

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Dimensiones de Salario Emocional para las Generaciones X e Y en

Lima-Perú, 2021-2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alicia del Carmen Alarcón Culquicondor, DNI: 43665258

Juan Miguel Quijaite Ramos, DNI: 10731378

Katherin Iracema Verástegui Huatuco, DNI: 44600822

Steffi Teresa Torres Boza, DNI: 72923918

ASESORA

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Juan O'Brien Cáceres - Presidente

Angie Álvarez Hinostroza - Jurado

Beatrice Elcira Avolio Alecchi - Asesora

Surco, octubre 2022

Agradecimiento

A nuestros profesores de CENTRUM PUCP, por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A nuestra asesora Dra. Beatrice Avolio Alecchi, por su tiempo, guía, paciencia y recomendaciones que nos permitieron realizar la presente investigación.

Dedicatoria

A Dios por permitirme cumplir exitosamente este proyecto personal. Asimismo, agradezco a mis padres por su cariño y apoyo constante, a mis hermanas y familia por ser mi principal soporte y fortaleza.

Alicia Alarcón Culquicondor

A mi esposa e hija que me acompañaron en esta travesía.

Miguel Quijaite Ramos

A mis padres, por todo el amor que me brindaron y los valores con los que me educaron; y a Carlos, por su confianza, apoyo y motivación constante para el logro de este objetivo.

Katherin Verástegui Huatuco

A mi mamá, quien me alienta y me inspira día con día.

Steffi Torres Boza

Resumen Ejecutivo

La presente investigación identifica y describe las dimensiones y prácticas más valoradas asociadas al salario emocional en trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en empresas de Lima Metropolitana, ello en un contexto de la pandemia por COVID-19, escenario que obligó a las empresas a desarrollar estrategias que les permitan afrontar situaciones complejas y optar por una mejor propuesta hacia los trabajadores o nuevos ingresos.

El presente estudio cualitativo utiliza la metodología del caso realizado a través de entrevistas a 13 trabajadores del sector privado, de diversos giros de negocio y de las generaciones X e Y. Los resultados muestran que las dimensiones asociadas al salario emocional más valoradas son flexibilidad, ambiente, desarrollo y bienestar, dentro de las cuales se cuentan con diversas prácticas; en base a las cuales se propone un modelo de salario emocional basado en cinco áreas clave: estrategia de compensaciones, atracción de talento, bienestar, clima y cultura organizacional. La propuesta de salario emocional planteada servirá de modelo a las empresas para desarrollar prácticas de compensación necesarias y así lograr el bienestar, motivación, atracción y retención del talento, constituyendo a su vez un factor clave para alcanzar el éxito del negocio.

Palabras clave: Salario emocional, generación X, generación Y, trabajo remoto.

Abstract

The present study identifies and describes the most valued dimensions and practices associated with emotional salary in workers of generations X and Y, who are under the remote work modality in companies from Lima Metropolitana - Perú, in a context of the COVID-19 pandemic, a scenario which forced companies to develop strategies that allow them to face complex situations and choose for a better salary proposal towards workers or new employees recruited.

This qualitative research uses the case study methodology based in interviews which were carried out in 13 workers from various private companies, and from generations X and Y. The results show that the dimensions associated with the most valued emotional salary are flexibility, work environment, development and well-being, within also there are various practices related. Consequently, an emotional salary model is proposed based on five key areas: compensation strategy, talent recruiting, well-being, workplace environment and organizational culture. The present proposal of emotional salary will serve as a model for companies to develop the necessary compensation practices to achieve well-being, motivation, recruitment and retention of talent, which will finally become a key factor to achieve business success.

Keywords: Emotional salary, generation X, generation Y, remote work.

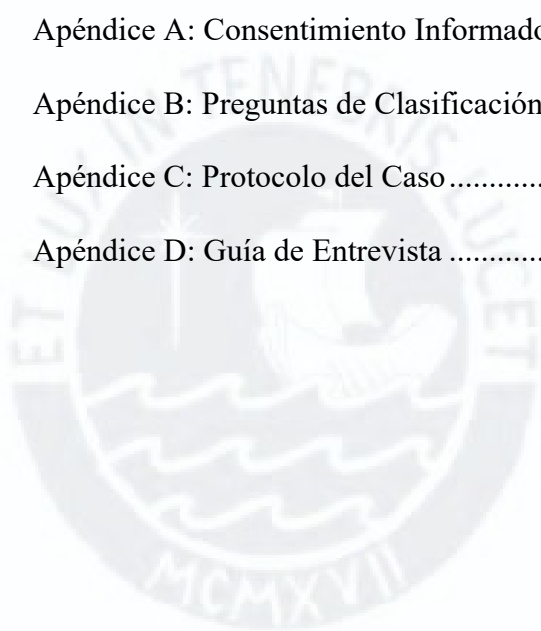
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Importancia de la Investigación.....	3
1.4. Naturaleza de la Investigación.....	4
1.5. Propósito de la Investigación.....	5
1.6. Preguntas de Investigación	6
1.7. Limitaciones.....	6
1.8. Delimitaciones	6
1.9. Resumen del Capítulo	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura	9
2.1. Mapa de Literatura.....	9
2.2. Compensación.....	12
2.2.1. <i>Definición de Compensación</i>	12
2.2.2. <i>Tipos de Compensación</i>	12
2.2.3. <i>Paquete Retributivo</i>	14
2.2.4. <i>Motivación y su Relación con la Compensación</i>	14
2.2.5. <i>Satisfacción Laboral y su Relación con la Compensación</i>	15
2.2.6. <i>Teorías de la Motivación</i>	15
2.2.7. <i>Teorías de la Compensación</i>	18
2.3. Salario Emocional.....	23
2.3.1. <i>Definición de Salario Emocional</i>	23

2.3.2.	<i>Dimensiones del Salario Emocional</i>	25
2.3.3.	<i>Beneficios del Salario Emocional</i>	30
2.4.	Trabajo Remoto	32
2.4.1.	<i>Definición</i>	32
2.4.2.	<i>Beneficios del Trabajo Remoto</i>	35
2.4.3.	<i>Retos del Trabajo Remoto</i>	36
2.5.	Generaciones.....	37
2.5.1.	<i>Generación X</i>	38
2.5.2.	<i>Generación Y</i>	38
2.6.	Resumen.....	39
2.7.	Conclusiones.....	40
Capítulo III: Metodología		41
3.1.	Diseño de la Investigación.....	41
3.2.	Justificación del Diseño	41
3.3.	Consentimiento Informado	42
3.4.	Población	42
3.5.	Selección de Muestra	43
3.5.1.	<i>Tipo de Muestreo</i>	43
3.5.2.	<i>Proceso de Selección de Casos que Forman Parte de la Muestra</i>	43
3.5.3.	<i>Preguntas de Clasificación para la Selección de la Muestra</i>	44
3.5.4.	<i>Estrategias para la Construcción de la Muestra</i>	44
3.6.	Confidencialidad.....	45
3.7.	Localización Geográfica	45
3.8.	Instrumentación	46
3.9.	Recolección y Registro de Datos	46

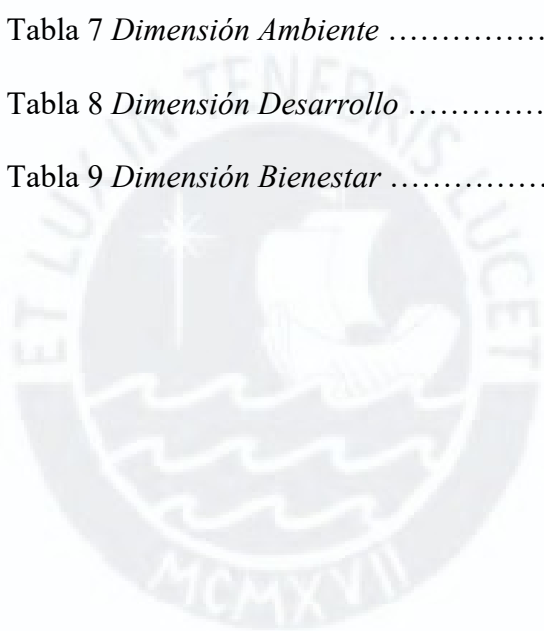
3.10. Análisis e Interpretación de Datos	48
3.10.1. <i>Análisis Individual de Casos</i>	49
3.10.2. <i>Análisis Transversal de Casos</i>	50
3.11. Validez y Confiabilidad	51
3.12. Resumen.....	52
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados	54
4.1. Perfil de los entrevistados	54
4.1.1. <i>Perfil Generacional de los Entrevistados</i>	56
4.1.2. <i>Perfil Demográfico de los Entrevistados</i>	56
4.1.3. <i>Perfil Educativo de los Entrevistados</i>	57
4.1.4. <i>Características de las Empresas de los Entrevistados</i>	57
4.2. Situación Actual del Salario Emocional	58
4.3. Presentación y Discusión de Resultados.....	61
4.3.1. <i>Dimensión Flexibilidad y Prácticas Valoradas</i>	61
4.3.2. <i>Dimensión Ambiente y Prácticas Valoradas</i>	74
4.3.3. <i>Dimensión Desarrollo y Prácticas Valoradas</i>	84
4.3.4. <i>Dimensión Bienestar y Prácticas Valoradas</i>	99
4.4. Mapa de resultados	102
4.5. Resumen.....	103
Capítulo V: Propuesta de Modelo de Salario Emocional	106
5.1. Presentación del modelo	106
5.2. Compensaciones	107
5.3. Atracción del Talento.....	109
5.4. Clima.....	114
5.5. Cultura	120

5.6. Bienestar	122
5.7. Gantt Propuesta del Programa de Salario Emocional	123
5.8. Costos y Financiamiento.....	124
5.9. Viabilidad.....	125
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	126
Referencias	135
Apéndices.....	142
Apéndice A: Consentimiento Informado	142
Apéndice B: Preguntas de Clasificación.....	143
Apéndice C: Protocolo del Caso	144
Apéndice D: Guía de Entrevista	145



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Revisión de literatura por base de datos</i>	9
Tabla 2 <i>Perfil de los entrevistados</i>	55
Tabla 3 <i>Perfil demográfico de los entrevistados</i>	56
Tabla 4 <i>Perfil de las empresas</i>	58
Tabla 5 <i>Situación actual del salario emocional</i>	59
Tabla 6 <i>Dimensión Flexibilidad</i>	62
Tabla 7 <i>Dimensión Ambiente</i>	74
Tabla 8 <i>Dimensión Desarrollo</i>	85
Tabla 9 <i>Dimensión Bienestar</i>	99



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mapa de literatura (modelo de salario emocional)</i>	10
Figura 2 <i>Mapa de literatura (dimensiones del salario emocional)</i>	11
Figura 3 <i>Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow</i>	16
Figura 4 <i>Teoría de los dos factores de Herzberg</i>	17
Figura 5 <i>Modelo de justicia organizacional</i>	20
Figura 6 <i>Teoría de las expectativas</i>	21
Figura 7 <i>Modelo de las expectativas</i>	23
Figura 8 <i>Dimensiones del salario emocional</i>	25
Figura 9 <i>Estructura de la guía de preguntas</i>	54
Figura 10 <i>Modelo de Salario Emocional</i>	102
Figura 11 <i>Dimensiones de salario emocional y prácticas más valoradas</i>	107
Figura 12 <i>Beneficios de la empresa</i>	110
Figura 13 <i>Espacios de difusión de la marca empleadora</i>	112
Figura 14 <i>Fases del inbound recruitment</i>	114
Figura 15 <i>Propuestas de convenios de bienestar</i>	123

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

La administración de la compensación es un proceso clave en la gestión del talento humano; por ello, actualmente están surgiendo cambios en el modelo de compensación tradicional, incorporando nuevas estrategias que favorezcan la atracción, motivación y retención del personal a través de un paquete de compensaciones que abarque tanto la retribución económica como la no económica (Juárez & Carrillo, 2014). Dentro de los modelos de compensación, la retribución no económica, denominada como salario emocional, es la menos utilizada por las empresas como consecuencia de los escasos modelos existentes.

El salario emocional es un tema de interés en la investigación desde hace varias décadas, el cual es entendido como toda aquella retribución no económica que reciben los trabajadores como complemento adicional a la compensación económica y cuyo objetivo es lograr un mayor nivel de satisfacción en los trabajadores (Paredes, 2006, citado por Rocco, 2009). Aunque las dimensiones que comprenden el salario emocional difieren de empresa a empresa y no existe un único modelo establecido, diversos estudios muestran una percepción positiva de los trabajadores hacia el salario emocional (Salvador-Moreno et al., 2021).

Si bien la literatura previa aborda el tema del salario emocional desde diversas perspectivas, existen dos aspectos que requieren mayor atención en la investigación. El primero tiene relación con el salario emocional y su percepción en las diferentes generaciones. Al respecto, Hernández y Osorio (2016) estudiaron el salario emocional en relación con la variable generacional en Colombia y encontraron que en la incorporación de la fuerza laboral existen distintos grupos generacionales, por lo cual es un reto para las empresas conocer y satisfacer las diferentes necesidades que implica cada generación. Por su

parte, Miranda (2018) señala que para implementar nuevas políticas de retención es fundamental conocer cuáles son las motivaciones de las generaciones X e Y.

El segundo aspecto que requiere atención es la extensión del trabajo remoto como modalidad laboral producto de la pandemia del COVID-19; el cual era considerado originalmente como un beneficio laboral y formaba parte del salario emocional al permitir una conciliación entre la vida familiar y laboral (Crawford et al., 2011, citado en Ramos et al., 2020). Sin embargo, dado que es probable que las empresas modifiquen definitivamente sus actividades de trabajo presencial a modalidad remota o semipresencial, ello conllevaría a que el teletrabajo deje de ser considerado como parte del salario emocional.

Por lo expuesto, el presente estudio tiene por objetivo el identificar las dimensiones más valoradas del salario emocional desde la perspectiva de los trabajadores pertenecientes a las generaciones X e Y, en un contexto de trabajo remoto.

1.2. Planteamiento del Problema

La retención del talento humano se ha vuelto un desafío en la actualidad, motivo por el cual muchas empresas otorgan distintos beneficios a sus trabajadores; sin embargo, ello no es suficiente para eliminar el nivel de rotación de los talentos. Teniendo en cuenta que el trabajo es un espacio al que los trabajadores le dedican gran parte de su día, es importante que las empresas adapten o implementen una estrategia de compensación para lograr el bienestar y la retención del trabajador.

Por otro lado, las investigaciones existentes en la materia se han enfocado en evaluar estrategias de compensación no económicas como el salario emocional asociado a diferentes variables, pero sin determinar o proponer modelos de salario emocional que puedan ser aplicados en la práctica diaria de las organizaciones dentro de la coyuntura actual y que tomen en cuenta las valoraciones de las diferentes generaciones.

En tal sentido, el presente proyecto de investigación pretende determinar cuál es el modelo de salario emocional más valorado por los trabajadores pertenecientes a las generaciones X e Y, que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú), con la finalidad de que pueda ser incluido como parte de la estrategia remunerativa de las empresas.

1.3. Importancia de la Investigación

Actualmente las empresas reconocen la importancia de contar con trabajadores motivados y satisfechos ya que es uno de los factores claves para alcanzar el éxito; es por ello que las empresas deben evaluar las necesidades de sus trabajadores para buscar su satisfacción no solo a través de la retribución económica, sino también, se hace necesario incluir el concepto de salario emocional dentro de su esquema de compensación.

Estudiar el salario emocional en los trabajadores bajo la modalidad de trabajo remoto y pertenecientes a las generaciones X e Y resulta importante por varias razones. En primer lugar, el salario emocional se define como toda retribución no económica que recibe el trabajador y que busca su satisfacción tanto personal como familiar contribuyendo a lograr un balance entre la vida familiar y laboral y propiciando mejores niveles de calidad y productividad en el trabajo (González, 2017). Asimismo, se encuentra directamente relacionado a los niveles de motivación del trabajador, el cual realiza esfuerzos para el logro de metas y objetivos en la búsqueda por satisfacer sus necesidades (Delgado, 1998, citado en Pullupaxi, 2014).

En segundo lugar, se ha demostrado que a los trabajadores competentes y con valores les atrae más la inclusión del salario emocional a través de distintos mecanismos que ayuden a cubrir expectativas de vida y desarrollo, lo cual impacta de manera positiva en el compromiso del trabajador y mejora los índices de retención del talento (Peñalver, 2018). Por su parte, Barrón (2020) demuestra en su investigación la relación directa entre salario

emocional y retención del trabajador, y propone a las empresas aplicar estrategias de compensación como el salario emocional, a fin de elevar los niveles de motivación y fidelización del trabajador con la organización, garantizando así su permanencia y compromiso.

En tercer lugar, existen certificaciones como *Great Place to Work* que reconocen a las empresas ideales para trabajar, las cuales miden la satisfacción, orgullo de los trabajadores y sus percepciones en relación a las prácticas de recursos humanos considerando dimensiones asociadas al salario emocional, el cual debe estar enfocado en motivar y estimular constantemente al trabajador mediante políticas innovadoras que fomenten el compromiso con la empresa y el desarrollo de la persona, por lo que contar con este tipo de certificaciones ofrece una serie de ventajas a la organización (Barragán et al., 2009).

La presente investigación provee información y conocimiento relevantes para entender las dimensiones del salario emocional en los paquetes de retribución de los trabajadores bajo modalidad de trabajo remoto, considerando los elementos más valorados por grupo generacional. De esta forma contribuye a que las empresas puedan diseñar políticas remunerativas que incluyan el modelo de salario emocional como una fuente de creación de valor para sus trabajadores.

1.4. Naturaleza de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado un enfoque cualitativo para describir las dimensiones más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

La estrategia cualitativa utilizada es la del tipo caso de estudio, lo que nos permitirá explorar las actividades, procesos y eventos de las dimensiones de salario emocional más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se

encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

La muestra ha sido construida utilizando la estrategia de muestreo no probabilístico de propósito o *purposeful sampling* ya que de manera intencional se buscan casos representativos que permitan identificar y describir la diversidad de dimensiones del salario emocional existentes en las empresas privadas. La recolección de datos se ha realizado a través de entrevistas a profundidad, las cuales han sido de naturaleza abierta y conducidas por medio de un guía. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas. La información ha sido codificada, categorizada, y analizada utilizando *Microsoft Excel y Word*. Para procesar la información se ha utilizado también *Microsoft Excel y Word*.

1.5. Propósito de la Investigación

El estudio tiene como propósito desarrollar una propuesta de modelo de salario emocional de acuerdo con las dimensiones más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

Los objetivos específicos del estudio son:

- a) Diagnosticar la presencia de prácticas más valoradas de salario emocional en los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).
- b) Determinar las dimensiones asociadas al salario emocional valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto Lima Metropolitana (Perú).
- c) Proponer un modelo de salario emocional orientado a las generaciones X e Y basado en las dimensiones identificadas.

1.6. Preguntas de Investigación

La investigación tiene como pregunta general: ¿Cuál es el modelo de salario emocional de acuerdo con las dimensiones valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú)?

Asimismo, las preguntas específicas son:

- a) ¿Existen prácticas de salario emocional en los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú)?
- b) ¿Cuáles son las dimensiones asociadas al salario emocional más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú)?

1.7. Limitaciones

El estudio tiene las siguientes limitaciones:

- a) No se hacen generalizaciones estadísticas dado que el estudio es cualitativo
- b) Debido a la actual pandemia de COVID-19, las entrevistas a profundidad han sido realizadas a través de plataformas *online*.
- c) La recolección de datos utiliza entrevistas, por lo que las personas podrían no haber compartido razones personales y profundas acerca de las dimensiones y prácticas de salario emocional que más valoran.
- d) Las dimensiones y prácticas de salario emocional valoradas por las personas son identificados por el discurso de los participantes del estudio en base a su percepción.

1.8. Delimitaciones

El estudio tiene las siguientes delimitaciones:

- a) El estudio es llevado a cabo en personas que trabajan bajo modalidad remota en empresas del sector privado que se encuentran en Lima Metropolitana (Perú).

- b) No existe consenso respecto al rango de edad para cada grupo generacional específico, por lo que el rango de edades considerado para el estudio se realiza en función del año de nacimiento, es decir, entre 1965 - 1980 para la generación X, y entre 1981 - 2000 para la generación Y.
- c) Se considera como trabajo remoto a todas aquellas modalidades laborales que no implican realizar un trabajo presencial en las oficinas de una empresa.
- d) Respecto a los participantes en el presente estudio, si bien no se considera un tiempo mínimo de trabajo bajo la modalidad remota, sí se tomará en cuenta una antigüedad mínima de seis meses prestando servicios en sus respectivas empresas.

1.9. Resumen del Capítulo

En la actualidad la retención del talento humano es un desafío para las empresas, por lo que la presencia de beneficios para los trabajadores se ha vuelto cada vez más importante; sin embargo, las empresas no cuentan con una gestión adecuada de sus compensaciones, lo que no ha permitido eliminar el nivel de rotación o la pérdida de talento. Si a esto le agregamos que los trabajadores laboran bajo modalidad remota, es importante que las empresas adapten o implementen una estrategia de compensación de salario emocional asociado a diferentes dimensiones a fin de satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

Por lo expuesto, el presente proyecto de investigación tiene como propósito determinar un modelo de salario emocional que incluya las dimensiones valoradas por las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú), con la intención de que pueda ser incluido como parte de la estrategia remunerativa de las empresas; y como propósitos secundarios: (a) diagnosticar la presencia de prácticas de salario emocional en los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú), (b) identificar las características demográficas, educativas, laborales, y familiares de los trabajadores de las generaciones X e

Y bajo la modalidad de trabajo remoto que perciben salario emocional en Lima Metropolitana (Perú), y (c) determinar las dimensiones asociadas al salario emocional valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

La importancia del presente estudio se justifica en lo siguiente: (a) el salario emocional es una retribución no monetaria que busca la satisfacción de los trabajadores y por consiguiente la de sus familias, (b) los trabajadores más competentes y con valores se ven atraídos por la presencia del salario emocional en su paquete de retribuciones y mejora los índices de retención, y (c) existen certificaciones como *Great Place to Work*, las cuales miden los niveles de satisfacción, orgullo y las percepciones a las distintas actividades realizadas por recursos humanos asociadas al salario emocional, por lo que este tipo de certificaciones ofrece ventajas a la organización.

Por último, se establecen las limitaciones y delimitaciones con la finalidad de especificar los alcances del estudio, lo cual, en conjunto con lo señalado previamente, sirve como base para estructurar el marco teórico del presente trabajo de investigación.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presenta la revisión de literatura académica realizada a través de la identificación de investigaciones académicas respecto al salario emocional, la compensación, modelos, dimensiones, factores y procesos. Asimismo, se incluye literatura sobre el trabajo remoto y los grupos generacionales X e Y.

2.1. Mapa de Literatura

La revisión de literatura fue seleccionada de las siguientes bases de datos en línea: Ebsco Research Database, Scopus, Google Scholar, entre otras. Se identificaron 101 publicaciones (Tabla 1). Los criterios de búsqueda considerados fueron: publicaciones entre 2000 y 2021; documentos en inglés, español y portugués; y áreas de estudio relacionadas a psicología, negocios, administración y contabilidad. Finalmente, como parte del proceso de revisión de literatura, esta ha sido sintetizada en los mapas mostrados en las Figuras 1 y 2.

Tabla 1

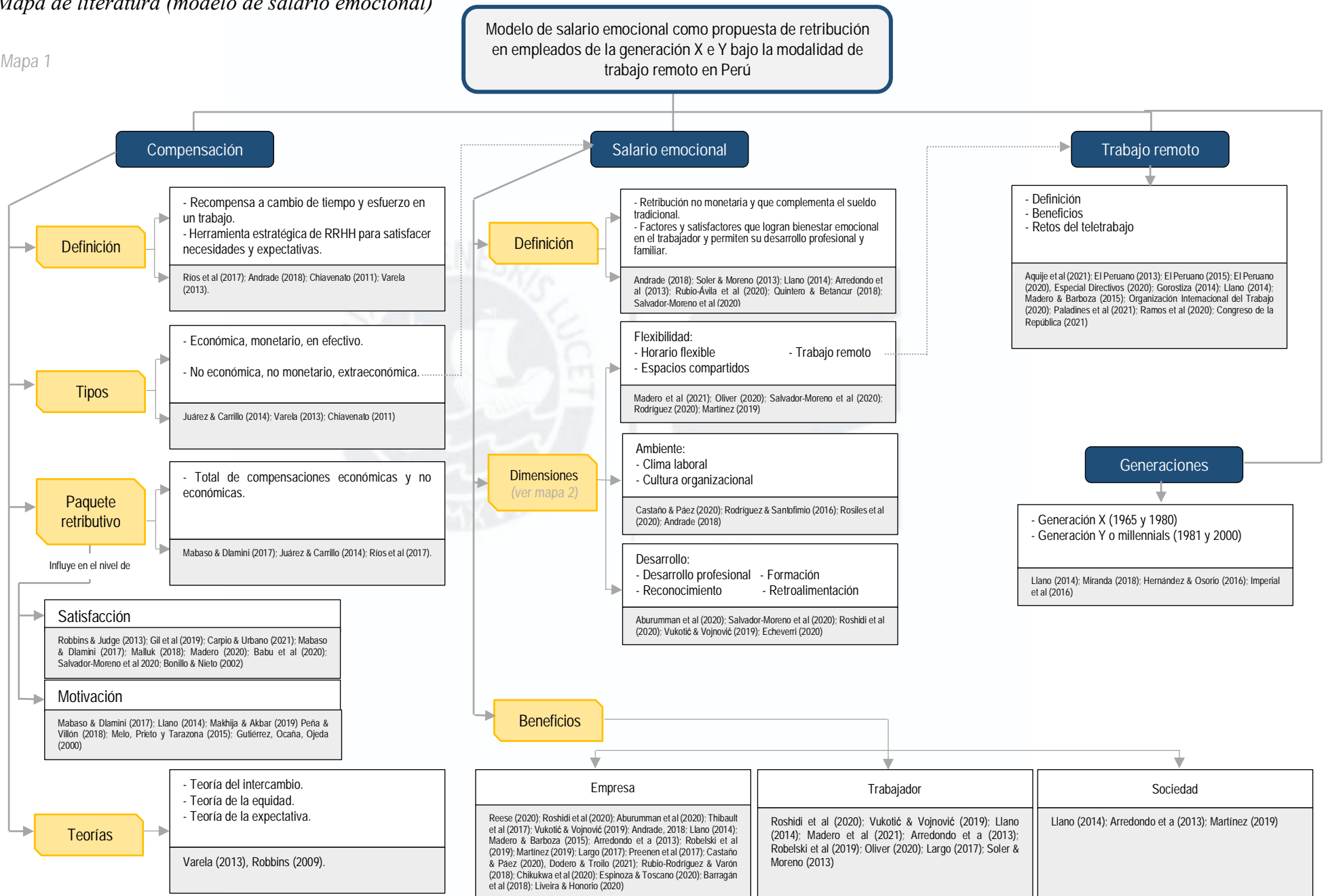
Revisión de literatura por base de datos

Base de datos	Potencialmente elegibles	Seleccionados
Ebsco	327	33
Scopus	240	31
Google scholar	17	20
Otros	2	17
Total	586	101

Nota: La tabla muestra el total de documentos seleccionados para la investigación según base de datos consultadas.

Mapa de literatura (modelo de salario emocional)

Mapa 1

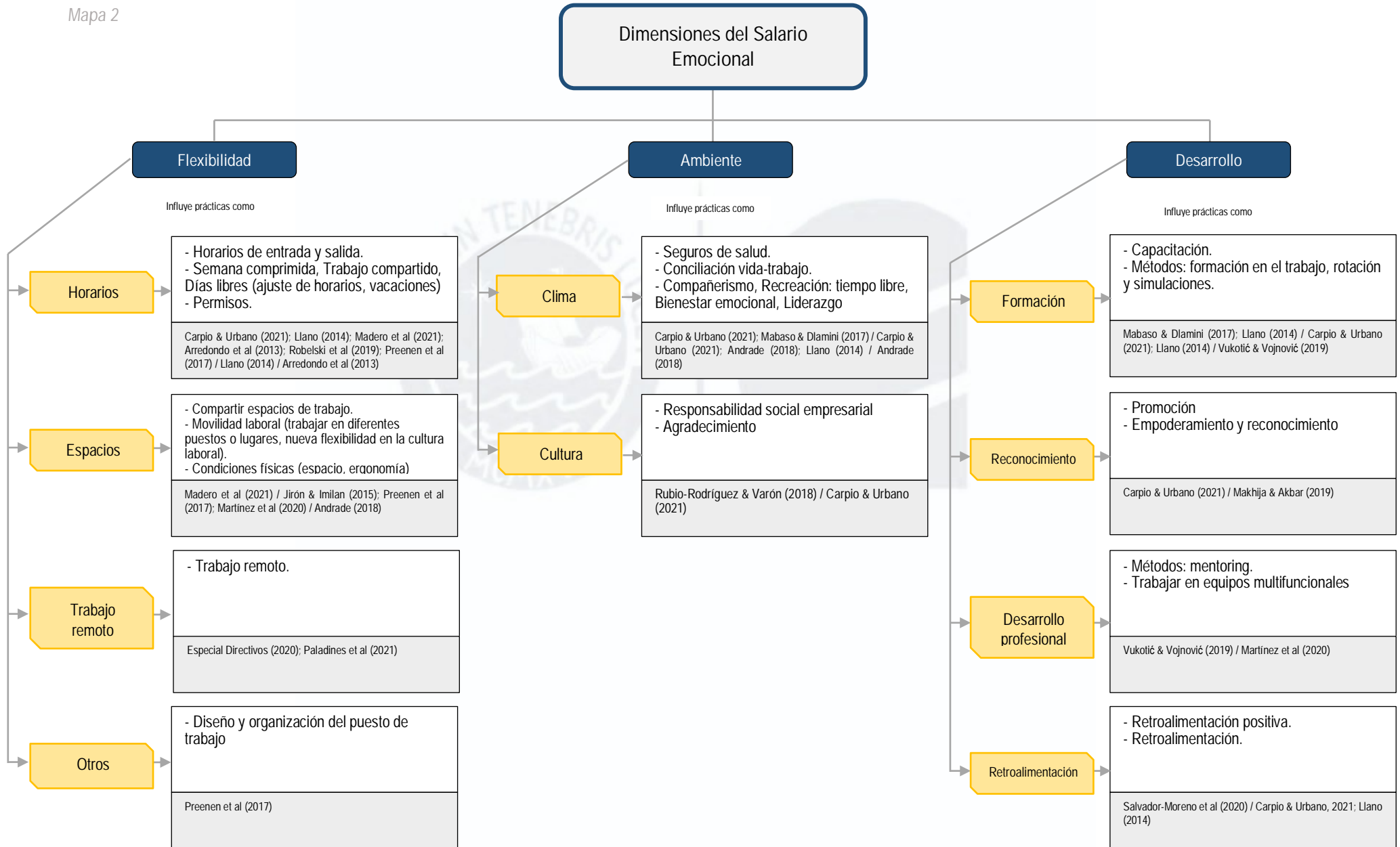


Nota: La figura muestra el detalle de la revisión de literatura relacionado al salario emocional.

Figura 2

Mapa de literatura (dimensiones del salario emocional)

Mapa 2



Nota: La figura muestra el detalle de la revisión de literatura relacionado a las dimensiones del salario emocional.

