
Lucio Muñoz	Variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado	2007
María Rocco	Se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización	2009
Claudia Gómez	El salario Emocional aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa.	2011

Luis Quintero & Juan Betancur	El salario emocional, es considerado como salario intangible, se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol dentro de la organización.	2018
--	--	------

Fuente:(Auria & Domenica, 2017)

Elaborado por: El autor en base a la literatura consultada

1.5.1.1.2 Ventajas del Salario emocional

Las empresas que apuestan por el salario emocional deben saber que con su implementación podrán tener las siguientes ventajas:

- Colaboradores más felices al encontrarse motivados transformándolo en rentabilidad para la empresa.
- Baja rotación de personal esto permite la retención del talento humano y reducción de costos en reclutamiento y capacitación.
- Bajo absentismo laboral pues el colaborador encontrara pasión e ilusión en el trabajo realizado.

Estas ventajas están sujetas a la edad del colaborador pues estudios han demostrado que cuando el trabajador es mayor los beneficios que esperan son de salud y remuneraciones mientras que los más jóvenes tienden a querer flexibilidad laboral, teletrabajo formación y capacitación.(Laporta, 2020)

Con la revisión de la literatura en cuanto al salario emocional se pudo comprobar que existan teorías que abarcan el concepto, sin embargo se consideró que más lo

unido al salario emocional que es la motivación la mismas que surge de la necesidad que tiene el individuo la misma que de ser cubierta genera una satisfacción que se traducirá en un empleado más productivo se estudian a continúan las teorías más significativas y relacionadas al presente estudios.(Moreno Zevallos et al., 2016)

1.5.1.2 Teorías de motivación

La motivación se encuentra estrechamente relacionad con la supervivencia y el crecimiento exponencial del ser humano en la necesidad de cumplir con sus objetivos los mismos que el cual se convierte en una meta la cual intenta satisfacer un motivo en ocasiones. además de elegir y decidir qué motivo es el que un individuo intentará satisfacer determina necesidad, también ronda la posibilidad de elegir y decidir qué actividades, programas, instrumentos y otros elige el ser humano para conseguir el objetivo.(Palmero Cantero & e-libro, 2011)

Existen diversos autores que han aportado con sus estudios para el desarrollo del entendimiento de la motivación que tienen los seres humanos al realizar una actividad entre ellas tenemos las teorías de las necesidades de Maslow A. (1943), la teoría bifactorial de Herzberg

1.5.1.3 Motivación

Se entiende por motivación a una característica de la psicología humana que estudia el grado de compromiso de una persona a determinada actividad La motivación, dentro área laboral, es definida a como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos propuestos.(Mas, 2005)

El concepto de motivación está vinculado al salario emocional pues la retribución no monetaria tiene un impacto en la motivación de los individuos pues al existir un reconocimiento se valor al trabajador desde su lugar de trabajo.

1.5.1.4 Tipos de motivación

Para determinar el tipo de motivación es importante conocer la importancia que le damos a cada actividad que realizamos, el impulso que tenemos para desarrollar algo y la satisfacción no monetaria que recibimos por el deber cumplido partiendo de este concepto desarrollamos los tipos de motivación:

Tabla 3 Tipos de motivación

TIPO DE MOTIVACION	CONCEPTO
Intrínseca	Son estímulos que vienen de nuestro interior y nos impulsan a realizar una actividad
Extrínseca	Estímulos que impulsan a actuar, provienen del exterior
Positiva	Realizar una actividad y ser constante en ello por satisfacción
Negativa	Es el impulso de realizar una actividad, pero por obligación o por el que dirán
Básica	Solo damos hasta cuando nuestro nivel de compromiso nos permite
Cotidiana	Es el interés con el que realizamos una actividad a diario, por ejemplo: deportes
Centrada en el ego	Actividades que realizamos con el impulso de compararnos y sentirnos mejores que los demás
Centrada en la tarea	Es la actividad que realizamos como reto

Elaborado por: El autor

Fuente: Academia (2020)

1.5.1.4.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Esta teoría fue introducida por el psicólogo Abraham Maslow en 1943 en donde detalla como la motivación humana esté ligado a satisfacer las necesidades consideradas como la fuerza interna que mueve al individuo estableciéndolas por jerarquías e identificando como las necesidades humanas que son las fisiológicas, seguridad, pertinencia, estimas y autorrealización.

Cuando esta teoría es aplicada al equipo de trabajo se genera un entorno en donde las necesidades básicas del colaborador son satisfechas se crea un compromiso por parte del empleado hacia la empresa por ello esta última debe generar beneficios que permitan a su equipo de trabajo mantenerse motivado ya que el resultado se verá reflejado en sus resultados.(Turienzo, 2016, p. 27)

El estudio de la naturaleza humana de Maslow concluía en cuatro ideas básicas:

- El ser humano tiende a moverse hacia niveles superiores esto es una característica innata esto con el fin de mejorar su situación actual de salud, creatividad y autosatisfacción.
- El bloqueo de la autosatisfacción en el individuo se debe a la neurosis.
- La evolución de la sociedad en donde todos pueden alcanzar un nivel superior sin limitar a otros.
- La eficacia en el trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles.(Maslow, 1991)



Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades de Maslow
Fuente: Maslow (1943)

De acuerdo a la teoría de Maslow las necesidades se satisfacen desde las más básicas hasta las más superiores por ello las estableció en una pirámide en donde las necesidades fisiológicas las cuales son las básicas para su subsistencia entre

ellas está el alimento , descanso luego siguen las necesidades de seguridad estas son aquellas que le aseguran una supervivencia seguido están las de afiliación o aceptación esto está ligado a las relaciones interpersonales que tiene el individuo con otros es decir está ligado al hecho de recibir afecto de los demás , esto conlleva a la necesidad de estima la cual es aceptarse y sentirse bien consigo mismo y por ultimo esta la necesidad de autorrealización y es en esta donde influye mucho el salario emocional ya que ya que aquí esta las necesidades de crecimiento y de realización del propio potencial(Maslow, 1991)

Desde una perspectiva humanista está la capacidad de la persona de lograr su crecimiento sus características y la capacidad de elegirlo por ello María Naranjo en un artículo titulado motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo de la revista Educación publicado el 8 de agosto del 2009 señala “El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida, siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona”(Moreno Zevallos et al., 2016)

Para Maslow las personas siempre tienen un motivo para satisfacer una necesidad, dicha necesidad dependerá de la situación y las expectativas a partir de las necesidades fisiológicas las personas querrá satisfacer cada una de sus necesidades hasta alcanzar un nivel superior.

1.5.1.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg En su artículo «Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados?» explica que existen dos factores de motivación el primero está ligado a lo que hace feliz al colaborador desde su propia motivación para realizar su trabajo dentro de la empresa y la segunda lo relaciona con la higiene es decir situaciones que no controla que dependen mucho de la empresa como el reconocimiento , incentivos , ascensos y realización estos son elementos que se consideran de alta motivación para el trabajador ya que este necesita de estímulos para poder realizar su labor.(Mas, 2005)

“La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral”(Mas, 2005)

Herzberg encontró en su estudio que existe insatisfacción laboral cuando los factores relacionados al campo laboral como la política , la administración , las remuneraciones y las condiciones laborales fueron los más mencionados en sus resultados por ello los denomino factores de higiene , sin embargo aclaro que la presencia de buenos factores de higiene no garantizaran la satisfacción pues lo que se requiere es de buenas condiciones en el trabajo es decir factores motivacionales que permitan al colaborar obtener reconocimientos que lo estimulen a un buen desempeño en su trabajo.(Adams et al., 2020)

Según las referencias obtenidas de la tesis Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015 de Gutiérrez Bazán, Ana Lucia de Lourdes demuestra que los factores motivaciones y de higiene que propone Herzberg influyen en un buen clima organizacional sugiriendo que estos deben ser monitoreados pues los colaboradores están en constante cambio y evolución de esta manera se pueden corregir y aplicar los correctivos de manera oportuna (Bazán & Lourdes, 2015)

La teoría de los dos factores o teoría de motivación - higiene permitió a Frederick entender la satisfacción e insatisfacción laboral como conceptos independientes su trabajo está estrechamente ligado al de Abraham Maslow pues Maslow se enfocó en los aspectos generales de la vida de las personas mientras que Herzberg el tema en el campo laboral , a continuación se mostrara un gráfico en donde se puede observar el punto de vista de los autores con sus propios enfoques.(Correa, s. f.)

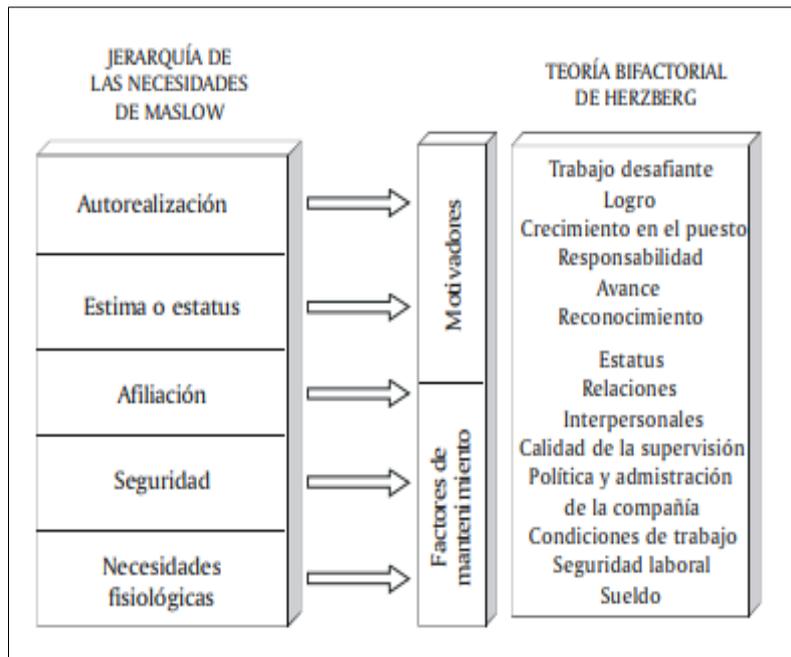


Ilustración 2 Teoría de Herzberg

Fuente: Herzberg, Frederick. «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados», en Hitos de la Gestión Empresarial.

Los estudios de Herzberg son de gran importancia dentro de las empresas con o sin fines de lucro ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con “los intangibles” que tienen relación directa con la productividad empresarial y el crecimiento organizacional.

1.5.1.4.3 Teoría de Equidad

Esta teoría laboral fue impulsada por Adams (1965) donde indica que cuando las personas perciben un trato justo en la organización estas son más productivas empleando los términos Input/outputs que significa que los inputs es todo lo que se entrega a la empresa el compromiso, dedicación, pasión y a cambio de eso recibimos los outputs que son las retribuciones que tiene la empresas, la equidad no depende solo de nuestra relación de entrada-salida, sino de nuestra comparación entre nuestra relación y la relación de otros.

Tabla 4 Ejemplo de la teoría de la teoría de Adams

Inputs/Entradas	Outputs/Salidas
Tiempo Dedicado al trabajo	Salario
Experiencia	Desarrollo personal
Habilidades	Reconocimiento
Antigüedad	Promociones

Elaborado por: El autor

Fuente:(Moreno Zevallos et al., 2016)

1.5.1.4.4 Teoría de las Expectativas

Para Vroom (1964) la motivación es el resultado de la conjunción de tres variables como valencia, expectativa e instrumentalidad Vroom indica una fórmula para ellos que la fuerza motivacional (F), es una función de la Expectativa (E) por la Valencia (V) , $F = (E)(V)$. (Chanes et al., 9)

- Expectativas. ¿Qué imagen construye el sujeto de sí mismo? ¿Se siente capaz? ¿Tiene formación? ¿Esforzándose obtendrá lo que pretende?
- Instrumentalidad. ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Es decir, si consigue un determinado resultado, ¿servirá para algo?
- Valencia. ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad? ¿Qué deseo o interés tiene para realizarla?

1.5.1.4.5 Teoría de fijación de metas u objetivos

Para Locke y Latham (1990), en el establecimiento de metas se ha de resaltar que el objetivo según un estudio realizado por Becker (1978). “La fijación de metas realmente sea de utilidad deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero

posibles de lograr. Además, existe un elemento importante el feedback, para potenciar al máximo los logros”.(Guédez, 2013)

En el marco del cumplimiento de objetivos Locke y Latham desarrollaron un esquema de cinco puntos para establecer objetivos “inteligentes” SMART es muy útil para los líderes para compartir a su equipo el nivel de los objetivos y si son posible cumplirlos.(Auria & Domenica, 2017)

Tabla 5 Definición de objetivos inteligentes

S	Específicos
M	Mesurables
A	Alcanzables
R	Relevantes
T	Temporizados

Elaborado por: El autor

Fuente:(Guédez, 2013)

“La relación entre el objetivo y el rendimiento es más intensa en la medida en que las personas están comprometidas con la meta. Este compromiso se fortalece cuando consideran que la meta es importante y, además, tienen expectativas de que realmente pueden alcanzarla”(Chanes et al.)

1.5.1.5 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral combina estados psicológicos .fisiológicos , ambientales que producen en el individuo un estado emocional positivo dentro de su lugar de trabajo, también se la considera como la actitud que tiene la persona frente a experiencia laborales los primeros estudios referentes a este tema dieron inicio con la llegada del siglo XX para entonces su análisis y atención fue desde una posición periférica , sin embargo hoy ha pasado a ser tema central y muy importante dentro de las organizaciones.(Salessi, s. f.)

Al conocer más acerca del concepto de satisfacción laboral es muy necesario remontarse a los inicios el cual está ligado a la psicología organizacional en

donde se muestran dos factores ligadas a la permanencia del trabajador dentro de la empresa, los mismos que son contextuales y disposicionales para la primera su estudio es netamente característicos al puesto y la segunda se centra en diferenciar a un individuo de otro para que sean ubicados en el cargo correcto.(Salessi, s. f.)

Los factores contextuales están ligados al diseño del puesto de trabajo el cual no solo permita un cumplimiento exacto de sus funciones, sino que también le permita la organización personal por ende ofrece libertad e independencia al colaborador, claro está que esto no significa descuido de las tareas asignadas, pero sí permite autonomía en la toma de decisiones y esto esté ligado al desarrollo de habilidades y competencias personales esto también depende del líder de la organización ya que si es empático, transformador, carismático a más que inspire confianza el personal sentirá mayor entusiasmo y elevará la satisfacción de cada uno. (Roger, 2013)

En cuanto a los factores disposicionales se puede indicar que tiene una gran influencia en las diferencias individuales que se tiene respecto a cada individuo las cuales generan una relación con los puestos de trabajo y la evaluación constante de ellas cabe mencionar que un colaborador encontrara su satisfacción laboral si desarrolla la actividad que le gusta dentro de una empresa es por esto que cuando los gerentes de talento humano describen el puesto deben poner muy claro cuales con los requisitos personales y profesionales que debe cubrir el candidato esto para asegurar mediante el proceso de selección que el que ocupa el cargo está capacitado y es el adecuado para cubrirlo(Salessi, s. f.).