2.2. Compensación

La literatura aborda diversos temas relacionados con la compensación, como se explica a continuación: (a) definición de compensación, (b) tipos de compensación, (c) paquete retributivo, (d) motivación y su relación con la compensación, (e) satisfacción y su relación con la compensación, (f) teorías de la motivación, y (g) teorías de la compensación.

2.2.1. Definición de Compensación

La compensación, remuneración o salario está referida a la recompensa que se otorga a un trabajador a cambio de invertir tiempo y esfuerzo en la realización de funciones en un puesto de trabajo. En otras palabras, es un sistema de incentivos establecido por la organización con la finalidad de motivar y recompensar a sus trabajadores, quienes utilizarán dicha compensación para satisfacer sus necesidades personales y familiares. Además, mientras que para las organizaciones la compensación representa un costo e inversión, para los trabajadores es el objetivo intermedio a conseguir para satisfacer objetivos finales (Chiavenato, 2011), como un nivel de vida o estatus en su trabajo o comunidad (Varela, 2013).

Asimismo, Andrade (2018) señala que la compensación, también denominada salario, tiene como finalidad satisfacer las expectativas de los trabajadores de la organización. En ese sentido, la compensación es “una herramienta estratégica de recursos humanos” que permite satisfacer tanto necesidades básicas como necesidades sociales y profesionales, lo que dependerá no solo de una retribución económica, sino también de una retribución no económica (Puchol, 2012, citado en Ríos et al. 2017).

2.2.2. Tipos de Compensación

De acuerdo con la definición del término compensación, se puede apreciar que existen en términos generales dos tipos de compensación según los factores que lo integran, los cuales se detallan a continuación:

- a) La compensación económica o en efectivo es aquella que se paga al trabajador en unidades monetarias por el trabajo realizado (Varela, 2013). Este tipo de remuneración puede subclasificarse en remuneración económica directa, que es otorgada a cambio de la contraprestación de servicios en un puesto; y remuneración económica indirecta, que se deriva del contrato como vacaciones, gratificaciones, utilidades, horas extras, y derivado de los beneficios económicos como subsidios de alimentación, transporte y seguros (Chiavenato, 2011). Adicionalmente, se considera también que la compensación económica o en efectivo es aquella compuesta por la compensación garantizada como el sueldo anual, vacaciones, gratificaciones, utilidades y bonos por desempeño (Juárez & Carrillo, 2014).
- b) La compensación extraeconómica o no económica, es aquella retribución que trae como consecuencia “orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo” y es otorgada a través de condiciones relacionadas con el puesto como la variedad de tareas, significado, identificación, autonomía, retroalimentación; condiciones relacionadas al ambiente como espacios físicos, políticas de recursos humanos, reconocimiento, seguridad; y condiciones relacionadas a la flexibilidad tales como horarios flexibles, rotación y semana comprimida (Chiavenato, 2011). Para Varela (2013), la compensación en especie o no económica está constituida por beneficios como bienes y servicios, que se brindan al trabajador por la realización de su trabajo. Este tipo de compensación está constituida por beneficios como comedor, guardería, tiempo libre remunerado o permisos con goce de haber por asuntos personales (Juárez & Carrillo, 2014); en ese sentido, el salario emocional es considerada como una compensación no monetaria (Gil et al., 2019).

2.2.3. Paquete Retributivo

La compensación en el sentido de herramienta estratégica está conformada por la retribución económica y no económica (Puchol 2012, citado en Ríos et al. 2017); así, por ejemplo, una de las clasificaciones del paquete de compensación es aquella que incluye la remuneración fija y variable vinculada a los niveles de desempeño (Mabaso & Dlamini, 2017); y otra clasificación, que será considerada para el presente estudio, señala que el paquete de compensación total está conformado tanto por los conceptos en efectivo o monetarios como por los conceptos no monetarios (Juárez & Carrillo, 2014). Por lo expuesto, podemos decir que la compensación total de los trabajadores está integrada por conceptos diversos, los cuales en su conjunto conforman el paquete de compensación total o también llamado paquete retributivo.

2.2.4. Motivación y su Relación con la Compensación

La motivación se define en función de “motivo” que es el impulso que lleva a una persona a actuar o manifestar un comportamiento específico para lograr un objetivo; cumpliendo con un ciclo que inicia con el surgimiento de una necesidad que promueve ejercer un comportamiento a fin de recuperar el estado de equilibrio y satisfacer la necesidad (Chiavenato, 2011). Además, la motivación también es el conjunto de procesos que impactan en la cantidad, orientación y mantención del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Judge, 2013).

En el ámbito organizacional, una manera de lograr motivación en los trabajadores es por medio de incentivos económicos, los cuales permitirán satisfacer necesidades (Varela, 2013). Por otro lado, se ha demostrado que la retribución monetaria es importante, pero la retribución no monetaria tiene mayor impacto sobre la motivación, debido a que mediante esta se puede reconocer o valorar el aporte del trabajador según la ejecución de funciones en un puesto de trabajo (Quintero & Betancur, 2018).

2.2.5. Satisfacción Laboral y su Relación con la Compensación

La satisfacción laboral es definida como una actitud hacia el trabajo, es decir, son los sentimientos positivos que resultan de la evaluación de los diversos aspectos de un puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2013; Gil et al. 2019), considerando que dichos aspectos o características están presentes no solo en el puesto, sino también en el ambiente laboral como las relaciones interpersonales entre compañeros, superiores, condiciones físicas, políticas, entre otros, que en su conjunto determinan la satisfacción o insatisfacción laboral (Carpio & Urbano, 2021).

Asimismo, Abraján et al. (2009, citado en Quintero & Betancur 2018) señalan que la satisfacción laboral es un elemento que ayuda al trabajador a encontrar motivación en la ejecución de sus labores, y que dicho estado de satisfacción laboral influye también en los demás; por consiguiente, permite la generación de un clima laboral positivo (Quintero & Betancur, 2018). Por ello, resulta importante contar con estrategias que induzcan a la satisfacción de los trabajadores, considerando aquellos aspectos retributivos que generen mayor satisfacción de necesidades para lograr su permanencia en la organización (Salvador-Moreno et al, 2021), ya que se considera que la compensación es un factor que puede determinar el nivel de satisfacción y de motivación laboral en los trabajadores (Mabaso & Dlamini, 2017).

2.2.6. Teorías de la Motivación

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada junto a la motivación (Thompson & Namara, 1997, citado en Bonillo & Nieto, 2002), en tal sentido para comprender el proceso de la motivación humana es necesario revisar algunas teorías motivacionales, por ello, para el presente estudio hemos seleccionado las siguientes:

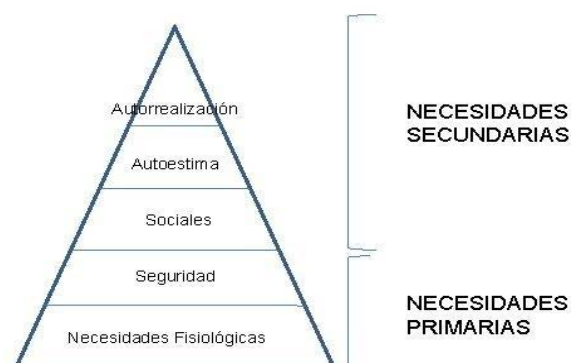
- a) La teoría de motivación de Maslow (1964) (Peña & Villón, 2018) señala que la jerarquía de las necesidades humanas (Figura 3), se divide en cinco niveles, los cuales

están agrupados en dos categorías: La primera categoría estaría compuesta por las necesidades primarias, la cual se compone de dos niveles: en el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas como la alimentación y el sueño, y en el segundo nivel encontramos a las necesidades de seguridad, cuyo principal objetivo es garantizar la seguridad y la supervivencia del individuo.

La segunda categoría está conformada por las necesidades secundarias de las cuales se desprenden tres niveles: en el primer nivel tenemos a las necesidades sociales, las cuales están orientadas a establecer vínculos afectivos y encontrar el sentido de pertenencia dentro de la sociedad; en el segundo nivel tenemos a las necesidades de autoestima la cual se caracteriza por la autovaloración del individuo sobre sí mismo y finalmente, las necesidades de realización las cuales se orientan al logro de metas.

Una vez cubierta las necesidades primarias, los individuos se preocuparán por satisfacer las necesidades secundarias, de las cuales se desprende el bienestar afectivo, social y de autorrealización, necesidades que pueden cubrirse a través de un modelo salario emocional que podría ser implementado por las empresas considerando que las personas le dedican gran parte de su día a las actividades laborales (Gutiérrez, Ocaña, Ojeda, 2000).

Figura 3 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow



Nota: La figura representa la pirámide de necesidades que a su vez se subclasifican en primarias y secundarias. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p. 51), por I. Chiavenato, 2007, McGraw-Hill.

b) Continuando con las teorías de la motivación tenemos a la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual relaciona a la motivación con dos factores:

- El primer factor es llamado higiénico y está relacionado con las condiciones físicas y ambientales, tales como el salario, los beneficios, políticas de la empresa entre otros mecanismos o prácticas que las empresas utilicen para mejorar la motivación del personal.
- El segundo factor llamado motivacional, está relacionado con todas las tareas esenciales del cargo y con la responsabilidad que se genera en el cumplimiento de metas; con el tiempo influyen en la satisfacción laboral y aumentan la productividad organizacional (Chiavenato, 2000b, citado en Peña & Villón, 2018).

Finalmente, en la mencionada teoría (Figura 4), se considera que la presencia del factor higiénico conlleva a un estado neutral en los trabajadores; sin embargo, su ausencia puede generar insatisfacción laboral, por lo que es importante que se utilice como base para mejorar los niveles de motivación de los empleados. Por otro lado, la presencia del factor motivacional produce satisfacción interna duradera como consecuencia de la conexión positiva entre el individuo y su trabajo (Newstrom, 2007, citado en Melo et al., 2015).

Figura 4

Teoría de los dos factores de Herzberg



Nota: La figura representa los factores de motivación según Herzberg y su tendencia hacia la satisfacción, insatisfacción y neutralidad. Tomado de *Administración de Recursos Humanos* (p. 54), por I. Chiavenato, 2007, McGraw-Hill.

2.2.7. Teorías de la Compensación

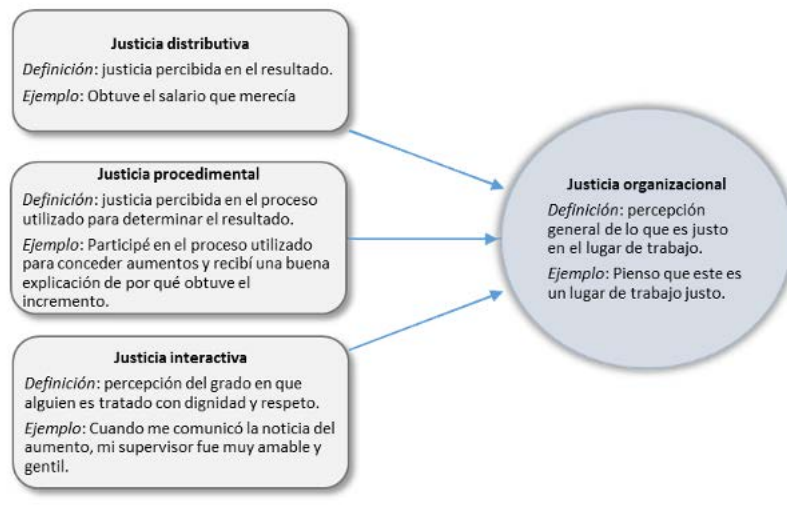
En el marco del aspecto motivacional de las compensaciones, se describirán las tres principales teorías de la compensación relacionadas al comportamiento humano y la motivación:

a) Teoría del intercambio. Esta teoría señala que el salario es la recompensa que otorga la organización a sus trabajadores a cambio de las prestaciones realizadas que implican tiempo, esfuerzo y habilidades. Al respecto, la voluntad del trabajador de realizar dichas prestaciones o contribuciones dependerá de la percepción que tiene referente a la evaluación de sus contribuciones y a la recompensa que le es otorgada, es decir percibe lo que obtiene de una relación laboral en correspondencia con lo que ha contribuido. Asimismo, se señala que se debe considerar las diferentes relaciones que se establecen dentro del proceso de producción donde interactúa el trabajador, lo cual abarca desde el aspecto normativo, la división del trabajo, las tecnologías empleadas, entre otros aspectos, ya que en su conjunto dichas relaciones no solo terminan expresándose en jornadas de trabajo y rentabilidad, sino también en el salario y beneficios, sin dejar de lado que la compensación no es el único aspecto que motiva a las personas para trabajar (Varela, 2013).

b) Teoría de la equidad. Es considerada una teoría de motivación laboral, en la cual se acentúa el papel de la percepción del trabajador con relación a la equidad en la compensación o castigo por la prestación realizada, es decir, la proporción existente entre lo que aporta y la compensación recibida a cambio, considerando además la comparación de esta recompensa con la que reciben otros trabajadores que aportan de manera semejante, a fin de evaluar la equidad. Asimismo, de resultar favorable la evaluación realizada respecto a la proporción del esfuerzo con la recompensa, que principalmente es monetaria, el trabajador experimentará satisfacción (Varela, 2013). En caso contrario, percibirá la existencia de inequidad y surgirán estados de tensión que tratará de resolver a fin de eliminar la injusticia, ya sea mediante

actitudes y comportamientos como la disminución de su nivel de desempeño, ausencias, impuntualidades o cambio de empleo. Además, cabe precisar que la comparación realizada por el trabajador no solo es respecto a otros trabajadores de la organización, sino también, con trabajadores de otras organizaciones; sin embargo, la complejidad del proceso mediante el cual el trabajador selecciona a las personas con las que se compara, si ese proceso presenta cambios con el transcurrir del tiempo, y la subjetividad de la percepción de justicia, son algunos problemas que debe afrontar la presente teoría (Robbins & Judge, 2013; Varela, 2013).

Por su parte, Robbins y Judge (2013) señalan que existen investigaciones relacionadas a la teoría de la equidad que se enfocan solo en el salario monetario, por lo que es necesario evaluar la equidad en la distribución de otro tipo de recompensas o beneficios, ya que los trabajadores también buscarían justicia en el reparto de recompensas como títulos de cargos con mayor estatus o de espacios de trabajo mejor implementados. En ese sentido, como podemos ver en la Figura 5, se incorporan conceptos como justicia organizacional que brinda una visión amplia, compuesta por la justicia distributiva de recompensas asignadas, la justicia procedimental que sustenta el proceso y toma de decisión para otorgar recompensas, y la justicia interactiva que se relaciona con el trato digno y respetuoso hacia el trabajador.

Figura 5*Modelo de justicia organizacional*

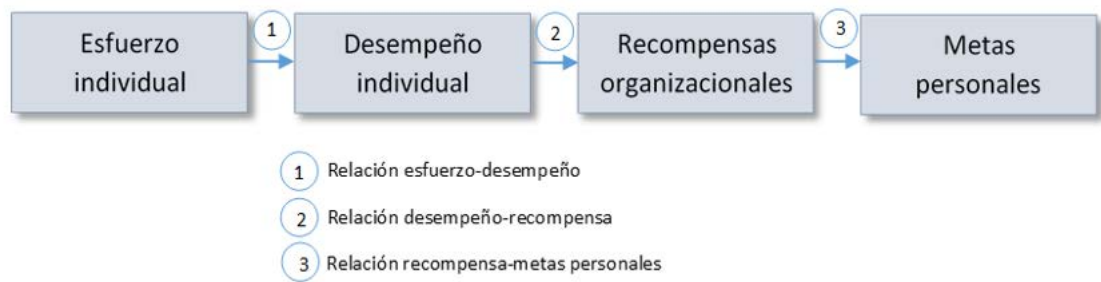
Nota: La figura representa los factores que componen el concepto de justicia organizacional. Tomado de *Comportamiento organizacional* (p. 223), por S. Robbins y T. Judge, 2013, Pearson Educación.

c) **Teoría de la expectativa.** Teoría planteada por Víctor Vroom, la cual establece que las personas tienden a ejercer determinados comportamientos según el grado o dimensión de la expectativa que tiene el obtener un resultado y sus beneficios, que en el ámbito laboral pueden ser evaluaciones de desempeño bueno o superior y recompensas en base a dichas evaluaciones, lo cual lo ayudará a cumplir objetivos personales. Asimismo, tal como se muestra en la Figura 6, este proceso se basa en tres tipos de relaciones: (a) esfuerzo-desempeño, que es la percepción respecto a que cierto nivel de esfuerzo determinará el desempeño; (b) desempeño-recompensa, es la percepción respecto a que cierto nivel de desempeño determinará conseguir un resultado esperado; y (c) recompensa-metas personales, que es la percepción del nivel en que las recompensas recibidas satisfarán las metas individuales. Por otro lado, considerando algunas críticas realizadas a esta teoría, se dice que

tendría éxito solo en empresas donde se recompensa en función al desempeño (Robbins & Judge, 2013).

Figura 6

Teoría de las expectativas



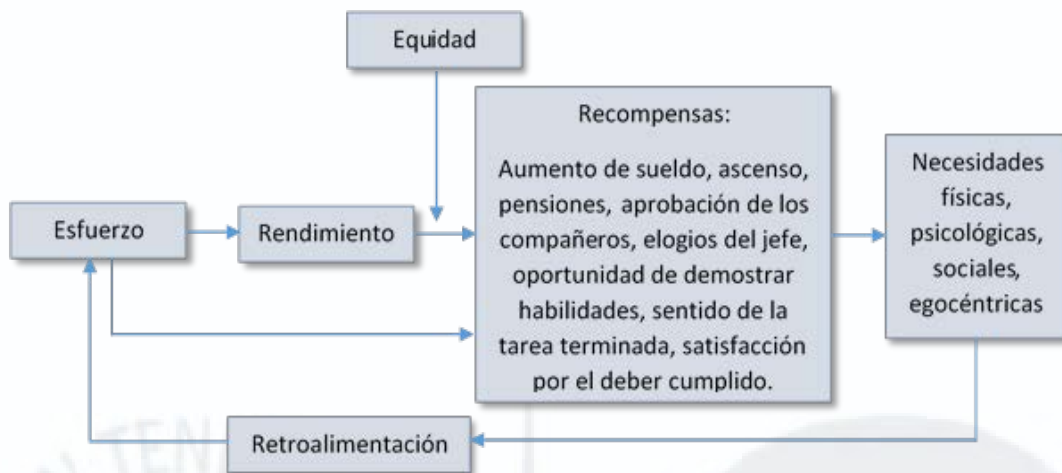
Nota: La figura representa las relaciones del proceso de expectativa en base al desempeño laboral. Tomado de *Comportamiento organizacional* (p. 224), por S. Robbins y T. Judge, 2013, Pearson Educación.

Asimismo, Varela (2013) refiere que Vroom señala que la motivación resulta del valor que la persona atribuye a los posibles resultados de sus comportamientos y al potencial que dichas acciones lo conlleven a cumplir sus objetivos; en ese sentido, plantea que un objeto podrá poseer valor intrínseco (cuyo efecto deriva de la realización de una actividad para obtener el objeto), de dificultad (si se tiene éxito en una tarea difícil para conseguir el objeto), instrumental (si el objeto es un medio para lograr una meta a largo plazo), y extrínseco (recibir objetos como recompensas tangibles). Además, la teoría cuenta con un modelo motivacional que señala que la motivación resulta de multiplicar tres factores (Motivación = f (VxExI):

- Valencia: Es el deseo por alcanzar un objetivo, y puede tener un valor de -1 si no se quiere obtener un resultado (despido, demérito), 0 si existe indiferencia por el resultado (salario en efectivo o en cuenta bancaria), y 1 cuando se busca alcanzar el resultado (promociones).

- Expectativa: Es la probabilidad de que el resultado deseado ocurra por el esfuerzo realizado según la percepción de capacidad que la persona tenga sobre sí misma, otorgando el valor de 1 si la expectativa es alta y 0 si es baja.
- Instrumentalidad: Es el juicio realizado sobre si el esfuerzo será valorado por la organización y si será recompensado, siendo sus valores 0 y 1.

Al respecto, Vroom también plantea que los factores que producen la motivación al encontrarse en sinergia deben mantenerse en equilibrio, ya que, si uno de ellos aumenta, el producto también se incrementa, y si alguno disminuye, el producto se reduce, pudiendo incluso llegar a cero. Finalmente, Varela (2013) precisa que la teoría de Vroom expone que a cada persona la pueden motivar factores objetivos, tal como se muestra en la Figura 7, pero lo que más influye en dicha motivación es la forma cómo percibe y valora subjetivamente esos factores, por lo que es necesario plantear estrategias de recompensa que mantengan equilibrio con sus expectativas, para que sean fuente de motivación, considerando además que dichas valoraciones o expectativas cambiarán a lo largo del tiempo según sus necesidades o metas. Asimismo, se debe tener en cuenta que el trabajador tendrá un buen nivel de desempeño en la medida que obtenga la recompensa deseada para satisfacer sus necesidades, lo cual también traerá beneficios a la organización ya que reducirá el ausentismo y rotación.

Figura 7*Modelo de las expectativas*

Nota: La figura representa el funcionamiento simplificado del modelo de las expectativas y su relación con la motivación. Tomado de *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (p. 34), por R. Varela, 2013, Pearson Educación.

2.3. Salario Emocional

2.3.1. Definición de Salario Emocional

La globalización de la economía ha generado cambios en los procesos de trabajo, obligando a las empresas a desarrollar estrategias para la retención y atracción del talento, desde esta perspectiva es necesario definir el concepto de salario emocional como parte de la remuneración total de los trabajadores, es en ese sentido que para efectos de la presente investigación se muestran a continuación distintas definiciones del concepto de salario emocional.

La definición de salario emocional está compuesta por los términos “salario” relacionado con la contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; y “emocional” que busca generar satisfacción y motivación, además se puede definir como una prestación que

es importante para la salud emocional de los trabajadores, mediante la creación de entornos favorables y saludables que está conformado por elementos intrínsecos y extrínsecos del trabajo que generan diversas emociones positivas (Rubio-Ávila et al., 2020). El salario emocional es la compensación o contraprestación no monetaria complementaria a el salario económico recibido, que permite que los trabajadores logren una mayor productividad y que reciben como contraprestación laboral, asimismo el salario emocional se considera como la remuneración no monetaria por lo que las personas se sienten cómodas y comprometidas con sus empresas (Gil et al, 2019). También se define al salario emocional como aquel salario no monetario que es intangible y que se otorga al trabajador en contraprestación a sus labores; asimismo, este tipo de salario impacta en la motivación de los trabajadores repercutiendo en su bienestar, en la ejecución de funciones con un alto nivel de compromiso y en su productividad, contribuyendo así al logro de objetivos organizacionales y equilibrando su vida laboral - personal (Gómez, 2011, citado en Quintero & Betancur, 2018).

Asimismo, el salario emocional, es considerado un elemento del paquete retributivo que se encuentra relacionado con factores como las relaciones humanas, comunicación y motivación laboral, es decir, son aquellas retribuciones complementarias a la retribución económica o monetaria, que se otorga al trabajador a través del entorno laboral, a fin de garantizar felicidad y bienestar, el cual está formado por aquellos aspectos intangibles que son importantes para los trabajadores (Andrade, 2018). Otra definición de salario emocional indica que son todas aquellas retribuciones no económicas que los trabajadores perciben con la intención de satisfacer las necesidades personales y la de su familia, buscando una relación entre sus expectativas y sus necesidades agrupadas en las distintas dimensiones a fin de contribuir con el equilibrio (González, 2017).

Es fundamental que el salario emocional sea planteado de manera creativa e individualizada según las necesidades de cada trabajador, a fin de poder equilibrar el estado

emocional de los trabajadores y la satisfacción de su trabajo realizado, para lo cual se sugieren considerar dimensiones como: bienestar emocional, desarrollo profesional y necesidades familiares de los trabajadores (Salvador-Moreno et al., 2021), adicionalmente el salario emocional debe de ser entendido como una herramienta tangible o intangible para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional (Soler & Moreno 2013).

Finalmente, una última definición indica que el salario emocional es aquella prestación no económica que las empresas establecen con sus trabajadores en un contrato psicológico al inicio de sus labores con la intención de mantenerlos motivados y productivos a lo largo del tiempo brindándoles flexibilidad laboral y un adecuado equilibrio vida-trabajo (Llano, 2014).

2.3.2. Dimensiones del Salario Emocional

Gil et al (2019) en su estudio para desarrollar un modelo de salario emocional, señalan que el constructo de salario emocional está compuesto por dimensiones y estas se pueden agrupar en estratégica, motivacional, humana y de creación de valor (Figura 8).

Figura 8

Dimensiones del salario emocional



Nota: La figura representa las dimensiones del salario emocional planteadas por Gil et al (2019).

Por otro lado, Salvador-Moreno et al (2021) en su estudio llevado a cabo a fin de diseñar y validar un instrumento para medir el salario emocional en el contexto del COVID-19, en base a las entrevistas a profundidad se recibieron respuestas que fueron agrupadas en tres dimensiones que explican el salario emocional, la dimensión ambiente que incluye los criterios de clima, cultura, formaciones y preocupaciones por el trabajador; la dimensión desarrollo profesional que incluye la posibilidad de crecimiento, desarrollo profesional y la retroalimentación positiva de sus jefes; y por último la dimensión flexibilidad que agrupa aspectos organizacionales que provee la empresa a sus trabajadores; es en ese sentido que para la presente investigación utilizaremos como referencia las dimensiones estudiadas por los autores Salvador-Moreno et al.

a) Dimensión ambiente. La dimensión de ambiente laboral contiene las condiciones relacionadas a la cultura organizacional que involucra prácticas asociadas a responsabilidad social y preocupaciones por el trabajador, por otro lado, el clima laboral que involucra prácticas de relaciones interpersonales con compañeros y liderazgo (Salvador-Moreno et al, 2021).

- **Clima.** En las organizaciones los trabajadores son el recurso clave a través del cual se consiguen los demás objetivos, por tanto, la compensación juega un papel importante para atraer, retener y motivar a los trabajadores talentosos, según explican Mabaso y Dlamini (2017) en su estudio, una adecuada compensación genera bienestar y satisfacción en los trabajadores. Asimismo, según Carpio y Urbano (2021) los resultados de su estudio muestran que la aplicación del salario emocional es determinante en la satisfacción de los trabajadores, por lo que se encuentran más satisfechos con su trabajo, cuando se les reconoce adecuadamente por una gestión bien hecha generando mejoras en el clima laboral de la empresa, bienestar en el trabajo y el desempeño de los trabajadores incluida la productividad.

Andrade (2018) plantea que el salario emocional se expresa en términos de satisfacción y búsqueda de beneficios que van más allá de un pago monetario, es en ese sentido que la categoría bienestar emocional hace referencia a la construcción de una cultura y un clima laboral que ayuden al desarrollo de las relaciones comunicativas, la construcción de un ambiente laboral dinámico y acogedor, así como también a relaciones grupales que ayuden a la consolidación de la misión y visión de las empresas.

Por último, cuando una empresa contrata a una persona se espera que sea leal, demuestre compromiso y contribuya a la buena imagen corporativa; por su parte el desempeño eficiente y compromiso del trabajador dependerá de dos condiciones: (a) la medida en que se alineen sus expectativas con lo que la empresa pueda ofrecer y (b) la naturaleza de la compensación no monetaria adicional, como pueden ser planes de salud, de ocio complementarios y estrategias para conciliar la vida-trabajo que inciden en la satisfacción más que ningún otro incentivo (Llano, 2014).

- **Cultura.** En la actualidad, el desarrollar una cultura organizacional diferente y adecuada como parte de las prácticas de responsabilidad social constituye una fuente de ventaja competitiva, en ese sentido el estudio de Rubio-Rodríguez y Varón (2018) sostiene que el salario emocional es importante como práctica de responsabilidad social interna ya que no solo vela por el respeto de los derechos de los trabajadores, sino también por el cumplimiento permanente de los derechos humanos y laborales en la empresa, fomentando la creación de ambientes de trabajo laboralmente estables y que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, Gil et al (2019) en su estudio sobre el desarrollo de un modelo de salario emocional indican que en la actualidad existen empresas que ven a sus trabajadores solo como ejecutores de sus labores a quienes únicamente les preocupa recibir un salario monetario, olvidándose de otros elementos como la remuneración no monetaria, y perdiendo

de vista que en las empresas se debe trabajar de manera colaborativa para lograr los objetivos, identidad organizacional, ética y cultura laboral.

b) Dimensión flexibilidad.

- ***Horarios de trabajo.*** Carpio y Urbano (2021) indican que la ejecución de prácticas gerenciales humanísticas y digitales como el uso de los horarios flexibles de trabajo tienen un impacto positivo en la satisfacción de las expectativas de los trabajadores pudiendo mejorar el desempeño de sus funciones en toda la cadena de valor; por su parte, Llano (2014) hace referencia a la jornada laboral de ocho horas, así como a los horarios flexibles, la semana reducida o la flexibilidad en el horario de entrada o salida, los cuales si bien no reducen costos sí impactan de manera positiva en la calidad de vida de los trabajadores mejorando su motivación, concentración y rendimiento.

En su estudio, Preenen et al. (2017) señalan que las prácticas internas de flexibilidad laboral son beneficiosas para la productividad laboral y la innovación que trae consigo el desarrollo de nuevos productos, por lo que definen como prácticas de flexibilidad interna a las medidas que aplican las empresas como son la rotación de puestos, multitareas y horarios flexibles.

- ***Espacios para compartir.*** Jirón e Imilan (2015) en su estudio sobre la flexibilidad laboral a través de la movilidad laboral indican que uno de los problemas que presentan los trabajadores es el tiempo que emplean para llegar a sus centros laborales; por consiguiente, plantean que se desarrollen jornadas de trabajo dinámicas y lugares de trabajo con ubicaciones diversas que permitan flexibilizar las labores diarias.

Por otro lado, las empresas vienen integrando estrategias de salario emocional como son los espacios abiertos de trabajo que permiten realizar el trabajo en áreas donde no hay oficinas o cubículos que lo delimiten y compartir ambientes laborales (Madero et al, 2021).

- **Trabajo remoto.** Se define como un tipo de trabajo o prestación de servicios que se realiza de modo remoto, a distancia y en línea, empleando tecnologías informáticas (Paladines, Figueroa & Paladines, 2021). En el contexto de la pandemia, el trabajo remoto se ha presentado como una modalidad de trabajo que ha permitido la continuidad de muchos negocios en diferentes sectores y sus beneficios son diversos (Especial Directivos, 2020).

- **Rediseño del puesto laboral.** Prennen et al. (2017) en su estudio señalan que una empresa flexible se adapta al cambio de manera constante, por lo que se deben implementar prácticas internas de flexibilidad laboral que impacten en el desempeño de los trabajadores, siendo el rediseño de los puestos de trabajo una de las prácticas que contribuye a que las empresas puedan adaptarse a cambios en la demanda de producción y de mercado.

c) Dimensión desarrollo.

- **Formación del trabajador.** Carpio y Urbano (2021) indican en su estudio que los planes de formación y desarrollo son prácticas de motivación que aplican las empresas como parte del salario emocional en la búsqueda por retener al mejor talento; del mismo modo, Vukotić y Vojnović (2019) describen que la capacitación ayuda a los trabajadores como a las empresas a mejorar su competitividad, calidad y productividad, desarrollando las habilidades técnicas, organizativas, sociales, conceptuales y empresariales necesarias para su gestión, mediante distintos programas de capacitación que consideren objetivos claros.

- **Reconocimiento laboral.** En su publicación Makhija (2019) detalla que el desempeño de los trabajadores se ha convertido en el factor de éxito de las empresas para lograr sus objetivos, el cual puede incrementarse con prácticas de motivación intrínseca como el empoderamiento y reconocimiento que son recompensas intangibles otorgadas por su esfuerzo y desempeño. Asimismo, Carpio y Urbano (2021) en su estudio sobre cómo fomentar la satisfacción de los empleados a través del salario emocional plantea la promoción

personal, reconocimiento profesional y respeto como variables que incrementan la satisfacción de los empleados.

- **Desarrollo profesional.** El entorno empresarial actual requiere que la ventaja competitiva sea la capacitación y formación constante en todos los niveles de la empresa, que permitirá a los trabajadores afrontar con éxito los cambios en la empresa, y desarrollar habilidades laborales con el fin de crear capital intelectual. El propósito de la formación es alcanzar el desarrollo profesional y la transferencia de conocimientos a la práctica laboral lo que repercutirá en la mejora de la empresa (Vukotić & Vojnović, 2019).

Martínez-Sánchez et al. (2020) señalan que una de las prácticas aplicadas por los departamentos de recursos humanos son los equipos multifuncionales los cuales asumen diferentes tareas en la organización de manera colaborativa y contribuyen a una mejor dispersión de conocimientos y habilidades para el desarrollo de nuevos productos y procesos propios de la empresa.

- **Retroalimentación.** La actual crisis laboral por la que atraviesa el mundo ha obligado a las empresas a implementar prácticas de salario emocional que incluyan el desarrollo laboral como la retroalimentación positiva de los jefes, la cual es considerada por los trabajadores como una actividad gratificante (Salvador-Moreno et al, 2021). Por otro lado, Llano (2014) indica que todo trabajador no solo firma un contrato laboral sino también lo que se denomina contrato psicológico, según el cual espera que la empresa brinde como parte del salario emocional una retroalimentación oportuna, que es una de las prácticas que mejora la calidad de vida del trabajador. Asimismo, Carpio y Urbano (2021) consideran que la retroalimentación constructiva incrementa la satisfacción, lealtad y retención de personal.

2.3.3. Beneficios del Salario Emocional

a) **Para la empresa.** El entorno empresarial requiere ajustes constantes para lo cual la práctica más desarrollada es la formación de personas en todos los niveles de gestión que

permite el desarrollo de las habilidades y conocimientos mediante planes de formación, con el propósito de mejorar la competitividad de la empresa y por consiguiente el logro de los objetivos (Vukotić & Vojnović, 2019).

Los programas de reconocimiento ayudan a fortalecer el compromiso de los empleados fomentando el aprendizaje continuo y llevando a la empresa a lograr las metas propuestas (Reese, 2020).

Roshidi (2020) indica que los trabajadores, en especial los *millennials*, permanecen más tiempo en una empresa específica si se desarrollan programas de reconocimiento que se orienten a valorarlos y apreciarlos para fortalecer su compromiso.

b) Para el trabajador. Soler y Moreno (2013) indican que la remuneración no tangible, denominada salario emocional aplicada a las necesidades de las personas tiene influencia directa en el desarrollo personal del trabajador, mejorando la conciliación de vida personal y profesional. Por su lado Oliver (2020) señala que la aparición del COVID-19 ha permitido una revolución digital logrando la expansión del trabajo remoto y el modelo híbrido, los cuales serán de mucha ayuda para el trabajador. Asimismo, Largo (2017) menciona que la flexibilidad laboral es una herramienta que utilizan las empresas para conseguir mejores resultados y trabajadores más satisfechos.

c) Para la sociedad. Las nuevas generaciones que se integran al mercado laboral requieren opciones distintas a las jornadas laborales ya existentes y por otro lado los clientes demandan atención más allá de los horarios ya establecidos, por lo que implementar modelos de flexibilidad laboral traería beneficios para la sociedad como son: (a) la movilidad, reduciendo la cantidad de automóviles en circulación, (b) ecología, reduciendo la emisión de gases tóxicos y por último (c) satisfacción al cliente (Martínez, 2019). Para Llano (2014), las jornadas flexibles no solo fortalecerán al sector productivo, las relaciones laborales y el clima laboral sino también lograrán una sociedad más sana y justa.

2.4. Trabajo Remoto

2.4.1. Definición

El presente estudio está orientado a identificar las dimensiones más relevantes del salario emocional desde la perspectiva de las generaciones X e Y, en trabajadores bajo la modalidad de trabajo remoto. En este sentido, hoy en día se encuentran diversos términos relacionados al trabajo fuera de oficina siendo el más amplio el teletrabajo el cual suele describirse como un tipo de trabajo o prestación de servicios que se realiza de modo remoto, a distancia y en línea, empleando tecnologías informáticas (Paladines et al., 2021).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo es una modalidad en la que se emplea tecnologías de la información y de comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente, sin estar en contacto físico directo con otras personas (OIT, 2020). Asimismo, el teletrabajo incluye conceptos como trabajo remoto, trabajo móvil o e-trabajo (Crawford et al., 2011, citado en Ramos et al., 2020) el cual se considera como una modalidad de trabajo flexible por la que las personas optan en la búsqueda de un equilibrio laboral y familiar (Beauregard et al., 2019, Neufeld & Fang, 2005, citado en Ramos et al., 2020). En este sentido, el teletrabajo es una estrategia laboral que se encuentra regulada y normada, por lo que el empleador está obligado a proporcionar todos los equipos electrónicos necesarios para su óptima conexión (Aquiye, Cabo, Millones & Moreno, 2021).

Adicionalmente, se encuentra el concepto de *home office*, el cual permite realizar las labores de trabajo desde el hogar como si se estuviera en las oficinas cumpliendo un horario de trabajo (Aquiye et al., 2021) y el concepto de *coworking*, para el cual tampoco existe una definición específica pero que se entiende como un estilo de trabajo en el cual se juntan personas, por lo general con actividades independientes, y comparten un lugar de trabajo económico. Esta última modalidad resulta atractiva para profesionales autónomos que buscan

aprovechar sinergias con otras personas y colaborar con ellas para el logro de objetivos comunes (Gorostiza, 2014).

Con la finalidad de continuar la investigación y como una delimitación del mismo se ha considerado como trabajo remoto a todas aquellas modalidades laborales que no implican realizar un trabajo presencial en las oficinas de una empresa, por lo cual se revisará el contexto legal de esta modalidad de trabajo.

En la actualidad en el Perú existe la Ley 30036 (2013) “Ley que Regula el Teletrabajo” y que lo define como el desempeño subordinado de labores sin presencia física del trabajador en la empresa para lo cual debe existir su consentimiento y se le debe provisionar los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones (El Peruano, 2013). Asimismo, el Decreto Supremo N° 017-2015-TR (2015) que aprueba el reglamento de la Ley 30036, considera los siguientes principios:

“(a) voluntariedad, el cual se refiere a que el empleador o entidad pública, por razones debidamente sustentadas, puede efectuar la variación de la prestación de servicios a la modalidad de teletrabajo, contando para ello con el consentimiento del trabajador; (b) reversibilidad, el empleador o entidad pública puede reponer al trabajador a la modalidad anterior al teletrabajo si se sustenta que no se alcanzan los objetivos bajo esta modalidad; (c) igualdad de trato, el empleador debe promover la igualdad en las condiciones de trabajo de los teletrabajadores en relación a aquellos que laboran presencialmente y (d) conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, promover un equilibrio entre la actividades realizadas en los ámbitos personal, familiar, laboral de los trabajadores o servidores civiles a través de la modalidad de teletrabajo. En tal sentido, deberá

existir una adecuada correspondencia entre la carga de trabajo y la jornada de labores o servicios asignada” (El Peruano, 2015, p. 565579).

Sin embargo y como consecuencia de la pandemia del COVID-19 el gobierno peruano emitió el Decreto de Urgencia N°026-2020, regulado mediante el Decreto Supremo 10-2020-TR que, entre otras medidas, presentó la nueva figura del trabajo remoto, el cual “se caracteriza por la prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo” y para lo cual se facultó a los empleadores a modificar el lugar de la prestación de servicios de todos sus trabajadores en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19 (El Peruano, 2020, p. 7).

Finalmente, el Congreso de la República del Perú aprobó en mayo de 2021 el texto sustitutorio del Proyecto de Ley 5408/2020-CR que modifica la actual ley de teletrabajo en el Perú y que busca regular esta modalidad y promover políticas que permitan su implementación progresiva. Esta norma establece que el trabajo remoto puede ser temporal o permanente, total o parcial, dentro o fuera del territorio nacional, siempre que el teletrabajador cuente con las herramientas necesarias que deberán ser proporcionadas por la empresa. Asimismo, el texto resalta que los teletrabajadores cuentan con los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores presenciales y les brinda la posibilidad de solicitar el cambio de su modalidad de trabajo de presencial a teletrabajo, solicitud que deberá ser evaluada por el empleador. Adicionalmente, la norma señala que los empleadores deberán respetar las jornadas de trabajo y reconocer el derecho a la desconexión digital (Congreso de la República, 2021).

Por lo expuesto, si bien el trabajo remoto se encuentra regulado en la actualidad, se debe considerar que las modalidades de trabajo fuera de oficina se empezaron a utilizar en la

década del 90 mediante un acuerdo entre trabajador y empleador para realizar el trabajo en un lugar distinto y con la finalidad de generar beneficios para ambas partes (Aquiye et al., 2021).

2.4.2. Beneficios del Trabajo Remoto

En el contexto de la pandemia, el trabajo remoto se ha presentado como una modalidad que ha permitido la continuidad de muchos negocios en diferentes sectores y sus beneficios son diversos (Especial Directivos, 2020).

En relación al trabajador esta modalidad permite lograr un mejor equilibrio entre la vida profesional y familiar lo que aumenta la satisfacción del trabajador y a su vez genera un impacto positivo del 35% a 45% en la productividad en comparación con el trabajador de oficina (Llano, 2014). Estudios realizados que comparan la forma tradicional de trabajo con el teletrabajo demostraron que las personas que realizan trabajo remoto se esfuerzan más para cumplir sus objetivos verificándose un mayor compromiso con la organización (Felstead & Henseke, 2017, citado en Ramos et al., 2020). Del mismo modo, esta modalidad permite que las personas no necesiten mudarse a zonas de oficinas lo que facilita la inserción de personas con discapacidades al mundo laboral; además, el trabajador cuenta con una mayor autonomía para realizar su trabajo lo que genera un impacto positivo en su calidad de vida (Madero & Flores, 2009, citado en Madero & Barboza, 2015).

En relación al empleador, el beneficio de la implementación del trabajo remoto reside en que permite crear organizaciones ágiles, reduce la inversión en infraestructura y brinda una mayor flexibilidad en el proceso de selección, no limitando los candidatos a habitantes de la zona de oficina (Madero & Barboza, 2015). Además, permite atraer y reclutar al mejor talento, especialmente las nuevas generaciones, las cuales valoran la posibilidad de poder trabajar de forma flexible desde casa o el lugar que ellos elijan; por otro lado favorece el logro de una sostenibilidad integrada de la empresa debido a que tiene un impacto social, ya que permite a las personas gestionar su tiempo y espacio de trabajo de manera más libre para

la conciliación vida-trabajo (Especial Directivos, 2020) y reduciendo así el ausentismo y los costos de rotación en la organización (Llano, 2014). Adicionalmente, tiene un impacto medioambiental debido a que reduce las emisiones de dióxido de carbono por la disminución de desplazamientos, y un impacto económico ya que el trabajador no tendrá que invertir en su traslado y la empresa podrá reducir los espacios en oficina (Especial Directivos, 2020).

Como beneficios adicionales Aquije et al. (2021) encontraron que debido a que el teletrabajo incita al colaborador a compartir la vida personal y familiar con las labores cotidianas, es una estrategia empresarial que permite ganar a ambas partes, ya que posibilita el *engagement* del trabajador, ofrece una mejora en su calidad de vida e impacta positivamente en resultados, felicidad y salud en el trabajo. Asimismo, en el contexto del COVID-19 el trabajo remoto es una modalidad que las empresas y personas se vieron forzadas a implementar pero que ha permitido estar conectados y continuar con las funciones como si se estuviera en la oficina.

2.4.3. Retos del Trabajo Remoto

Los retos a considerar para la implementación del trabajo remoto son: (a) básicos, referidos a contar con un trabajo o posición que permita el desempeño de actividades vía remota y disponer de las herramientas necesarias como el software y hardware; (b) tácticos, a fin de preparar al trabajador para la nueva forma de trabajo, planificar y considerar protocolos en el nuevo entorno, definir las nuevas modalidades de interacción, comunicación y liderazgo y medición de resultados mediante KPI's (indicadores claves de la productividad) y OKR's (objetivos y resultados claves); y (c) estratégicos, los cuales permitirán impulsar aspectos como la innovación, atención al cliente, retención del talento y construir una organización más ágil en el entorno remoto (Especial Directivos, 2020).

Por otro lado, Houghton (2020 citado en Aquije et al., 2021) señala que la continuidad laboral en un entorno remoto es posible siempre que la empresa considere cuatro pilares: (a)

la presencia de los líderes, los cuales tienen que encontrarse disponibles en las diversas plataformas a fin de brindar confianza a los trabajadores; (b) la cercanía del área de recursos humanos, los cuales deben estar preparados y atentos para apoyar al trabajador; (c) el soporte del área de TI, para la asistencia necesaria en el nuevo entorno y para brindar la seguridad de información necesaria; y (d) la participación de todos los miembros de la organización, a fin de demostrar que se puede continuar laborando bajo esta modalidad, alcanzar objetivos y mantener la cercanía con el cliente.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el trabajo remoto implica también un cambio cultural ya que algunos empleadores necesitan “ver” a sus empleados para asegurar que estén trabajando, el trabajador a su vez puede sentir inestabilidad o falta de pertenencia hacia la empresa y tener tendencia a no organizar bien sus tiempos de trabajo, lo cual impacta en el balance vida-trabajo (Llano, 2014).

Considerar los principales retos del trabajo remoto y trabajar en ellos a fin de lograr una implementación exitosa resulta clave para recoger los principales beneficios de esta modalidad de trabajo.

2.5. Generaciones

Respecto a este concepto, la literatura consultada refiere definiciones y características para cada grupo generacional, asimismo, la Real Academia Española (s.f., definición 5) define generación como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y, recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. En cuanto al ámbito laboral, podemos decir que en la actualidad el mercado laboral está conformado por personas de diferentes generaciones como *Baby Boomers*, Generación X y Generación Y o *millenials*, cada una de las cuales tiene características distintivas (Hernández & Osorio, 2016). Para el presente estudio se considerarán únicamente las generaciones X e Y.

2.5.1. Generación X

Miranda (2018) señala que esta generación se encuentra conformada por las personas nacidas entre 1960 y 1979; mientras que Hernández y Osorio (2016) indican que pertenecen a esta generación los nacidos entre 1965 y 1981; e Imperial, Mondelli y Rivera (2016), los que nacieron entre 1960 y 1980. En tal sentido, observando que no existe consenso, para el presente estudio se considerará como parte de la generación X a los nacidos entre 1965 y 1980.

Actualmente, en el ámbito laboral esta generación ya cuenta con amplia experiencia, ocupan puestos de trabajo que implican la toma de decisiones (Hernández & Osorio, 2016), son personas que buscaron obtener un mejor nivel educativo en comparación con la generación de *Baby Boomers*, por lo general priorizan la calidad de vida, la salud, y promueven el emprendimiento fomentando desarrollos tecnológicos (Imperial et al, 2016).

2.5.2. Generación Y

Miranda (2018) señala que las personas nacidas entre 1980 y 2000 conforman la generación Y o también llamada *millennials*; por su parte Hernández y Osorio (2016) indican que la generación está integrada por los nacidos entre 1982 y 2009; e Imperial et al (2016), los que nacieron entre 1980 y 1994. Al respecto, al igual que en la generación anterior al no existir consenso, para el presente estudio se considerará como parte de la generación Y a los nacidos entre 1981 y 2000.

La generación Y o *millennials* se educaron en medio de los avances tecnológicos respecto a las comunicaciones e internet, por lo que manejan fácilmente las nuevas tecnologías (Hernández & Osorio, 2016), teniendo como algunas características el ser innovadores, individualistas y con confianza en sí mismos (Imperial et al, 2016).

2.6. Resumen

En el presente capítulo se plasmó la información seleccionada para la investigación en base a la revisión de literatura, con lo cual se elaboraron los mapas de literatura clasificando el contenido referente al tema de investigación. Cabe señalar que, para recolectar toda la información académica utilizada en el presente capítulo se emplearon los principales buscadores académicos entre los cuales tenemos: Ebsco, Scopus, Google Scholar, entre otros. Asimismo, dichos mapas han servido como guía para plantear en la investigación los siguientes puntos: compensación, salario emocional, trabajo remoto y generaciones.

En primer lugar, se desarrolla la compensación debido a que entender todos sus aspectos es clave para el propósito de la investigación, en ese sentido en dicho punto se ha tratado la definición, los tipos de compensación y paquete retributivo, junto a ello se ha aborda la motivación y satisfacción laboral con relación a la compensación y finalmente planteamos las teorías de motivación y compensación que se consideran relevantes para la presente investigación.

En segundo lugar, se aborda el salario emocional, eje central de los temas señalados en la investigación, por lo cual para entenderlo se plantea la definición, las dimensiones y los diferentes beneficios que produce la implementación de la presente práctica no monetaria en las empresas.

En tercer lugar, se detalla el trabajo remoto, modalidad laboral en la que profundizamos los beneficios y retos que dicha práctica implica, y finalmente en cuarto lugar, se aborda el tema generacional, contenido que servirá como referencia para la delimitación temporal y para conocer las distintas motivaciones y necesidades que caracterizan a la generación X e Y.

2.7. Conclusiones

En el presente capítulo luego de realizada la revisión de literatura se puede concluir que la compensación es una herramienta estratégica de gestión del talento mediante la cual la empresa recompensa a sus trabajadores por los servicios realizados, actuando como fuente de motivación para el desempeño laboral; por ello, las empresas deben proponer un paquete retributivo conformado por la retribución económica y no económica, para así contar con un mayor abanico de opciones que busque satisfacer las diferentes expectativas de sus trabajadores.

Asimismo, considerando que la globalización económica ha originado cambios en las organizaciones obligándolas a desarrollar estrategias para atraer y retener talento, surge el salario emocional que se constituye como parte de la remuneración no monetaria que reciben los trabajadores y que trae consigo beneficios no solo para el trabajador, sino también para la empresa y la sociedad.

El trabajo remoto, era considerado como una opción valorada por los trabajadores, sin embargo, en el actual contexto de pandemia esta modalidad laboral se ha expandido y promovido por la legislación laboral peruana para garantizar la continuidad de los negocios y como mecanismo para el control del COVID-19, siendo una práctica adoptada por aquellas empresas cuyo giro permite el trabajo a distancia, que trae beneficios y produce un impacto positivo para ambas partes.

Finalmente, implementar el salario emocional supone una serie de retos que la organización debe tener en cuenta, como es el caso de los grupos generacionales X e Y que, según los autores revisados, cuentan con características, expectativas y necesidades distintivas, que deben ser analizadas por las empresas a fin de brindar un paquete retributivo personalizado.

Capítulo III: Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un modelo de salario emocional de acuerdo con las dimensiones valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú) y basados en las interrogantes derivadas del problema de investigación definidas en el capítulo I. Es por eso que el propósito de la investigación es de tipo descriptivo, dado que busca especificar y describir las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se analice (Hernández et al., 2014). Es en ese sentido que la investigación pretende identificar y describir las dimensiones de salario emocional más valoradas por los trabajadores ubicados en Lima Metropolitana.

El paradigma es cualitativo, dado que para la investigación se evalúa el desarrollo natural de los sucesos, mediante la recolección de datos por medio de entrevistas abiertas, siendo holístico porque se considera el estudio como un todo y no como una suma de partes, obteniendo distintos puntos de vista de los participantes que permitan construir una perspectiva más general (Hernández et al., 2014). Además, se siguió la lógica inductiva, es decir de lo específico a lo general a fin de obtener información con mayor detalle (Hernández et al., 2014), utilizando entrevistas en profundidad para obtener los resultados.

El diseño de la investigación es no experimental dado que se realiza sin la manipulación de las variables, en un ambiente natural para su análisis y con un alcance transversal dado que se recolectan los datos en un momento único en una población o grupo de personas (Hernández et al., 2014).

3.2. Justificación del Diseño

Para el presente estudio se empleó la estrategia de investigación del método del caso, para lo cual se validaron las tres condiciones propuestas por Yin (2018): (a) la forma de las

preguntas en las que se centra la investigación que son aquellas que inician con el “cómo” o “por qué” que se utilizan en las entrevistas de profundidad, (b) el poco o nulo control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamiento reales de la investigación, y (c) el grado de enfoque en los eventos contemporáneos.

Considerando las tres condiciones planteadas, la metodología más adecuada para la investigación es la del estudio del caso porque su diseño permite obtener las dimensiones de salario emocional más valoradas actualmente por los trabajadores de las generaciones X y Y, con la intención de proponer un modelo de salario emocional basado en las dimensiones identificadas.

3.3. Consentimiento Informado

El consentimiento informado (apéndice A) fue parte del proceso de recolección de datos. Este documento ha sido aceptado y firmado por cada uno de los informantes antes de proceder con la entrevista. En dicho documento se explicaron las condiciones, objetivos y procedimientos que se llevarán a cabo, asimismo se les informó sobre la publicación de resultados posteriores.

3.4. Población

Si bien muchas empresas del sector privado a nivel nacional ya contaban con la modalidad de teletrabajo o han implementado la modalidad de trabajo remoto como consecuencia de la pandemia por el COVID-19, no existe información precisa respecto a cuáles son dichas empresas. En ese sentido, la selección de los participantes para el presente estudio se realizará considerando principalmente a las personas que trabajan de manera dependiente y bajo modalidad remota en empresas del sector privado de Lima Metropolitana (Perú) y que se ubiquen en los siguientes distritos: Cercado de Lima, Ate, Barranco, Breña, Comas, Chorrillos, El Agustino, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Puente Piedra, Rímac, San Isidro, Independencia, San Juan de

Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, Villa María del Triunfo, San Juan de Lurigancho, Santa Rosa, Los Olivos, San Borja, Villa El Salvador y Santa Anita.

3.5. Selección de Muestra

Para la selección de la muestra de la investigación se toma como referencia lo planteado por Avolio (2016) quien señala que se deben seguir los siguientes pasos: (a) tipo de muestreo, (b) forma de seleccionar los casos que son parte de la muestra, (c) preguntas de clasificación para la selección de la muestra, y (d) estrategias para la construcción de la muestra.

3.5.1. Tipo de Muestreo

Para la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico de propósito o *purposeful sampling*, considerando que la elección de la muestra se realiza de manera intencional a través de procedimientos orientados por las características específicas de la investigación, a fin de que los casos representativos o participantes cuenten con la información necesaria para la recolección de datos, análisis en profundidad, entendimiento del fenómeno de estudio, la respuesta a las preguntas de investigación y lograr el propósito del estudio (Hernández et al., 2014).

3.5.2. Proceso de Selección de Casos que Forman Parte de la Muestra

Hernández et al. (2014) señalan que en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra es determinado por la capacidad operativa, naturaleza del fenómeno y entendimiento del fenómeno; además, la muestra no es seleccionada antes de la recolección de datos, sino durante el estudio cerrando el tamaño de la muestra por saturación de categorías, es decir, cuando no se obtiene más información de los participantes.

Por lo expuesto, en la presente investigación con la finalidad de contar con representatividad e identificar los casos, se estableció inicialmente una muestra conformada

por 15 casos, siendo que por saturación de información recabada la muestra final fue de 13 casos con las siguientes características: personas que pertenecen a los grupos generacionales X e Y, que trabajan de manera dependiente y bajo modalidad remota en empresas del sector privado con más de 40 trabajadores, de Lima Metropolitana (Perú) 2021, y con una antigüedad mínima de seis meses.

3.5.3. Preguntas de Clasificación para la Selección de la Muestra

Teniendo en cuenta que para la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico de propósito o *purposeful sampling*, se realizaron preguntas para seleccionar a los posibles candidatos que formarán parte de la muestra (Apéndice B).

3.5.4. Estrategias para la Construcción de la Muestra

De acuerdo con Yin (2018) se sugiere elegir el método del caso cuando las principales preguntas de investigación son de "cómo" o "por qué", cuando se tiene poco o ningún control sobre los eventos de comportamiento y cuando el enfoque de estudio es un fenómeno contemporáneo, un "caso". Por su lado, según Morales (2012), el objetivo del estudio de casos consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen del caso estudiado, el cual debe incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo se relaciona. Los datos deben provenir de muchas fuentes como entrevistas o cuestionarios y si bien tienen un alcance limitado, este es más exhaustivo que el de encuestas, y les da más importancia a los factores cualitativos por lo que la presente investigación utilizó el método de los estudios de casos mediante entrevistas a profundidad.

Al tratarse de un muestreo de propósito y dado que buscamos desarrollar un modelo de salario emocional de acuerdo con las dimensiones más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú) se consideraron a personas que pertenecen a los grupos generacionales

indicados, que trabajan de manera dependiente y bajo modalidad remota en empresas del sector privado de Lima Metropolitana con más de 40 trabajadores y con una antigüedad mínima de seis meses. Se lograron ubicar voluntarios en empresas de los sectores: automotriz, tecnología, servicios, educación, banca, seguros, construcción, salud y telecomunicaciones. Después de hacer las preguntas de clasificación, los individuos que cumplían con el perfil de acuerdo al criterio seleccionado, se sumaron a la muestra.

La actual coyuntura por la pandemia del COVID-19 supuso un reto para reunir voluntarios para la presente investigación, debido a que toda la comunicación se realizó de manera virtual y fuera de sus horarios laborales. Finalmente, fueron parte de la muestra 13 personas a las cuales se les realizó entrevistas a profundidad.

3.6. Confidencialidad

Al iniciar cada entrevista el investigador explicó a detalle los objetivos del presente estudio los cuales se encuentran plasmados en el consentimiento informado (Apéndice A) y en el correo de invitación enviado a cada entrevistado con la intención de que los evaluados conozcan toda la información necesaria para participar en la investigación. Por otro lado, a raíz del COVID-19 las entrevistas a profundidad se dieron a través de la plataforma *Zoom* y fueron grabadas en el caso se requiriese utilizar algún fragmento de la entrevista y solo con los fines propios de la investigación.

3.7. Localización Geográfica

El presente estudio pretende establecer un modelo de salario emocional basado en las dimensiones valoradas por las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en las empresas que se encuentran localizadas en Lima Metropolitana (Perú). En tal sentido, cabe precisar que los empleados que forman parte de la muestra no necesariamente residen en los distritos de Lima Metropolitana.

3.8. Instrumentación

Las entrevistas se estructuraron de acuerdo a la guía de preguntas (Apéndice D) diseñada por el grupo de investigación y validadas por expertos que son docentes de CENTRUM PUCP.

Según Díaz et al. (2013), la entrevista se define como la conversación que se propone con un determinado fin distinto al del simple hecho de conversar; asimismo, precisan que los tipos de entrevista son:

- a) Estructuradas o enfocadas, en donde las preguntas se fijan de antemano con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el entrevistado elija.
- b) Semiestructuradas, debido a que permiten un mayor grado de flexibilidad en sus preguntas.
- c) No estructuradas, son más informales, más flexibles y se adaptan a las condiciones y a los entrevistados.

Para la presente investigación, las entrevistas fueron de tipo semiestructuradas ya que las preguntas tuvieron un grado de flexibilidad a fin de profundizar en el tema de estudio. Este tipo de entrevista tiene el beneficio de ser sistematizada, lo cual es un factor que apoya al análisis y a la clasificación.

Finalmente, se consolidó la herramienta contando con un total de 64 preguntas. Considerándose que el número de preguntas era óptimo ya que evitaba exceder la hora de duración de cada entrevista y mantenía una comunicación fluida con los entrevistados. La guía de la entrevista constó de VIII partes (Apéndice D).

3.9. Recolección y Registro de Datos

La recolección de datos del presente estudio se realizó a través de un cuestionario que sirvió de guía para la realización de entrevistas semi estructuradas a profundidad.

El procedimiento de recolección de datos según Avolio (2016) debe considerar:

- a) Detalle de protocolo del caso, el cual es único para cada investigación y consta de cuatro partes, la primera destinada a las generalidades de la investigación, la segunda que describe los procedimientos de recolección de datos, la tercera hace referencia a las preguntas de la entrevista y la cuarta que establece cómo se generarán los reportes del caso en la investigación.
- b) El uso de un caso piloto para la investigación.
- c) Detallar los instrumentos que se usaron para la recolección de datos, los cuales pueden ser entrevistas, documentación y observación.
- d) Los esquemas de entrevistas.

De acuerdo con lo expuesto por Avolio (2016), el procedimiento de registro de la información recopilada es la actividad de registrar en base de datos los resultados obtenidos, tomando en cuenta protocolos particulares que permitan mostrar la suficiente evidencia que se requiere para un proceso de investigación.

Entre los procedimientos de registro de datos tenemos:

- a) El uso de notas de campo para las observaciones y entrevistas en donde el investigador registra sus propias reflexiones durante todo el proceso de recolección de datos.
- b) Cómo se ha llevado a cabo el registro de las entrevistas, primero serán grabadas y luego transcritas en su totalidad.
- c) La correcta composición de la base de datos totales que permitan garantizar una adecuada confiabilidad de la investigación.
- d) Procedimientos para la cadena de evidencia.
- e) El *software* utilizado para el registro de datos.

Por lo expuesto, para la presente investigación el levantamiento de datos se realizó luego de desarrollar un protocolo del caso (Apéndice C), y posteriormente las entrevistas en profundidad iniciaron el 13 de octubre del 2021 y terminaron el 09 de junio del 2022. Las entrevistas individuales se llevaron a cabo mediante video conferencias (*Zoom*), con una duración aproximada de una hora y 30 minutos.

Al realizar el contacto, el investigador seleccionado se presentó como estudiante de la Maestría de Gestión Estratégica del Talento de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM PUCP), luego se explicó el propósito del estudio, mencionando las variables en las que se quiere profundizar, así como la importancia de la investigación. Asimismo, se validó si la persona cumplía con el perfil requerido en base a las preguntas que se han seleccionado como filtro inicial, luego de esto el investigador informó al entrevistado la importancia de realizar la investigación. De acuerdo a cómo se iban desarrollando las entrevistas, los entrevistados tuvieron la potestad de reformular, repreguntar o crear nuevas preguntas, a fin de identificar la mayor cantidad de información relevante, analizarla y así plantear un modelo de salario emocional de acuerdo con las dimensiones más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú). Para el presente estudio se realizaron un total de 13 entrevistas entre el 13 de octubre de 2021 y 09 de junio del 2022 las cuales permitieron alcanzar el nivel de saturación.