Cuando se habla de satisfacción laboral existen dos entes involucrados como son el colaborador y la empresa que se relacionan en función a los incentivos que entrega la organización y la manera en que los empleados lo retribuyen. Según Salessi y Omar, (2016), el concepto de satisfacción laboral tiene dos perspectivas efectiva y cognitiva donde la primera estudia la forma en que el colaborador

realiza sus actividades y el entusiasmo con que lo realiza, mientras que el cognitivo evalúa el juicio objetivo sobre la naturaleza del trabajo. (p.34)

Para Hong, Lee & Lee (2018) la satisfacción salarial significa actitudes personales integrales o sentimientos que surgen a partir de la personalidad del individuo ya sean positivos o negativos. Chiang, Martín y Núñez (2010) indican que la satisfacción laboral es el agrado con el que el colaborador realiza sus funciones en el trabajo ya que esto es muy importante para crear un clima laboral optimo y favorable, esto aporta a la vida empresarial pues este estado influye que el colaborador transmita sus emociones a todo el equipo y por ende a la organización completa. (p.23)

La satisfacción laboral también es conocida como la calidad de vida laboral a lo largo de la historia su concepto se ha transformado debido al parte de varios autores que han coincidido que la satisfacción en el trabajo se enmarca en las actitudes junto con el compromiso y la implicación en el trabajo por ello vamos a revisar la literatura referente al tema antes mencionado.

Tabla 6 Conceptos de Salario Emocional

Año	Autor	Definición
1962	Porter	El autor hace referencia la percepción del trabajador entre la remuneración adecuada percibida y la efectivamente percibida.
1976	Blum	Son las actitudes que tiene el trabajar hacia el trabajo
1984	Pieró	Es la actitud general resultante de actitudes específicas relacionadas al trabajo
1993	Newston y Davis	Una actitud afectiva dentro de la organización
2001	Breif y Weiss	Es la combinación entre los que influye en los sentimientos y el pensamiento

Elaborado por(Chiang et al., 2010)

A pesar de la basta información que se tiene respecto a la satisfacción laboral no existen teorías que determinen que factores influyen en ella sin embargo Schneider (1985) en su teoría de la equidad señala con precisión cuales son los motivos que conllevan a la insatisfacción en donde muestra como las personas se esfuerzan por buscar la justicia e igualdad , en esta teoría se muestran dos componentes primarios que determinan a relación entre el trabajador y empleador y se detalla a continuación:

Tabla 7 Relación entre el trabajador y el empleador

INSUMO	RESULTADO
Tiempo laborado	Salario
Nivel de estudios	Seguridad laboral
Habilidades	Reconocimiento
Creatividad	Ascensos
Antigüedad	Promociones
Nivel de Desempeño	Incentivos
Experiencia	Oportunidad de Desarrollo

Elaborado por(Chanes et al., 9)

Los a la empresa más básicamente a como esta administrado el departamento de talento humano, pues de este departamento depende la calidad de vida del trabajo, su interés y preocupación por los cargos, ascensos, promociones y demás se interrelacionan al talento humano que colabora en la empresa y por ende garantizan la satisfacción de los mismos insumos están ligados al perfil característico del colaborador y los resultados están ligados en función.

1.5.1.6 Clima Organizacional

Méndez (2006) indica que el clima organización está asociado a lo sociología , nace de la idea que el individuo se adapta en ambientes que cambian constantemente en el entorno empresarial el cual es muy dinámico pues así es su

naturaleza , es decir es como las personas definan procesos de interacción y dicho procesos se ven influenciados por el personal interno de la empresa , el concepto durante los últimos años ha tomado mayor fuerza ya que su medición , análisis e interpretación resulta de mucha en la toma de decisiones empresariales.(Solarte, 2009, p. 4)

El conceptos de clima organizacional se atribuye esta asociado a la teoría de motivación de Lewis y el concepto se conoció a través de los datos organizaciones e industriales de los años 60 y 70 su conceptualización es muy importante pues estudia a personas y sus conductas así como sus sentimientos últimamente cuando un colaborador hace referencia a su ambiente laboral tiende a utilizar el término clima que si bien es cierto no se tiene un concepto universal muchos investigadores han coincidido que son los atributos del ambiente laboral , sin embargo cuando lo que se pretende es saber la naturaleza de dicho atributos los autores vuelven a discrepar en los conceptos (Chiang et al., 2010, p. 14)

Tabla 8 Definiciones de Cultura Organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Elaborado por: (Galarza & Vallejo, 2010)

Por otro lado tenemos datos de la conferencia sobre el clima organizacional dictada por Héctor y Lucas González en la Universidad Nacional de la Plata en el

2010 en donde segregan el concepto a fin de darle un mejor sentido y detallan que el clima organizacional son las percepciones de los trabajadores en cuanto a su situación laboral dicha percepción no siempre es justificada ya que en la mayoría de los casos los trabajadores no logran determinar qué es lo que causa que se sientan de determinada manera sin embargo esto tiene repercusiones en las actitudes , comportamiento de los colaboradores.(González & González, 2010)

El hecho que un trabajador no logre determinar qué es lo que está incidiendo sea positiva o negativamente en su clima laboral tendrá repercusiones en su rendimiento y por ende en la productividad de la compañía este hecho es muy importante por lo cual las empresas deben aportar mucho para determinar qué es lo que está afectado el ambiente laboral, el clima laboral repercute en:

- Las buenas o malas relaciones laborales
- Éxito o fracaso de los objetivos empresariales
- Parificación activa y eficiente el personal
- Altos niveles de desempeño o actos ilegales a la organización(González & González, 2010, p. 3)

Es importante que las organizaciones conozcan sobre los problemas por los que esta pasando su personal , suele suceder que las empresas por ignorar el problema o simplemente por no saber como actuar frente a el dejan pasar sin darle algun tipo de solucion , cuando se conoce el clima organizacional se puede hacer una retoralimentacion de los procesos en los que se esta fallando y tomar las medidas correctivas necesarias.

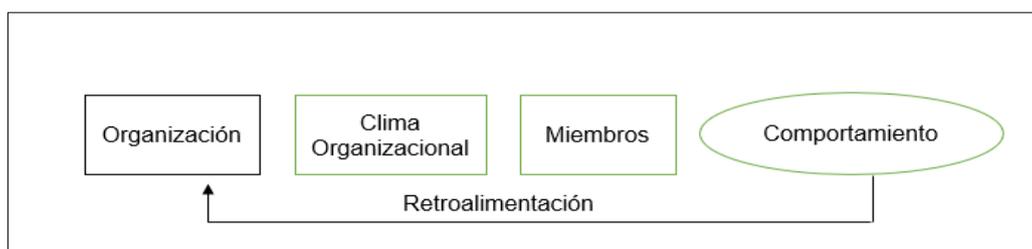


Ilustración 3 Proceso de retroalimentación del clima laboral

Fuente: (González & González, 2010, p. 10)

1.5.1.6.1 Factores que influyen en el clima organizacional

Los diferentes factores que influyen en el clima organizacional tienen relación con las acciones internas y externas que tienen las empresas entre las más comunes tenemos:

- **Liderazgo:** El hecho de escoger un buen líder dependerá el desempeño del equipo de trabajo este deberá crear un ambiente óptimo para que los trabajadores se sientan entusiasmados de cumplir con los objetivos a través de la influencia que este ejerza sobre el equipo.
- **Toma de decisiones:** Este proceso es muy importante para la organización ya que cuando se toman decisiones están influyen directamente en cada uno de los colaboradores y la forma en que se ejecuten repercutirán en el clima laboral que ellos perciban
- **Comunicación:** Dentro de toda organización los medios de comunicación son muy importantes ya que esto garantiza la transmisión de la información a todo el personal y con esto se logra que todos conozcan y sean partícipes de los objetivos, metas, valores y otros necesarios para que el colaborador se sienta parte de la empresa.
- **Relaciones Interpersonales:** Este es el tipo de relación que tienen los directivos con el personal o el personal entre sí, por lo general los colaboradores tienden a respetarse y estimarse mutuamente por lo cual el departamento de talento humano crea lazos afectivos a través de los días de integración.(Moreno Zevallos et al., 2016)

Lewin (1988) detalla que el comportamiento de las personas es el resultado de la función entre la persona y el entorno expresándolo en una formulada $C = f(P \times E)$ en donde C es el comportamiento el cual está en función a la persona o colaborador y el entorno por ello el autor recomienda prestar más atención a la persona pues de ello depende el éxito o fracaso de la organización. (p.4)

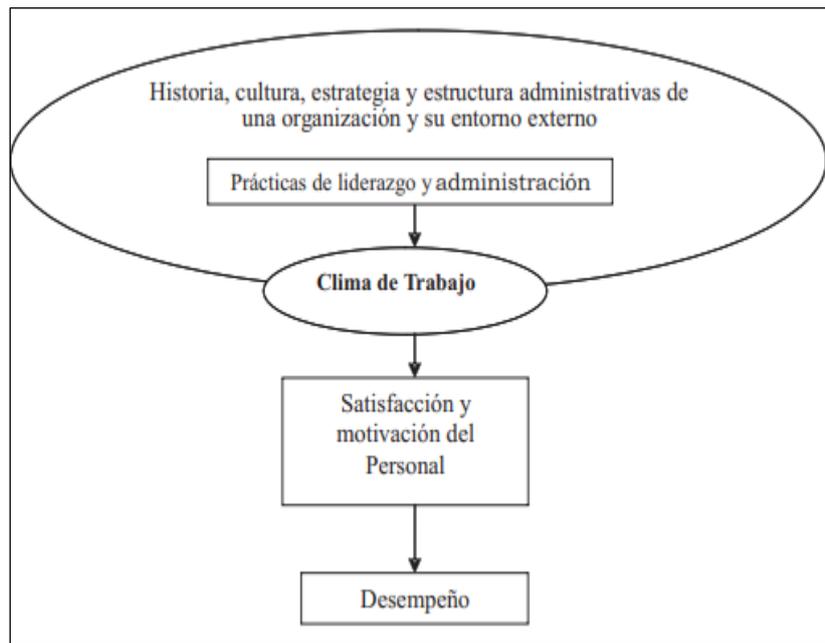


Ilustración 4 Ubicación y relaciones del clima de trabajo

Fuente:(Galarza & Vallejo, 2010, p. 8)

1.5.2 Marco Conceptual

1.5.2.1 Salario Emocional

Para Gómez (2013) el salario emocional es una retribución intangible que complementa el salario económico (dinero) que recibe un colaborador en contraprestación de su actividad laboral, que tiene implícito el concepto de satisfacer necesidades básicas y cuyo impacto se percibe en la motivación, el bienestar, y que repercute en el desempeño y productividad laboral. (p.65)

1.5.2.2 Satisfacción Laboral

Está definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, el colaborador que está satisfecho con su puesto de trabajo tendrá una actitud positiva más quien no lo está reflejará una pésima actitud la cual vendrá ligada a otros factores como el estrés laboral.(Moreno Zevallos et al., 2016)

1.5.2.3 Clima laboral

El clima laboral es aquel que se orienta a cumplir con los objetivos de las empresas un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo, es un contexto de trabajo caracterizado por aspectos tangibles e intangibles esto quiere decir que es la forma en que los miembros describe a la organización e influye en el comportamiento de las personas(Jesús, 2016)

1.5.2.4 Motivación

Según la Real Academia de la Lengua la motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona para Abraham Maslow es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. clasificando las necesidades en 5 y ubicándola en una pirámide.(Maslow, 1991)

1.5.2.5 Fidelización

La fidelización es un concepto asociado al Marketing el cual busca la lealtad del cliente sea por su marca, producto o servicio, así mismo como se trata de fidelizar al cliente externo es más importante aún fidelizar al cliente interno el cual es el responsable del crecimiento y desarrollo de las actividades empresariales.(Boubeta, 2007)

1.5.2.6 Clima Organizacional

Este concepto hace referencia al ambiente en el que el colaborador se desempeña es importante destacar que de ello dependen sus actitudes frente a su trabajo y las relaciones interpersonales que tengan entre un clima laboral negativo se ve reflejado en el desempeño del colaborados y en los resultados de la organización.(Marshall, 2016)

CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

1.5.3 Tipo de estudio

1.5.3.1 Investigación Descriptiva

Para (Tamayo, 2004) la investigación descriptiva comprende el registro , análisis e interpretación de la naturaleza actual de un fenómeno , este tipo de investigación trabaja sobre la realidad de los hechos y busca que se interpreten de una manera correcta a través de encuestas , estudio de casos, estudios exploratorios ,estudios causales , estudio de desarrollo y de correlación.(Tamayo, 2004, p. 44)

Se sugiere que la investigación es descriptiva así como cualquier otro tipo de investigación debe ser analizada previamente a haber realizado estudio documental de los antecedentes históricos referente al tema por lo tal indica que la investigación descriptiva incluye la investigación documental, siguiendo este concepto el autor ha realizado un estudio documental referente al tema de investigación y ha tomado como referencias estudios de casos que servirán de mucha ayuda en la aplicación de las metodologías del presente trabajo de investigación.(Salinas, s. f., p. 12)

Los estudios de tipo descriptivos preparan el terreno para las investigaciones de tipo correlacional o explicativo es decir conceptualmente indica que este tipo de estudio “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población.”(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92)

Con el fin de puntualizar las características de la población de estudio en este caso los colaboradores del área de innovación del Banco del Pacifico en función al salario emocional se pretende realizar un estudio descriptivo para conocer la incidencia de las variables de estudio en el personal de dicha área

1.5.4 Enfoque

Los estudios de tipo cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado este tipo de investigación pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población), su meta principal es formular y demostrar las teorías.(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 19)

Se eligió un enfoque de investigación cuantitativo – estudio de caso debido que nos otorga control sobre punto de vista de conteos y las magnitudes, mediante la técnica de encuesta direccionada a los voceros de innovación del Banco de Pacifico lo que permitirá obtener los datos primarios utilizando métodos semiestructurados de cuestionarios a los participantes.(Hernández Sampieri et al., 2014)

1.5.5 Método de Investigación

Método Deductivo

Debido a que el presente estudio se basa en la situación actual de los voceros del área de transformación cultural del Banco del Pacifico S.A. se realizará un estudio de tipo deductivo el cual permitirá recoger información que servirá de apoyo en la toma de decisiones de forma general de todos lo que conforman la institución. La presente investigación busca conocer la realidad en la que se encuentra cada colaborador del área y poder establecer cuáles son aquellas necesidades que quieren satisfacer y como la institución lo mantiene motivado en su área de trabajo.

Método Inductivo

La investigación también tendrá in enfoque inductivo pues se pretende a través de la observación de los hechos realizar un análisis en base a los resultados y a las percepciones que se tienen del área objeto de estudio, es decir se ha observado que dentro del área de innovación el nivel de rotación es alto y que los objetivos se retrasan con estas apreciaciones se podrán sacar conclusiones más o menos acertadas que se complementarán con los resultados.(Hernández Sampieri et al., 2014)

1.5.6 Fuentes y técnicas de recolección de datos

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias

1.5.6.1 Fuentes primarias

En relación a los objetivos propuestos al autor utilizara fuentes primarias para la investigación ya que esta proporcionara datos de primera mano que servirán como guía en la definición de los lineamientos por ello se utilizaran dos las cuales se detallan a continuación:

- **Entrevistas:** Direccionadas al personal encargado del área de talento humano a fin de conocer si se dentro del banco existen compensaciones no monetarias (salario emocional) para los colaboradores y las formas en que se las transmiten al personal.
- **Encuestas:** Direccionada a los voceros de transformación cultural utilizando un cuestionario factorial a escala de Likert el cual estará direccionado de 209 colaboradores y cuyo propósito será el de conocer su opiniones y comentarios respecto al clima laboral que perciben dentro de la institución.
- **Focus Group:** De la muestra seleccionada se trabajará con el 30% y se armaran 6 grupos de 10 colaboradores para conocer la motivación e insatisfacciones de quienes son parte de los voceros de Transformación Cultural, para lograr tomar acciones constructivas que permitan empatizar con ellos brindándoles el mayor apoyo para fortalecer sus gestiones dentro de esta actividad.

1.5.6.2 Fuentes secundarias

1. **Datos estadísticos públicos de la institución:** La institución financiera al ser una entidad controlada y regulada por entes estatales debe estar en constante análisis estadístico de sus áreas por ello se recurrirá a estos datos

a fin de complementar la investigación y aportar a los resultados que se obtengan de las entrevistas y encuestas realizadas.

2. Tesis de posgrados de temas relacionados: La información documental y estadística, así como los resultados de las tesis y trabajos de investigación en relación al salario emocional servirán de guía y aportarán información relevante para nuestros resultados y conclusiones.

3. Artículos de Revistas Científicas: La información que se obtenga de los artículos de revistas científicas servirán de aporte en el marco teórico y a la definición de los lineamientos de fidelización.

1.5.7 Población de estudio y tamaño de la muestra

La población a la cual va dirigido el estudio son los colaboradores que forman parte del grupo de voceros de transformación cultura del Banco Pacífico S.A. en la ciudad de Guayaquil ya que ellos son los encargados de llevar la información de la transformación cultural a todas las áreas del banco, de ellos depende que los colaboradores se estén comunicados e incentivados con las decisiones que toman los altos mandos el número total de colaboradores de dicho grupo en la ciudad de Guayaquil es de 209 colaboradores.

Tabla 9 Áreas a las que pertenecen los voceros de transformación cultural

ÁREAS	NÚMERO ACTUAL
ADMINISTRACIÓN	2
ARQUITECTURA Y GOBIERNO DE DATOS	3
ASESORIA JURIDICA Y SECRETARIA GENERAL	1
AUDITORIA INTERNA	2
BANCA DE EMPRESAS	6
BANCA DE PERSONAS	107
CANALES FINANCIEROS	4
COBRANZAS	2
MEDIOS DE PAGOS	8

MEDIOS TECNOLOGICOS	4
MERCADEO	7
MICROFINANZAS	2
OPERACIONES INTEGRALES	30
PLANIFICACION ESTRATEGICA	5
PROCESOS	2
PROYECTOS	1
RIESGOS INTEGRALES	3
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	2
SEGURIDAD BANCARIA	5
TALENTO HUMANO	4
TESORERIA Y FINANZAS	4
TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN	3
UNIDAD DE CUMPLIMIENTO	2
TOTAL	209

Fuente: Banco del Pacifico S.A.

Como conocemos la población total se procede a calcular una muestra la cual se direccionará utilizando un formulario en línea que simplificara la recolección de datos y agilizará la obtención de la información por ello se procede a aplicar la fórmula de muestra con población finita y se obtuvieron un total de 175.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Tabla 10 Cálculo de la muestra

Parametro	Insertar Valor
N	209
Z	1,960
P	50,00%
Q	50,00%
e	3,00%

Tamaño de muestra
"n" =
174,91

Fuente: Elaboración propia

1.5.8 Tratamiento de la información

La presente investigación empleará el análisis de información herramientas ofimáticas como Microsoft Excel esto permitirá el procesamiento de información a través de tablas y gráficos que resumirán y facilitarán la interpretación de los datos obtenidos.

CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION

1.6 Análisis de la situación actual

Banco del Pacífico inicia su proceso de Transformación Cultural en el año 2019, cuando por decisión de la Presidencia Ejecutiva se evidencia la necesidad de diseñar una nueva cultura organizacional orientada a facilitar el desarrollo de la nueva estrategia de la institución, la misma que apunta hacia la transformación digital basada en convertir al Banco una organización market shaper, soportados con agilidad e innovación. (Banco del Pacífico, s. f.)

La institución financiera tiene dentro de sus pilares a la innovación digital para ser el banco con la propuesta de valor más digital del mercado trabajando de forma agile que se traduce en un liderazgo en transacciones y ventas digitales con journeys digitales punta a punta, en ese sentido la transformación cultural es un proceso habilitante fundamental para el logro de la nueva estrategia corporativa. Resulta apremiante identificar la cultura actual y la cultura deseada para desplegar iniciativas orientadas al desarrollo de un propósito de cultura y nuevos comportamientos observables en la organización tanto para los altos mandos como para los colaboradores en general.(Banco del Pacífico, s. f.)

En octubre de 2019 se realiza el lanzamiento oficial del proceso de transformación cultural a toda la organización en el mes de noviembre del mismo año se inicia un proceso de diagnóstico de la cultura actual (cultura 1.0) y de la cultura deseada (cultura 2.0) y de los comportamientos limitantes que la organización desea dejar atrás en el proceso de transformación cultural. Durante los dos últimos meses del año 2020, se realizó el lanzamiento del plan piloto del programa formativo Capitán Pacífico, orientado a un grupo de líderes de la organización que ocupan puestos gerenciales y un segmento de 500 colaboradores de distinto nivel jerárquico a nivel nacional denominados voceros de transformación cultural que buscan promover el comportamiento de la curiosidad por aprender en todos los colaboradores de la organización, entendiendo que por medio de la curiosidad por aprender y un

constante traslado de conocimientos facilitara que el banco se mantenga vigente en el entorno y en el mercado y pueda adaptarse a los cambios.

1.6.1 Voceros de transformación cultural

Los voceros son colaboradores del Banco del Pacífico que han demostrado pasión por el cambio entre ellos los culturales que el banco ha comenzado, demuestran participación y comunicación permanente en el círculo de la institución financiera, tienen una excelente actitud de servicio, pasión por enseñar y contagian de alegría y actitud positiva a sus compañeros.(Banco del Pacífico, s. f.)

1.6.2 Habilidades de los voceros de TC

- Capacidad de motivar
- Colaboración
- Asertividad
- Adaptabilidad
- Curiosidad por aprender

1.6.3 Objetivos de los voceros de TC

- Involucrar a llegar a más colaboradores con el proceso de transformación cultural humanizando el mensaje y más cercanos.
- Ayudar a fortalecer la estrategia de transformación cultural adquisición y transferencia de conocimientos, es decir, se entrenarán, para después desplegar con sus compañeros todo lo referente a nuestra Cultura y sus componentes.
- Impulsar la Transformación Cultural por workplace

Desde la implementación de esta cultura en el banco se han venido presentando problemas de motivación principalmente en los voceros de transformación cultural pues su elección no siguió un proceso de selección minucioso o una capacitación

previa sino mas se escogió al azar colaboradores de diferentes áreas para que estos sean los portavoces siguiendo el siguiente esquema:

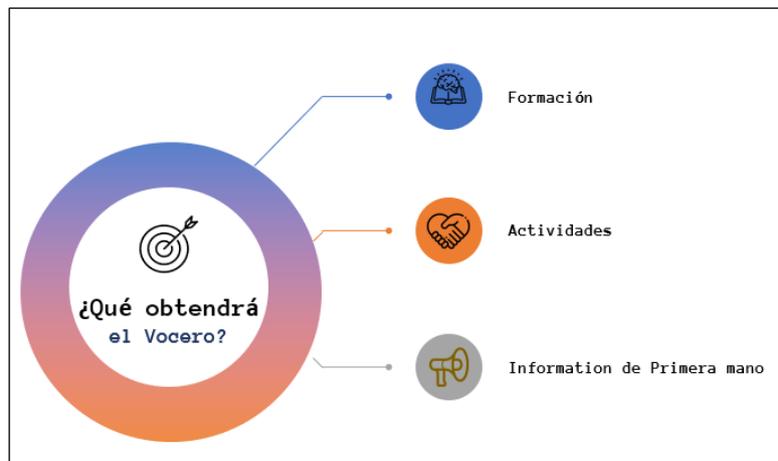


Ilustración 5 Beneficios de los voceros de TC del Banco del Pacífico S.A

Fuente: Banco del Pacífico S.A.

El proceso de cambio de cultura en el Banco del Pacífico es una acción que no se puede retrasar ya que de ello depende que la cultura pase de 1.0 a 2.0 como se tiene planificado y la función que cumplen los voceros es muy importante ya que de ellos depende que todo el personal este motivado y enfocado a estos cambios, sin embargo, como ya se mencionó su elección no fue meditada y actualmente este grupo presenta baja participación en las actividades relacionadas a la transformación cultural por ello se pretende establecer lineamientos de fidelización basados en el salario emocional para mejorar su participación y obtener de ellos el cambio que la institución necesita.(Banco del Pacífico, s. f.)

Actualmente el banco lanzó un comunicado interno para los voceros de TC esto incluye: cuatro capacitaciones al año comunicación interna a través de medios electrónicos de los voceros por área, charlas donde se puedan compartir sus comentarios y experiencias en función al rol que está desempeñando y un plan de reconocimiento para ello el autor realizará encuesta direccionadas a una muestra de los voceros de transformación cultural en Guayaquil y así determinar el grado de satisfacción laboral en el que se encuentran y una entrevista a la encargada del área

de talento humano para con esto definir cuáles son esos reconocimientos que tienen estos colaboradores (Banco del Pacífico, s. f.).

Previamente se realizó una encuesta a 109 colaboradores denominados voceros de transformación cultural para conocer su percepción respecto a la función que estaban realizando y se pudo encontrar a través de un formulario con 8 preguntas a través de correo y workplace algunas opiniones y comentarios que servirán de apoyo para entender por qué su rendimiento no es el esperado. (Banco del Pacífico, s. f.)

En la teoría, la mayoría de los voceros percibe su rol como algo positivo y lo reconoce como los encargados de: Transmitir, motivar, incentivar, fomentar y comunicar el proceso de Transformación Cultural siendo también ejemplos.

A continuación, se cita comentarios que llaman la atención:

- “Hasta ahora entiendo que el objetivo es transformar a nuestro banco, pero aún no tengo claro el roadmap, por ahora siento que mi rol es ser replicador de las iniciativas, pero aun no entiendo el cómo las iniciativas que se están llevando a cabo lograrán el objetivo, o cual es el problema que queremos resolver. “
- “Realmente, conocemos el enfoque que le queremos dar, pero en mi grupo de trabajo no he tenido la oportunidad de interactuar con mis compañeros, ha sido muy poco. “

1.6.4 Hallazgos

A través de los resultados obtenidos por las encuestas direccionadas a los voceros (Anexo No.5) se puede determinar lo siguiente:

- “Motivando a mis compañeros para que se adapten a los cambios y de esa manera evolucionar como personas y cumplir con el objetivo principal del

Banco, un servicio de calidad con personal que ame lo que hace, que se adapte y comprometa con el cambio.”

- “Mi misión es ayudar y guiar a mis compañeros a comprender este gran cambio q está realizando el banco.”
- “Puedo transmitir a mis compañeros más cercanos en la operativa los temas de Transformación.”
- “Incentivar a mis compañeros a poder formar parte de este magnífico proceso del bdp”.
- “Canalizando información a compañeros de la Agencia y de otras localidades con las que tengo contacto. Siendo el ejemplo, para que vean que la transformación cultural es de cambios rápidos y constantes”.
- Mi rol de vocero aporta a la transformación cultural al ser un canal de comunicación directa con mi área de trabajo y mis compañeros, motivando a que se unan y vayan siendo parte de la misma”.
- “Enseñando con el ejemplo a todo el personal, estoy convencida que el cambio debe venir de nuestro interior.”(Banco del Pacífico, s. f.)

1.6.5 Conclusiones encuesta a VCT

- Se debe mantener el seguimiento a las actividades asignadas a los voceros por medio de correos electrónicos y plataforma workplace.
- La mayoría de los voceros conocen teóricamente el significado de ser parte de la Tribu Ubuntu.

- Se debe fortalecer su rol enfocándonos en transmitir el proceso de transformación cultural y no tanto en asignarles retos participativos.
- Muchos voceros no han sido sinceros al momento de realizar la encuesta lo que nos afirma que no están conscientes de que se les realiza un seguimiento a sus actividades.
- Muchos voceros califican su participación como media cuando en realidad es baja, lo cual afirma que no están conscientes del valor que aporta su rol.
- Se deberá proponer retos con actividades menos complejas que no demanden mucho tiempo de gestión.
- Se considera oportuno esperar los resultados de los focus group para robustecer el plan de acción para voceros.
- Robustecer el rol del vocero y seleccionar actividades específicas para no interferir mucho con su jornada laboral.(Banco del Pacífico, s. f.)

1.7 Presentación de resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral

Con el fin de conocer el ambiente laboral actual de los voceros de transformación cultural se les direcciono una encuesta tipo Likert para medir el grado de satisfacción laboral que sienten con su actual función para ello se dividió el formulario en seis dimensiones en donde se realizaron preguntas referentes a:

- El puesto de trabajo
- Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
- Comunicación y Coordinación
- Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos
- Formación
- Motivación y reconocimiento

1.7.1 Tabulación de Resultados

A continuación, se detallarán las preguntas realizadas a los voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico, seguido de estas se analizarán las frecuencias de sus respuestas en función a la dimensión que se consulta para esto se procedió a codificar el parámetro de las respuestas del cuestionario Likert como se detalla a continuación:

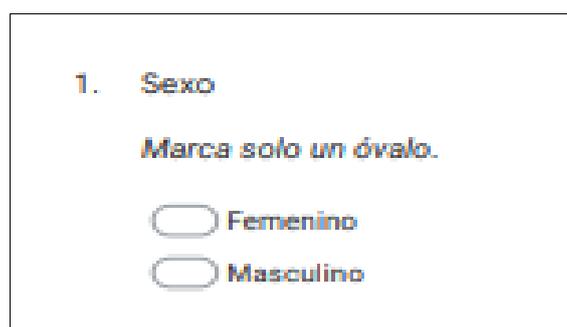
Tabla 11. Valoración escala del cuestionario de Clima Laboral

Alternativas	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Elaborado por: El autor

Según la valoración para el análisis de este cuestionario se entiende que los encuestados que respondan con 1 y 2 representan una respuesta negativa mientras que si lo hacen entre 4 y 5 será afirmativa y el 3 un punto neutro el cual no representara una inclinación hacia ninguna de las respuestas anteriores.