3.10. Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de datos inicia con la organización y transcripción de información, posteriormente esta información es codificada de dos maneras: a) abierta, donde mediante la comparación de unidades se generan categorías y códigos; y b) axial, a fin de interpretar la información, identificar patrones, y codificarla de manera selectiva para generar hipótesis o explicaciones (Hernández, 2014).

La relevancia que toma el determinar la manera cómo se analizará la información recopilada de los casos, ya sea en conjunto o de manera individual, se debe a que de esto dependerá la calidad del estudio realizado (Avolio, 2016). Los datos pueden ser analizados mediante diversos procedimientos individuales o combinados, ya sea categorizando, tabulando, recomblando, buscando patrones, ideas, entre otros, de acuerdo con la definición de prioridades sobre qué analizar y por qué hacerlo (Yin, 2018).

En la presente investigación, como estrategia general se realizó un análisis descriptivo general para organizar los casos de manera individual, basándonos en la generación de los entrevistados y las dimensiones valoradas del salario emocional que perciben los trabajadores de las generaciones X e Y que realizan trabajo remoto; mientras que como estrategia específica se utilizó el análisis transversal de los casos con la finalidad de identificar patrones entre estos y así plantear conclusiones. Adicionalmente, de manera posterior a la transcripción de las entrevistas, se realizó el análisis de datos utilizando el programa *Microsoft Excel* a fin de codificar, categorizar y analizar la información cualitativa.

3.10.1. Análisis Individual de Casos

Para el análisis de los casos individuales se siguieron las fases señaladas por Avolio (2016): a) ingresar la transcripción de las entrevistas de cada uno de los 13 casos en el *software Microsoft Excel* a fin de identificar fenómenos complejos o escondidos dentro de los datos, repitiendo la revisión de la información para familiarizarnos, obtener una idea general y su significado; b) reducir la información, para lo cual en las transcripciones de las entrevistas se realizaron marcas en los párrafos principales, tomando como referencia las anotaciones de aspectos relevantes realizados por los investigadores durante el proceso de recolección de datos; c) codificar la información, mediante etiquetas que fueron asignadas de acuerdo con las dimensiones del salario emocional (flexibilidad, ambiente, desarrollo, otros), subcategorías en base a las prácticas de salario emocional, valoración del salario emocional,

generación y características demográficas, educativas, laborales y familiares de los entrevistados.

Posterior a la codificación se elaboraron matrices que permitan continuar con el análisis transversal, para de esta manera poder identificar los patrones, realizar comparaciones y obtener los resultados finales del estudio.

3.10.2. Análisis Transversal de Casos

Luego de analizar y codificar los casos, se agruparon los códigos de acuerdo con las preguntas de investigación y empleando el *software Microsoft Excel*, con el cual se generaron propuestas para el análisis. Asimismo, para el análisis transversal de casos, se siguieron los procedimientos sugeridos Miles y Huberman (1994) y las fases sugeridas por Eisenhardt (1989): a) definir dimensiones, según las preguntas de investigación como dimensiones del salario emocional (flexibilidad, ambiente, desarrollo, otros), prácticas de salario emocional y valoración de dimensiones del salario emocional; b) analizar las similitudes y diferencias entre los casos y sus categorías con la finalidad de identificar patrones y relaciones; c) seleccionar pares de casos, para examinar las similitudes y diferencias entre estos y compararlos, lo cual permitió determinar categorías comunes o generar nuevas categorías.

En el estudio, se asignaron códigos a los factores externos como dimensiones y prácticas de salario emocional, para así determinar cuáles son las dimensiones y prácticas más valoradas; asimismo, se codificaron los factores internos como la generación de los trabajadores. Finalmente se realizaron las comparaciones entre los factores internos y externos para determinar cuáles son las dimensiones y prácticas más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

3.11. Validez y Confiabilidad

El objetivo de la validez de un instrumento de investigación es que mida adecuadamente lo que se pretenda medir y para lo que fue creado (Franco y Josefina, 2009), por ello para la presente investigación se elaboró un cuestionario basado en la literatura consultada sobre salario emocional para determinar las dimensiones valoradas, las cuales serán exploradas a través de entrevistas semi estructuradas para obtener con mayor detalle y precisión la percepción de la muestra. Por otro lado, según Yin (2018), para lograr la validez del cuestionario utilizado se tuvo en consideración: (a) validez del constructo, la cual puede ser corroborada a través de dos pasos, el primero sería definir y establecer los conceptos específicos del evento a investigar evitando así la subjetividad, y el segundo paso sería hallar las medidas operativas que guarden relación con los conceptos específicos del estudio, (b) validez interna, no aplica en la presente investigación, (c) validez externa, la cual se orienta a identificar si los hallazgos de la investigación pueden ser generalizados, en tal sentido, es importante analizar el tipo de preguntas planteadas en la investigación para detectar si el estudio cumple con la validez externa teniendo en cuenta que para ello se debe contar con una teoría que respalde dicha intención.

Para el presente estudio se solicitó a 02 docentes expertos de CENTRUM PUCP, sus comentarios y evaluación respecto a cada una de las preguntas del cuestionario, lo cual permitió construir una herramienta acorde al propósito de la investigación.

Confiabilidad

El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos en un estudio, documentando los procedimientos seguidos de forma explícita de modo que un auditor u otro investigador pueda repetir los procedimientos y llegar a los mismos resultados. Yin (2018) sugiere dos tácticas: el uso de un protocolo de estudio de caso para abordar el problema de la documentación en detalle y el desarrollo de una base de datos de estudios de caso.

En general, el protocolo es una forma importante de aumentar la confiabilidad del estudio de caso y está destinado para servir de guía en la realización de la recopilación de datos de un solo caso (Yin, 2018).

En la presente investigación se han usado dos estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso de un protocolo del caso donde se establecen las generalidades de la investigación, los procedimientos de campo, la guía de entrevista, datos generales de las entrevistas, formatos de notas de entrevistas, transcripciones, reportes, etcétera. Segundo, el uso de una base de datos, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada.

3.12. Resumen

El paradigma de la presente investigación es cualitativo con un propósito de tipo descriptivo ya que se evalúa el desarrollo natural de sucesos y en base a la información recolectada sobre las dimensiones de salario emocional más valoradas por trabajadores remotos de las generaciones X e Y se busca desarrollar un modelo de salario emocional. Adicionalmente, debido a que la recolección de datos se realizó por medio de entrevistas, tiene un carácter holístico y siguiendo una lógica inductiva por considerar los distintos puntos de vista de cada participante para así contar con una perspectiva más general, yendo de lo específico a lo general para mayor detalle de la información que se obtuvo.

La investigación también es no experimental transeccional ya que en un ambiente natural se analizan las variables sin manipularlas y se recolectan los datos de la muestra de estudio en un solo momento. La estrategia de investigación utilizada es el método del caso por cumplir con las condiciones planteadas por Yin (2018) y así obtener las dimensiones de salario emocional más valoradas por los trabajadores de las generaciones X y Y para la construcción del modelo de salario emocional.

La muestra fue seleccionada con un tipo de muestreo no probabilístico guiado por las características del estudio, a fin de contar con casos representativos para lograr el propósito planteado. Además, estuvo conformada por voluntarios en quienes de manera previa a la entrevista se verificó el cumplimiento de criterios establecidos en el apéndice B y la firma del consentimiento informado del apéndice A. En ese sentido, la muestra final fue de 13 casos por saturación de categorías, quienes pertenecen a los grupos generacionales X e Y, trabajan en empresas del sector privado de Lima Metropolitana con más de 40 trabajadores, de manera dependiente y bajo modalidad remota, y tienen una antigüedad mínima de seis meses.

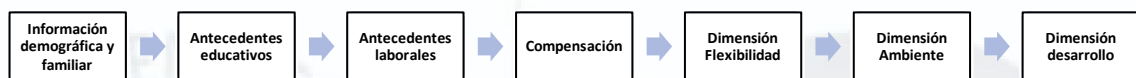
Para las entrevistas, de manera precedente se elaboró la guía de preguntas semiestructuradas del apéndice D que fue validada por expertos a través de una matriz de consistencia, contando con un total de final de 64 preguntas, y siendo aplicada en un caso piloto. La recolección de datos por medio de la aplicación de las entrevistas siguió el protocolo del caso indicado en el apéndice C, y para el procesamiento de información recolectada se utilizó el programa *Microsoft Excel*.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan y discuten los resultados de los casos estudiados, los cuales se han resumido y organizado teniendo en consideración las preguntas de investigación (figura 9), así como un análisis transversal de los casos, es decir, no se presentan análisis individuales casos.

Figura 9

Estructura de la guía de preguntas



Nota: La figura representa la estructura de la guía de preguntas para indagar sobre diferentes dimensiones del salario emocional.

4.1. Perfil de los entrevistados

Para nuestra investigación se realizaron entrevistas a profundidad a profesionales que trabajan en modalidad remota en empresas de Lima, de distintas profesiones y cargos. En la Tabla 2 se muestra el perfil de las entrevistados que participaron del presente estudio, detallando su lugar de nacimiento, distrito de residencia, la generación a la que pertenecen, estado civil, dependientes, con quienes viven actualmente, nivel educativo, profesión, tiempo de experiencia laboral, giro de la empresa a la que pertenecen y su cargo actual. Se tuvieron 13 entrevistados, los cuales completaron dos archivos: en primer lugar, las preguntas de clasificación (Apéndice B), las cuales nos permitieron garantizar que la muestra cumpla con los criterios necesarios para lograr los objetivos de la investigación y en segundo lugar, los participantes firmaron un consentimiento informado (Apéndice A), por el cual se informó del motivo del presente estudio: investigar y describir las dimensiones del salario emocional valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y en Lima Metropolitana. En este

estudio, se han utilizado los nombres reales de los entrevistados ya que fuimos autorizados con fines académicos.

Debido a la pandemia y considerando las medidas de distanciamiento social, las entrevistas se realizaron mediante reunión virtual a través de la plataforma *Zoom*.

Las entrevistas fueron realizadas con el apoyo de una Guía de Preguntas (Apéndice D), sin embargo, el entrevistador y equipo de investigación tuvieron la potestad de realizar repreguntas y preguntas adicionales con el fin de obtener información valiosa para los objetivos de la presente tesis.

Tabla 2

Perfil de los entrevistados

Nombre	Departamento de nacimiento	Distrito donde vive	Generación	Estado civil	Hijos	Con quien vive	Nivel educativo	Profesión	Experiencia laboral (en años)	Giro del negocio	Cargo
Nery	Ayacucho	Ate	Y	Soltera	0	Con sus padres y hermanos	Superior	Psicología	7	Automotriz	Jefe de recursos humanos
Rodolfo	Lima	Barranco	Y	Soltero	0	Solo	Superior	Ciencias y Artes de la Comunicación con mención en Publicidad Ingeniería	7	Tecnología	Director de marketing
Jim	Huancavelica	San Miguel	Y	Soltero	0	Solo	Superior	metalúrgica y de materiales	14	Servicios	Jefe de proyectos
Carola	Lima	Los Olivos	X	Soltera	2	Con sus padres e hijos	Superior	Educación	20	Educación	Profesora de inglés Supervisor de
Raquel	Lima	San Juan de Lurigancho	Y	Casada	0	Esposo y suegros	Superior	Economía	12	Banca	prevención de fraude Medico Ocupacional
Pablo	Cañete	Chorrillos	X	Casado	3	Esposa y un hijo	Superior	Maestría - Médico cirujano	17	Construcción	Asistente de Contabilidad
Viviana	Lima	San Juan de Miraflores	X	Soltera	0	Mamá y abuela	Superior	Administración y Contabilidad	20	Construcción	Contabilidad
James	Huancayo	Cercado de Lima	Y	Casado	2	Esposa y dos hijos	Superior	Ingeniería telecomunicaciones	13	Telecomunicaciones	Coordinador
Andrea	Lima	La Molina	X	Soltera	0	Padres y hermana	Superior	Administración	17	Seguros	Gerente de Auditoría
Gaby	Lima	Independencia	Y	Casada	0	Esposo y sobrina	Superior	Trabajo social	8	Telecomunicaciones	Analista de bienestar y clima
Johana	Lima	Cercado de Lima	Y	Soltera	0	Novio	Superior	Psicología social	6	Microfinanzas	Analista de ética organizacional
Alberth	Ancash	San Martín de Porres	Y	Soltero	0	Padres	Superior	Médico cirujano	2	Salud	Médico general
Víctor	Lima	San Martín de Porres	Y	Soltero	0	Padres y hermanos	Superior	Educación	17	Educación	Profesor de inglés

Nota: La tabla muestra el total de entrevistados y características diversas.

4.1.1. Perfil Generacional de los Entrevistados

Según los resultados presentados en la Tabla 2 se muestra que el 31% de los entrevistados pertenecen a la generación X (quienes son los nacidos entre 1965 y 1980), siendo el 25% del género masculino y 75% pertenecen al género femenino. Asimismo, el 69% de los entrevistados pertenecen a la generación Y (quienes son los nacidos entre 1981 y 2000), siendo el 56% del género masculino y 44% del género femenino.

4.1.2. Perfil Demográfico de los Entrevistados

Los resultados del estudio indican que el perfil demográfico se divide de la siguiente manera: los entrevistados que nacieron en Lima representan el 69%, mientras los que nacieron en provincia representan el 31%. Asimismo, actualmente el 100% de los entrevistados radican en la ciudad de Lima. Adicionalmente, el 31% de los entrevistados son casados, mientras que el 69% de los entrevistados son solteros, y el 23% de las personas tienen 1 o más hijos, mientras que el 77% no tienen hijos.

A continuación, se muestra la tabla 3 con la información referente al perfil demográfico de los entrevistados.

Tabla 3

Perfil demográfico de los entrevistados

Nombre	Departamento de nacimiento	Distrito donde vive	Generación	Estado civil	Hijos
Nery	Ayacucho	Ate	Y	Soltera	0
Rodolfo	Lima	Barranco	Y	Soltero	0
Jim	Huancavelica	San Miguel	Y	Soltero	0
Carola	Lima	Los Olivos	X	Soltera	2
Raquel	Lima	San Juan de Lurigancho	Y	Casada	0
Pablo	Cañete	Chorrillos	X	Casado	3
Viviana	Lima	San Juan de Miraflores	X	Soltera	0
James	Huancayo	Cercado de Lima	Y	Casado	2
Andrea	Lima	La Molina	X	Soltera	0
Gaby	Lima	Independencia	Y	Casada	0
Johana	Lima	Cercado de Lima	Y	Soltera	0
Alberth	Ancash	San Martín de Porres	Y	Soltero	0
Victor	Lima	San Martín de Porres	Y	Soltero	0

Nota: La tabla muestra el total de entrevistados y características demográficas.

4.1.3. Perfil Educativo de los Entrevistados

Los resultados del estudio en el nivel educativo indican que el 100% de los entrevistados poseen un nivel educativo superior universitario completo y de este solo el 8% posee el grado de magíster; adicionalmente, en la tabla 2 se muestra que el 15% de los entrevistados estudió la carrera de psicología, en ese mismo porcentaje tenemos a los entrevistados que son médicos cirujanos y educadores, asimismo dentro del 8% de los entrevistados tenemos a quienes estudiaron la carrera de ingeniería en telecomunicaciones con mención en marketing, ingeniería metalúrgica, administración y contabilidad, ciencias y artes de la comunicación, trabajo social y economía.

4.1.4. Características de las Empresas de los Entrevistados

Los resultados encontrados nos muestran que el giro de negocio de las empresas se distribuye de la siguiente manera, el 8% son del sector automotriz, el 8% son del sector de tecnología, el 8% son del sector de servicios, el 15% son del sector de educación, el 15% son del sector de banca, el 8% son del sector de seguros, el 15% son del sector de construcción, el 8% son del sector de salud y el 15% pertenecen al sector de telecomunicaciones.

También podemos indicar que el 38% de las empresas a las cuales pertenecen los entrevistados están entre 40 y 250 empleados, el 23% son empresas que cuentan entre 250 y 1000 empleados y el 38% son empresas que cuentan con más de 1000 empleados.

Tabla 4*Perfil de las empresas*

Nombre	Giro del negocio	Cantidad de trabajadores
Nery	Automotriz	550
Rodolfo	Tecnología	40
Jim	Servicios	2500
Carola	Educación	1000
Raquel	Banca	27000
Andrea	Seguros	61
Pablo	Construcción	800
Johana	Microfinanzas	4700
Víctor	Educación	1000
Alberth	Salud	80
Viviana	Construcción	170
Gaby	Telecomunicaciones	300
James	Telecomunicaciones	2000

Nota: La tabla muestra el total de entrevistados y características de la empresa en la que trabajan.

4.2. Situación Actual del Salario Emocional

Se presentan los resultados encontrados en las entrevistas realizadas, respecto a la situación actual del salario emocional en los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto en empresas de Lima Metropolitana. Al respecto, se abordó el tema principalmente mediante tres preguntas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5

Situación actual del salario emocional

Nombre	Generación	Giro del negocio	Compensación adicional a la compensación fija	Conformidad con tipos de compensación percibido	Otras formas de compensación
Nery	Y	Automotriz	Bono cada 6 meses, utilidades, convenios, préstamo vehicular, eps, ley.	Sí.	Horarios flexibles, días libres, ambiente de trabajo, autonomía, paquetes remunerativos según el nivel, acciones.
Rodolfo	Y	Tecnología	No.	Sí.	El personal de ventas tiene bonos, por resultados, en otras empresas.
Jim	Y	Servicios	Cursos de capacitación.	Como todos se quiere algo mejor, y en cursos se puede mejorar. En líneas generales va bien.	Bonificaciones por cumplimiento de metas, por función, por destaque, reconocimiento institucional como publicidad ante toda la compañía.
Carola	X	Educación	Cursos de capacitación.	Sí.	Bonos, flexibilidad en horarios, días libres, día libre por cumpleaños.
Raquel	Y	Banca	Bono por desempeño, utilidades, día dorado.	Es un poco bajo a comparación con otros bancos.	Tienen día libre por cumpleaños y flexibilidad en permisos.
Andrea	X	Seguros	Cursos de capacitación.	No, me gustaría tener más acceso a capacitación.	Bonos para cenar en restaurantes o bonos de saga, ripley, nombramiento de la estrella del mes.
Pablo	X	Construcción	EPS, convenios de capacitación.	Sí.	Excursiones y paseos para la familia de los trabajadores, descuentos corporativos.
Johana	Y	Microfinanzas	Tarjeta de alimentos, bono por desempeño, aguinaldo, un día libre, 5 días por matrimonio civil, 1/2 día de cumpleaños, 1/2 por el día de la madre y el padre. Pausas activas, cursos.	No, no he tenido incremento solo ajuste por inflación. Línea de carrera y no hay utilidades.	Utilidades.
Victor	Y	Educación	Tarjeta de alimentos, convenios de descuentos, becas.	Sí.	No.
Alberth	Y	Salud	No.	Sí.	No.
Viviana	X	Construcción	No.	Sí.	No.
Gaby	Y	Telecomunicaciones	Sesiones de psicología, nutricionista, pausas activas, convenios educativos, <i>gift card</i> por cumpleaños, aguinaldo, préstamo por escolaridad. EPS y Seguro oncológico.	Sí.	Días libres por cumpleaños, matrimonio, graduación, maternidad, día libre para mamás a la semana. Licencia extendida por paternidad, gaseosas.
James	Y	Telecomunicaciones	1/2 día por cumpleaños, flexibilidad para permisos, día del trabajador, día del padre, capacitaciones.	Por la monetaria uno aspira a más y la no monetaria puede mejorar.	Escolaridad, beneficios para la familia.

Nota: La tabla muestra el total de entrevistados y la situación de las compensaciones en sus empresas.

De lo señalado en la tabla 5 de resultados se observa que, en la primera pregunta planteada, la cual se presenta a continuación: ¿Adicional a la compensación fija, recibes algún otro tipo de compensación? El 77% de los entrevistados respondió que su empresa cuenta con prácticas adicionales a la compensación fija que reciben, en el caso de Nery perteneciente a la generación Y, señala que las prácticas de salario emocional que le brinda su

empresa son: “bono cada 6 meses, utilidades, convenios, préstamo vehicular y EPS”.

Asimismo, tenemos a Carola y Andrea pertenecientes a la generación X y a Jim perteneciente a la generación Y, que señalan que la práctica de salario emocional en su empresa es “la capacitación”, junto a ello, Raquel perteneciente a la generación Y, menciona que las prácticas de salario emocional en su empresa son: “bono por desempeño, utilidades y día dorado”, en esa misma línea tenemos a Pablo perteneciente a la generación X, que señala que las prácticas de salario emocional en su organización son: “EPS y convenios de capacitación”, de igual forma Johana perteneciente a la generación Y, señala que las prácticas de salario emocional en su empresa son: “tarjeta de alimentos, bono por desempeño, aguinaldo, un día libre, 5 días por matrimonio civil, 1/2 día de cumpleaños, 1/2 por el día de la madre y el padre, pausas activas y cursos”, por otro lado, Víctor perteneciente a la generación Y, señala que las prácticas de salario emocional en su organización son: tarjeta de alimentos, convenios de descuentos y becas, del mismo modo tenemos a Gaby perteneciente a la generación Y, que menciona las siguientes prácticas de salario emocional: sesiones de psicología, nutricionista, pausas activas, convenios educativos, giftcard por cumpleaños, aguinaldo, préstamo por escolaridad. EPS y seguro oncológico y, finalmente James perteneciente a la generación Y, que señala que las prácticas de salario emocional otorgado por su empresa son: 1/2 día por cumpleaños, flexibilidad para permisos, día del trabajador, día del padre y capacitaciones.

En cuanto a la pregunta: *¿Estás conforme con los tipos de compensación (monetaria y no monetaria) que percibes en tu empresa? ¿Por qué?*, el 46% respondió que estaba conforme con los tipos de compensación que recibían en su empresa; sin embargo, el 54% respondió que su empresa debería mejorar la compensación monetaria y las prácticas de salario emocional.

Finalmente, en la tercera pregunta planteada: ¿Conoces otras formas de compensación que brindan las empresas a sus trabajadores? El 77% contestó que sí conoce otras prácticas de salario emocional, las cuales son: bonos, flexibilidad en horarios, días libres, día libre por cumpleaños, flexibilidad en permisos, bonos para cenar en restaurantes o bonos de saga, riple, nombramiento de la estrella del mes, excursiones y paseos para la familia de los trabajadores, descuentos corporativos, utilidades, días libres por cumpleaños, matrimonio, graduación, maternidad, día libre para mamás a la semana, licencia extendida por paternidad, escolaridad y beneficios para la familia.

4.3. Presentación y Discusión de Resultados

Los resultados de la presente investigación han sido analizados y son presentados de acuerdo con las preguntas de investigación. Asimismo, la investigación ha permitido identificar cuatro dimensiones de salario emocional, no encontrando diferencias significativas entre las generaciones X e Y.

4.3.1. Dimensión Flexibilidad y Prácticas Valoradas

En esta sección se ha buscado obtener información acerca de la importancia de la dimensión de Flexibilidad en los trabajadores en modalidad de trabajo remoto y cuáles son las prácticas valoradas por las generaciones X e Y.

Tabla 6

Dimensión Flexibilidad

Flexibilidad	Generación Y					Generación X					Frecuencia	Porcentaje (frecuencia)	PORCENTAJE			
	Nery	Rodolfo	Jim	Raquel	James	Gaby	Johana	Alberth	Victor	Carola				Pablo	Viviana	Andrea
Horario													39	100%		
Días libres	X	X	X	X			X			X	X	X		8	21%	62%
Facilidades para reprogramación de vacaciones	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	28%	92%
Flexibilidad de horarios, ingreso y salida	X		X	X	X	X					X	X	X	8	21%	69%
Permisos por asuntos personales	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		11	28%	85%
Respeto de horarios de trabajo				X										1	3%	23%
Espacio de trabajo													25	100%		
Flexibilidad para elegir o cambiar el lugar de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	52%	100%
Implementos para el trabajo (equipos y ergonomía)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	12	48%	92%
Trabajo remoto													50	100%		
Permite tiempo para familia	X				X	X	X			X	X	X		7	14%	62%
Permite tiempo para estudiar	X													1	2%	15%
Permite una mejor organización del tiempo			X	X	X		X		X			X		6	12%	62%
Permite tiempo para atender asuntos personales	X	X	X		X	X		X	X					8	16%	62%
Genera más productividad					X						X			2	4%	31%
Ahorro de tiempo en traslado	X		X		X		X	X				X		7	14%	62%
Beneficio				X	X	X		X	X		X			7	14%	69%
Facilidad para atender temas urgentes del trabajo fuera de horario				X										1	2%	23%
Mayor seguridad, menor exposición				X					X			X		3	6%	38%
Mayor interés en escuchar activamente a los demás.									X					1	2%	23%
Ahorro de dinero		X			X	X	X	X	X		X			7	14%	62%
Diseño y organización del puesto de trabajo													8	100%		
Rediseño o reorganización del puesto de trabajo	X			X	X					X				4	50%	38%
Presentación de propuestas de mejora de procesos		X	X		X						X			4	50%	38%

Nota: La tabla muestra las prácticas de salario emocional correspondientes a la dimensión flexibilidad.

4.3.1.1. Horarios. Se obtuvieron resultados que hacen referencia a subcategorías como: a) días libres, b) facilidades para la programación de vacaciones, c) flexibilidad en horarios, d) permisos para asuntos personales, e) respeto de horarios de trabajo. De acuerdo a los resultados de la investigación, en relación a la subcategoría Horarios, los entrevistados no

arrojaron diferencias respecto a la generación X e Y, sin embargo, se pudo identificar las prácticas valoradas.

a) *Días libres.* En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron sobre el beneficio de días libres, adicionales a las vacaciones de ley. Se recopiló información acerca de si en sus empresas brindan este beneficio y qué tanto lo valoran.

- “Yo valoraría más los días libres” (Carola - Generación X).
- “En mi empresa nos dan un día de trámite, medio día por cumpleaños, medio día por navidad y medio día el 31 de diciembre, pero yo valoro más el día libre de trámite” (Johana – Generación Y).
- “Sí me gustaría tener un día libre por motivo de mi cumpleaños” (Rodolfo – Generación Y).

Al respecto, esta práctica que no se encuentra implementada todas las empresas de los entrevistados pero que fue mencionada como una práctica valorada por el 62% de los entrevistados.

b) *Facilidades para la programación de vacaciones.* En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron sobre las facilidades que sus empresas pueden proporcionar al momento de programar las vacaciones y qué tanto valoran esta práctica.

- “En mi empresa sí tenemos flexibilidad para programar las vacaciones, pero siempre coordinando al interno” (Raquel – Generación Y).
- “En mi empresa sí tengo flexibilidad para escoger las vacaciones, incluso puedo escoger tomar un día de vacaciones al mes para mis citas médicas o lo que necesite” (Gaby – Generación Y).
- “Cuando pido un mes en específico de vacaciones sí lo consideran al momento de la programación” (Víctor – Generación Y).

Al respecto, un 92% de los entrevistados declararon valorar la posibilidad de poder programar sus vacaciones y tener flexibilidad de cambios siempre coordinando con sus empresas y áreas. Esta fue la práctica más valorada en la subcategoría horarios.

c) *Flexibilidad en horarios.* Esta subcategoría agrupa las respuestas que los entrevistados brindaron.

- “Valoro el poder tomar decisión sobre mis tiempos de trabajo y tener tolerancia en el ingreso” (Nery – Generación Y).
- “Valoro la flexibilidad de horarios, sí tengo flexibilidad porque tenemos varios turnos, sólo hay que coordinar al interno” (Raquel – Generación Y).
- “Hay flexibilidad, puedes empezar un día al medio día y desde ahí contar tus 8 horas o sino compensarlo al final del día o un sábado, se preocupan más por el cumplimiento de objetivos y dan libertad para manejar nuestros tiempos” (Jim – Generación Y).
- “A veces nos quedamos hasta tarde, pero lo compensamos pudiendo ingresar más tarde al día siguiente, se trabaja por objetivos, mientras entregues el trabajo, puedes acomodar tus tiempos” (Viviana– Generación X).
- “Tengo flexibilidad en el ingreso para hacer actividades personales” (Gaby – Generación Y).

Al respecto, el 69% de los entrevistados señalan que valoran el poder tener flexibilidad en el cumplimiento de sus horarios de trabajo.

d) *Permisos para asuntos personales.* En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron sobre si sus empresas tienen flexibilidad para otorgar permisos por asuntos personales, el procedimiento y qué tanto valoran esta práctica.

- “Valoro el tema de la flexibilidad horaria para temas personales” (Rodolfo – Generación Y).

- “Valoro mucho que te den permiso en caso de emergencia familiar, si necesitas permisos en mi empresa no te lo niegan” (Raquel – Generación Y).
- “Valoro que, si tengo un inconveniente personal, en mi empresa incluso me ayudan a encontrar un reemplazo” (Víctor – Generación Y).

Al respecto, un 85% de los entrevistados declararon valorar que sus empresas tengan apertura para otorgar permisos por asuntos personales a los trabajadores. Esta fue la segunda práctica más valorada en la subcategoría.

e) Respeto de horarios de trabajo. Esta subcategoría detalla los comentarios de una de nuestras entrevistadas

- “Valoro que ahora se respetan los horarios de trabajo y ya no se convoca a reuniones en tu día libre o luego de turno” (Raquel – Generación Y).

Al respecto, nuestra entrevistada declaró que trabajar de modo remoto genera que los trabajadores estén conectados por mayor tiempo a sus equipos y que dado que su empresa ha detectado insatisfacción en los trabajadores, ahora se han establecido controles y políticas que regulan el cumplimiento de los horarios de trabajo, lo cual es valorado por ella y sus compañeros.

4.3.1.2. Espacio de trabajo. Se obtuvieron resultados que hacen referencia a subcategorías como: a) flexibilidad para elegir o cambiar el lugar de trabajo, b) implementos para el trabajo (equipos y ergonomía). De acuerdo a los resultados de la investigación, en relación con la subcategoría Espacios de Trabajo, los entrevistados no arrojaron diferencias respecto a la generación X e Y, sin embargo, se pudo identificar las prácticas valoradas en un contexto de trabajo remoto.

a) Flexibilidad para elegir o cambiar el lugar de trabajo. En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron acerca de si sus empresas son flexibles respecto al lugar desde el cual pueden laborar en modalidad remota y qué tanto lo valoran.

- “Cuando tengo que atender asuntos en otros lugares puedo hacer trabajo remoto desde ahí” (Rodolfo – Generación Y).
- “Tengo flexibilidad para cambiar de lugar de trabajo, incluso un tiempo trabajé desde provincia” (Jim – Generación Y).
- “Yo valoro la flexibilidad en relación al espacio de trabajo, puedes estar en cualquier lugar y seguir trabajando, yo lo valoro mucho” (Carola – Generación X).
- “Valoro poder hacer el trabajo desde diferentes lugares vía remota” (Alberth – Generación Y)

Al respecto, el 100% de los entrevistados tanto de la generación X e Y valoran la flexibilidad que brinda el trabajo remoto ya que permite elegir o cambiar de lugar de trabajo.

b) *Implementos para el trabajo.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron respecto a si sus empresas les brindan implementos para el trabajo remoto, de modo que este sea cómodo y saludable y qué tanto valoran esta práctica.

- “Sí valoro la necesidad de una silla ergonómica” (Nery – Generación Y).
- “En mi empresa nos enviaron sillas, soporte de laptop y mouse, todo lo necesario para el trabajo remoto. En algunos casos también enviaron mesas” (Jim– Generación Y)
- “Valoro que en mi empresa nos permitieron acceder a una laptop para el trabajo remoto” (Carola – Generación X).
- “En mi empresa nos proporcionaron un teclado externo, atril, soporte para laptop y mouse pad, se entregaba a todos y se nos dieron capacitación para el correcto uso del espacio para el trabajo remoto” (Pablo – Generación X).
- “Valoro que en empresa nos dieron la silla, el soporte y el mouse pad” (Alberth – Generación Y).
- “En mi empresa nos enviaron nuestras sillas de oficina y nos brindaron un celular” (Viviana – Generación X).

- “Sí, mi empresa nos envió las sillas, un cojín ergonómico, asimismo podías pedir lo que necesitabas, yo pedí un elevador de teclado. Lo que más valoro es la silla ergonómica porque me ha permitido tener un trabajo remoto más cómodo” (Gaby – Generación Y).

Al respecto, el 92% de los entrevistados mencionaron que sus empresas les brindan los implementos necesarios para el desarrollo del trabajo remoto, siendo la entrega de una silla ergonómica para trabajar a distancia, la más mencionada y valorada.

4.3.1.3. Trabajo remoto. Se obtuvieron resultados que hacen referencia a subcategorías como: a) Permite tiempo para familia, b) Permite tiempo para estudiar, c) Permite una mejor organización del tiempo, d) Permite tiempo para atender asuntos personales, e) Genera más productividad, f) Ahorro de tiempo en traslado, g) Facilidad para atender temas urgentes del trabajo fuera de horario, h) Mayor seguridad, menor exposición, i) Mayor interés en escuchar activamente a los demás, j) Ahorro de dinero. De acuerdo a los resultados de la investigación, en relación con la subcategoría Trabajo remoto, los entrevistados no arrojaron diferencias respecto a la generación X e Y, sin embargo, se pudo identificar los beneficios más valorados.

En primer lugar, de acuerdo a los resultados de la investigación, y ante la pregunta *en tu centro de trabajo, ¿El trabajo remoto se implementó como consecuencia de la pandemia o ya era una forma de trabajo empleada?* El 100% de entrevistados indicó que esta modalidad se implementó como consecuencia de la pandemia y ante la pregunta *¿Consideras el trabajo remoto como un beneficio o condición de trabajo?* El 44% de los entrevistados de la generación Y indicaron que consideran al trabajo remoto como un beneficio, mientras que en la generación X el 75% tuvo esta afirmación.

- “El trabajo remoto es un beneficio, es una facilidad. Todos en mi área lo valoran” (Raquel – Generación Y).

- “El trabajo remoto da muchas facilidades. Considero el trabajo remoto como un beneficio” (Alberth – Generación Y).

A continuación, se listan algunas de beneficios más valorados por los entrevistados en relación al trabajo remoto:

a) *Permite tiempo para familia.* En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron, donde se evidencio el valor que se brinda al trabajo y su relación con la posibilidad de poder pasar más tiempo con la familia.

- “El trabajo remoto te permite almorzar con tu familia y pasar más tiempo con ellos.” (Nery – Generación Y).
- “En caso de emergencia con la familia, el trabajo remoto te permite estar en casa” (Pablo – Generación X).
- “Considero que el trabajo remoto es una excelente práctica ya que puedes hacer varias cosas y compartir más tiempo con tu familia” (Gaby – Generación Y).
- “El trabajo remoto te permite pasar más tiempo con la familia” (Andrea – Generación X).

Respecto a esta subcategoría, el 62% de los entrevistados tanto de la generación X e Y indicaron valorar el trabajo remoto por su relación directa con aumentar el tiempo que pueden compartir con la familia.

b) *Permite tiempo para estudiar.* En esta subcategoría uno de los entrevistados manifestó como ventaja de trabajar en remoto, que le permite tener tiempo para estudiar (Nery – Generación Y).

c) *Permite una mejor organización del tiempo.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron, relacionando al trabajo remoto con la posibilidad de poder tener una mejor organización del tiempo.

- “El trabajo remoto me permite organizarme mejor, reduce el número de reuniones” (Raquel – Generación Y).
- “La ventaja del trabajo remoto es que manejas mejor tus tiempos” (Carola – Generación X).
- “El trabajo remoto me permite realizar proyectos diferentes, incluso de otros países” (Andrea – Generación X).
- “El trabajo remoto me permite tener flexibilidad en mis tiempos” (James – Generación Y).

Al respecto, el 62% de los entrevistados mencionó que el trabajo remoto les permite una mejor organización del tiempo, tanto para el trabajo como para otras actividades.

d) *Permite tiempo para atender asuntos personales.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron, relacionando al trabajo remoto con la posibilidad de poder atender asuntos personales.

- “El trabajo remoto te da mayor calidad de vida, puedes hacer cosas en casa. El trabajo remoto te permite tener más horas para dormir” (Nery – Generación Y).
- “El poder ganar tiempo es una de las ventajas del trabajo remoto, puedes dormir más, tener más tiempo con tus mascotas” (Rodolfo – Generación Y).
- “Con el trabajo remoto puedes aprovechar el tiempo para atender asuntos personales” (Jim – Generación Y)
- “Puedes hacer muchas más cosas en un día que cuando trabajas en forma presencial” (Carola – Generación X)
- “Para mí el trabajo remoto es relevante, se ha convertido en una modalidad de trabajo importante. En mi empresa, la mayoría quiere continuar haciendo trabajo remoto” (Gaby – Generación Y)

- “El trabajo remoto te da flexibilidad para atender asuntos personales” (Víctor– Generación Y)
- “El trabajo remoto me permite hacer otras actividades como ejercicios y cocinar” (Johana – Generación Y)

Respecto a esta subcategoría, el 62% de los entrevistados tanto de la generación X e Y indicaron valorar el trabajo remoto ya que les permite atender asuntos personales.

e) *Genera más productividad.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron al consultar sobre las ventajas del trabajo remoto.

- “Con el trabajo remoto aumenta la productividad si se organizan los tiempos, hay mayor responsabilidad y comunicación” (Viviana – Generación X).
- “El trabajo remoto permite alcanzar los objetivos del área por el tiempo y enfoque en el trabajo” (James – Generación Y).

Respecto a esta subcategoría, el 31% de los entrevistados indicaron valorar el trabajo remoto ya que tiene una relación directa con el aumento de productividad en sus empresas.

f) *Ahorro de tiempo en traslado.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron, quienes señalaron que el trabajo remoto permite ahorrar en los tiempos de traslado.

- “El trabajo remoto te ahorra el tráfico de Lima” (Nery – Generación Y).
- “Permite optimizar tiempos en traslado” (Víctor – Generación Y).
- “Cuando trabajaba en proyectos, me quedaba hasta tarde y el tráfico de regreso a casa era terrible, con el trabajo remoto, ya no tengo ese problema” (Andrea – Generación X).
- “El trabajo remoto me beneficia porque ya no pierdo tiempo en el traslado de ida y vuelta y no lidio con el tráfico” (Johana – Generación Y).

Respecto a esta subcategoría, el 62% de los entrevistados tanto de la generación X e Y indicaron valorar el trabajo remoto ya que permite ahorrar en tiempos de traslado y evita el tráfico.

g) *Facilidad para atender temas urgentes del trabajo fuera de horario.* En esta subcategoría uno de los entrevistados manifestó como ventaja de trabajar en remoto, que permite atender temas urgentes del trabajo fuera del horario regular (Viviana – Generación X).

h) *Mayor seguridad, menor exposición.* En esta subcategoría se agrupan las respuestas que los entrevistados brindaron, quienes señalaron que el trabajo remoto permite tener mayor seguridad y tener una menor exposición a la pandemia.

- “El trabajo remoto me da seguridad, ya que no tengo que salir tarde del trabajo” (Raquel – Generación Y).
- “El trabajo remoto nos permite estar seguros en casa y evitar robos” (Carola – Generación X).
- “El trabajo remoto permite que nos expongamos menos a contagios” (Andrea – Generación X).

Respecto a esta subcategoría, el 38% de los entrevistados tanto de la generación X e Y indicaron valorar el trabajo remoto por una relación positiva con mejores niveles de seguridad.

i) *Mayor interés en escuchar activamente a los demás.* En esta subcategoría uno de los entrevistados manifestó como ventaja de trabajar en remoto, que permite escuchar activamente a los demás.

- “Le damos más importancia a las relaciones en forma virtual porque nos esforzamos mucho más en comunicarnos que en forma presencial” (Carola – Generación X).

j) Ahorro de dinero. En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron, quienes señalaron que el trabajo remoto permite ahorrar dinero.

- “El trabajo remoto nos permite ahorrar” (Carola - Generación X).
- “El trabajo remoto permite ahorrar a la empresa y al personal porque ya no se gasta en movilidad y alimentación” (Viviana - Generación X).
- “El trabajo remoto me permite ahorrar porque ya no gasto en pasajes” (Gaby – Generación Y).
- “El trabajo remoto disminuye los gastos que se pueden realizar por trabajar en oficina, tiene beneficios económicos” (Alberth- Generación Y).
- “El trabajo remoto te permite ahorrar en transporte” (Víctor - Generación Y).
- “El trabajo remoto me beneficia económicamente” (Johana – Generación Y).
- “El trabajo remoto te permite ahorra ya que no gastas en comida” (Rodolfo – Generación Y).

Respecto a esta subcategoría, el 62% de los entrevistados tanto de la generación X e Y indicaron valorar el trabajo remoto ya que genera un ahorro económico, directamente relacionado al no gastar en transporte y alimentación.

4.3.1.4. Diseño y Organización del puesto de trabajo. Esta dimensión abarca subcategorías como a) rediseño o reorganización del puesto de trabajo y b) presentación de propuestas de mejora de procesos.

a) Rediseño o reorganización del puesto de trabajo. La subcategoría agrupa las respuestas referidas a que los trabajadores tengan la libertad de reconfigurar algunas de sus funciones con la finalidad de mejorar su propio trabajo.

- “Nace de las unidades de negocio, generalmente lo prueban al interno y luego van con recursos humanos para reformular el puesto” (Nery - Generación Y).

- “Sí (podemos rediseñar nuestro puesto), debido a la carga laboral nos reunimos semanalmente y redistribuimos funciones. Es excelente” (Raquel - Generación Y).
- “Sí se puede lograr el diseño y organización del puesto, es una buena práctica porque nos permite cuestionar qué aspectos podríamos mejorar” (Gaby - Generación Y).
- “Mejora continua y actualización de procesos y puestos de trabajo es parte del sistema integrado de gestión, tenemos que hacerlo con frecuencia” (Pablo - Generación X).

Del total de respuestas de la categoría, se obtuvo que un 38% de los entrevistados refieren respuestas relacionadas al rediseño y reorganización del puesto de trabajo como una práctica valorada.

b) *Presentación de propuestas de mejora de procesos.* La subcategoría reúne las respuestas de los trabajadores referentes a la posibilidad de presentar propuestas de mejora de procesos de su trabajo u otras áreas.

- “La empresa permite reestructurar procesos, no son burocráticos, Está bien porque la vida real cambia más rápido que las normas” (Rodolfo - Generación Y).
- “También cada área puede realizar propuestas de mejora para agilizar y digitalizar procesos, con ayuda del área de desarrollo” (Jim - Generación Y).
- “Se tiene el objetivo de optimizar los procesos del área” (James - Generación Y).
- “Se realizó la propuesta de modalidad híbrida según necesidades, se pueden presentar propuestas para mejorar procesos para lograr resultados en menor tiempo” (Viviana - Generación X).

Del total de respuestas de la categoría, se obtuvo que un 38% de entrevistados brindan respuestas relacionadas a la presentación de propuestas de mejora de procesos como práctica valorada.

4.3.2. Dimensión Ambiente y Prácticas Valoradas

A continuación, se presentan los resultados encontrados en la dimensión de Ambiente, donde se muestra las prácticas valoradas por la generación X e Y.

Tabla 7

Dimensión Ambiente

Ambiente	Generación Y							Generación X					Frecuencia	Porcentaje (frecuencia)	PORCENTAJE	
	Nery	Rodolfo	Jim	Raquel	James	Gaby	Johana	Alberth	Victor	Carola	Vivina	Pablo				Andrea
Clima Organizacional														43	100%	
Estado del clima organizacional		X			X	X	X		X					5	12%	38%
Comunicación	X		X					X		X		X		5	12%	38%
Liderazgo en el clima organizacional		X		X	X	X	X		X			X		7	16%	54%
Gestión del clima organizacional por la empresa			X	X		X	X	X		X	X			7	16%	54%
Celebración de cumpleaños				X	X				X	X	X			5	12%	38%
Actividades valoradas		X	X		X	X				X		X		6	14%	46%
Clima organizacional sobre beneficio económico	X		X			X	X	X			X	X	X	8	19%	62%
Cultura Organizacional														42	100%	
Identificación con la cultura organizacional	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12	29%	92%
La cultura organizacional impacta en el logro de objetivos y resultados	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		11	26%	85%
Impacto social y ambiental de la empresa	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			10	24%	77%
Importancia personal del impacto social	X					X	X	X		X	X			6	14%	46%
Importancia de que la empresa cumpla con lo que promete							X		X			X		3	7%	23%

Nota: La tabla muestra las prácticas de salario emocional correspondientes a la dimensión ambiente.

Al respecto, de acuerdo con la tabla anterior, a continuación, se detallan las prácticas valoradas en esta dimensión, distribuidas en las categorías:

4.3.2.1. Clima organizacional. Se obtuvieron resultados que hacen referencia a subcategorías como: a) estado del clima organizacional, b) comunicación, c) liderazgo en el clima organizacional, d) gestión del clima organizacional por parte de la empresa, e)

celebración de cumpleaños, f) otras actividades valoradas relacionadas al clima organizacional y, g) la elección o no del clima organizacional sobre un beneficio económico.

a) *El estado del clima organizacional.* En esta subcategoría se agruparon los resultados referentes a la situación actual del clima organizacional en la empresa donde labora el trabajador.

- “En mi área hay un buen clima laboral, todos somos amables, si alguien pide ayuda lo ayudamos, en los cumpleaños enviamos regalitos, estamos pendiente de lo que está pasando. A nivel general también hay un buen clima laboral ya que siempre existe amabilidad en la interacción social” (Gaby - Generación Y).
- “...el clima organizacional es muy bueno, buenas relaciones interpersonales” (Johana - Generación Y).
- “En la empresa todos son amigos y se llevan bien, sirve para que las rivalidades no escalen a tema personal” (Rodolfo - Generación Y).
- “... la relación de mi gerencia es buena” (James - Generación Y).
- “El clima entre los profesores es honesto, buenas relaciones interpersonales” (Carola - Generación X).

Referente a esta subcategoría se encontró que el 38% de entrevistados manifestaron que perciben un adecuado clima organizacional en sus áreas de trabajo, lo cual lo relacionan principalmente con las buenas relaciones interpersonales y valoran estas prácticas.

b) *Comunicación.* En esta subcategoría se agrupan los comentarios que los entrevistados brindaron sobre el aspecto de la comunicación en el trabajo relacionándolo con el clima organizacional.

- “Hay buena comunicación en el equipo, es un buen clima” (Nery - Generación Y).
- “Creo que la comunicación es importante e impacta en el clima laboral” (Víctor - Generación Y).

- “Comunican constantemente” (Jim - Generación Y).
- “El clima se siente como familia y el área de comunicación que hay alimenta el clima y cultura” (Viviana - Generación X).
- “La comunicación es muy fluida” (Andrea - Generación X).

Al respecto, un 38% de los entrevistados relaciona el clima organizacional positivo con la comunicación, por lo cual la valoran.

c) **Liderazgo en el clima organizacional.** Esta subcategoría concentra la información referente a la importancia del rol del líder en la gestión del clima organizacional y si esto es percibido por el trabajador.

- “El clima ha mejorado porque hay más confianza con los jefes, los líderes se están involucrando más en la gestión del clima” (Raquel - Generación Y).
- “Para mi jefe inmediato es importante gestionar el clima porque se preocupa por ir más allá, profundiza, se preocupa de verdad por las personas, muestra genuino interés, promueve espacio para compartir juntos” (Gaby - Generación Y).
- “Para mi jefe es importante el clima porque genera espacios de interacción interpersonal, se habla de logros personales” (Johana - Generación Y).
- “Mi jefe considera que es importante gestionar el clima” (Rodolfo - Generación Y).
- “A mi jefe le interesa gestionar el clima” (James - Generación Y).
- “Se están esforzando mucho en mejorar aspectos de clima, son más amables, han mejorado algunos temas” (Carola - Generación X).
- “Mi jefe considera importante gestionar el clima” (Andrea - Generación X).

El 54% de los entrevistados brindaron respuestas donde señalan que sus jefes inmediatos se interesan por gestionar el clima organizacional, lo cual es valorado por los trabajadores.

d) Gestión del clima organizacional por la empresa. En esta subcategoría se agruparon las respuestas que brindaron los entrevistados sobre si para la empresa es importante gestionar el clima organizacional.

- “La empresa impulsa por una campaña el trato horizontal para mejorar el clima, el líder es evaluado por el clima laboral de su área, la empresa cuenta con un buzón de denuncias por clima laboral” (Raquel - Generación Y).
- “La empresa trata de promover un clima laboral bueno por medio de recursos humanos, temas que por ley corresponden se cumple. La empresa busca solucionar los casos de áreas con mal clima mediante diferentes instancias y actividades” (Jim - Generación Y).
- “La empresa se preocupa mucho por hacer actividades para la gente, está pendiente de ellos, cuida a su gente” (Gaby - Generación Y).
- “Para la empresa es importante gestionar el clima” (Johana - Generación Y).
- “Mi empresa trata de promover el clima” (Víctor - Generación Y).
- “La empresa se preocupa por el clima, ven que ayuda a lograr los objetivos” (Viviana - Generación X).
- “La empresa se preocupa por el clima laboral, hace actividades” (Pablo - Generación X).

Al respecto, un 54% de los entrevistados señala que sus empresas consideran importante gestionar el clima organizacional, siendo que ellos valoran esta gestión en sus trabajos.

e) Celebración de cumpleaños. En la presente subcategoría se juntan las respuestas de los entrevistados donde refieren que la actividad relacionada al clima organizacional que más valora es la de celebración de cumpleaños.

- “Valoro los presentes que se envían por mi cumpleaños como un arreglo floral, una torta” (Raquel - Generación Y).

- “Valoro las reuniones por los cumpleaños” (James - Generación Y).
- “Ahora por los cumpleaños suelen entregar una tarjeta con un vale para que puedas comprarte algo” (Carola - Generación X).
- “En los cumpleaños te dan tu torta y están tus compañeros, eso también lo valoro” (Viviana - Generación X).
- “Felicitación de cumpleaños por correo” (Pablo - Generación X).

El 38% de entrevistados indicó que la celebración de cumpleaños es una actividad relacionada al clima organizacional que valoran.

f) Otras actividades valoradas. La subcategoría reúne las respuestas generadas por los entrevistados a actividades y beneficios que son parte del clima organizacional.

- “Valoro las reuniones de trabajo que terminan en reuniones de integración. En mi área armamos momentos para que la gente se conozca” (Rodolfo - Generación Y).
- “Valoro la mayoría de actividades que hace la empresa porque se esfuerza por siempre dar lo mejor” (Gaby - Generación Y).
- “Se celebran las fiestas de fin de año, invitan a la familia” (Alberth - Generación Y).
- “Se celebra aniversario y fin de año, cubren con pasajes y hospedaje de todos los que vienen, aprovechan capacitaciones para que los de provincia compartan experiencias con Lima” (Viviana - Generación X).
- “Yo valoro las reuniones, las fiestas, aunque me hubiese gustado que sea más descentralizado. Valoro que este año han enviado un presente a todos para poder compartir en la fiesta de cierre de año” (Carola - Generación X).
- “Valoro la fiesta de fin de año” (Andrea - Generación X).

Al respecto, el 46% de los entrevistados señalan que valoran las actividades que se realizan para promover un clima organizacional positivo.

g) Elección o no del clima organizacional sobre un beneficio económico. La subcategoría recoge las respuestas relacionadas a la posibilidad de elección entre mejor salario o clima organizacional positivo por parte de los trabajadores.

- “Renunciaría a un mal clima, porque no tengo presión familiar que me obligue a permanecer en ese trabajo” (Nery - Generación Y).
- “Escogería un mejor clima laboral porque la salud mental no tiene precio” (Gaby - Generación Y).
- “Escogería un mejor clima, por eso me siento cómoda en la empresa actual” (Johana - Generación Y).
- “Si el clima laboral perjudica mi labor como médico sí renunciaría” (Alberth - Generación Y).
- “Si es algo no soportable el clima, sí renunciaría por bienestar propio, después de agotar las instancias” (Jim - Generación Y).
- “Renunciaría a un mal clima, si permanezco es porque me siento bien, se siente el apoyo, nos conocemos todos, se puede trabajar bien. Entre un mejor salario y clima, escogería el clima, la remuneración en la empresa es buena, pero si no fuera buena apostarí por clima” (Viviana - Generación X).
- “Renunciaría a un mal clima laboral, ya lo hice una vez. Entre clima y salario, prefiero el clima y la flexibilidad” (Pablo - Generación X).
- “Agotaría todas las posibilidades antes de renunciar por mal clima laboral” (Andrea - Generación X).

En ese sentido, respecto a la dimensión clima, se observa que en esta subcategoría un 62% de entrevistados señalan que escogerían el clima organizacional adecuado por sobre un beneficio económico.

4.3.2.2. Cultura. Los resultados arrojaron las siguientes subcategorías a) identificación de la cultura, b) la cultura impacta en el logro de objetivos y resultados, c) impacto social y ambiental de la empresa, d) importancia personal del impacto social y, e) es importante que la empresa cumpla con lo que promete

a) *Identificación de la cultura.* En esta subcategoría se agruparon los resultados relacionados a la identificación del entrevistado con la cultura organizacional de su empresa.

- “Me siento comprometida, identificada con los valores, misión, visión. La gente está comprometida y se identifica con la empresa, valoro el ambiente de respeto y ética ... cultura paternalista, cuidado del trabajador” (Nery – Generación Y).
- “Me siento identificado con la cultura de mi empresa. En la cultura empresarial, los valores tienen gran importancia; la sinceridad es importante en la cultura organizacional” (Rodolfo – Generación Y).
- “Me siento identificado, es una cultura basada en principios SAMAY” (Raquel – Generación Y).
- “Sí me identifico con la cultura, especialmente con los valores de honestidad, puntualidad, seriedad; la cultura tiene valores marcados, la honestidad, mi palabra vale, los acuerdos a los que se llega de manera verbal se toman como tal, la puntualidad y el buen humor” (Carola – Generación X).
- “Me identifico con el respeto e integridad, uno tiene que actuar en base a los valores; cultura respetuosa basada en valores, hay integridad y lo aplican en todo, hay justicia en asignar reconocimientos” (Viviana – Generación X).
- “Me identifico con la cultura con el código de ética” (Pablo – Generación X).
- “La empresa está alineada con sus valores, estos son muy fuertes; valoro el respeto a los trabajadores de parte de la gerencia” (Andrea – Generación X).

- “Me gusta porque estamos trabajando en relanzar la visión y la misión, con el hecho de llevar conectividad a lugares remotos, podemos sentir parte de reducir la brecha digital me identifico con el hecho de preocuparnos por la gente, porque permite conocer aspectos de la empresa que no conocíamos” (Gaby – Generación Y).
- “Me identifico con la cultura especialmente con los valores, el valor más importante es la persona, impulsa sueños, es conocer al cliente, cuidar que no se endeuden, darles capacitación, brindamos educación financiera ... cultura bien especifica, vivencia clara y coherencia de los valores, son coherentes con su forma de pensar y hacer, te enseñan como vivir el valor, como se aplica el valor” (Johana – Generación Y).
- “Se promueve la puntualidad y responsabilidad ... me identifico” (Víctor - Generación Y).
- “Me identifico con la cultura de calidad, seguridad e integridad. Promueve la cultura a través de prácticas y comunicación como antisoborno, integridad. Valoro más el tema de integridad porque es participativo y con talleres” (Jim – Generación Y).
- “La cultura de la empresa se basa en valores y en la ética” (Alberth – Generación Y).

Al respecto, un 92% de los entrevistados se identifica con la cultura organizacional de su empresa.

b) *La cultura impacta en el logro de objetivos y resultados.* En esta subcategoría se agrupa la información brindada por los entrevistados sobre la influencia de la cultura en el logro de objetivos.

- “Es una empresa orientada al cliente” (Nery – Generación Y).
- “La cultura de la empresa influye en el logro de objetivos” (Rodolfo – Generación Y).
- “La cultura influye en los resultados de la empresa, se recogen las ideas para mejorar procesos” (Raquel – Generación Y).
- “Establecen bien sus objetivos, eso ayuda a que se cumplan” (Jim – Generación Y).

- “Considero que la cultura si aporta al cumplimiento de los objetivos, todos estamos alineados, todos vamos a la misma dirección” (Carola – Generación X).
- “La cultura ayuda al cumplimiento de objetivos porque da soporte” (Viviana – Generación X).
- “La cultura desde actualizaciones de políticas, los 3 ejes, y otros temas aporta en el logro de objetivos” (Pablo – Generación X).
- “Estamos orientados a los resultados, velamos por nuestro cliente” (Alberth – Generación Y).
- “Considero que si aporta a los objetivos y en muchos casos mis funciones también me permiten contribuir en los objetivos” (Gaby – Generación Y).
- “La cultura aporta a los resultados, siempre es importante el cómo se llega al resultado, y se logra haciendo el bien y de manera ética” (Johana – Generación Y).
- “La cultura impactó positivamente en mí y contribuye a los resultados” (Víctor – Generación Y).

Al respecto, un 85% de los entrevistados señala que la cultura organizacional impacta en el logro de objetivos y resultados.

c) ***Impacto social y ambiental de la empresa.*** En esta subcategoría se encuentra la percepción del entrevistado en relación al impacto que tiene la empresa en la sociedad.

- “Sí, generamos puestos de trabajo, otorgamos becas” (Nery – Generación Y).
- “La cultura impacta positivamente en el medio ambiente” (Rodolfo – Generación Y).
- “El desarrollo de aplicaciones va de la mano con ahorrar el uso del papel. Es importante que se promueva la responsabilidad social con el voluntariado como limpieza de playa, donación de ropa, frazadas para el friaje, convenios con instituciones benéficas, recurrir a espíritu humano, participar es gratificante como ser humano. Promueve la cultura a

través de prácticas y comunicación como el cuidado de medio ambiente” (Jim – Generación Y).

- “La empresa sí aporta a la sociedad (becas, teletón)” (Raquel – Generación Y).
- “La entidad tiene varios convenios para apoyar socialmente y de responsabilidad social, sí me identifico con ese aspecto” (Carola – Generación X).
- “Hay ayuda social, campañas para pintar colegios, compras de sillas de ruedas para colegios especiales, ayuda a Vidawasi en Cusco que recibe familias con niños para tratamientos en clínica, productos próximos a vencer se donan” (Viviana – Generación X).
- “Sí hay impacto social, el 60 a 70 % de trabajadores debe ser de la zona, se les capacita y así se genera valor en la gente, conocimiento que pueden compartir en casa o en próximos trabajos; recicla cascos y lo convierten en sillas, apoya a Aniquem” (Pablo – Generación X).
- “Hay campañas a favor del medio ambiente” (James – Generación Y).
- “La empresa impacta positivamente en la sociedad” (Gaby – Generación Y).
- “Tenemos un área de responsabilidad social la cual va al rubro educativo o emergencia social, y se da en la comunidad donde están las agencias” (Johana – Generación Y).

Al respecto, un 77% de los entrevistados señala el impacto social y ambiental positivo que genera su empresa en la sociedad.

d) *Importancia personal del impacto social.* En esta subcategoría encontramos la importancia que tiene el impacto social que genera su empresa en los entrevistados.

- “Sí es importante el impacto que surge porque le da orgullo a la empresa” (Nery – Generación Y).
- “... es importante, se convoca a empleados y familiares para que participen” (Viviana – Generación X).

- “Es importante el impacto porque si no dejamos nada no trascendemos” (Pablo – Generación X).
- “Ese impacto es importante para mí, sobre todo cuando me enteré que la empresa gestionó internet gratis en la plaza del Cusco porque mi familia es de allí y es una práctica que se replica en varios países” (Gaby – Generación Y).
- “La empresa impacta positivamente en la sociedad porque beneficia a muchas personas, ese impacto es importante para mí porque me ha hecho seguir de cerca los casos de aporte de la empresa” (Johana – Generación Y).
- “Yo creo que mi empresa contribuye a la sociedad - es importante para mí” (Víctor - Generación Y).

Al respecto, un 46% de los entrevistados mencionan que para ellos es importante el impacto en la sociedad que tiene la empresa.

e) Es importante que la empresa cumpla con lo que promete. En esta subcategoría los entrevistados mencionan lo que valoran de su cultura organizacional.

- “Valoro que son muy respetuosos de que se cumpla lo que ellos ofrecen a sus trabajadores, los acuerdos que se cumplen, valoro que todo lo que nos brinda la empresa lo hace de manera puntual, no existe atrasos, o errores” (Carola – Generación X).
- “Lo que más valoro es la coherencia del comportamiento de todos los colaboradores y la cultura, énfasis en la ética” (Johana – Generación Y).

Al respecto, un 23% de los entrevistados valora la importancia del cumplimiento de acuerdos por parte de la empresa.

4.3.3. Dimensión Desarrollo y Prácticas Valoradas

A continuación, se presentan los resultados encontrados en la dimensión de Desarrollo, donde se muestra que las prácticas valoradas por la generación X e Y.

Tabla 8

Dimensión Desarrollo

Desarrollo	Generación Y								Generación X				Frecuencia	Porcentaje (frecuencia)	PORCENTAJE	
	Nery	Rodolfo	Jim	Raquel	James	Gaby	Joahana	Alberth	Victor	Carola	Pablo	Viviana				Andrea
Formación														30	100%	
La empresa brinda capacitación	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		11	37%	85%
Capacitación en base a necesidades	X	X	X	X	X		X			X		X		8	27%	62%
Crecimiento profesional	X			X								X		3	10%	23%
Beneficios de la capacitación		X	X	X		X		X				X		6	20%	46%
Programa de acompañamiento			X									X		2	7%	15%
Reconocimiento														29	100%	
Reconocimiento del trabajo	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		10	34%	77%
Prácticas de reconocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		11	38%	85%
Impacto positivo del reconocimiento	X		X	X		X	X	X		X	X			8	28%	62%
Valoración del reconocimiento		X	X			X	X			X		X		6	21%	46%
Retroalimentación														47	100%	
La empresa brinda proceso de retroalimentación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	26%	92%
Mecanismos utilizados en la retroalimentación	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	23%	85%
Importancia de la retroalimentación brindada por líder	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	28%	100%
Aspectos valorados de la retroalimentación (forma o manera en la que se brinda)	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	11	23%	85%
Desarrollo profesional														10	100%	
Impacto positivo en el desempeño	X	X		X		X	X	X				X		7	70%	54%
Buenas prácticas de capacitación			X		X							X		3	30%	23%

Nota: La tabla muestra las prácticas de salario emocional correspondientes a la dimensión desarrollo.