Pregunta 1. Sexo



1. Sexo

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

Ilustración 6 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado

Elaborado por: El autor

Tabla 12 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado

Sexo	Freciencia
Femenino	95
Masculino	80
Total	175

Elaborado por: El autor

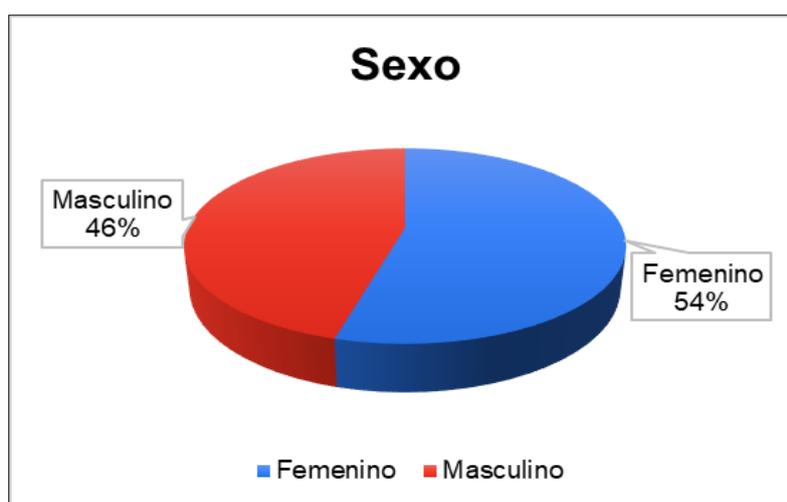


Gráfico 1 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Sexo del encuestado

Elaborado por: El autor

Según los datos obtenidos el 54% de los encuestados es de sexo femenino y el 46% son de sexo masculino como se puede notar no existe preferencias y los voceros de transformación cultural no se caracterizan por ser de un sexo en específico sino que existe casi una equidad entre los colaboradores quienes conforman este grupo, cabe mencionar que este personal fue elegido al azar para formar parte de este cambio cultural dentro del banco por ello se puede decir que dentro de la institución si existe igualdad y no se tiene distinción de sexo o género.

Pregunta 2. Edad

2. Edad

Marca solo un óvalo.

Menos de 25 años

Entre 25 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Mas de 45 años

Ilustración 7 Encuesta de clima laboral Pregunta 1. Edad del encuestado

Elaborado por: El autor

Tabla 13 Encuesta de clima laboral Pregunta 2. Edad del encuestado

Edad	Frecuencia
Menos de 25 años	45
Entre 25 y 35 años	71
Entre 36 y 45 años	42
Mas de 45 años	17
Total	175

Elaborado por: El autor

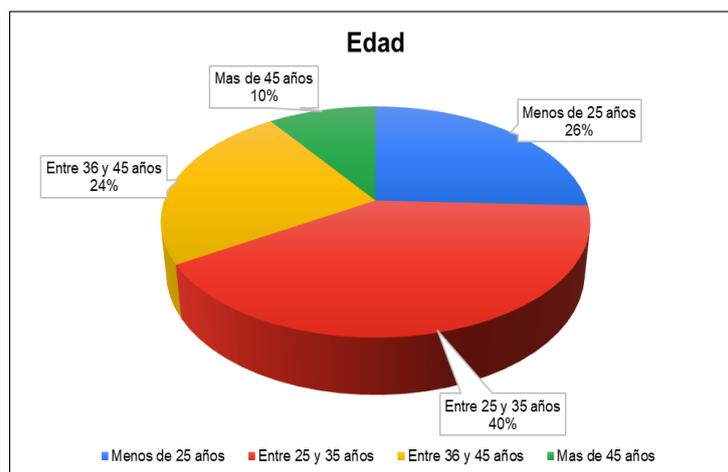


Gráfico 2 Encuesta de clima laboral Pregunta 2. Edad del encuestado

Elaborado por: El autor

Los resultados demuestran que la mayoría del personal que forma parte de los voceros de transformación cultural están entre los 25 y 35 años de edad los cuales representan un 40% adicionalmente los resultados también indican que el grupo esta mayormente representado por menores de 25 años y mayores de 35 años de edad como se observa la oportunidad para formar parte de este cambio se les dio a todos y la edad no fue un limitante para ello.

Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución

3. Tiempo que labora en la Institución

Marca solo un óvalo.

Menos de 1 años

Entre 1 y 5 años

Mas de 5 años

Ilustración 8 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución

Elaborado por: El autor

Tabla 14 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución

Años Laborados	Frecuencia
Menos de 1 años	45
Entre 1 y 5 años	74
Mas de 5 años	56
Total	175

Elaborado por: El autor



Gráfico 3 Encuesta de clima laboral Pregunta 3. Tiempo que labora en la institución
Elaborado por: El autor

Los resultados indican que existen una estabilidad laboral dentro de la institución y esto debido a que la mayoría del personal escogido para formar parte de los voceros de transformación cultural representan el 42% mientras que los que tienen más de 5 años representan el 32% y los que tienen menos de un año forman parte de un grupo que equivale al 26% con esto podemos notar que dentro del banco si se está trabajando para la retención del personal y esto se nota en la baja rotación y en la permanencia en la empresa con esto podemos creer que los voceros fueron escogidos de forma deliberada pero esto debido a que en su mayoría el personal que labora dentro de la institución tiene años de experiencia y conoce la cultura del banco.

4. Puesto de trabajo

4. Puesto de Trabajo					
Añade solo un círculo por fila.					
	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totamente de acuerdo
El trabajo en mi área está bien organizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis funciones y responsabilidades están definidas por escrito, de modo que sé lo que se espera de mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi área tenemos los cargos de trabajo bien reportados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi puesto de trabajo puedo recibir información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo información de cómo desarrollar mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 9 Encuesta de clima laboral Pregunta 4. Puesto de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Se procedió a codificar las respuestas a las preguntas en escala de Likert como se especificó en la Tabla 12. a fin de poder tabular y representar gráficamente los resultados obtenidos, por lo cual se procede a realizar una frecuencia absoluta global de cada una de las opciones de respuesta y sacar la respectiva frecuencia relativa como se muestra a continuación:

Tabla 15 Puesto de Trabajo

4. Puesto de Trabajo	Pregunta 4.1	Pregunta 4.2	Pregunta 4.3	Pregunta 4.4	Pregunta 4.5	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	21	17	14	17	15	84	10%
En desacuerdo	22	23	27	26	24	122	14%
Indiferente	19	16	28	22	25	110	13%
De acuerdo	46	56	45	50	57	254	29%
Totalmente de acuerdo	67	63	61	59	54	304	35%
No contesta				1		1	0%
Total	175	175	175	175	175	875	100%

Elaborado por: El autor

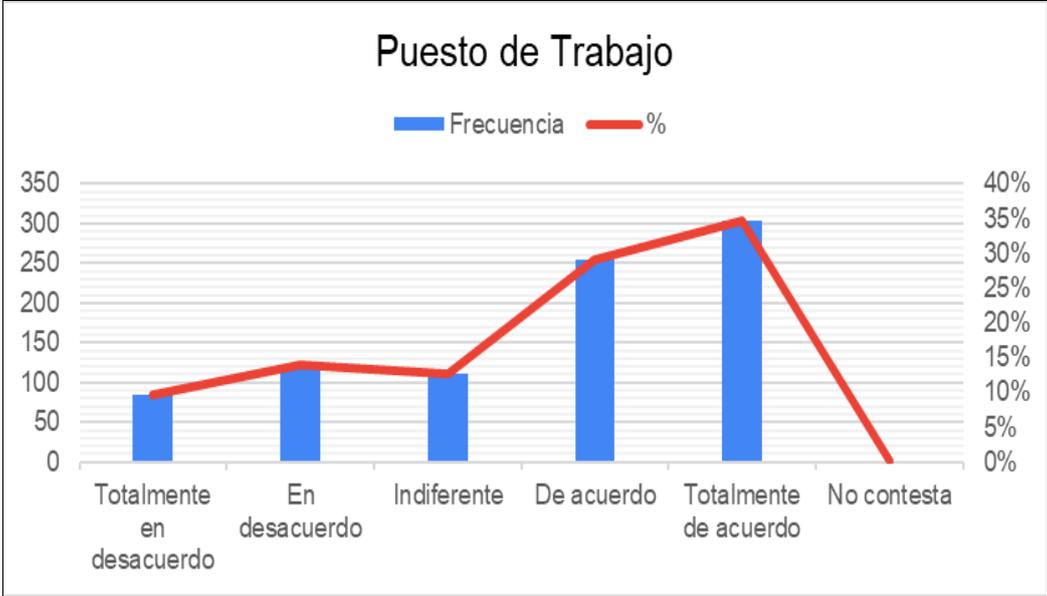


Gráfico 4 Puesto de trabajo

Elaborado por: El autor

Según los datos obtenidos la mayoría de los encuestados están conscientes y consideran que su puesto de trabajo está bien organizado , las funciones están bien repartidas , desarrollan sus habilidades y reciben retroalimentación , sin embargo este un porcentaje que sumado representa el 24% el cual considera que su puesto de trabajo no está bien organizado por ello sería muy importante realizar capacitaciones constantes y realizar un análisis de las funciones por puesto ya que este porcentaje puede afectar al objetivo general que tiene el banco y el cual implica un cambio cultural y puede significar que estos colaboradores no hayan entendido bien cuáles son sus funciones dentro del área y tampoco entiendan bien las funciones como voceros escogidos para el cambio.

Por otra parte tenemos quienes fueron indiferentes al consultarles respecto a su puesto de trabajo , se pudo notar que son aquellos que tienen entre 1 y 5 años laborando en la institución lo cual quiere decir que no se encuentren desempeñando la misma función que tuvieron al ingresar y su promoción se dio sin una previa capacitación lo que conlleva a inferir sus funciones pero a no tenerlas bien definidas esto indica que sus funciones no han sido proporcionas por completo para ello el departamento de talento humano debe involucrarse más para bajar los porcentajes que sin duda está afectando en su sol como vocero.

5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros					
Marca solo un óvalo por fila.					
	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totamente de acuerdo
La relación con los compañeros de trabajo es buena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento parte de un equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ambiente de trabajo me produce stress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 10. Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Elaborado por: El autor

Tabla 16 Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Pregunta 5.1	Pregunta 5.2	Pregunta 5.3	Pregunta 5.4	Pregunta 5.5	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	14	14	15	11	9	63	7%
En desacuerdo	24	25	24	25	27	125	14%
Indiferente	19	21	21	30	54	145	17%
De acuerdo	58	59	63	62	45	287	33%
Totalmente de acuerdo	58	56	51	47	38	250	29%
No contesta	2		1		2	5	1%
Total	175	175	175	175	175	875	100%

Elaborado por: El autor

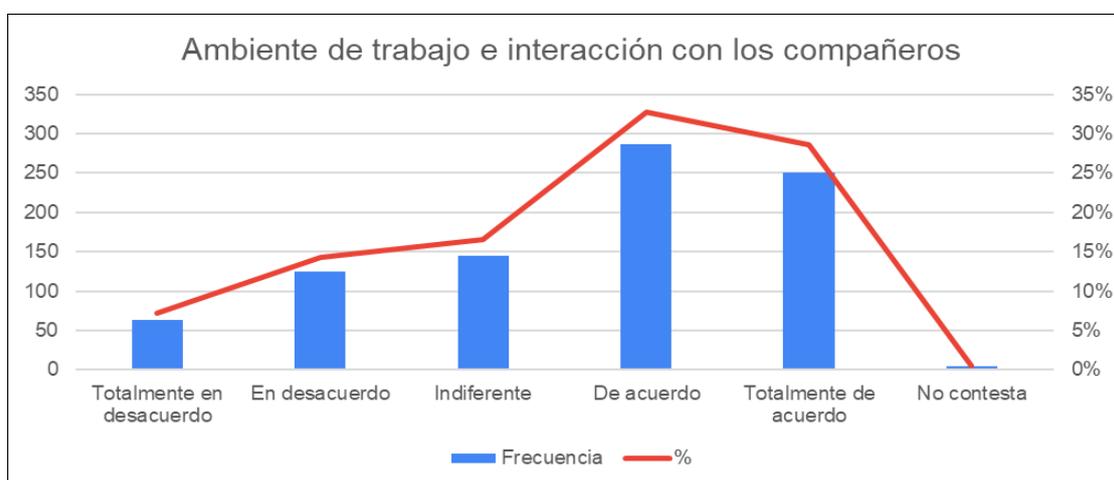


Gráfico 5 Encuesta de clima laboral Pregunta 5. Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Elaborado por: El autor

Los resultados permiten identificar que la mayoría de los voceros de transformación cultural tienen una buena relación con sus compañeros así mismo el ambiente percibido es muy bueno sin embargo existe un porcentaje que siente o percibe un mal ambiente en su trabajo por ello se cree que sus resultados en función a la labor de transformación no se han reflejado aun y su desmotivación puede deberse a esta situación, es importante destacar que el 17% fue indiferente en sus respuestas es decir no creen o no quieren responder respecto al ambiente

que perciben si bien es cierto se consideró que la respuesta indiferente no significaría un aporte a los resultados de la encuesta , en este caso y en función a la pregunta se puede considerar que existe también un descontento de parte de los que la escogieron como respuesta , es decir que el departamento de talento humano debe trabajar con este equipo de la mano para poder lograr los objetivos ya que este estamos hablando que el 38% no tienen buena relación y están percibiendo mal su ambiente laboral.

6.Comunicación y Coordinación

6. Comunicación y Coordinación					
Marca solo un óvalo por fila.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La comunicación interna dentro del Área funciona correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenemos una adecuada coordinación con otras sucursales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación entre el personal de la Área y los usuarios es buena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 11 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación

Elaborado por: El autor

Tabla 17 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación

6. Comunicación y Coordinación	Pregunta 6.1	Pregunta 6.2	Pregunta 6.3	Pregunta 6.4	Pregunta 6.5	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	15	10	9	11	10	55	6%
En desacuerdo	24	28	27	23	28	130	15%
Indiferente	22	18	23	19	14	96	11%
De acuerdo	58	64	62	68	66	318	36%
Totalmente de acuerdo	55	55	54	54	56	274	31%
No contesta	1				1	2	0%
Total	175	175	175	175	175	875	100%

Elaborado por: El autor

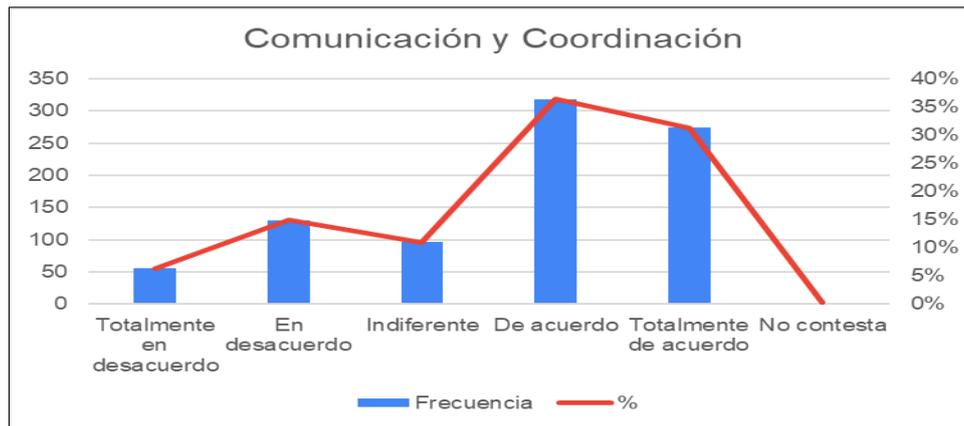


Gráfico 6 Encuesta de clima laboral Pregunta 6. Comunicación y Coordinación

Elaborado por: El autor

Según las respuestas obtenidas por parte de los voceros se puede notar que existe un porcentaje es decir 36% y 31% que está de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, estos encuestados indican que existe una buena comunicación y coordinación entre compañeros y jefes esto indica que el intercambio de información , la coordinación dentro y fuera de las sucursales es la idónea lo cual indica que el personal se mantiene en una comunicación fluida con las personas que tienen relación directa a la función que desarrollan, sin embargo no están en desacuerdo el 15% y totalmente en desacuerdo el 6% esto quiere decir que el 21% del personal , esto quiere decir que existe a quienes no les está llegando la información o no la asimilan o simplemente no la tienen una mala disposición con su trabajo por la percepción negativa que tienen con el ambiente laboral.

Existe un 11% que decidió no responder a esta interrogante dejando que la percepción positiva sea la predominante sin embargo los resultados en cuanto al cambio cultural es algo que se ve reflejado en los voceros y es importante detectar aquellos elementos que no están aportando con el cambio y trabajar en ellos para que se puedan cumplir los objetivos.

7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las condiciones de trabajo de mi Área son seguras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones ambientales de la Área (climatización, iluminación,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones de la Área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 12 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Elaborado por: El autor

Tabla 18 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

7.Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	Pregunta 7.1	Pregunta 7.2	Pregunta 7.3	Pregunta 7.4	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	12	8	9	10	39	6%
En desacuerdo	22	29	23	22	96	14%
Indiferente	19	17	19	22	77	11%
De acuerdo	60	64	67	62	253	36%
Totalmente de acuerdo	61	57	57	59	234	33%
No contesta	1				1	0%
Total	175	175	175	175	700	100%

Elaborado por: El autor

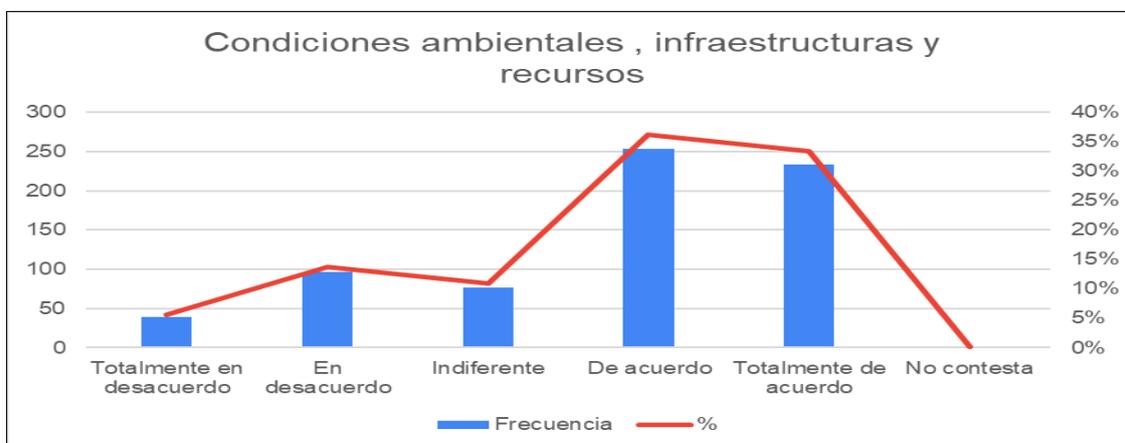


Gráfico 7 Encuesta de clima laboral Pregunta 7. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Elaborado por: El autor

El general los resultados muestran que el personal tiene un área o lugar de trabajo amigable con su función, la mayoría está de acuerdo con un 36% y están totalmente de acuerdo con un 33% esto quiere decir que el trabajo se lo desempeña con armonía y que se si cuenta con un espacio o con tecnologías adecuadas para desarrollar su trabajo aunque el mismo porcentaje de colaboradores es el que indica que no perciben un buen ambiente laboral y no tienen comunicación con sus respectivas áreas , por lo cual el departamento de talento humano debe indagar y mitigar las posibles razones por las que existe este número de colaboradores, cabe mencionar que los voceros realizan este rol junto con la función que desempeñan dentro del área y su inclinación a lo negativo puede deberse a que no pueden manejar y/o coordinar ambos roles.

8. Formación

8. Formación					
Marca solo un óvalo por fila.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Plan de formación como vocero fue útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis necesidades con respecto al rol como vocero han sido atendidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando es necesario, el Banco me facilite formación y actualización respecto al rol como vocero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 13 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación

Elaborado por: El autor

Tabla 19 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación

8. Formación	Pregunta 8.1	Pregunta 8.2	Pregunta 8.3	Pregunta 8.4	Pregunta 8.5	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	10	7	8	7	9	41	5%
En desacuerdo	24	30	31	31	27	143	16%
Indiferente	19	20	22	21	19	101	12%
De acuerdo	70	68	61	68	66	333	38%
Totalmente de acuerdo	50	50	52	47	52	251	29%
No contesta	2		1	1	2	6	1%
Total	175	175	175	175	175	875	100%

Elaborado por: El autor

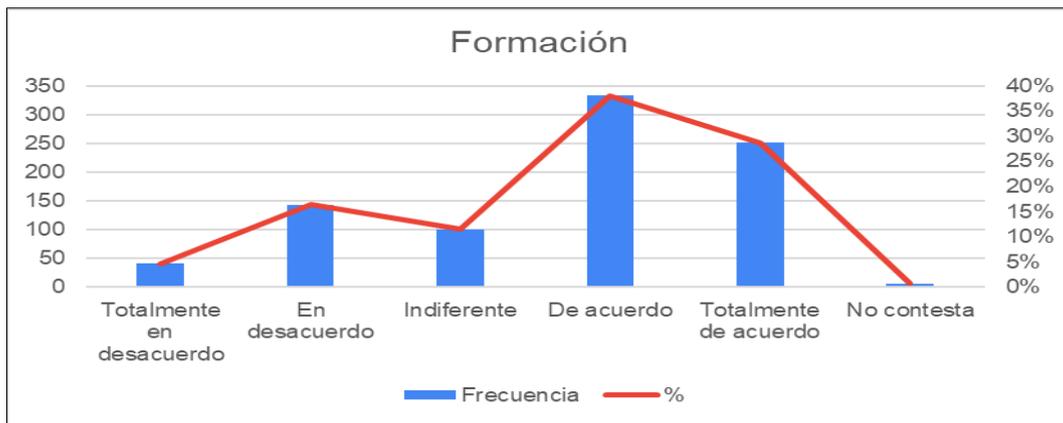


Gráfico 8 Encuesta de clima laboral Pregunta 8. Formación

Elaborado por: El autor

Los resultados obtenidos muestran que el 38% de los encuestados aseguran estar de acuerdo en su formación como veceros de transformación cultural y el 29% asegura estar totalmente de acuerdo estos resultados positivos dan una ligera connotación negativa ya que como se puede notar no todo el personal está totalmente de acuerdo con la capacitación y formación que recibió para esta función, aunque como se pudo describir al inicio el banco dentro de su plan de transformación cultural incluye capacitaciones y retroalimentación con el personal escogido como vocero esto con el fin de estar en constante actualización en función a su rol y así transmitirlo a toda la compañía.

Así mismo podemos notar que un 16% está en desacuerdo y un 5% está totalmente en desacuerdo con la formación recibida y es que como se ha venido

desarrollando en el capítulo estos voceros fueron escogidos al azar sin embargo el banco ha desarrollado capacitaciones para compartirles los objetivos y motivarlos a desarrollar su rol de la mejor manera.

9. Motivación y Reconocimiento

9. Motivación y Reconocimiento
Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estoy motivado para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando es necesario, el Banco me facilita formación y actualización respecto al rol como vocero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Banco me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nombre y prestigio del Banco del Pacífico son gratificantes para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, me siento satisfecho en mi Trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilustración 14 Encuesta de clima laboral Pregunta 9. Motivación y Reconocimiento

Elaborado por: El autor

Tabla 20 Encuesta de clima laboral Pregunta 9. Motivación y Reconocimiento

9. Motivación y Reconocimiento	Pregunta 9.1	Pregunta 9.2	Pregunta 9.3	Pregunta 9.4	Pregunta 9.5	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	8	8	8	10	11	45	5%
En desacuerdo	23	24	24	24	25	120	14%
Indiferente	19	24	27	21	25	116	13%
De acuerdo	66	64	58	64	59	311	36%
Totalmente de acuerdo	56	54	55	56	54	275	31%
No contesta	3	1	3		1	8	1%
Total	175	175	175	175	175	875	100%

Elaborado por: El autor

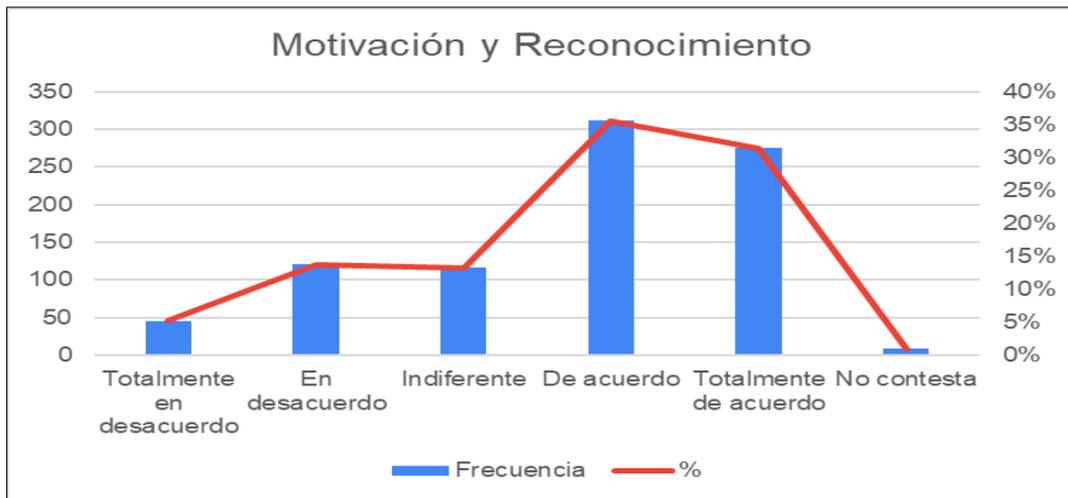


Gráfico 9 Encuesta de clima laboral Preguntada 9. Motivación y Reconocimiento

Elaborado por: El autor

Estos resultados muestran que el personal si se encuentra motivado ya que el 36% indico que estaba de acuerdo con la motivación, formación, oportunidades, y en general con las gestiones que realiza el banco para que se reconozcan sus méritos por ello se puede concluir que el esfuerzo realizado si es reconocido, la falta de interés que han demostrado puede deberse a la poca dedicación que han tenido en su rol como voceros así mismo el 15% muestra que la motivación y el reconocimiento no forma parte de su rol como vecero y es el mismo grupo que ha sentido el ambiente laboral no es el mejor y han demostrado una mala disposición a su rol como vocero de transformación cultural.

1.8 Focus Group

En junio del 2020 se realizó el Kick Off de la Tribu Ubuntu que corresponde al nombre del grupo de los Voceros de Transformación Cultural. Desde esa fecha a la actualidad se ha visualizado un bajo rendimiento en las actividades relacionadas a cumplir su rol como voceros, por esto, se decidió realizar un plan de acción que permita conocer los dolores y nivel de compromiso de los voceros. (Banco del Pacífico, s. f.)

Este plan de acción empieza con la evaluación que medirá la percepción de los voceros hacia su rol, la prioridad y complejidad de sus actividades para lograr empatizar con ellos.

1.8.1 Objetivo General

- Conocer la motivación y dolores de quienes son parte de los voceros de Transformación Cultural y así lograr tomar acciones constructivas que permitan empatizar con ellos brindándoles el mayor apoyo para fortalecer sus gestiones dentro de esta actividad.

1.8.2 Objetivos Específicos

- Conocer las preferencias en cuanto a contenido de los voceros de transformación cultural.
- Identificar los motivos por los cuales no realizan activamente su rol como voceros.
- Analizar los canales de comunicación más idóneos para el grupo.
- Identificar los factores que tienen mayor impacto en su falta de participación.
- Conocer el nivel de compromiso que se tiene respecto a cumplir con el rol de voceros.

Criterios de selección

- Debido a que nuestro universo de voceros son **209** colaboradores, nos estamos basando en seleccionar una muestra del **30%** lo cual representa **63** personas.

- Se formaron 7 grupos de 9 personas divididos de la siguiente forma: 1 grupo Actividad alta, 2 grupos actividad media y 4 grupos de actividad baja.
- Los grupos fueron seleccionados por su participación y cumplimiento de retos
- Los grupos son de diferentes áreas, cargos y localidades.

1.8.3 Proceso de Focus Group

Cronograma

1. Bienvenida y objetivo y pregunta ¿Cómo se sienten hoy? En el chat.
2. Preguntas de empatía
3. Preguntas relevantes en mural
4. Preguntas de autoevaluación
5. Insights más importantes a destacar/profundizar
6. Agradecimiento y despedida.

Se utilizarán diálogos a través de medios electrónicos como teams y las preguntas fueron realizadas y contestadas a través de dialogo y chats de la aplicación así mismo el levantamiento de la información se realizó por medio de 4 focus groups formado por 6 participantes cada uno ver Anexo 4.