4.3.3.1. Formación. Se obtuvieron resultados que se distribuyen en las siguientes subcategorías: a) la empresa brinda capacitación, b) capacitación en base a necesidades, c) crecimiento profesional, d) beneficios de capacitación y, e) programa de acompañamiento.

a) La empresa brinda capacitación. En esta subcategoría se recoge la información brindada por los entrevistados acerca de si su empresa ofrece formas de capacitación.

- “Sí recibimos capacitaciones” (Nery – Generación Y).

- “La empresa me capacita en herramientas para el trabajo remoto (liderazgo), facilita el trabajo, usa cursos y talleres como parte de la formación” (Rodolfo – Generación Y).
- “La empresa me capacita constantemente” (Raquel – Generación Y).
- “Como parte del sistema de gestión actualizan y forman a los trabajadores, te dan opciones de capacitación a través de una plataforma "Faros" donde puedas llevar los cursos que quieras, incluyendo de tu área de trabajo” (Pablo – Generación X).
- “La empresa me capacita” (James - Generación Y).
- “Sí brinda capacitaciones” (Andrea – Generación X).
- “Me capacita en temas mandatorios por ley y en mi área” (Johana – Generación Y).
- “La empresa con la aseguradora me capacita para brindar la atención y usa cursos online como parte de la formación” (Alberth – Generación Y).
- “La empresa me capacita en enseñanza mediante talleres y cursos cortos, cursos de entrenamiento para exámenes” (Víctor – Generación Y).
- “La institución ha dado capacitaciones sobre el trabajo remoto” (Carola – Generación X).
- “Recién ha implementado una plataforma para la capacitación donde existe gran variedad de cursos ya sea de mi puesto o de otras especialidades” (Gaby – Generación Y).

Al respecto, un 85% de los entrevistados menciona que su empresa brinda capacitación.

b) Capacitación en base a necesidades. En esta subcategoría se recoge la información aportada por los entrevistados en relación a las prácticas de capacitación que brinda su empresa

- “Las capacitaciones se hacen de acuerdo a solicitud de las gerencias, de acuerdo al puesto y van más con el Core del negocio” (Nery – Generación Y).

- “Las capacitaciones son de acuerdo a necesidades de la empresa y según la evaluación de desempeño” (Jim – Generación Y).
- “La empresa nos da una guías, clases y aspectos que deberíamos considerar para las clases, asesorías más personalizadas ... las capacitaciones son constantes, cada dos meses y depende de las necesidades del profesor” (Carola – Generación X).
- “Se realizan capacitaciones de inducción al banco, existen grupos que capacitan en temas puntuales tribus” (Raquel – Generación Y).
- “Las capacitaciones que recibo son específicas” (James - Generación Y).
- “Se hacen capacitaciones especializadas por temas en el sistema clic que es un lugar donde se colocan las capacitaciones puntuales” (Andrea – Generación X).
- “Solo me hacen capacitaciones como experto en mi área” (Johana – Generación Y).

Al respecto, un 62% de los entrevistados explica las prácticas de capacitación que recibe por parte de su empresa.

c) *Crecimiento profesional.* En esta subcategoría se ha recibido información de los entrevistados sobre los planes de desarrollo con los que cuenta su empresa.

- “Se hacen rotaciones y existe línea de carrera” (Nery – Generación Y).
- “Existe línea de carrera, la empresa está impulsando transparencia en todas las promociones, hay igualdad de oportunidad para todos según productividad y desempeño, la empresa te da beneficios de descuentos en estudios, depende de uno mismo” (Raquel – Generación Y).
- “Rotan por las distintas áreas los diferentes líderes” (Andrea – Generación X).

Al respecto, un 23% de los entrevistados menciona la oportunidad de crecimiento profesional que le brinda su empresa.

d) *Beneficios de capacitación.* En esta subcategoría se recoge los comentarios de los entrevistados sobre los beneficios de la capacitación que brinda su empresa.

- “La capacitación sí funciona” (Rodolfo – Generación Y).
- “La capacitación funciona, todas las entidades (bancos) nos unimos, para evitar el fraude” (Raquel – Generación Y).
- “Las capacitaciones refuerzan el conocimiento que tenemos y aseguran buena performance, las capacitaciones son útiles para el desempeño y toma de decisiones” (Jim – Generación Y).
- “Considero que ese tipo de capacitación mediante la plataforma beneficia a los trabajadores” (Gaby - Generación Y).
- “La capacitación suma a mi desarrollo” (Víctor – Generación Y).
- “La política de puertas abiertas te permite tener contacto con otras áreas y te explican sus procesos y para mí es enriquecedor ese aprendizaje” (Viviana - Generación X).

Al respecto, un 46% de los entrevistados brindó opinión positiva sobre la capacitación, señalando los beneficios positivos de esa práctica.

e) **Programa de acompañamiento.** En esta subcategoría se recoge los comentarios en relación al programa de acompañamiento que tiene su empresa para los nuevos ingresos.

- “Al ingreso asignan a un compañero mentor por 3 meses, con seguimiento de jefe” (Jim – Generación Y).
- “Programa buddy para los nuevos ingresos” (Andrea – Generación X).

Al respecto, un 15% de los entrevistados menciona que su empresa cuenta con programas de acompañamiento para los nuevos ingresos.

4.3.3.2. Reconocimiento. Con respecto a la categoría de reconocimiento, en el estudio se describen cuatro subcategorías las cuales son: a) reconocimiento del trabajo b) prácticas de reconocimiento, c) impacto positivo del reconocimiento y d) valoración al reconocimiento que brindan las empresas a sus trabajadores.

a) **Reconocimiento de trabajo.** Los resultados del estudio permiten conocer si las empresas realizan prácticas de reconocimiento a sus trabajadores, esto se refleja en los siguientes casos.

- “Solo se hace reconocimiento para las áreas del *Core* del negocio” (Nery -Generación Y).
- “La empresa si cuenta con programas de reconocimiento” (Rodolfo -Generación Y).
- “La empresa ofrece reconocimientos y realiza concursos para presentar propuestas” (Jim - Generación Y).
- “Sí hay reconocimiento” (Raquel - Generación Y).
- “Se reconoce años de servicio, a quienes practican los valores (individual) y el logro de resultados según objetivos (individual y equipos)” (Viviana -Generación X).
- “Sí hay reconocimiento a trabajadores que generan valor a la salud y seguridad del trabajo, mensualmente felicitan al trabajador que hizo mayor número de capacitaciones” (Pablo - Generación X).
- “Se realizar reconocimiento a los trabajadores top de la empresa” (James -Generación Y).
- “Se hace un reconocimiento regional” (Andrea - Generación X).
- “Se reconoce la colaboración, el compañerismo, la contribución de impacto y por un sobresaliente aporte para solucionar problemas de la empresa” (Gaby - Generación Y).
- “Sí cuenta con actividades de reconocimiento ya sea por acciones, práctica de valores o por resultados que ha obtenido” (Johana - Generación Y).

El 76% de personas entrevistadas, señalan que su empresa presenta prácticas de reconocimiento a sus trabajadores.

b) **Prácticas de reconocimiento.** Los resultados del estudio describen los distintos tipos de prácticas de reconocimiento que brindan las empresas a sus trabajadores, esto se refleja en los siguientes casos.

- “Se hacen premiaciones, los reconocimientos se realizan a fin de año a los trabajadores” (Nery - Generación Y).
- “Se desarrolla el reconocimiento por redes sociales y mediante diplomas virtuales” (Rodolfo - Generación Y).
- “Se da reconocimiento por algo destacable (licitaciones, pasar auditorías, horas sin accidentes) a través de correos, almuerzos, felicitación pública, diplomas, presentes” (Jim - Generación Y).
- “Se envían reconocimientos virtuales de felicitación” (Raquel - Generación Y).
- “Reuniones de fin de año en donde cuentas tu experiencia, se reconocen los años de servicio con placa y vales de cena, el cumplimiento de los valores con diploma, trofeo” (Viviana - Generación X).
- “En salud se entregan *souvenirs* todos los meses, en el área de capacitación y licitación se manda un correo masivo donde figuran los nombres de los que se reconocen, por los años de servicio se entrega un plato recordatorio y se difunde en redes internas, existen premiaciones o reconocimiento por los años de servicio 10, 15, 20, 30 y 35 años, cuando se gana un proyecto de licitación de obras” (Pablo - Generación X).
- “Se hace el reconocimiento de manera virtual te regalan algunos premios diplomas, esto se realizar de manera anual, se brindan descuentos en cursos” (James - Generación Y).
- “Se hacen reconocimiento de manera anual, se dan vales de cena” (Andrea – Generación X).

- “El reconocimiento se da a través de correo electrónico indicando los motivos y también a través de un *gift card*, el reconocimiento es de manera trimestral” (Gaby - Generación Y).
- “Se valora los resultados obtenidos pero el que más que se reconoce es la vivencia de los valores conocido como abrazo ‘genera’, este último se da a fin de año en donde se vota por alguien a quien se le da un diploma y un trofeo y se explica porque se ha elegido, también la empresa brinda trofeos, también hay campanazos para sucesos novedosos, además se pueden dar días libres por buenos resultados” (Johana - Generación Y).
- “Se utiliza el reconocimiento verbal y personal. Nos pueden enviar a cursos fuera del país, si obtenemos una certificación adicional nos aumentan el salario o *rate*” (Víctor - Generación Y).

El 40% de los entrevistados que presentan prácticas de reconocimiento indican que los reconocimientos son realizados al final de año, el 40% indica que los reconocimientos se dan por logro de objetivos y/o acciones sobresalientes en la empresa.

c) Impacto positivo del reconocimiento a los trabajadores. Los resultados del estudio describen las distintas formas de como impacta el reconocimiento en los trabajadores esto se refleja en los siguientes casos

- “Siento satisfacción personal al ver el impacto positivo que tiene el reconocimiento en el personal, siento que es necesario” (Nery - Generación Y).
- “El reconocimiento te motiva a seguir adelante en tus logros” (Raquel -Generación Y).
- “El reconocimiento es importante porque motiva a los trabajadores, sin motivación no habría empoderamiento. Una palmada en la espalda es bastante, incluso más

importante que el tema económico, el reconocimiento genera bienestar al colaborador, se incentiva y premia para motivarlo” (Jim - Generación Y).

- “El reconocimiento motiva a lograr los objetivos, a continuar y seguir haciendo bien tus labores, es alentador” (Viviana - Generación X).
- “El reconocimiento es necesario porque es un aliento real y sincero de una persona que ha trabajado directamente con la persona que se reconoce, ayuda a aumentar el compromiso” (Pablo - Generación X).
- “Me parece muy bien que no siempre reciban reconocimiento los mismos, sino que vaya rotando” (Gaby - Generación Y).
- “El reconocimiento motiva a los empleados” (Víctor - Generación Y).
- “El reconocimiento es positivo, te motiva” (Alberth - Generación Y).

El 62% de la totalidad de personas entrevistadas, señalan que las prácticas de reconocimiento impactan de manera positiva en el logro de sus objetivos, por otro lado, el 50% de los entrevistados indican que el reconocimiento genera motivación en las personas que lo reciben.

d) Valoración del reconocimiento a los trabajadores. Los resultados del estudio describen aquello que valoran los trabajadores respecto a las prácticas de reconocimiento de sus empresas esto se refleja en los siguientes casos.

- “Yo valoro más el reconocimiento diario que un reconocimiento por meses” (Rodolfo - Generación Y).
- “Valoro más el reconocimiento público o privado, sin necesidad de algo adicional” (Jim - Generación Y).
- “Lo que más valoro es la forma en cómo se practica el reconocimiento” (Carola - Generación X).

- “Valoro el reconocimiento por objetivos porque premian tu esfuerzo y te motiva” (viviana - Generación X).
- “Lo que más valoro es el abrazo genuino que es una forma de reconocimiento que no he visto en otro lado ya que está centrado en la vivencia de los valores” (Johana - Generación Y).
- “Valoro los nuevos reconocimientos que están haciendo al personal nuevo” (Gaby - Generación Y).

El 50% de las personas entrevistadas señalaron que a) un reconocimiento constante, b) el reconocimiento en público o privado, c) gestos a la hora de realizar el reconocimiento, d) que el reconocimiento sea por logros, es lo que valoran de las prácticas de reconocimiento realizadas por sus empresas.

4.3.3.3. Retroalimentación. Esta categoría cuenta con prácticas como a) la empresa brinda proceso de retroalimentación, b) mecanismos utilizados en la retroalimentación, c) importancia de la retroalimentación brindada por el líder, y d) aspectos valorados de la retroalimentación.

a) Existencia del proceso de retroalimentación en la empresa. La subcategoría reúne las respuestas referentes a si existe retroalimentación en la empresa.

- “La empresa desarrolla retroalimentación” (Nery - Generación Y).
- “En la empresa sí se desarrolla retroalimentación” (Rodolfo - Generación Y).
- “La empresa te da retroalimentación” (Raquel - Generación Y).
- “El jefe directo te hace el feedback” (Jim - Generación Y).
- “La empresa realiza feedback” (James - Generación Y).
- “Sí hay feedback” (Gaby - Generación Y).
- “Hay reuniones de retroalimentación oficiales” (Johana - Generación Y).
- “Hay retroalimentación” (Víctor - Generación Y).

- “Hay retroalimentación” (Carola - Generación X).
- “Retroalimentación sí hay” (Viviana - Generación X).
- “Hay feedback” (Pablo - Generación X).
- “Sí hay retroalimentación” (Andrea - Generación X).

Del total de entrevistados, en la categoría retroalimentación el 92% refirió que existe el proceso de retroalimentación en la empresa que trabajan.

b) Mecanismos utilizados en la retroalimentación. Esta subcategoría agrupa las respuestas relacionadas a los mecanismos de retroalimentación que son usados en la empresa.

- “Las reuniones se hacen cada 6 meses de forma obligatoria, pero hay libertad para hacerlo en menos tiempo, es de forma individual acompañado de un plan de acción corto” (Nery - Generación Y).
- “Es cada semana a los analistas para tu renovación” (Raquel - Generación Y).
- “La retroalimentación se da vía telefónica o presencial por el jefe directo, calibraciones es anual” (Jim - Generación Y).
- “El feedback se realiza de manera individual, un feedback anual” (James - Generación Y).
- “La retroalimentación es individual y es en la web, aquí participa el trabajador y su líder, formalmente se hace una vez al año en la evaluación de desempeño” (Gaby - Generación Y).
- “La retroalimentación son dos veces al año, es individual y se deja constancia en una plataforma virtual donde están los indicadores, resultados y comentarios de tu líder” (Johana - Generación Y).
- “Es anual y por objetivos” (Víctor - Generación Y).
- “Es con el jefe directo dos veces al año” (Carola - Generación X).

- “Es informal e individual, era como conversación en el momento, no tenía que pasar medio año o un año, se veía qué mejorar y qué estás haciendo bien. Y el formal era individual y grupal, qué mejorar, resultados, en atención a la evaluación de desempeño” (Viviana - Generación X).
- “Evaluación anual en noviembre, se genera reunión con el jefe para el feedback, a nivel de área ya se puede dar en otros momentos” (Pablo - Generación X).
- “Se realizan reuniones semestrales y anuales con mi gerente” (Andrea - Generación X).

Del total de entrevistados, en la categoría retroalimentación el 85% manifiesta que en sus empresas existen mecanismos que son utilizados en la retroalimentación, referidos tanto a la periodicidad como a la manera en cómo se realiza.

c) Importancia de la retroalimentación brindada por el líder. La subcategoría recoge los comentarios brindados por los entrevistados respecto a la importancia de que el líder brinde retroalimentación.

- “Es sustancial que los líderes brinden retroalimentación ya que es la base en todo, no solo en el trabajo” (Nery - Generación Y).
- “Es indispensable que los líderes brinden retroalimentación” (Rodolfo - Generación Y).
- “Es importante que nuestro jefe directo nos dé retroalimentación” (Raquel - Generación Y).
- “Considero sustancial que el jefe brinde retroalimentación porque el líder debería guiar a su equipo” (Jim - Generación Y).
- “Es importante que el jefe lo realice” (James - Generación Y).
- “Sí considero que la retroalimentación es importante” (Alberth - Generación Y).

- “Considero importante la retroalimentación porque te da luces de cómo estás haciendo las cosas, mi jefa se toma su tiempo para sentarse y preguntar por nosotros y comentarnos nuevos proyectos y qué espera de nosotros” (Gaby - Generación Y).
- “Es importante porque me permite saber qué aspectos debo mejorar y no solo en aspectos duros sino de habilidades blandas” (Johana - Generación Y).
- “Sí considero que la retroalimentación es importante para tomar en cuenta fortalezas y oportunidades de mejora” (Víctor - Generación Y).
- “Considero importante que todo líder brinde retroalimentación y debe tener base objetiva” (Carola - Generación X).
- “Es importante porque te da luz sobre lo que estás haciendo, te ayuda porque puedes mejorar tus resultados y los procesos” (Viviana - Generación X).
- “Es importante que el líder te diga en qué estás bien y en qué mejorar, te permite estar orgulloso de lo que haces bien y darte cuenta de lo que debes de mejorar” (Pablo - Generación X).
- “Mi jefe reconoce el esfuerzo de los trabajadores, es importante para los que tienen menos exposición” (Andrea - Generación X).

Del total de entrevistados, en la categoría Retroalimentación, el 100% de los entrevistados considera importante que el líder brinde la retroalimentación.

d) Aspectos valorados de la retroalimentación. La subcategoría agrupa las respuestas referidas a los aspectos más valorados dentro del proceso de retroalimentación.

- “La puntualidad y la honestidad son aspectos que valoro en el proceso de retroalimentación. Prefiero las reuniones de retroalimentación dinámicas más que las estructuradas por fechas. Valoro el cómo hacen el proceso de retroalimentación con el sustento de por qué necesitas mejorar, la forma en cómo me dicen los aspectos positivos y negativos de la retroalimentación” (Rodolfo - Generación Y).

- “Valoro los compromisos que firmo en mi retroalimentación” (Raquel - Generación Y).
- “Valoro la manera en que se comunican los aspectos negativos del desempeño, cómo se involucra el jefe y su capacidad de escucha. Es importante la mirada de los demás porque a veces uno mismo no puede ver sus errores y sobre esa mirada puedes tomar acciones para mejorar” (Jim - Generación Y).
- “Valoro que sea clara, justa” (Víctor - Generación Y).
- “Valoro bastante el proceso de feedback” (Nery - Generación Y).
- “Valoro la forma en cómo me dicen los aspectos positivos y negativos de la retroalimentación” (Gaby - Generación Y).
- “Lo que valoro es que sea individual y que sea específico, objetivo, conocer en qué momento se dio la situación y específicamente qué puedo mejorar” (Johana - Generación Y).
- “Lo que más valoro es lo que puedo aprender de un proceso de retroalimentación y que estos puedan ser aplicados” (Carola - Generación X).
- “Valoro el sustento y la escucha” (Viviana - Generación X).
- “Valoro la forma en cómo te dicen lo que tienes que mejorar, el apoyo que pueden brindarte para mejorar” (Pablo - Generación X).
- “Valoro la transparencia del feedback y la forma de comunicar, es importante ya que me ayuda a mejorar” (Andrea - Generación X).

Del total de entrevistados, el 85% refiere que existen aspectos que valoran en la retroalimentación, como la especificidad, transparencia, justicia, la comunicación y el sustento utilizado.

4.3.3.4. Desarrollo profesional. Con respecto a la categoría de desarrollo profesional, en el estudio se describen dos subcategorías las cuales son: a) impacto positivo en el desempeño, b) buenas prácticas en capacitación.

a) Impacto positivo en el desempeño. Los resultados del estudio muestran un impacto de la retroalimentación en el desarrollo personal y desempeño, esto se refleja en los siguientes casos.

- “El *feedback* me ha permitido identificar lo que realmente necesitaba mejorar para las siguientes evaluaciones” (Nery - Generación Y).
- “La retroalimentación me afecta positivamente en el desempeño” (Rodolfo - Generación Y).
- “La retroalimentación positiva es fundamental para mi desempeño” (Raquel - Generación Y).
- “Es fundamental por que enriquece mi gestión” (Andrea - Generación X).
- “La retroalimentación ha impactado porque me permite conocer en que necesito mejorar” (Gaby - Generación Y).
- “Me ha ayudado en la orientación de resultados, ya que me importa más en la forma de como lo estoy logrando, ser estratégica es como impacta en el negocio” (Johana - Generación Y).
- “La retroalimentación impacta en el desempeño” (Alberth - Generación Y).
- “Ha influido porque me hace ver las oportunidades de mejora” (Víctor -Generación Y).

El 54% de las personas entrevistadas, señalaron que la retroalimentación ha impactado de manera positiva en su desempeño.

b) **Buenas prácticas de capacitación.** Los resultados del estudio describen los distintos tipos de capacitación para mejorar su desarrollo profesional, esto se refleja en los siguientes resultados.

- “Te invitan a *clubs* donde se inscriben de diferentes países, realizan foros de intercambio sobre una disciplina, sobre temas técnicos o de liderazgo y trabajo en equipo; permite ver avances de otros lugares y adquirir conocimientos que puedes implementarlos aquí, a nivel técnico se realizan ensayos instructivos, te capacitan y entregan certificado, y con ello puedes brindar el servicio” (Jim - Generación Y).
- “Recibo programas de *coaching*” (James - Generación Y).
- “Se realizan programas de *coaching* para ciertos cargos, la empresa promueve el trabajo de equipo multifuncionales” (Andrea - Generación X).

El 23% de las personas entrevistadas, señalaron que el coaching es la práctica que les ayudó a mejorar su desempeño.

4.3.4. Dimensión Bienestar y Prácticas Valoradas

Producto de haber realizado las entrevistas se identificó una dimensión adicional, la cual se denominó bienestar. A continuación, se presentan los resultados encontrados:

Tabla 9

Dimensión Bienestar

Bienestar	Generación Y								Generación X				Frecuencia	Porcentaje (frecuencia)	PORCENTAJE	
	Nery	Rodolfo	Jim	Raquel	James	Gaby	Joahana	Alberth	Victor	Carola	Pablo	Viviana				Andrea
Salud														6	100%	
Cuidado de la salud de los trabajadores	X	X	X	X		X	X							6	100%	46%
Convenios														3	100%	
Convenios de descuento				X					X		X			3	100%	23%

Nota: La tabla muestra las prácticas de salario emocional correspondientes a la dimensión bienestar.

4.3.4.1. Salud: Con respecto a la categoría de salud, en el estudio se describe una subcategoría la cual es: a) cuidado de la salud de los trabajadores.

a) *Cuidado de la salud de los trabajadores.* los resultados del estudio describen las distintas prácticas que realiza la empresa para el cuidado de salud de sus trabajadores, esto se refleja en lo siguiente.

- “La empresa valora la salud de los trabajadores, busca la calidad de vida del trabajador” (Nery - Generación Y).
- “La empresa desde el día uno nos mandó a nuestras casas para cuidarnos, nos brinda sesiones con un psicólogo y nutricionista” (Gaby - Generación Y).
- “Las pausas activas, la presencia de psicólogas ocupacionales o atención psicológica” (Johana - Generación Y).
- “Valoro las pausas activas, me entretenía” (Rodolfo - Generación Y).
- “Valoro el apoyo en caso de fallecimiento de un familiar: te dan un préstamo, hicieron una colecta, te brindan una licencia, te adelantan vacaciones y te preguntan cómo estás antes de volver. Valoran a la persona y me dieron apoyo emocional” (Raquel - Generación Y).
- “Otorgan cursos para control de estrés y hay un departamento psicológico”. (Jim-Generación Y).

El 46% de las personas entrevistadas, señalaron que su empresa se preocupa por su salud.

4.3.4.2. Convenios. Con respecto a la categoría de convenios, en el estudio se describen una subcategoría.

a) *Convenios de descuento.* Los resultados del estudio describen los tipos de convenio que brindan las empresas a sus trabajadores, esto se refleja en los siguientes casos:

- “Nos dieron un bono adicional de 50 soles para incrementar la velocidad de internet en casa, el banco hizo campañas para la venta de electrodomésticos, sillas, *scooter*, bicicletas con descuento a raíz de la pandemia” (Raquel - Generación Y).
- “La empresa ha dado un bono de reconocimiento por el servicio de internet, hay algunas becas para los hijos de los profesores y se ha extendido para otros familiares” (Carola - Generación X).
- “Vales para útiles escolares” (Viviana - Generación X).

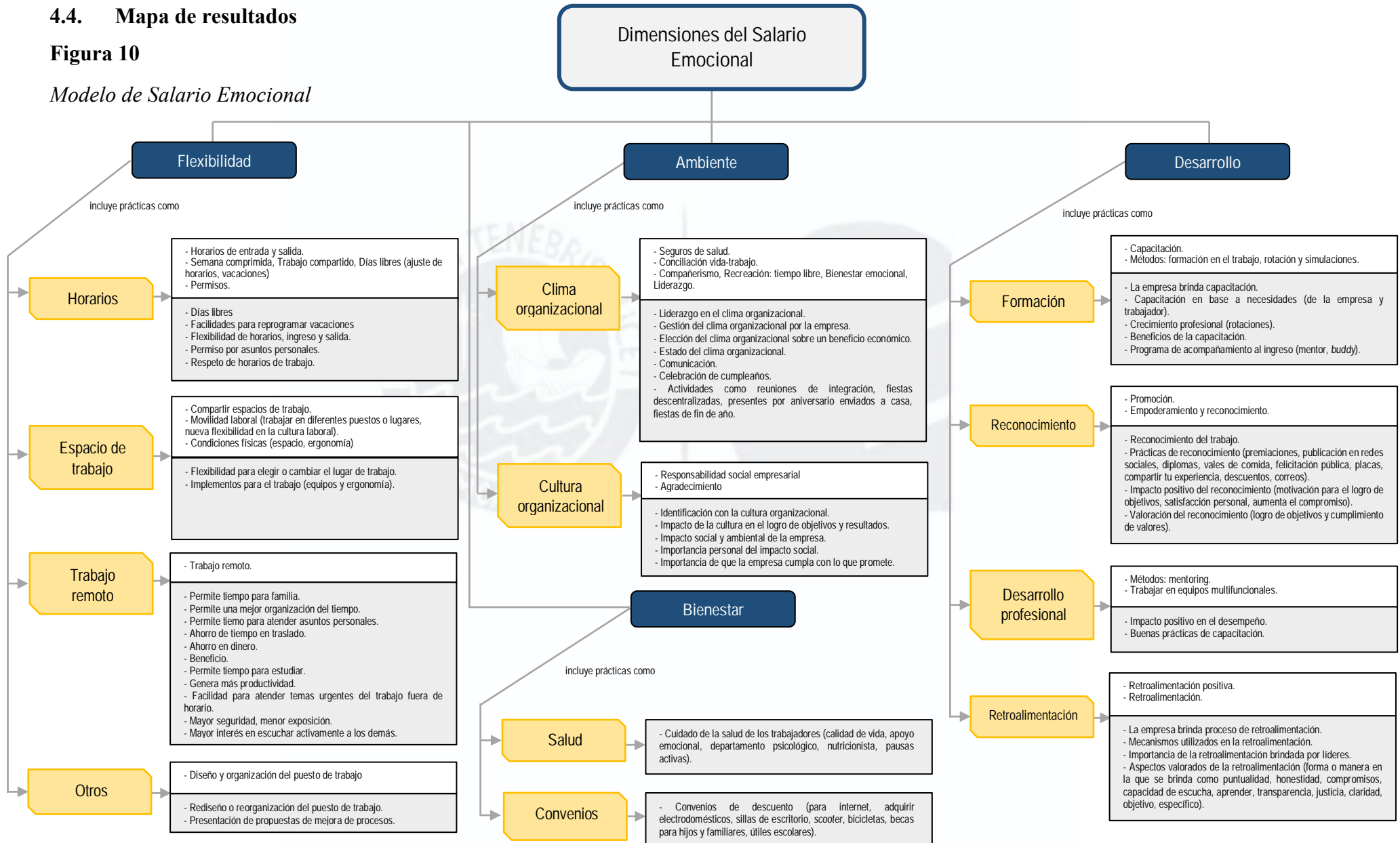
El 23% de los entrevistados indican que su empresa brindó convenios de descuento a sus trabajadores.



4.4. Mapa de resultados

Figura 10

Modelo de Salario Emocional



□ Revisión de literatura.
 ■ Resultados de la investigación.

4.5. Resumen

En este capítulo se abordó la presentación de resultados sobre las dimensiones de salario emocional más valoradas por las generaciones X e Y de los entrevistados que trabajan en la modalidad remota en empresas de Lima Metropolitana, es por ello que a continuación se describe el perfil generacional de los 13 entrevistados, de los cuales el 31% pertenecen a la generación X (quienes son los nacidos entre 1965 y 1980), siendo el 25% de género masculino y el 75% del género femenino, asimismo el 69% de los entrevistados son de la generación Y (quienes son los nacidos entre 1981 y 2000), de los cuales el 56% es de género masculino y el 44% de género femenino, por otro lado, los entrevistados pertenecen sectores como el automotriz, tecnología, servicios, seguros, salud, educación, banca, construcción y telecomunicaciones.

La presente investigación busca determinar las dimensiones de salario emocional más valoradas por las generaciones X e Y, en esa dirección se identificó que el 77% de los entrevistados cuentan con prácticas adicionales a la compensación fija que reciben, asimismo el 46% de entrevistados informó estar conformes con los tipos de compensación monetaria y no monetaria que reciben de su empresa y el 77% los entrevistados manifestaron conocer otras prácticas de salario emocional, por lo tanto los porcentajes antes mencionados nos muestran que los entrevistados están familiarizados con prácticas de salario emocional, ya sea por experiencia propia o por información externa / boca a boca, lo cual facilitó el trabajo al abordar las prácticas de salario emocional, las cuales fueron organizadas por dimensión, categorías y subcategorías según los hallazgos. Con respecto a la dimensión Flexibilidad, encontramos la categoría “Horarios” de la cual se desprenden las subcategorías a) días libres encontrándose que un 62% de los entrevistados valoran esa práctica, asimismo un 92% informó valorar las b) facilidades para programar vacaciones” y finalmente el 85% informó valorar c) los permisos personales, con respecto a la categoría “espacio de trabajo” el 100%

de los entrevistados manifestaron valorar la subcategoría a) flexibilidad de cambiar o elegir el lugar de trabajo y el 92% valora b) los implementos para el trabajo (equipos y ergonomía), en cuanto a la categoría “trabajo remoto” se identificó que un 62% valora dicha modalidad de trabajo, ya que a) permite tiempo en familia, b) permite una mejor organización de tiempo, c) permite tiempo para atender asuntos personales, d) ahorro en tiempo de traslado, e) beneficio y f) ahorro de dinero. En cuanto a la dimensión Ambiente, encontramos la categoría Clima Organizacional de la cual se desprenden la subcategoría a) liderazgo en el clima organizacional el cual obtuvo un 54% de valoración, del mismo modo que b) gestión de clima organizacional por la empresa y finalmente un 62% se valora c) el clima organizacional sobre el beneficio económico, en cuanto a la categoría Cultura Organizacional se encontró que un 92% se identifica con a) la cultura organizacional, asimismo un 85% señala que b) la cultura organizacional impacta en el logro de objetivos y resultados, finalmente un 77% valora c) el impacto social y ambiental de la empresa.