Tabla 21 Participación de voceros en Focus Group

FECHA DE SESIÓN	ACTIVIDAD	NOMBRE					
14/10/2020	ALTA	FLORES CHAVEZ GRACE ISABEL	MONTIEL VALENZUELA MARJORIE MARIANA	PORTILLA CASTILLO MARIO ALBERTO	RIVAS GAVILANEZ SARA DEL ROSARIO	SANTANA REYES FATIMA JACQUELINE	TORRES ARELLANO ALEJANDRA VANESSA
13/10/2020	MEDIA	FIGUEROA COTAPO BONNY ROY	VEGA VARGAS MARIA FERNANDA	VINUEZA ARELLANO CARLA ROSA	GUAMÁN TUMBACO CHRISTIAN	YANNUZZELLI SANTANDER GIULIANA	BURBANO POZO BYRON RAMIRO
13/10/2020	BAJA	UQUILLAS MENDOZA EVELYN	CHONG SÁNCHEZ GISELLA	LANDÍN RUIZ KARINA MARÍA	PILAY ROSALES EDGAR AGUSTÍN	CHECA JARA DIANA ARACELY	DIAZ VALDEZ CARLOS ENRIQUE
14/10/2020	BAJA	RICARDO ESTEBAN HOLGUÍN CALLEJAS	MANUEL GALARZA GALARZA	REYES MAYORGA ELSA	OSCAR JOSÉ AVILÉS RONQUILLO	SAMPRIETO ESPÍN GIULIANA	PAOLA CECILIA ESCANDÓN

Elaborado por: El autor

Resultados de los Insights

- No se observó resistencia por parte de los líderes para que los voceros realicen sus actividades.
- Asocian home office y workplace como “Transformación Cultural”.
- Voceros de localidades perciben que la transformación cultural se da solamente en Guayaquil y Quito.
- Indicaron que dentro de workplace se comparte demasiada información lo cual no permite enfocarse en noticias relevantes.
- Existen voceros de baja actividad que tienen mucha predisposición a ejercer su rol de forma más activa.
- La mayor parte de los voceros inactivos son del negocio.
- Encuentran dificultades al realizar retos en el cual deban utilizar herramientas o compartir información personal.

- No les gusta recibir muchas notificaciones en sus correos electrónicos respecto a workplace.

1.8.4 Conclusiones del Focus Group

- El grupo de voceros con mayor actividad indicaron que estarían dispuestos a apoyar en dar acampamiento a los voceros que no tienen mucha actividad.
- Se debe compartir información para reforzar el rol de los voceros.
- Hacer sesiones grupales cada mes con los voceros para crear lazos poderosos.
- Realizar reuniones específicas y dar una bienvenida personalizada para crearles ese sentido de pertenencia y amor hacia su rol como voceros de transformación cultural.
- Involucrar a los líderes en los retos de workplace.
- Compartir información del manejo del tiempo.

1.9 Análisis general de los resultados

La encuesta se realizó a los voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico de la ciudad de Guayaquil el universo encuestado fue 175 colaboradores los cuales fueron escogido de forma aleatoria los resultados generales muestran que su participación en el rol no obedece a una cuestión de género pues los resultados mostraron que 54% era de sexo femenino y el 46% de sexo masculino cuyas edades oscilan entre los 25 y 35 años y tienen más de un año laborando en la institución con ello se muestra que existe estabilidad laboral y que los escogidos en su mayoría conocen el banco y sus procesos.

Los resultados generales a los encuestados muestra que existe un buen clima laboral generalizando los resultados el 35% está de acuerdo con su puesto de

trabajo , la interacción con los compañeros, comunicación y coordinación , con las condiciones ambientales y los recursos, la formación y la motivación y reconocimiento y un 31% está totalmente de acuerdo esto quiere decir que la mayoría se encuentra a gusto con su función y su nuevo rol como voceros sin embargo un 14% está en desacuerdo , el 6% totalmente desacuerdo y un 13% es indiferente, es importante que talento humano trabaje sobre este porcentaje para mitigar la percepción que tienen en función a la satisfacción laboral.

Con el Focus Group se pudo determinar que el personal designado como vocero tiene claro cuál es su función la cual está ligada a transmitir, motivar, incentivar, fomentar y comunicar el proceso de transformación cultural siendo ellos ejemplo para el equipo al cual fueron designados como líderes, pero no entienden como esta llegara a cumplir el objetivo del cambio de cultura pues como esta labor es adicional al cargo que ya venían desempeñando no pueden o no logran dedicarle el tiempo que necesita.

El Banco del Pacifico dentro de sus remuneraciones cuenta con algunos denominados salario emocional como lo indica Úrsula Jurado encargada del departamento de talento humano quien indica que si bien no existe una política o un manual que determine su aplicación, se han considerado en función de la satisfacción que causa a los empleados.

El Salario emocional como antes se había mencionado no posee información que permita su estudio o percepción dentro del área laboral , sin embargo se la asocia al clima laboral percibido por los colaboradores, el cuestionario fue desarrollado en función a la variable independiente establecida en el estudio el cual es clima laboral así mismo se dividieron en seis dimensiones las cuales permitieron conocer la percepción de los voceros de transformación cultural la forma en la que perciben el clima después de su designación y los resultados generales mostraron una actitud positiva frente a esta interrogante.

Tabla 22 Resultados generales de la Investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
CLIMA LABORAL	Puesto de trabajo	Funciones	1	El trabajo en mi área está bien organizado.	10%	14%	13%	29%	35%
			2	Ms funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
			3	En mi Área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
			4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
			5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	Relaciones	6	La relación con los compañeros de trabajo es buena.	7%	14%	17%	33%	29%
			7	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
			8	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
			9	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
			10	El ambiente de trabajo me produce stress.					
	Comunicación y Coordinación	Información	11	La comunicación interna dentro del Área funciona correctamente.	6%	15%	11%	36%	31%
			12	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
			13	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
			14	Tenemos una adecuada coordinación con otras sucursales					
			15	La comunicación entre el personal de la Área y los usuarios es buena.					
	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	Comodidad	16	Las condiciones de trabajo de mi Área son seguras	6%	14%	11%	36%	33%
			17	Las condiciones ambientales de la Área (climatización, iluminación,					
			18	Las instalaciones de la Área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
			19	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas					
	Formación	Capacitación	20	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	5%	16%	12%	38%	29%
			21	El Plan de formación como vocero fue útil					
			22	Ms necesidades con respecto al rol como vocero han sido atendidas.					
			23	Cuando es necesario, el Banco me facilita formación y actualización respecto al rol como vocero					
			24	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.					
	Motivación y Reconocimiento	Promociones	25	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	5%	14%	13%	36%	31%
			26	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
			27	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
			28	Cuando es necesario, el Banco me facilita formación y actualización respecto al rol como vocero					
			29	El Banco me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
			30	El nombre y prestigio del Banco del Pacífico son gratificantes para mí.					
			31	En general, me siento satisfecho en mi Trabajo.					
				7%	15%	13%	35%	31%	

Elaborado por: El autor

CAPITULO IV PROPUESTA

Actualmente el Banco del Pacifico si ofrece ciertas remuneraciones que están dentro de lo que se considera salario emocional sim embargo es importante según los cambios de cultura y la nominación hecha de forma deliberada a los voceros de transformación cultural adoptar nuevas formas de salario emocional que se ajuste a sus nuevos roles y mejoren su desempeño y con ello los resultados que se esperan con el cambio de cultura.

1.10 Objetivo de la propuesta

- Desarrollar lineamientos de fidelización a partir del salario emocional a los voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico.

En base a la entrevista realizada al personal de talento humano y al análisis del mercado laboral en el sector financiero, se puede evidenciar que los beneficios dentro del paquete de salario emocional que ofrece el Banco del Pacifico en comparación con otras instituciones financieras del sector, es competitivo siendo esto una fortaleza ya que con ello se crea la fidelización del cliente interno y a su vez crea oportunidades en el plan remunerativo del Banco. Existen factores motivantes los cuales contribuyen de gran manera a la estabilidad laboral y al cumplimiento de los objetivos entre los indicados por el departamento de talento humano se pueden destacar tanto monetarios como no monetarios y están los siguientes:

Tabla 23 Tipos de remuneraciones Banco del Pacifico S.A.

Monetarios	No Monetarios
<ul style="list-style-type: none">• Vacaciones Pagadas• Préstamos sin intereses• Subsidio de Impuesto a la renta• Seguro de Vida	<ul style="list-style-type: none">• Dia libre por su cumpleaños• Actividades por días festivos (día de la mujer, de la madre, del padre, etc.)

Fuente: Entrevista personal de talento humano Banco del Pacifico SA

Elaborado por: El autor

Los incentivos no económicos deben formar parte del salario emocional que una organización puede ofrecer, existe una lista amplia de los beneficios que se podría otorgar al colaborador sin embargo según el giro del negocio y el segmento de colaboradores al que está dirigido el presente estudio. De acuerdo a las necesidades y a la realidad del Banco del Pacífico S.A se han identificado las siguientes oportunidades, y se las ha adaptado a la realidad de la Institución.

Tabla 24 Beneficios del Salario Emocional

Tipo	Estado	Identificación
Horario Flexible	No implementado	Oportunidad
Planes de Formación	No implementado	Oportunidad
Espacios de distracción en la empresa	No implementado	Oportunidad
Reconocimientos	No implementado	Oportunidad
Conciliación Familiar y Laboral	No implementado	Oportunidad
Movilidad	No implementado	Oportunidad
Cuidado de la Salud	Implementado	Fortaleza
Día libre por cumpleaños	Implementado	Fortaleza
Buen Ambiente Laboral	Implementado	Fortaleza

Elaborado por: El autor

1.10.1 Beneficios del Salario Emocional

1.10.1.1 Horario Flexible

El plan de horario flexible retribuye considerablemente en la motivación de los colaboradores en especial a los voceros de transformación cultural ya que según sus opiniones es muy poco el tiempo que le pueden dedicar a su función como vocero y esto es debido al rol que ya cumplen dentro de su área por ello brindarle un horario flexible sería una gran oportunidad de forma que su organización permitiría una conciliación entre sus dos roles.

1.10.1.2 Planes de formación

La capacitación es una oportunidad y una ventaja que tendría la institución por encima de su competencia, es importante recordar que una de las necesidades del individuo es la de autorrealización por ello es un factor motivante el capacitar al personal de tal forma que ellos sientan su desarrollo profesional y personal dentro de una institución que no solo valora su aporte como colaborador, sino que apuesta por su crecimiento.

1.10.1.3 Espacios de distracción en la empresa

Es muy importante disponer de áreas comunes donde los colaboradores puedan distraerse por unos minutos de su trabajo, cabe destacar que actualmente los colaboradores cumplen un rol adicional como voceros el cual puede significar una carga adicional la misma que puede provocar en ciertos casos fatiga, o simplemente un día normal de trabajo puede tornarse complicado y contar con un área de distracción puede significar la renovación para realizar mejor su trabajo.

1.10.1.4 Reconocimientos

Esta acción es tan sencilla de hacer pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas empresas sean estas privadas o públicas como es reconocimiento al trabajo bien hecho. Esto no obedece al reconocimiento monetario sino simplemente a las palabras o a los gestos que se tiene con el colaborador importante destacar que a todos los trabajadores les gusta que le digan todo aquellos que han hecho bien y no solamente aquellas cosas que han hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que

compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier beneficio económico.(Estupiñán, 2013)

1.10.1.5 Conciliación Laboral y Personal

El permitir tener horas libres para poder compartir con la familia es un factor de mucha motivación para los trabajadores en general , esta conciliación esta de la mano con la modalidad de teletrabajo el cual si bien es cierto hasta hace un año era muy complicado su implementación en la mayoría de las empresas actualmente es la realidad a la que se han visto obligadas a adaptarse y la cual demostró que si se puede conciliar estos dos aspectos muy importantes dentro de la vida de cada colaborador.

1.10.1.6 Movilidad

Implica tener acceso a los parqueos esto permitirá el traslado seguro en sus propios vehículos y para aquellos que no dispongan de uno se podrá poner a disposición del servicio de transporte expreso el cual le permita movilizarse de su hogar a su lugar de trabajo y viceversa.

1.10.1.7 Factores del salario emocional

Una vez aplicados los tipos de salario emocional propuestos a los voceros de transformación cultural se podrán desarrollar factores en su ambiente laboral que beneficiaran su desempeño tanto en su rol principal como en el de vocero y esto es porque les permitirá expresarse de mejor manera y su actitud será la adecuada para desempeñarlo.

- Autonomía
- Creatividad
- Inspiración
- Pertenencia
- Disfrute
- Crecimiento personal y profesional

Estos factores complementan al colaborador pues al crear autonomía se busca que las funciones que este realice no se vean retrasada por el hecho de esperar instrucciones obre lógicas que se puedan resolver , les permite ser creativos e inspirarse en su función debido a los reconocimientos que esperan recibir, con ello se busca que el colaborador tenga un sentido de pertenencia con la empresa y que disfrute de cada una de las tareas, funciones y/o roles que se le asignen y por último pero no menos importantes sentirán que crecen personal y profesionalmente y esto genera fidelidad hacia su lugar de trabajo y el equipo que forma parte.(Sayago, 2014)

Para las empresas, tener el personal idóneo se convierte en un desafío desde la atracción, selección, contratación y retención, lo que implica inversiones tanto económicas como de tiempo; por lo tanto, es importante establecer un correcto manejo de estos procesos para que la contratación de la persona adecuada sea exitosa y culmine con su permanencia en la organización, aportando estratégicamente a los procesos de la organización.(Rubio-Avila et al., s. f.)

El dotar de personal calificado a la institución no solo es responsabilidad del departamento de talento humano, sino también de los jefes directos, ya que son quienes tienen una relación directa en el desarrollo y el uso correcto de las competencias de cada persona a su cargo; lo cual da como resultado un acertado plan de carrera, retención de personal y buen clima laboral.

El éxito del lineamiento de fidelización que se propongan, dependerá directamente del compromiso que tengan las jefaturas en valorar y concientizar la importancia de tener talento humano competente, además del costo que este proceso representa para la institución financiera.

Los voceros de transformación cultural fueron escogidos de tal forma deliberada y sobre ellos se ha puesto la responsabilidad de cambiar la cultura del banco, este proceso es muy complicado y conlleva de un compromiso de cambio es por ello que definir lineamiento de fidelización sobre todo de este grupo humano tan importante para el banco conviene a todos los que conforman la institución financiera.

1.11 Lineamientos de Fidelización para los voceros de transformación cultural del Banco del Pacifico S.A.

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que dentro de las remuneraciones monetarias la institución puede aplicar otras que no generen desembolso de dinero , direccionado a los voceros de transformación cultural y en el corto plazo a todos los colaboradores en general , es importante destacar que solo se entregaran lineamientos los cuales servirán de guía para una futura aplicación la cual estará guiada por el departamento de talento humano y financiero debido a que su implementación generaría costos de adecuaciones , capacitación y otros necesarios para su adecuada implementación.

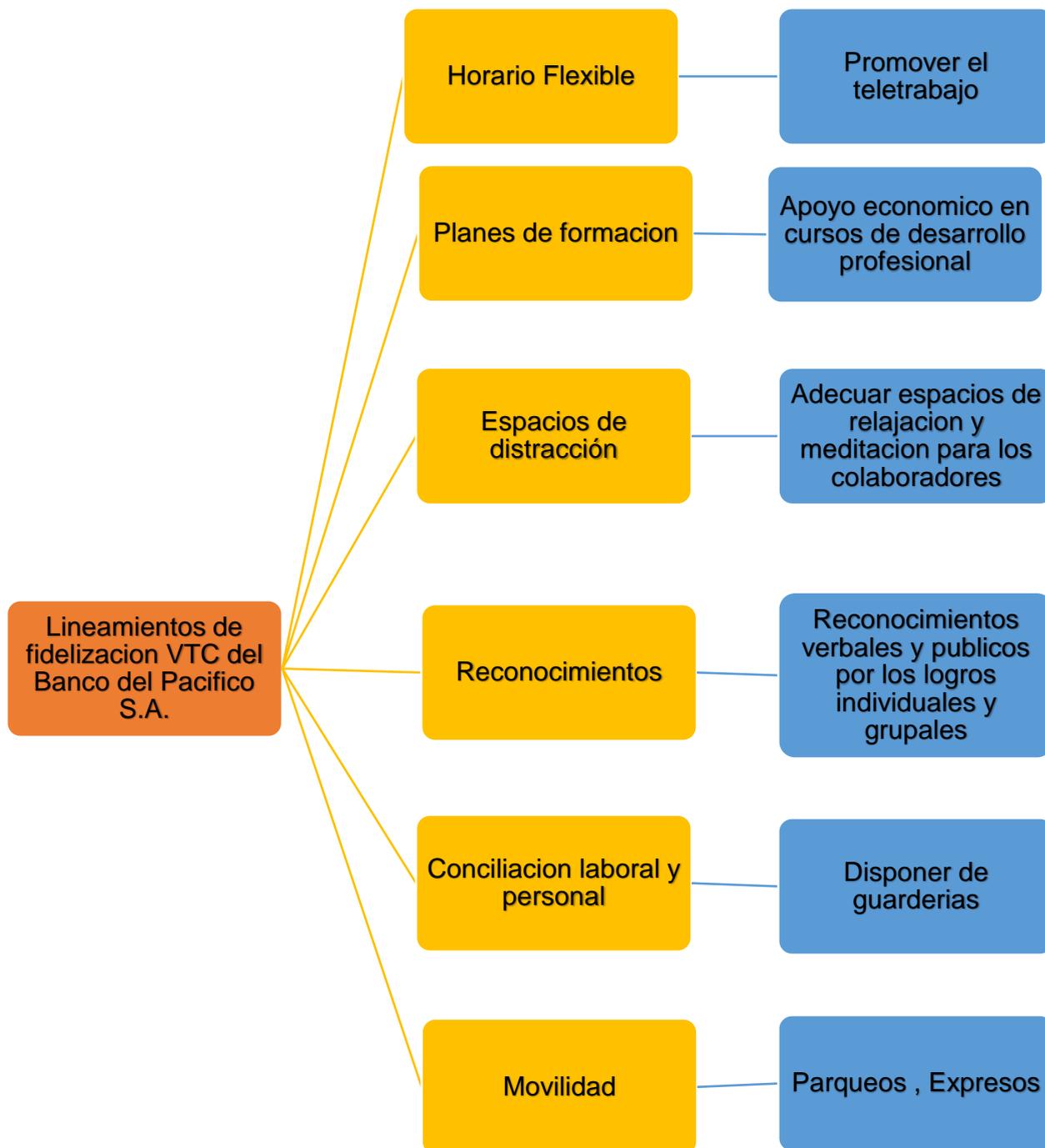


Gráfico 10 Lineamientos de Fidelización

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES

Se concluye que el diseño de los lineamientos basados en salario emocional a los voceros de transformación cultural del Banco del Pacífico S.A. con el fin de incentivar a través de beneficios no económicos su labor y motivarlos a realizar su función de la mejor manera y con entusiasmo.

Los lineamientos fueron diseñados en función a los resultados obtenidos de estudios previos y a los sugeridos por el área de talento humano quien fue objeto de una entrevista con el fin de conocer el estado de aplicación en el que se encuentran estos beneficios no económicos en la institución financiera, actualmente el banco no cuenta dentro de sus políticas aplicar el salario emocional a sus colaboradores sin embargo han adoptado dos lineamientos que han permitido incentivar al personal como es el hecho de dar libre el día de su cumpleaños y realizar agasajos en fechas especiales esto podría significar tan poco en literatura pero en su aplicabilidad implica una remuneración no económicos que el colaborador tiene a bien ver.

Según la evaluación del clima laboral se pudo identificar que en su mayoría el personal se encuentra a gusto con su puesto y función es decir interpretaron a través de los resultados su agrado al laboral en el banco y se pudo evidenciar que tanto el puestos de trabajo , el ambiente , la capacitación previa y la motivación forman parte de su día a día y que aceptan de buena manera los nuevos retos que les impongan como es ahora el caso de ser portavoces , ejemplo e inspiración al ser designados como voceros de transformación cultural.

Los planes de ascenso y promoción si están contemplados para todo el personal y constantemente se está evaluando al personal a fin de poder aprovechar sus conocimientos y aptitudes en diversas áreas donde su experiencia sea requerida, contando claro con una capacitación previa al cargo designado.

Si bien es cierto el Banco no aplica el salario emocional es importante destacar que su implementación permitir mitigar la baja motivación que han presentado en los

últimos meses los voceros de transformación cultural y que ello genere el tan espero cambio de cultura.

RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer una política de salario emocional en la institución financiera esto con el fin que todos los colaboradores puedan gozar y formar parte de sus beneficios y realizar difusión de las mismas para con ello incentivar al personal a mejorar su productividad través de los beneficios no económicos que ofrecería el banco.

Realizar encuesta de satisfacción laboral trimestralmente a fin de conocer como los colaboradores se sienten en su área y la relación con sus compañeros y supervisores esto con el fin de mitigar cualquier percepción negativa que este viviendo el colaborador y que afecte directamente a su desempeño laboral.

El banco no cuenta con planes de ascenso y promoción sin embargo se recomienda dentro del lineamiento establecido ya que con ello se puede satisfacer las necesidades de superación que tienen todos los colaboradores y como lo manifiesta Maslow son importantes para su desarrollo y buen desempeño.

Es importante destacar que se trabajó con un grupo determinado del Banco del Pacifico por ello también se sugiere para futuras estudios ampliar población y así poder identificar con mayor exactitud el clima laboral de la institución financiera por otro lado es importante realizar unos estudios a posteriori de la implementación de los lineamientos de fidelización y centrarse en medir el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, D. S., McGregor, D. D., Maslow, D. A., Deci, D. E., McClelland, D. D., Vroom, D. V., Herzberg, D. F., Hackman, D. R., Oldham, D. G., Salancik, D. R., Bandura, D. A., Alderfer, D. C., & Méndez, D. R. (2020). *Estudio de los Modelos de la Motivación*. 39.
- Almeda, C. (s. f.). *Salario Emocional: La clave para fidelizar al talento*. Recuperado 22 de mayo de 2020, de <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>
- Arango, L. F. Q., & Arias, J. D. B. (s. f.). *Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva*. 6.
- Auria, T., & Domenica, G. (2017). *LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA*. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/2364>
- Banco del Pacífico*. (s. f.). Recuperado 27 de febrero de 2021, de <https://transformaciondigital.datta.com.ec/banco-del-pacifico.html>
- Bazán, G., & Lourdes, A. L. de. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015*. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/103>
- Boubeta, A. I. B. (2007). *Fidelización Del Cliente*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Burgos, I. G. P. (s. f.). *CONCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS CON FINES DE LUCRO*. 14.

- Chanes, F. J. L., Guerrero, A. C., & Guevara, J. F. (9). La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad. *Administración y Organizaciones*, 9(17), 117-134.
- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontificia Comillas.
- Correa, F. L. (s. f.). *Los factores higiénicos de frederick herzberg no son suficientes para motivar*. 79.
- Estupiñán, J. M. T. (2013). Relaciones entre la productividad y los salarios en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 5(2), 11-14.
- Galarza, A. O., & Vallejo, U. C. (2010). *PROBLEMAS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ESTADO DE LA CUESTION*. 16.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.
- Gómez, O. (2012). *Historia de los salarios*.
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1599>
- González, H. E., & González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010).
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>
- Guédez, M. (2013, febrero 14). La Motivación: Teoría de Fijación de metas de Locke. *La Motivación*. <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-fijacion-de-metas-de-locke.html>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Historia Laboral De Ecuador*. (2020, mayo 21). <https://sites.google.com/site/laverdaderahistoriadelecuador/historia-laboral-de-ecuador>
- Jaramillo, O. (2020, mayo 22). *Salario emocional las claves para fidelizar al talento— Universidad del Norte*. <https://www.uninorte.edu.co/web/encontacto/salario-emocional-las-claves-para-fidelizar-al-talento>
- Jesús, B. M. M. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. Editorial UNED.
- Laporta, A. (2020, febrero 7). ¿Cuáles son los tipos de salario emocional más valorados por los trabajadores? *APD España*. <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>
- Lazo, M. C., & Eduardo, E. (2018). *LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*. 205.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: Incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad*, 26, 5-22.
- Mas, J. L. (2005). *MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG*. 8, 12.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno Zevallos, L. A., Seminario Contreras, F. J., & Paredes Torres, S. (2016). *Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por*

<https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/664>

- Ortega, Y. M. A. (s. f.). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES*. 143.
- Palmero Cantero, F., & e-libro, C. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions.
- Rubio-Avila, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Gómez-Sánchez, R. V. (s. f.). *EL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL*. 10.
- Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *NovaRua*, 12(20), 72-89.
<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Salessi, S. (s. f.). Satisfacción laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. . . *Vol.*, 10, 18.
- Salinas, P. J. (s. f.). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. 182.
- Sayago, J. A. M. (2014). Plusvalía, salario real y eficiencia del trabajo en el sector manufacturero en Colombia. *Apuntes del Cenes*, 33(57), 31-72.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Tamayo, M. T. y. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta.

ANEXOS

Anexo No.1.- Matriz auxiliar del diseño de la investigación

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Falta de entusiasmo en las actividades que realiza	¿De qué manera se puede lograr la fidelización del personal que labora en el Banco Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil?	Diseñar un lineamiento de fidelización del talento humano, basada en factores del Salario Emocional para los colaboradores del Banco Pacífico S.A. de la ciudad de Guayaquil.	FIDELIZACION	SALARIO EMOCIONAL
Aumento de reclamos	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS		CLIMA LABORAL
	1. ¿Los colaboradores del Banco del Pacífico S.A. reciben algún tipo de salario emocional?	1. Realizar un diagnóstico de los tipos de salario emocional que se llevan a cabo actualmente en el Banco del Pacífico S.A.		
Retraso en los horarios de ingreso al trabajo	2. ¿Qué percepción tienen los colaboradores del Banco del Pacífico respecto a su ambiente laboral?	2. Evaluar el clima laboral que perciben los colaboradores de la institución financiera		ASCENSOS Y PROMOCION
Conflictos con los compañeros de trabajo	3. ¿Cuáles son las políticas de ascensión y promoción que tiene el Banco del Pacífico?	3. Identificar los planes de ascensos y promoción con los que cuenta el Banco del Pacífico S.A. para sus colaboradores.		

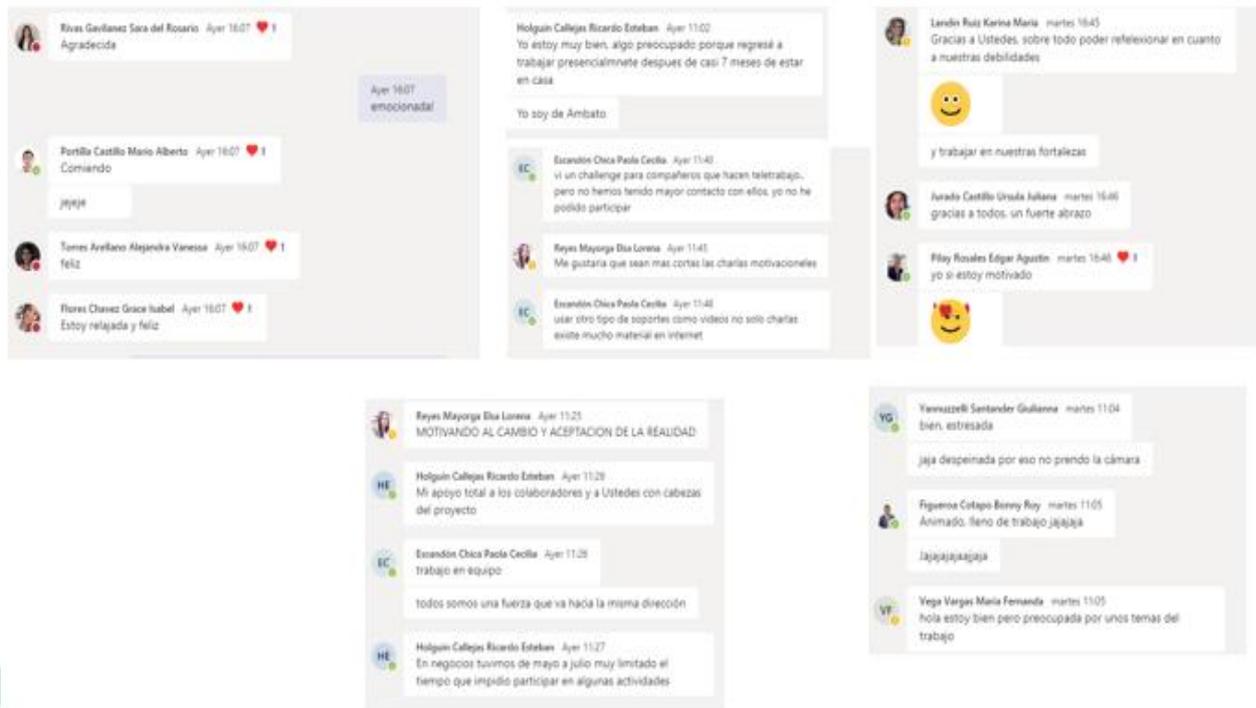
Anexo No 2.- Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	DEFINICIÓN TEORICA	OBJETIVO QUE ES LO QUE BUSCA	ITEMS O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	FUENTE	TECNICA	INSTRUMENTO	TIPO DATO	PERIODO DE RECUPERACION
FIDELIZACION	SALARIO EMOCIONAL	Flexibilidad	Productividad	Disponer de flexibilidad horaria para el desarrollo de las funciones	Conciliar la vida familiar y laboral	El personal cuenta con horario flexible	Primaria	Estadística	Entrevista	Cualitativo	Anual
		Estabilidad	Rotacion	Tiempo de permanencia de un colaborador en su area o puesto de trabajo	Evitar el ausentismo laboral	Tiempo que labora en la institución	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Anual
		Distracciones	Espacios	Zonas de confort y ocio para los colaboradores , agazajos	Realizar actividades conmemorativas y contar con estacion de ocio y confort	Que actividades extracurriculares realiza la institución	Primaria	Estadística	Entrevista	Cualitativo	Anual
	CLIMA LABORAL	Puesto de trabajo	Funciones	Relacion que se tiene con el trabajo y la funcion que realiza	Evitar la sobrecarga laboral	El trabajo en mi área está bien organizado. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí. En mi Área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral
		Ambiente de trabajo e interaccion con los compañeros	Relaciones	Las relaciones interpersonales que se desarrollan en el area o puesto de trabajo	Mejorar las relaciones laborales	La relación con los compañeros de trabajo es buena. Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas. Me siento parte de un equipo de trabajo. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo. El ambiente de trabajo me produce stress.	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral
		Comunicación y Coordinación	Informacion	La comunicacion entre el personal es fluida	Dar a conocer los cambios y mejoras para la institución	La comunicación interna dentro del Área funciona correctamente. Me resulta fácil la comunicación con mi responsable. Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo. Tenemos una adecuada coordinación con otras sucursales. La comunicación entre el personal de la Área y los usuarios es buena.	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral
		Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	Comodidad	El trabajo se realiza en las condiciones adecuadas y el ambiente permite desarrollarlo	Proporcionar instalaciones adecuadas para el buen desempeño laboral	Las condiciones de trabajo de mi Área son seguras Las condiciones ambientales de la Área (climatización, iluminación, Las instalaciones de la Área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral
		Formacion	Capacitacion	Las inducciones previas permiten el desarrollo del trabajo	Dotar al personal de los conocimientos necesarios para el area o funcion que realice	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo El Plan de formación como vocero fue útil Mis necesidades con respecto al rol como vocero han sido atendidas. Cuando es necesario, el Banco me facilita formación y actualización respecto al rol como vocero Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral
		Motivacion y Reconocimiento	Promociones	Son las oportunidades y distinciones recibidas por la funcion realizada	Incentivar a travez de beneficios economicos y no economicos los buenos resultados	Estoy motivado para realizar mi trabajo. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo. Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce. Cuando es necesario, el Banco me facilita formación y actualización respecto al rol como vocero El Banco me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional. El nombre y prestigio del Banco del Pacifico son gratificantes para mí. En general, me siento satisfecho en mi Trabajo.	Primaria	Estadística	Encuesta	Cuantitativo	Semestral