En cuanto a la dimensión Desarrollo de la cual se desprende la categoría Formación, se encuentra que un 85% manifiesta que la a) empresa brinda capacitación, y 62% menciona que b) la capacitación se da en base a necesidades, asimismo dentro de la dimensión desarrollo se incluyó la categoría Reconocimiento, por ser un factor imprescindible en la esfera laboral en la actualidad, en esa dirección un 77% señaló que recibe c) reconocimiento, un 85% mencionó d) prácticas de reconocimiento y un 62% expresó e) el impacto positivo del reconocimiento, en cuanto a la categoría de Retroalimentación encontramos que un 92% de los entrevistados menciona que a) la empresa brinda retroalimentación, en ese sentido un 85% explica los b) mecanismos utilizados en la retroalimentación y un 100% de los entrevistados coincide en la c) importancia que el líder brinde retroalimentación, en la cual un 85% señala los d) aspectos valorados de la retroalimentación (forma o manera en la que se brinda) y para terminar con la categoría Desarrollo a continuación señalamos la subcategoría

desarrollo profesional en la cual encontramos que un 54% de los entrevistados mencionan el a) impacto positivo en el desempeño, de las buenas prácticas de capacitación.

Finalmente, el fruto de la presente investigación fue identificar la categoría Bienestar, la cual es una categoría adicional a las planteadas en el capítulo I y II al inicio de la investigación, en razón a ello se identificó que un 46% de los entrevistados valoran a) el cuidado por la salud de los trabajadores por parte de la empresa y finalmente un 23% manifiesta valorar los b) convenios de descuento otorgado por su empresa.

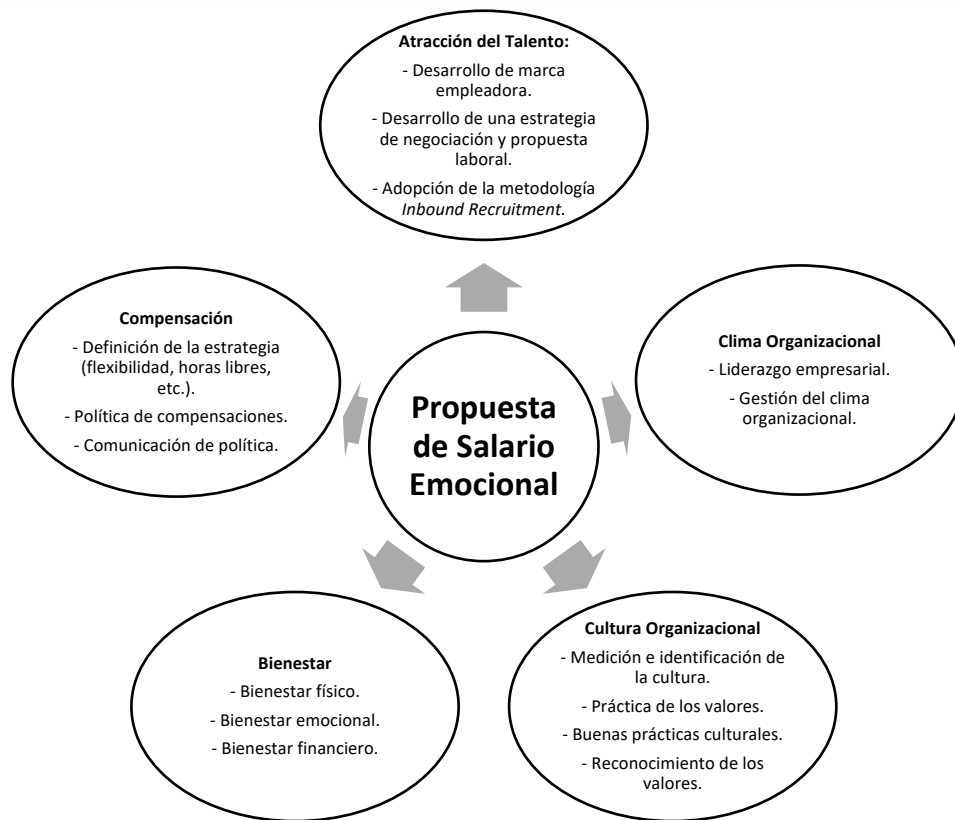


Capítulo V: Propuesta de Modelo de Salario Emocional

5.1. Presentación del modelo

Como se ha demostrado en el presente estudio la retención del talento se ha vuelto un reto para las empresas, por lo que la retribución no económica o salario emocional se presenta como una alternativa para que sea implementada con el fin de mejorar los niveles de bienestar, motivación, productividad y fidelización del trabajador. Sin embargo, no se cuentan con modelos existentes que aborden la aplicación del salario emocional en un entorno como el actual, donde distintas generaciones coexisten en un entorno laboral que a consecuencia de la pandemia ha incorporado el trabajo remoto como una nueva modalidad de trabajo.

En tal sentido y luego de revisado los resultados de los casos estudiados en trabajadores pertenecientes a las generaciones X e Y, que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú), el presente capítulo busca proponer un modelo de implementación del salario emocional teniendo en cuenta las dimensiones y prácticas más valoradas identificadas como las relacionadas a flexibilidad, ambiente, desarrollo y bienestar (figura 11) y que este modelo sirva de guía a las empresas para su incorporación desde los principales frentes de gestión humana, iniciando por el sistema de compensaciones, atracción del talento, gestión del clima y cultura organizacional.

Figura 11*Propuesta de salario emocional*

Nota: La figura representa las dimensiones de salario emocional y prácticas más valoradas según el presente estudio.

5.2. Compensaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación y en base al modelo de salario emocional elaborado, se plantea una propuesta integral para aplicar dentro del paquete de compensaciones el salario emocional o también conocido como salario no monetario; ello considerando que las generaciones que se encuentran laborando actualmente buscan un equilibrio entre el salario emocional y salario monetario, ello en concordancia con el concepto de que la función de la compensación integral debe ser atraer, retener y motivar a los trabajadores. Como consecuencia de la implementación de esta propuesta integral, se obtienen beneficios no solo para los trabajadores, sino también para las empresas ya que

contarán con trabajadores más motivados, mejor capacitados para realizar sus labores y por ende con un mejor desempeño.

En ese sentido, la propuesta a implementar desde el área de compensaciones será incorporar beneficios como la flexibilidad de horarios de ingreso y salida, con lo cual no se tendrán costos extras o adicionales, dado que no habrá modificación en la jornada de trabajo sino que se propone tener una hora de ingreso de flexibilidad, con la condición de que se cumpla la jornada laboral diaria desde el ingreso hasta completar las horas correspondientes.

Un segundo punto a incorporar propuesto es el otorgamiento de cuatro cupones de cuatro horas libres cada uno a cada trabajador, los cuales podrán ser utilizados para los asuntos que ellos consideren convenientes; además, con la finalidad de demostrar mayor flexibilidad, el uso de estos cupones podrá realizarse de manera única por cuatro horas o acumulando hasta dos cupones haciendo un total de ocho horas en coordinación con cada jefe directo o según los criterios que se establezcan en el procedimiento respectivo.

Adicionalmente, como parte de la propuesta se realiza el planteamiento de una política de compensaciones donde se especifiquen los beneficios monetarios, así como los beneficios extrasalariales como la formación interna y convenios, y elementos intangibles como el clima organizacional, cultura organizacional y prácticas de reconocimiento que brinda la empresa a los trabajadores, considerando establecer diferentes opciones acordes a características de grupos de trabajadores como podrían ser: familias de puestos, niveles de puestos, características demográficas (edad, hijos, estado civil, entre otros) y preferencias específicas; de esta manera las opciones se ajustarán a las necesidades de los trabajadores.

Asimismo, parte importante de toda propuesta es la comunicación, por lo cual para el caso de beneficios que requieran seguir un procedimiento para su goce, se deberá comunicar el procedimiento respectivo como parte de los anexos de esta política o mediante otros mecanismos; además, deberá informarse los beneficios que resultan aplicables a cada grupo

de manera que el propio trabajador pueda identificarse dentro de su grupo y con la finalidad de que cuente con la información respectiva para gestionar sus beneficios.

5.3. Atracción del Talento

Como se demuestra en el estudio realizado, los encuestados valoran las dimensiones del salario emocional relacionadas a flexibilidad, ambiente, desarrollo y sus subcategorías, logrando identificar durante las entrevistas una cuarta dimensión relacionada a bienestar, todo dentro de un contexto de trabajo remoto.

Asimismo, en un entorno VUCA, en el que las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, resulta vital contar con personal altamente competitivo y calificado. Es así, que las áreas de reclutamiento y selección deben implementar acciones y estrategias orientadas a la atracción del talento. Hoy en día, los candidatos no sólo evalúan la oferta económica de una posición sino las condiciones de trabajo y como ellas cubren sus expectativas profesionales y personales, es decir esperan un paquete de compensación que incluya un salario emocional.

Para poder incorporar el modelo propuesto de salario emocional desde el proceso de reclutamiento de personal, el área de selección debe iniciar con el despliegue de una serie de estrategias como:

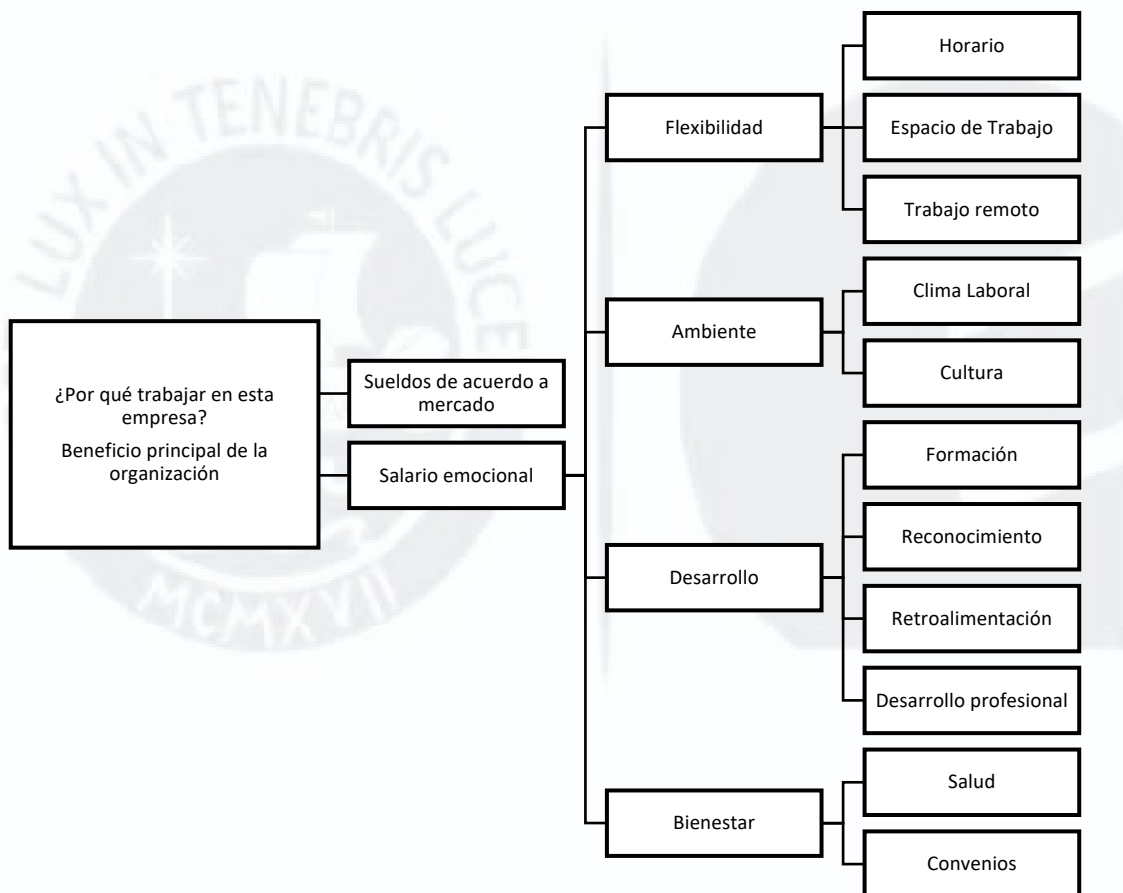
5.3.1. El desarrollo de una marca empleadora.

La marca empleadora, se refiere a la reputación que tiene la empresa con sus empleados actuales y potenciales a los cuales les ofrece una propuesta de valor con la finalidad de atraer el talento y retenerlo. Para diseñar un modelo de marca empleadora es necesario que la empresa conozca lo que motiva a sus empleados y candidatos ideales, para ello podrá referirse a los resultados del presente estudio y así desplegar iniciativas enfocadas a crear o fortalecer su oferta de salario emocional. Posteriormente, deberá realizar un inventario acerca de los principales beneficios que se ganan al trabajar en la empresa, como

lo son sus buenas prácticas, políticas y procesos a favor del personal, los cuales sumados crearán la propuesta de valor que el candidato evaluará al momento de tomar la decisión de aceptar una oferta o no y en el caso de los empleados actuales, estos evaluarán la propuesta de valor de su empresa antes de realizar un cambio laboral. El diseño de la marca empleadora deberá responder a la pregunta ¿Por qué trabajar en esta empresa? (figura 12).

Figura 12

Beneficios de la empresa



Nota: La figura representa los beneficios que ofrece la empresas a sus trabajadores, detallando los incluidos en el salario emocional.

Una vez revisada la propuesta de valor se deberá implementar la marca empleadora evaluando los siguientes puntos:

- **Generar una identidad:** para ello se deberá trabajar junto el área de comunicación interna en los mensajes, colores, imágenes corporativas y en un video presentando la empresa, el cual pueda ser utilizado de manera interna y externa (figura 13).
- **Iniciar una campaña interna:** implementar una campaña de comunicación que permita mantener informados a los empleados acerca de los beneficios de la empresa, reforzar la cultura, valores, así como involucrarlos en los proyectos y logros alcanzados por la organización.
- **Despliegue de comunicación externa:** con la finalidad de llegar al público fuera de la compañía como clientes, estudiantes universitarios, potenciales nuevos empleados, entre otros. Para ello se pueden usar canales como la página web, participación en ferias laborales y hoy en día resulta importante la presencia en redes sociales, como LinkedIn, Facebook y portales laborales como Bumeran, donde los candidatos acudirán para conocer, evaluar y postular a la empresa.

El despliegue de una marca empleadora nos ayudará a mejorar el proceso de reclutamiento mediante la atracción de más candidatos y al mismo tiempo permitirá generar sentido de orgullo en los empleados y fidelizarlos con la marca, de modo que puedan actuar como embajadores, refiriendo no solo sus productos y servicios sino la oferta laboral hacia potenciales candidatos.

Figura 13*Espacios de difusión de la marca empleadora*

Nota: La figura representa los espacios donde se podrán difundir las estrategias de marca empleadora relacionadas al salario emocional.

5.3.2. Desarrollo de una estrategia de negociación y propuesta laboral

Resulta importante que la empresa actualice su proceso de selección, de modo que no solo se evalúe las expectativas económicas del candidato sino aquellas condiciones de trabajo que puedan ser valoradas por él, para así poder armar un paquete de compensación no monetario personalizado que recoja las subdimensiones del modelo propuesto de salario emocional. De esta manera se podrá mejorar los niveles de atracción y negociación con el candidato seleccionado.

Por otro lado, recoger las expectativas de los nuevos integrantes de la organización nos permitirá mantener nuestra oferta de salario emocional actualizada y realizar los cambios o ajustes de manera oportuna a fin de impactar positivamente en la retención del talento.

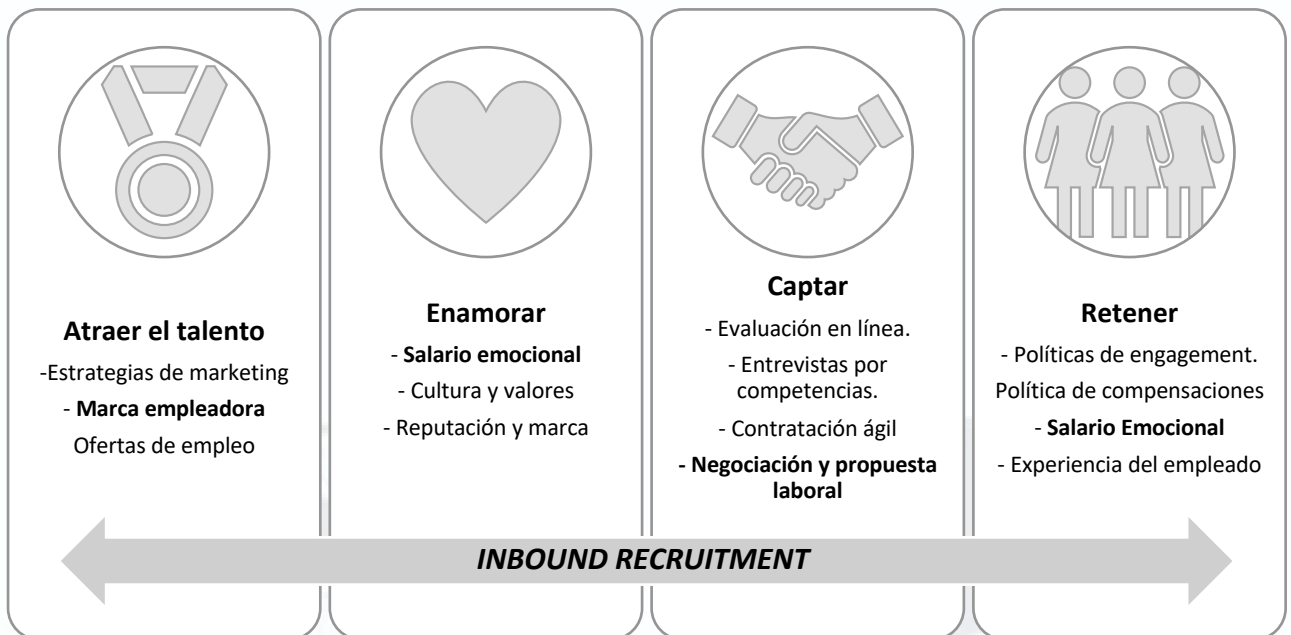
5.3.3. Adopción de la metodología del *Inbound Recruitment*

Debido al ingreso de nuevas generaciones al mercado laboral, teniendo en cuenta la alta competencia por reclutar talento, así como la necesidad de adaptar las metodologías tradicionales de reclutamiento por unas más efectivas y que se adapten a las nuevas tecnologías y redes sociales, es que consideramos importante la adopción de un modelo de *Inbound Recruitment*.

Esta metodología permitirá a la empresa captar la atención de los candidatos con mayor talento, proporcionando información sobre el negocio, que vayan más allá de la ganancia económica, enamorándolo de su cultura, forma de trabajo, difundiendo su oferta de salario emocional, de modo que sea el candidato, quien busque postular a la empresa.

Algunos puntos para considerar para la estrategia son:

- a) Conocer el tipo de candidatos que se desea atraer a la empresa.
- b) Diversificar los canales de búsqueda en especial las redes sociales.
- c) Comunicar de modo interno y externo nuestros valores, cultura, marca empleadora y nuestra propuesta de valor, incluyendo nuestro modelo de salario emocional.
- d) Mantener constante comunicación con los candidatos durante todo el proceso de selección de modo que se involucren con el negocio y se sientan identificados con él.
- e) Retener al personal, el *inbound recruitment* es una metodología de alcance global, por lo que una vez que el candidato se encuentra contratado, se debe continuar fortaleciendo y reforzando el programa de salario emocional, con iniciativas que lleve a mantener al colaborador interesado en el negocio.

Figura 14*Fases del Inbound Recruitment*

Nota: La figura representa las fases del *inbound recruitment* enfocados en la propuesta de implementación del salario emocional.

5.4. Clima Organizacional

Para poder incorporar el modelo propuesto de salario emocional tal y como lo valoran los trabajadores entrevistados en la dimensión ambiente, desde el clima organizacional es necesario que el área de Recursos Humanos, la Gerencia General y sus distintas gerencias desplieguen las siguientes estrategias: a) liderazgo empresarial y b) gestión del clima organizacional.

5.4.1. Liderazgo empresarial

Con el propósito de formar nuevos y mejores líderes en la organización, que permitan transmitir la cultura empresarial a los trabajadores, gestionen los resultados, logros obtenidos y los planes de acción del clima organizacional es necesario desarrollar: escuelas de formación

interna, implementación de un programa de comunicación y generar espacios de comunicación.

a) Escuelas de líderes internos. El desarrollo de estas escuelas internas permitirá generar desde diversos espacios y en distintos niveles jerárquicos la gestión del clima organizacional de la empresa.

Para llevar a cabo estas escuelas de formación es necesario contar con el apoyo de la Gerencia General y las actividades a realizar serán: a) una convocatoria a todos los responsables jerárquicos de todas las áreas de la empresa, sin distinción de sexo o antigüedad en la empresa, b) la convocatoria será de manera anual a fin de captar y desarrollar la mayor cantidad de líderes internos y c) los temas a tratar dentro de esta escuela interna estarían relacionados a reforzar competencias tanto transversales como específicas de la empresa, entre estas competencias no debe faltar (la comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo y toma de decisiones); y d) evaluar y realizar seguimiento a los líderes egresados y su trabajo como comunicador interno.

b) Canales de comunicación de los líderes. La gestión de los resultados del clima organizacional no termina en haber cumplido la totalidad de objetivos empresariales, la gestión termina en la comunicación correcta a todos los trabajadores de la empresa de parte de sus líderes de área y de manera constante.

Para poder desarrollar una adecuada comunicación se plantea los siguientes pasos: a) elaborar reportes en base a los resultados y logros obtenidos de una manera didáctica, visual y concisa, b) exposición de parte de sus líderes a todos los miembros de sus equipos de trabajo asegurándose que todos reciban la información correcta y completa, c) reforzar la comunicación mediante canales de intranet, material impreso, en las charlas de inducción al personal ingresante y d) comunicar los logros obtenidos en los avisos de empleo, la página *web* corporativa y en la memoria anual de la empresa.

c) **Espacios de comunicación para los líderes futuros.** En las empresas los logros obtenidos, la generación de nuevos desafíos, incluso los objetivos no alcanzados tienen que ser comunicados, discutidos e interiorizados en todos los trabajadores de la compañía, es en ese sentido que se propone el desarrollo de distintos espacios de comunicación (virtuales, y digitales) para comunicarla hacia los trabajadores

Para poder lograr este objetivo se propone: a) elaborar y distribuir boletines (digitales) en donde se detalle las historias de éxitos de los trabajadores, su crecimiento profesional, logros como área, b) generación de videos en donde se entreviste a los trabajadores de distintas áreas ya sea como por ejemplo antigüedad en la empresa en donde nos detalle sus vivencias.

5.4.2. Gestión del clima organizacional

Conseguir un excelente lugar para trabajar, en donde las personas se sientan a gusto realizando sus labores diarias es una de prioridades de nuestros entrevistados y esto solo se conseguirá con liderazgo y una adecuada gestión del clima organizacional.

Las empresas son espacios en donde pasamos gran parte de nuestro día y es necesario que sean lugares en donde nos sintamos bien, es por eso que la gestión del clima organizacional no tiene solo por objetivo final que cada trabajador sea parte del logro de resultados propuestos, sino que sea un lugar en donde se pueda desarrollar y sentir valorado.

La gestión del clima organizacional no solo radica en la medición esporádica y la obtención de data para un posterior análisis, es más bien un trabajo diario que involucra diversas áreas de trabajo, es por eso que se plantea el siguiente plan de acción: a) sensibilizar y comprometer a cada una de las partes involucradas de la gestión del clima organizacional, b) medir el clima organizacional y c) ejecutar planes de acción que permitan mejorar la gestión del clima organizacional.

a) **Sensibilización y compromiso.** La gestión del clima organizacional es una tarea de todos los actores que conforman la empresa y en especial de las personas que tienen posiciones de responsabilidad (Gerencia General, líderes, supervisores y jefes), la labor de ellos es primordial para que los trabajadores se sientan a gusto y puedan reconocerlo.

Para poner en práctica este plan debemos:

- Tener líderes que asuman que las empresas son organizaciones ágiles y que están en constante desarrollo, además de promover un trato igualitario, equitativo y lineal (evitando la jerarquización lo mayor posible), además de dejar en claro la “tolerancia cero al abuso o al acoso”.
- Desarrollar líderes abiertos al diálogo, capaces de recibir un feedback de sus compañeros e incluso de sus equipos, sin que eso dañe la comunicación y que permita que los miembros de los distintos equipos de trabajo se sientan cómodos haciéndolo.
- Fomentar en los líderes el compromiso de gestionar de manera constante el clima organizacional y no sólo al final del periodo anual o antes de la medición mediante encuestas.

b) **Medición del clima organizacional.** Las empresas en la actualidad buscan ser más competitivas cada vez y para eso se preocupan de cada uno de sus procesos para poder lograrlo que incluye desde los procesos de reclutamiento, formación e incluso los gastos originados por la curva de aprendizaje en sus labores en temas de producción para poder obtener los resultados esperados de sus trabajadores; además de estos procesos es necesario medir el clima organizacional ya que podría convertirse en un vínculo u obstáculo para el logro de objetivos empresariales.

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa y su entorno independientemente de la forma como los demás trabajadores la perciben.

El clima organizacional lo podemos medir aplicando distintos instrumentos, es en ese sentido que planteamos el siguiente plan para la medición del clima organizacional:

- La medición del clima organizacional de la empresa al menos una vez al año, entre las áreas a evaluar deben de existir preguntas que hagan referencia al grado de satisfacción del equipo de trabajo con respecto a crecimiento interno, liderazgo, identidad, calidad de relaciones laborales y percepción de la operatividad del servicio. La encuesta a realizar debe de ser personalizable a la realidad de la empresa, lo más simple de entender, realizarse en ambientes que generen libertad de respuestas, ser anónima y ejecutada en lo posible por un agente externo a la empresa.
- Un segundo instrumento para medir el clima organizacional sería la observación por parte de sus líderes, esta se realizaría mediante el registro de información en base a un listado de comportamientos observables a lo largo del tiempo.
- Entrevistas o reuniones grupales, en donde líder en espacios confiables puede hacer preguntas, intercambiar opiniones o recibir información acerca del clima organizacional, estas reuniones deberán de ser periódicas y la información consolidada por el área de RRHH a fin de elaborar los planes de acción correspondientes.

c) Ruta de acción de los planes del clima organizacional. La gestión del clima organizacional no termina con la sensibilización y compromiso de los actores que conforman la empresa, tampoco culmina con la medición, obtención de resultados, ratios y conclusiones del clima organizacional de la empresa, la gestión del clima organizacional culmina con la realización de planes de acción que permitan resolver los puntos críticos.

A continuación, se detalla las actividades necesarias:

- Los planes de acción se segmentarán de acuerdo a las categorías a mejorar en los resultados de la encuesta de clima organizacional:

- Desarrollar reuniones en donde los líderes informen a sus equipos sobre los resultados de su desempeño, estas reuniones deben de ser periódicas, justas y equitativas.
 - Los líderes deben dejar claro a sus equipos que en la empresa se respetan los códigos de ética, y se tienen establecidos los protocolos contra el acoso y hostigamiento.
 - Asegurar espacios seguros para que el personal pueda trabajar de manera tranquila al trabajo remoto (sistemas de seguridad y salud en el trabajo, salidas de emergencia, etc.).
 - Implementar planes de bienestar tanto mental como de salud virtuales (clases de yoga, soporte emocional en caso de pérdidas personales), y los nutricionistas.
 - Desarrollar un ambiente agradable de trabajo en donde se promueva la actitud positiva, el reconocimiento, la escucha activa.
 - Establecer protocolos detallados para actividades que involucren beneficios adicionales para los trabajadores, siendo, equitativos y justos.
 - Implementar actividades que generen y promuevan el trabajo en equipo tales como: celebración de logros, fechas especiales, así como momentos de tristeza y dolor.
- Para identificar nuevos elementos del clima organizacional que se deben de mejorar se desarrollará una actividad de una jornada laboral que involucren a trabajadores de distintas áreas de la empresas en lo que se denominará “El mejor lugar para trabajar”, en donde se relatarán las historias de los trabajadores evocando momentos en donde nos sentíamos orgullosos de trabajar en la empresa (descubriendo), luego imaginamos como sería la empresa si logramos que sea el mejor lugar para trabajar (soñando) y por último se diseñan las actividades para lograrlo (actuando), estas actividades

tendrán como objetivo final ser revisadas a fin de visualizar sus avances, esta actividad será realizada de manera anual.

- Una vez obtenidas las distintas iniciativas de cambio para mejorar el clima organizacional, se deben convertir en proyectos claros con responsables y fechas de seguimiento definidos, es necesario que se cumplan los compromisos obtenidos de lo contrario se perdería la credibilidad en los líderes y en la empresa.

5.5. Cultura Organizacional

Con el tiempo las empresas han incorporado nuevas prácticas en función y beneficio al recurso humano para lograr el ansiado compromiso por parte de este, en esa dirección se ha detectado la importancia de contar con una cultura organizacional sólida, que sea entendida y fácilmente adoptada por sus miembros, ya que esta no solo impacta en los trabajadores, sino también en el logro de objetivos, tiene valor intangible y puede brindar respaldo en situaciones difíciles como lo vivido con la pandemia del COVID-19, no obstante esto es solo una parte de lo sustancial que resulta para un empresa una vivencia clara de la cultura, ya que incluso se podría considerar como una ventaja competitiva, por lo tanto resulta natural que las empresas muestren interés genuino en lograr que su personal esté alineado a la cultura organizacional.

En cuanto a los hallazgos recogidos en la presente investigación se ha revelado la importancia de una cultura organizacional fuerte y consolidada, la cual pueda despertar el orgullo y sentido de pertenencia, esta premisa se ve reflejada no solo los resultados, sino también en el alto porcentaje de entrevistados que mostraron espontaneidad al describir y analizar los aspectos positivos y negativos de la cultura desde su perspectiva, por tal razón resulta lógico que las oficinas de recursos humanos dediquen actividades que permitan lograr una cultura organizacional sólida y en concordancia de sus necesidades, la cual debe estar

alineada a los objetivos de la empresa, es por ello que a continuación, se plantea la siguiente propuesta:

5.5.1. Medición de Identificación de la Cultura

Es importante obtener porcentajes que nos indiquen el nivel de identificación cultural por parte de los trabajadores, ya que nos proporcionará información relevante que servirá de insumo para plantear oportunidades de mejora y reforzar los aspectos positivos, en tal sentido se propone los siguientes pasos para medir la identificación cultural: a) iniciar con un pequeño programa de difusión de la evaluación, b) involucrar a los líderes y jefes de área, c) elaborar uno o más instrumentos de medición (encuestas, entrevistas semiestructuradas), d) presentación de resultados, e) recomendaciones para los aspectos de mejora y f) recomendaciones para reforzar las fortalezas.

5.5.2. Práctica de los valores y misión

Es importante que la empresa establezca el significado y sentido explícito de los valores, la misión y los comportamientos esperados, los cuales deben ser reconocidos e identificados por todos los colaboradores, para ello se debe incluir toda esta información en los reglamentos, políticas o procedimientos de la empresa, a continuación se propone: a) difusión de las buenas prácticas, b) identificar las malas prácticas, c) identificar metodologías para descubrir nuevas prácticas alineadas a los valores y misión, d) crear comunidades de prácticas y, e) documentar toda la información del proceso.