Anexo No.3.- Antecedentes bibliográficos de la investigación

AUTOR	AÑO	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
Maslow	1943	Satisfacción de las Necesidades
Herzberg	1923	Teoría bifactorial de la motivación
Adams	1695	Teoría de la equidad laboral
Rocco	2009	Salario emocional
Chiavenato	2011	Administración de recursos humanos en las organizaciones

Anexo No.4.- Interacción con voceros



Go to www.menti.com and use the code **36 41 54 9**

Describe con una palabra ¿Qué es ser vocero de Transformación Cultural?

Mentimeter

transformar
comunicador
proyección
lograr
visionario

Anexo No.5.- Encuesta Voceros de Transformación Cultural

1. ¿Cuál es el canal que utilizaste para ingresar a la encuesta?



HALLAZGOS:

- El 53% de los voceros ingresa por medio de su correo electrónico, la diferencia no es mucha por lo que se mantendrá como **medio de comunicación el correo electrónico y la plataforma Workplace.**

2. Cuéntanos, ¿Cómo tu rol de vocero aporta a la Transformación Cultural?

109

Respuestas

HALLAZGOS:

- En la teoría, la mayoría de los voceros percibe su rol como algo positivo y lo reconoce como los encargados de: Transmitir, motivar, incentivar, fomentar y comunicar el proceso de Transformación Cultural siendo también ejemplos.

A continuación se cita comentarios que llaman la atención:

- "Hasta ahora entiendo que el objetivo es transformar a nuestro banco, pero aun no tengo claro el roadmap, por ahora siento que mi rol es ser replicador de las iniciativas, pero aun no entiendo el cómo las iniciativas que se están llevando a cabo lograrán el objetivo, o cual es el problema que queremos resolver."
- "Realmente , conocemos el enfoque que le queremos dar, pero en mi grupo de trabajo no he tenido la oportunidad de interactuar con mis compañeros , ha sido muy poco."

2. Cuéntanos, ¿Cómo tu rol de vocero aporta a la Transformación Cultural?

109

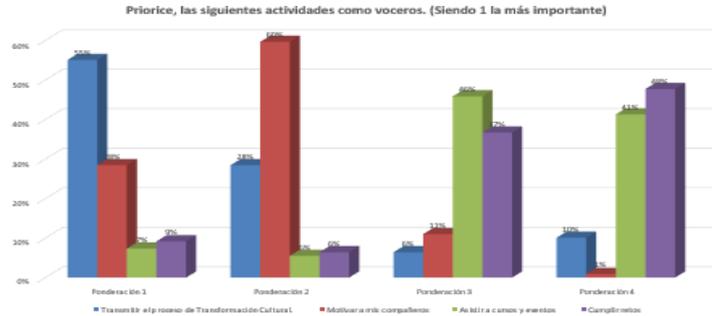
Respuestas

HALLAZGOS:

- "**Motivando** a mis compañeros para que se **adapten** a los cambios y de esa manera **evolucionar** como personas y cumplir con el objetivo principal del Banco, un servicio de calidad con personal que ame lo que hace, que se adapte y comprometa con el cambio."
- "Mi misión es **ayudar y guiar** a mis compañeros a **comprender** este gran cambio q está realizando el banco."
- "Puedo **trasmidir** a mis compañeros más cercanos en la operativa los temas de Transformación."
- "**Incentivar** a mis compañeros a poder formar parte de este magnífico proceso del bdg."
- "**Canalizando** información a compañeros de la Agencia y de otras localidades con las que tengo contacto. Siendo el ejemplo, para que vean que la transformación cultural es de cambios rápidos y constantes".
- "Mi rol de vocero aporta a la transformación cultural al ser un **canal** de comunicación directa con mi área de trabajo y mis compañeros, **motivando** a que se unan y vayan siendo parte de la misma".
- "**Enseñando** con el ejemplo a todo el personal, estoy convencida que el cambio debe venir de nuestro interior."

3. Priorice, las siguientes actividades como voceros. (Siendo 1 la más importante)

Clasificación	Opciones
1	Transmitir el proceso de Transf...
2	Motivar a mis compañeros
3	Asistir a cursos y eventos
4	Cumplir retos

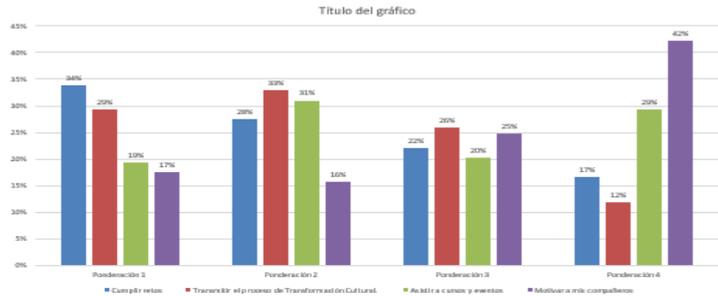


HALLAZGOS:

- El 55% de los voceros indicó que Transmitir el proceso de Transformación Cultural es la prioridad 1.
- El 60% de los voceros indicó que motivar a sus compañeros es la prioridad 2.
- El 46% de los voceros indicó que asistir a cursos y eventos es de prioridad 3.
- El 48% de voceros indicó que cumplir los retos es de prioridad 4.

4. Ordene las siguientes actividades según su nivel de complejidad. (Siendo 1 la más difícil de cumplir)

Clasificación	Opciones
1	Cumplir retos
2	Transmitir el proceso de Transf...
3	Asistir a cursos y eventos
4	Motivar a mis compañeros



HALLAZGOS:

- El 34% de los voceros considera que cumplir retos es la actividad de mayor complejidad.
- El 33% de los voceros considera que transmitir el proceso de transformación cultural es de complejidad media-alta.
- El 26% de los voceros considera que asistir a cursos y eventos es la actividad de complejidad media.
- El 42% de los voceros considera que motivar a sus compañeros es de complejidad baja.

5. ¿Cuánto tiempo dedicas a la semana a realizar tus actividades de vocero?

Menos de una hora	59
Más de una hora	40
No dedico tiempo	10



HALLAZGOS:

- El 63% de los voceros dedica menos de una hora a la semana para realizar sus actividades, sin embargo el 37% indica que les dedica más de una hora lo cual no coincide con los resultados de seguimiento a cumplimiento de actividades.

6. ¿Cuál es el canal de comunicación que prefieres para mantenerte al día de las noticias de la tribu Ubuntu?



HALLAZGOS:

- El 48% de los voceros está de acuerdo en recibir información por medio de workplace, y el 32% quiere recibir información por whatsapp sustentándose a la pregunta no. 1 se mantendrían como **prioridad el correo electrónico y workplace ya que juntos forman el 68%**.

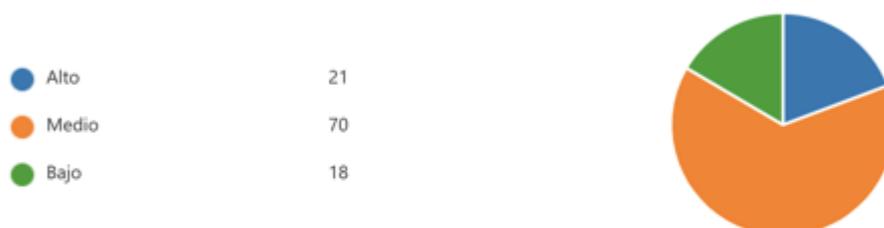
7. ¿Cómo calificarías tu participación en los retos asignados?



HALLAZGOS:

- El 32% de los voceros afirman el haber realizado los retos, datos que **no coinciden con el seguimiento de las actividades que se realiza.**
- El 50% de los voceros indican que promueven los retos asignados a la organización, pero en base a los datos obtenidos de los seguimientos, no se obtiene **una efectiva participación del BdP en las actividades.**

8. Autoevalúa tu desempeño como vocero

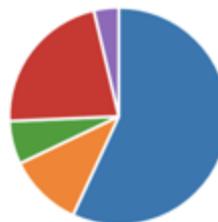


HALLAZGOS:

- El 19% de los voceros indica que tiene un alto nivel de participación, datos que **si coinciden con el seguimiento de las actividades que se realiza.**
- El 64% de los voceros indican perciben su participación con un nivel medio, **lo cual no se refleja en las actividades asignadas.**
- El 17% de los voceros indican perciben su participación con un nivel bajo, **lo cual no coincide con los datos de seguimiento.**

9. ¿Cuál de los siguientes factores han influenciado en tu desempeño?

● Poco tiempo para cumplir las ...	62
● Falta de recordatorios y segui...	12
● Actividades complejas.	7
● Interacción en Workplace.	24
● No me entero, ni recibo infor...	4



HALLAZGOS:

- El 57% de los voceros indica que se da **poco tiempo para realizar las actividades asignadas**.
- El 11% indican que no se les **recuerdan las actividades ni se da seguimiento a su participación**.
- El 6% de los voceros indican que las actividades asignadas son de **complejidad alta**.
- El 22% de los voceros indican que no tiene mucha interacción en workplace, **lo cual no coincide con los resultados de la pregunta 2 y 6**.
- El **4% de los voceros indica que no recibe ni se entera de la información**.

10. ¿Quién te seleccionó para este rol?

● Equipo de Transformación Cul...	39
● Mi jefe	15
● Mi vicepresidente o Gerente N...	7
● Desconozco quién me selecci...	48



HALLAZGOS:

- El 36% de los voceros indica que han sido seleccionados por el **equipo de Transformación Cultural**.
- El 14% indican que han sido **seleccionados por sus jefes**.
- El 6% de los voceros indican que fueron **seleccionados por sus vicepresidentes y gerentes nacionales**.
- El 44% de los voceros **desconoce quién los seleccionó**.

Nombre: Úrsula Jurado

Cargo: Especialista Talento Humano.

Años laborados: 15 años

1. Como es el proceso de selección en el banco del pacifico, podría darme una breve explicación.

Los procesos de selección del Banco del Pacífico se realizan de forma interna y externa, dando siempre prioridad a los colaboradores de la institución. Actualmente utilizamos una plataforma denominada Job Center donde por medio de la página evaluar realizamos reclutamientos internos de forma ágil y segura.

2. Cuando el colaborador es contratado recibe una previa capacitación? ¿Qué tiempo dura?

El colaborador recibe una capacitación de 1 semana, en la cual se le enseña todo acerca de la institución. Tanto organigrama, misión, visión, valores y se les da un tour por todas las áreas para conocer a los altos directivos.

3. El colaborador es informado de todas sus funciones al ingresar a laborar en la institución?

Sí, independientemente de los cargos todo el personal nuevo recibe un instructivo con su manual de funciones el cual debe firmar como acuerdo.

4. Existen promociones internas y cuando estas se realizan el colaborador es capacitado para su nuevo rol?

Sí, todo colaborador consta de una previa capacitación al inicio de sus funciones, estas capacitaciones son asistidas durante dos semanas y de ahí el jefe inmediato debe validar que no existan dudas.

5.El banco cuenta con incentivos económicos y no económicos? ¿Podría detallar cada uno?

Como beneficios económicos el Banco del Pacífico da todos los beneficios de ley y se pagan las vacaciones, existe un préstamo a los empleados sin intereses y también se les reconoce el seguro de vida y el subsidio al impuesto a la renta.

Como beneficios no económicos se destaca el que todo colaborador puede acceder a un día libre adicional a sus vacaciones por su cumpleaños.

Se realizan actividades por cada día festivo como el día de la mujer, el día del niño, día del padre, de la madre etc.

6. El banco aplica o tiene pensado aplicar el salario emocional como parte de los incentivos no monetarios?

Actualmente no existe un reglamento de salario emocional, pero contamos con iniciativas que permiten tener un buen clima laboral manteniendo a los colaboradores a gusto.

7. Que características debe tener el colaborador para formar parte de los voceros de TC

Un vocero de Transformación Cultural debe ser un enlace entre su equipo y el proceso de transformación, debe ver el proceso y transmitirlo mediante su actuar reflejando los valores.

Debe tener carisma, ser sociable, empático, visionario y sobre todo buen comunicador.

8. Los voceros de transformación cultural reciben incentivos por su nuevo rol ¿podría indicarme cuáles son?

No, actualmente no reciben incentivos económicos, pero se les brinda capacitaciones en temas de que fortalezcan su rol como, por ejemplo: Comunicación efectiva, Story Telling, Copywriting y manejo de redes.

9. Se ha tenido un avance significativo en el cambio cultural con el aporte de los voceros? ¿Podría indicarme cuáles son?

Sí, los voceros como bien mencioné son la conexión entre el proceso y la gente. Ellos son los responsables de transmitir esto a toda la organización y sobre todo a sus agencias. Se ha podido visualizar que desde el año 2020 hasta ahora el aporte de los voceros ha logrado que la necesidad de ser parte de esta transformación llegue a todas las localidades.