5.5.3. Buenas prácticas culturales

Se propone crear espacios que le permita conocer al empleado el rol y el impacto que tiene la empresa para la sociedad, por ello es importante que se les involucre en actividades de responsabilidad corporativa y apoyo social, y se tengan canales de difusión donde se muestre los beneficios resultantes, ya que esto va influir en el orgullo y sentido de pertenencia de la empresa, para ello se sugiere trabajar en: a) establecer el cronograma de

actividades de responsabilidad social, b) difusión de las actividades, c) invitación a participar de las actividades y e) difusión de las fotos de las actividades y f) mostrar los resultados de las actividades de responsabilidad corporativa y apoyo social.

5.5.4. Reconocimiento de los valores

Se propone reconocer a los colaboradores que practiquen la vivencia de los valores, ya que es una forma de afianzar los comportamientos esperados, este reconocimiento se podría incorporar en los resultados de la evaluación de desempeño semestral, para esta evaluación se plantea, realizar una encuesta cada dos meses a los trabajadores, líderes y clientes para recoger información que permita identificar a los colaboradores que destacan en la práctica de los valores y se les reconozca.

5.6. Bienestar

En el presente contexto, el cual está lleno de cambios e incertidumbre resulta importante que las empresas incentiven el bienestar de su personal a través de prácticas o actividades que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, en ese sentido se propone establecer planes de convenios con diferentes instituciones, teniendo en cuenta que dichos convenios repercutirán de manera positiva en la vida y salud de los trabajadores y considerando adicionalmente que estos no generan gastos para la empresa, por ello se propone establecer diferentes convenios que se desglosan en la figura 15.

5.8. Costos y Financiamiento

Costos, Programa de salario emocional

Tamaño de empresa	Facturación Anual
Pequeña empresa	Hasta USD \$ 30 MM anuales
Mediana empresa	USD \$ 30 hasta USD \$ 150 MM anuales
Gran empresa	más de USD \$ 150 MM anuales

El siguiente costo se basa en la implementación de un programa en 12 semanas para empresas de 100 personas, consideradas como mediana empresa

Propuesta

Ítem	Personas	% participación	Costo Fijo	Valor	Carga social	Costo Total
Sueldo de implementadores	2	1		S/ 3,000.00	1.45	S/ 8,700.00
Sueldo Líder de proyecto	1	1		S/ 6,000.00	1.45	S/ 8,700.00
Servicios (internet, nube)			S/ 10,000.00			S/ 10,000.00
Estrategia de compensaciones						
Implementación de estrategias de compensaciones			S/ 10,000.00			S/ 10,000.00
Atracción de talento						
Desarrollo de una marca empleadora			S/ 15,000.00			S/ 15,000.00
Desarrollo de una propuesta laboral			S/ 1,000.00			S/ 1,000.00
Implementación de metodología de recruitment			S/ 10,000.00			S/ 10,000.00
Clima organizacional						
Liderazgo empresarial			S/ 20,000.00			S/ 20,000.00
Gestión del clima organizacional			S/ 15,000.00			S/ 15,000.00
Cultura organizacional						
Medición e identificación de la cultura			S/ 10,000.00			S/ 10,000.00
Práctica de los valores y misión			S/ 5,000.00			S/ 5,000.00
Inducción a la empresa			S/ 5,000.00			S/ 5,000.00
Buenas prácticas culturales			S/ 5,000.00			S/ 5,000.00
Reconocimiento de los valores empresariales			S/ 5,000.00			S/ 5,000.00
						S/113,400.00

5.9. Viabilidad

Ítem	Totales
Valor planilla promedio anual	S/3,000,000.00
Ingresos promedio anuales	S/140,000,000.00
Costo del programa salario emocional	S/113,400.00

- Indicadores de Gestión del Talento: Actual - mensual

Indicadores afectados	Promedio industria
Rotación	3.00%
Absentismo	6%
Tiempo para cubrir vacantes	20 días

- Escenario:

- Reducción de indicadores de Gestión del Talento aplicando programa de salario emocional

Indicadores afectados	Promedio industria
Rotación	2.00%
Absentismo	3%
Tiempo para cubrir vacantes	15

- Retorno mensual

Indicadores afectados	Promedio industria
Rotación	S/30,000.00
Absentismo	S/90,000.00
Tiempo para cubrir vacantes	S/19,500.00
	S/139,500.00

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

La pandemia por el COVID-19 obligó a un gran porcentaje de organizaciones a trabajar bajo la modalidad remota, por lo cual las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a una nueva forma de trabajo, en esa dirección debieron crear un sistema eficiente que les permita mantener y generar rentabilidad y a la vez acompañar a sus trabajadores; por ende, este contexto ha sido desafiante y retador para las empresas, razón por la cual las prácticas de salario emocional tomaron relevancia, ya que forman parte de una estrategia de retención que algunas empresas han ido incorporando en su sistema de compensación, pues han notado que para retener y comprometer al talento no solo es necesario la retribución económica sino también la incorporación de incentivos no económicos que le demuestre al trabajador lo valioso que es para la empresa y más en la actual coyuntura. Es por ello que surge la necesidad de indagar y conocer sobre las dimensiones de salario emocional más valoradas por las generaciones X e Y con trabajo remoto, por lo tanto la presente investigación fue creada con la intención de proponer un modelo de salario emocional que refuerce y optimice el sistema de compensaciones de una empresa y se adapte a las necesidades de las generaciones evaluadas.

A continuación, se detallan las conclusiones respondiendo a las preguntas de investigación planteadas en base al marco teórico desarrollado y a los resultados del estudio de campo obtenidos por las entrevistas aplicadas a los trabajadores de las generaciones X e Y que se encuentran bajo la modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú). Para cumplir con el propósito de esta investigación, se aplicaron entrevistas de profundidad a 13 trabajadores, la cual permitió diagnosticar la presencia de prácticas más valoradas de salario emocional en los trabajadores de las generaciones X e Y bajo la modalidad de trabajo remoto

en Lima Metropolitana (Perú) y determinar las dimensiones asociadas al salario emocional más valoradas.

5.1.1. Dimensión Flexibilidad

Sobre la dimensión de flexibilidad, los resultados muestran que, en un mundo cada vez más globalizado en donde es más difícil contar con talento calificado y en medio aún de una pandemia como la COVID-19, cada vez son más las empresas que se plantean implementar medidas a favor de una flexibilidad laboral, pero adoptar una verdadera estrategia de flexibilidad laboral lleva a las empresas a un cambio general de mentalidad organizacional que no será posible de implementar sin el apoyo de la alta gerencia.

La flexibilidad laboral lleva a un equilibrio entre los intereses de la empresa y la de los trabajadores, y actualmente son este tipo de empresas las más demandadas por los postulantes a la hora de elegir un lugar para trabajar, además este tipo de acciones generan un mayor sentido de pertenencia a los trabajadores.

El rendimiento y la productividad aumentan cuando los miembros del equipo de trabajo están satisfechos con sus labores; trabajadores con posibilidades reales de conciliar y negociar su flexibilidad laboral son trabajadores eficaces y motivados, la flexibilidad laboral no solo permite una mejor gestión del tiempo, sino que también permite la reducción de costos (fijos y de instalación) para la empresa, así como también para el trabajador (costos de desplazamiento y transporte).

5.1.2. Dimensión Ambiente

Respecto a la dimensión ambiente se cuenta en primer lugar con resultados referidos a la categoría de clima organizacional con subcategorías como el estado del clima organizacional, la comunicación, el liderazgo para gestionar el clima organizacional, la gestión del clima organizacional por parte de la empresa, y prácticas específicas como celebración de cumpleaños, reuniones de integración, fiestas de aniversario, fin de año u

otros. En ese sentido, los resultados de las entrevistas refieren que los trabajadores de las generaciones X e Y valoran cuando en la empresa hay un adecuado clima organizacional basado en buenas relaciones interpersonales y una adecuada comunicación tanto a nivel de equipo, con otras áreas y a nivel de empresa; además, también valoran cuando su líder se interesa e involucra en la gestión del clima organizacional, y que la empresa por su lado también demuestre ese interés en gestionar el clima organizacional. Adicionalmente, entre las actividades que se realizan a fin de mejorar y afianzar un buen clima organizacional, la actividad de celebración de cumpleaños fue la más valorada por la mayoría de entrevistados, para cuya celebración algunas empresas envían presentes como arreglos florales o tortas, otros envían tarjetas con vales, felicitaciones vía correo electrónico o reuniones virtuales. Además, los entrevistados refieren en su mayoría (62%) que ante una situación de elegir entre un buen clima organizacional o un beneficio económico, estos decidirían por el primero.

En segundo lugar, se tiene los resultados referidos a la categoría cultura organizacional con subcategorías como la identificación con la cultura organizacional, el impacto de la cultura en el logro de objetivos y resultados, el impacto social y ambiental de la empresa, importancia personal del impacto social, y la importancia de que la empresa cumpla con lo que promete. Referente a ello, los resultados de las entrevistas señalan que los trabajadores de las generaciones X e Y se identifican con aspectos de la cultura como los valores o principios, misión, visión y ética y cómo estos son incorporados o vivenciados en la práctica laboral diaria; asimismo, los trabajadores consideran que la cultura organizacional debe estar alineada a los objetivos de la empresa lo cual a su vez permite que todos se alineen a ellos, por ello la cultura tiene impacto en el logro de resultados u objetivos de la empresa. En adición, los trabajadores valoran el impacto social y ambiental de la empresa ya sea generando puestos de trabajo, otorgando becas para estudios, desarrollando tecnología para reducir el uso de insumos como papel, voluntariados para limpieza de playas, donaciones,

capacitaciones, campañas de reciclaje, entre otros; siendo que estas acciones resultan además importantes para los trabajadores generando orgullo por la empresa y sentido de trascendencia por su impacto positivo y contribución a la sociedad.

5.1.3. Dimensión Desarrollo

Sobre la dimensión de desarrollo, el estudio profundizó respecto a las subcategorías de formación, reconocimiento, retroalimentación y desarrollo profesional, durante las entrevistas realizadas y se concluye lo siguiente:

Los resultados muestran que las empresas de los trabajadores entrevistados brindan formación, mediante cursos y talleres virtuales, siendo la capacitación sobre trabajo remoto recurrente en las empresas debido a que fue una modalidad implementada durante la pandemia y adicionalmente se han adquirido plataformas de cursos online donde los trabajadores pueden ingresar a realizar sus cursos; sin embargo, refieren que estas no son aprovechadas por todos. Asimismo, los entrevistados indicaron que las capacitaciones relacionadas al negocio o funciones del puesto son valoradas ya que contribuyen a la mejora del desempeño, desarrollo y a la correcta toma de decisiones.

En cuanto a las categorías de retroalimentación, reconocimiento y desarrollo, los entrevistados las relacionaron ya que señalaron que un proceso de retroalimentación, es la oportunidad de reconocer el buen desempeño y a su vez las oportunidades de mejora acompañadas de un plan de acción contribuyen al desarrollo profesional. Profundizando este estudio se encontró que el 76% de los entrevistados indicaron que en su empresa se realizan prácticas de reconocimiento; sin embargo, los temas sobre los cuales se reconoce al personal varían, encontrando el estudio reconocimiento por años de servicio, desempeño, práctica de valores, entre otros. Se observa que la práctica de reconocimiento se suele dar de manera anual y es valorada por los entrevistados debido a que motiva al personal a seguir trabajando por los objetivos de la empresa y a comprometerse con el negocio. Respecto a la

retroalimentación este proceso está presente en el 92% de las empresas donde laboran los entrevistados y se suele realizar de forma anual a través de sesiones virtuales o a través de plataformas. Esta práctica es valorada ya que es el momento en el que el líder puede reconocer el buen desempeño y comunicar las oportunidades de mejora; sin embargo, esto se debe dar en un ambiente privado y a través de una evaluación clara y con sustento. Finalmente, los entrevistados consideran que el proceso de retroalimentación o feedback y las prácticas como el coaching contribuyen al desarrollo profesional de los trabajadores.

5.1.4. Dimensión Bienestar

En la propuesta de investigación se plantearon dimensiones de salario emocional que serían nuestra línea base para indagar sobre las prácticas de salario emocional más valoradas por las generaciones X e Y, al analizar los resultados identificamos la dimensión bienestar, la cual no había sido considerada desde el inicio, sino que fue fruto de la presente investigación, la cual demuestra que en el contexto actual las empresas no solo se deben preocupar por brindar un buen incentivo económico, sino también por impactar positivamente, generando actividades o prácticas para el bienestar de su personal, este impacto ha tomado relevancia en el contexto generado por el COVID-19, ya que la mayoría de las empresas priorizó la salud física y mental de los trabajadores, pues se sabe que la pandemia generó un desgaste físico y emocional en las personas, razón por la cual los trabajadores entrevistados destacaron la postura que tomó su empresa respecto al cuidado de su salud, ya que sintieron la preocupación y recibieron alternativas para el beneficio de su salud física y emocional; asimismo, recibieron convenios de descuentos con la intención de reforzar su calidad de vida, pues un trabajador con salud física y emocional tendrá mayor rendimiento y por lo tanto mejores resultados.

5.1.5. Generaciones

En la presente investigación no se observaron diferencias significativas entre las generaciones X e Y en las prácticas más valoradas en relación a cada dimensión de salario emocional; sin embargo, se observó que dichas generaciones valoran más el equilibrio vida-trabajo, por lo cual se concluye que la aplicación de una política compensatoria que incluya el salario emocional se torna atractiva para la elaboración del paquete retributivo.

5.2. Recomendaciones

Basados en las conclusiones sobre las prácticas más valoradas de salario emocional en los trabajadores de la generación X y Y en modalidad remota, la revisión de literatura y trabajo de investigación de campo, se presentan las siguientes recomendaciones:

5.2.1. Dimensión Flexibilidad

Se recomienda realizar un adecuado y constante seguimiento a las políticas de flexibilidad laboral ya que éstas podrían generar pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores debido al poco contacto con sus líderes de grupo, una mala gestión del tiempo ya que podría derivar que los trabajadores no cumplan con sus tareas asignadas; falta de una infraestructura adecuada, si la empresa no cuenta con la tecnología suficiente esto podría derivar en un rendimiento laboral no adecuado y por último un menor compromiso dado que no se acude de manera presencial a las labores podría implicar que el trabajador se distraiga.

Se recomienda renovar o actualizar las estrategias de flexibilidad laboral de manera anual a fin de reforzarlas, cambiarlas o desecharlas para mantener el mismo impacto y atracción de dichas estrategias, siempre con la participación de los trabajadores, líderes y la alta gerencia.

5.2.2. Dimensión Ambiente

Respecto a la dimensión ambiente se recomienda que en lo referente al clima organizacional la gestión de esta involucre y comprometa tanto a la alta dirección como los

diferentes líderes de la empresa, de manera que todos sean partícipes y responsables de dirigir e implementar diferentes estrategias que aseguren un adecuado clima organizacional en sus áreas y equipos, siendo que debe considerarse además como palanca importante de este proceso a la comunicación constante a todo nivel, de esta manera los trabajadores no solo percibirán el interés y preocupación existente por gestionar el clima organizacional, sino que esto se materializará y trabajarán con un adecuado ambiente laboral que los motive y les propicie un mejor desempeño laboral para el logro de objetivos. Adicionalmente, considerando la condición de trabajo remoto, se torna más relevante la celebración de diversas actividades que ayuden a generar mayor compromiso de parte de los trabajadores hacia la empresa, y para ello hoy en día existen diversas estrategias para realizarlas a distancia, lo cual permite además que trabajadores de otras sedes puedan ser partícipes; entre estas actividades se sugieren reuniones virtuales y correos electrónicos para la celebración de cumpleaños, celebración del aniversario de la empresa y celebración de otras fechas importantes (día de la madre, día del padre, entre otros); adicionalmente, se recomienda contar con un presupuesto que permita enviar presentes para estas celebraciones (tortas, polos, tazas o *merchandising* diverso).

En cuanto a la cultura organizacional, de acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda que las empresas incidan en guías concretas que ayuden a sus trabajadores a poner en práctica los valores o principios de la cultura organizacional, además que estos se encuentren alineados no solo a la misión y visión, sino a los objetivos estratégicos; esto permitirá guiar diferentes procesos tanto de recursos humanos como de la empresa en general y ayudará a tener un mayor compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa para el logro de resultados. Asimismo, parte importante de la cultura que se transmite hacia los trabajadores es el cumplimiento de acuerdos tomados, ya que esto brinda confianza a los trabajadores sumando así a que su compromiso por la empresa se mantenga. Respecto al

impacto social y ambiental, se sugiere que las empresas implementen programas de responsabilidad social empresarial donde se desarrollen diferentes estrategias hacia el cuidado del medio ambiente y apoyo a la sociedad, como por ejemplo campañas de voluntariado para limpieza de parques, playas, zonas arqueológicas, entre otros; campañas de donación de ropa, víveres o dinero a campañas como la Teletón, Ponle corazón, navidad, etc.; y por último, permitir que los propios trabajadores puedan proponer actividades o campañas a realizar para impactar positivamente en la sociedad y medio ambiente.

5.2.3. Dimensión Desarrollo

Se recomienda dentro del programa de capacitación de la compañía realizar sondeos que permitan identificar temas de interés del personal y los mejores mecanismos para brindarlas ya que según los resultados de la investigación el contenido de las capacitaciones se están centrando en aspectos relacionados al core del negocio y a temas técnicos del puesto; sin embargo, capacitar al personal en temas de habilidades y competencias como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo en entornos remotos también podría impactar en la satisfacción del personal y en los resultados del área. Respecto a los mecanismos, evaluar el uso y la difusión de los beneficios de plataformas virtuales con catálogos de cursos ya que podrían no estar siendo utilizados por todos.

Se recomienda trabajar en un programa completo de desarrollo de personal ya que durante la investigación los entrevistados relacionaron este punto con el proceso de feedback del jefe y en menor porcentaje al beneficio del coaching; sin embargo, temas como líneas de carrera, oportunidades de crecimiento interno como promociones, ascensos, mentoring entre otros no salieron como evidencia, cuando estas prácticas podrían tener un impacto positivo en una propuesta de salario emocional.

5.2.4. Dimensión Bienestar

Respecto a la dimensión bienestar se recomienda que las empresas mantengan y mejoren las prácticas de salario emocional relacionado con la salud de los trabajadores, otorgando paquetes de atención médica, psicológica y de otras especialidades según las necesidades; asimismo, estos paquetes de salud podrían abarcar a los familiares directos, del mismo modo se deben evaluar de manera semestral las necesidades para establecer nuevos convenios de descuentos que impacten positivamente en la salud y bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, se recomienda expandir los estudios en esta línea de investigación, basado en los resultados y delimitaciones del estudio, tanto a otras regiones fuera de Lima Metropolitana, así como a la generación Z, nacidos a partir del 2000 que ya están ingresando a formar parte de la fuerza laboral.

Finalmente, se recomienda desarrollar estudios cuantitativos, basados en los resultados del presente estudio, de tal manera que coadyuve a determinar el nivel de correlación entre la implementación de un modelo de salario emocional y el nivel de satisfacción laboral o su relación directa con la mejora del rendimiento laboral.

Referencias

- Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (9), 11–31.
<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Aquije, F., Cabo, V., Millones, A. y Moreno, A. (2021). *El Home office como Herramienta para Mejorar el Engagement: Caso de una Empresa Privada del Sector Asegurador en Perú* (Tesis de maestría).
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18736>
- Avolio, B. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-2f-2144649184\\$002f0\\$002ffua\\$007c\\$007c45453378?qu=La+retenci%C3%B3n+de+empleados+eficientes%3A+importancia&d=eds%3A%2F%2F-2144649184%2F0%2Ffua%7C%7C45453378%7E-2144649184%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-2f-2144649184$002f0$002ffua$007c$007c45453378?qu=La+retenci%C3%B3n+de+empleados+eficientes%3A+importancia&d=eds%3A%2F%2F-2144649184%2F0%2Ffua%7C%7C45453378%7E-2144649184%7E0)
- Barrón, P. R. (2020). *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco – Ica* (Tesis de maestría).
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4064>
- Bonillo, D. & Nieto, F. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, 11, 189-200.
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf?sequence=1>

- Carpio, D., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit, 1*. <https://doi.org/10.30682/nm2101c>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México D.F, México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9na edición). México: McGraw-Hill.
- Decreto Supremo N° 017-2015-TR. (2015). *El Peruano*, de 3 de noviembre de 2015, 565578 a 565582. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30036-decreto-supremo-n-009-2015-tr-1307067-3>
- Decreto Supremo N°010-2020-TR. (2020). *El Peruano*, 15328, de 23 de marzo de 2020, 10 a 12. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-desarrolla-disposiciones-para-el-sector-decreto-supremo-n-010-2020-tr-1865130-2/>
- Decreto de Urgencia N°026-2020. (2020). *El Peruano*, 15313, de 15 de marzo de 2020, 7 a 8. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica, 2*(7), 162-167.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 535-550. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258557.pdf?refreqid=excelsior%3Af8ca0a218ec4a5efd5310fe4edbd683f>
- Especial Directivos. (2020). “*El teletrabajo exige un liderazgo basado en la confianza, la gestión por objetivos, la comunicación y la empatía*”, 1775, 39-51. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=49ae97a3-e7c8-4c96-8f19->

7a955d42a767%40sdc-v-

sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN

=142529944&db=fua

Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., & Ruíz, J. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology, Vol 12(42)*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales, 156*, 32-33.

[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:\\$002f\\$002f-2f-](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-2f-)

[2144649184\\$002f0\\$002ffua\\$007c\\$007c128129780?qu=La+importancia+del+salario+emocional&d=eds%3A%2F%2F-](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-2f-2144649184$002f0$002ffua$007c$007c128129780?qu=La+importancia+del+salario+emocional&d=eds%3A%2F%2F-)

[2144649184%2F0%2Ffua%7C%7C128129780%7E-2144649184%7E0](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/edsdetailnonmodal/eds:$002f$002f-2f-2144649184%2F0%2Ffua%7C%7C128129780%7E-2144649184%7E0)

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM, 20(4)*, 80-81. Recuperada de la base de datos Business Source Complete – EBSCO

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125136949&site=eds-live&scope=site>

Gorostiza, J. (2014). *El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo* (Tesis de maestría).

https://www.academia.edu/34398267/El_coworking_un_nuevo_concepto_de_organizacion_del_trabajo

Gutiérrez, A., Ocaña, M. & Ojeda, M. J. (2000). Experiencias de salario emocional en la AAPP: Ayuntamiento de Alcobendas. *Revista Capital Humano, 349, 61*, 59-66.

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2811fafb-e234-4fac-97ef-320bb0a04c74%40pdc-v-sessmgr04>

Hernández, R., & Osorio, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* (Tesis de maestría).

<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655>

Hernández, S., Fernández C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta edición). México: McGraw-Hill.

Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones.

KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Juárez, J. O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México D. F., México: Patria.

Ley 30036 “Ley que Regula el Teletrabajo”. (2013). *El Peruano*, de 5 de junio de 2013, 496509 a 496510. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/>

LLano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglaga*, 5(1), 34-68.

<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

Mabaso, C., & Dlamini, B. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction.

Research Journal of Business Management, 11(2), 80-90.

<https://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/rjbm/2017/80-90.pdf>

Madero, S., Barboza, A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60

(2015) 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

- Melo, K., Prieto, N. & Tarazona, Y. (2015). Modelo de salario emocional para Cardicolombia S.A.S.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3392>
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miranda, K. (2018). Salario emocional, el sueldo intangible en la época de los millenials. Mirada comparativa de su valoración por las generaciones x y millenials: caso ESVAL (Tesis de maestría). http://opac.pucv.cl/pucv_txt/Txt-7000/UCC7248_01.pdf
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. https://www.academia.edu/8101101/Conozca_3_tipos_de_investigacion
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Nota técnica, definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio*. https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf
- Paladines, J., Figueroa, G. y Paladines, J. (2021). El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de COVID. *Serie Científica De La Universidad De Las Ciencias Informáticas*, 14(4), 172-186. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/796>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peñalver, A. (2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital Humano*, 31(330), 12-13.
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=129254691&site=eds-live&scope=site>

- Pullupaxi, P.S. (2014). “*Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.*” (Tesis de grado). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3628>
- Quintero, L., & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 8-13.
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C. y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3).
<https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Real Academia Española. (s.f.). Generación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/generación>
- Ríos, M., Pérez, L., Sánchez-Fernández, M., & Ferrer, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 90-103.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ta edición). México: Pearson Educación.
- Rocco, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rubio-Ávila, S., Aranda, C., González, R., & Gómez-Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(1), 15-24.
- Salvador-Moreno, J., Torrens-Pérez, M., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. 11(21), 41-52.

Texto sustitutorio del Proyecto de Ley 5408/2020-CR (2021). *Congreso de la República*, de 21 de mayo de 2021. <http://www.gacetajuridica.com.pe/docs/TS05408-20210521.pdf>

Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. (2da edición). México: Pearson Educación.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications, design and methods* (6ta ed.). Los Angeles: Sage.



Apéndices

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “**Dimensiones de Salario Emocional para las Generaciones X e Y**” el cual está siendo conducido por: Alicia Alarcón, Miguel Quijaite, Steffi Torres y Katherin Verástegui, y supervisado por profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado que el motivo del estudio es investigar y describir **las dimensiones del salario emocional más valoradas por los trabajadores de las generaciones X e Y en Lima Metropolitana.**

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración máxima de 1 hora, en la cual se me formularán preguntas relacionadas a mis características demográficas, educativas, laborales, familiares y otras relacionadas al tema en investigación. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse con/sin indicar mi nombre en ella. Se usará zoom, meet u otro medio digital para realizar la entrevista. La información que se recoja no se utilizará para ningún otro propósito fuera de la presente investigación.

Asimismo, el investigador responderá cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre (s) y apellidos del entrevistado:

E-mail:

Firma:

Nombre (s) y apellidos del entrevistador:

E-mail:

Firma:

Lima, __ de ____ de 202__

Apéndice B: Preguntas de Clasificación

INFORMACIÓN	PREGUNTA	FUENTES DE EVIDENCIA	ALTERNATIVAS
P1 Grupo generacional	¿Su año de nacimiento se encuentra entre 1965 y 2000?	Declaración del entrevistado, si el año de nacimiento del entrevistado se encuentra entre 1965 y 1980 será considerado como parte de la generación X; y si se encuentra entre 1981 y 2000 será considerado de la generación Y.	Sí, a P2 No, descontinuar
P2 Tipo de trabajo	¿Trabaja de manera dependiente?	Declaración del entrevistado señalando si cuenta con un trabajo dependiente, con subordinación o con empleador; o independiente, sin subordinación, sin empleador.	Sí, a P3 No, descontinuar
P3 Modalidad de trabajo	¿Trabaja bajo modalidad remota?	Declaración del entrevistado sobre su modalidad de trabajo actual (remoto, presencial o mixto).	Sí, a P4 No, descontinuar
P4 Empresa de sector público o privado	¿Trabaja en el sector privado?	Declaración del entrevistado sobre el sector donde trabaja.	Sí, a P5 No, descontinuar
P5 Empleados en la empresa	¿Trabajan más de 40 personas en tu empresa?	Declaración del entrevistado sobre el número de trabajadores en la empresa.	Sí, a P6 No, descontinuar
P6 Ubicación de la empresa	¿La empresa donde trabaja se encuentra ubicada en Lima metropolitana?	Comprobado con revisión de página web de la empresa o declaración del entrevistado	Sí, a P7 No, descontinuar
P7 Tiempo de permanencia en la empresa	¿Tiene más de 6 meses de antigüedad trabajando en su empresa actual?	Declaración del entrevistado sobre el tiempo que lleva laborando en la empresa actual.	Terminar las preguntas

Apéndice C: Protocolo del Caso

a) Generalidades de la investigación

- Antecedentes de la investigación.
- Objetivos y preguntas de la investigación.

b) Procedimiento de campo

- Datos de los entrevistados.
- Preguntas de clasificación y filtro.
- Invitación para la entrevista.
- Carta de consentimiento firmado.
- Calendario de las entrevistas.
- Revisión de sistemas de grabación de entrevistas

c) Preguntas del caso

- Guía de la entrevista.

d) Reporte del caso

- Datos generales de las entrevistas realizadas.
- Formatos de notas de entrevistas.
- Transcripción de las entrevistas.
- Reportes y análisis de la investigación.

Apéndice D: Guía de Entrevista

Objetivo:

Realizar entrevistas a profundidad a trabajadores que superen las preguntas de clasificación de la muestra, con la finalidad de obtener información respecto a la situación actual del salario emocional; las características las demográficas, educativas, laborales y familiares de estos trabajadores; y las dimensiones y prácticas de salario emocional más valoradas por trabajadores de las generaciones X e Y bajo modalidad de trabajo remoto en Lima Metropolitana (Perú).

Parte I: Información demográfica y familiar

Identificar el perfil del trabajador

Información Requerida	Pregunta
Procedencia	P1 ¿Dónde naciste? (provincia, departamento)
Residencia actual	P2 ¿En qué distrito vives actualmente?
Edad y sexo	P3 ¿Cuántos años tienes? / Sexo: F__ M__
Estado civil	P4 ¿Cuál es tu estado civil?
Hijos	P5 ¿Tienes hijos, cuántos? a. No b. Sí, número de hijos _____
Miembros con quien comparte su vivienda	P6 ¿Con quién vives?

Parte II: Antecedentes educativos

Identificar información relevante sobre el nivel educativo del trabajador

Información Requerida	Pregunta
Nivel de educación	P7 ¿Cuál es tu nivel educativo? (el más alto obtenido) a. Primaria b. Secundaria c. Superior d. Posgrado
Tipo de educación	P8 ¿Tienes carrera técnica o universitaria? ¿cuál es?

Parte III: Antecedentes laborales

Identificar información relevante sobre los antecedentes laborales del trabajador

Información Requerida	Pregunta
Historia laboral	P9 ¿Cuántos años de experiencia laboral tienes? a. 1-2

		b. 3-5
		c. 7-9
		d. Más de 10
Tamaño de empresa	P10	¿Cuántas personas trabajan en tu empresa?
		a. 40-100
		b. 101-500
		c. Más de 500
Giro de la empresa	P11	¿En qué sector trabajas actualmente?
Cargo en la empresa	P12	¿Qué cargo ocupas en la empresa donde trabajas?

Parte IV: Compensación

Identificar información respecto a los tipos de compensación que recibe el trabajador en su empresa

Información Requerida	Pregunta	
Compensación	P13	¿Adicional a la compensación fija, recibes algún otro tipo de compensación?
	P14	¿Estás conforme con los tipos de compensación que percibes en tu empresa? ¿Por qué?
	P15	¿Conoces otras formas de compensación que brindan las empresas a sus trabajadores?

Parte V: Dimensión Flexibilidad

Identificar prácticas de salario emocional relacionadas a la dimensión de flexibilidad que son percibidas y valoradas por el trabajador.

Información Requerida	Pregunta	
Horarios	P16	¿Qué beneficios brinda tu empresa en relación con el cumplimiento de horarios o jornada laboral? ¿Tienes flexibilidad en ingreso o salida?
	P17	¿Brinda tu empresa beneficios de días libres, aparte de las vacaciones de ley? ¿Cuáles?
	P18	¿Cuál es el procedimiento para solicitar permisos por temas personales en tu empresa? ¿y en el caso de las vacaciones tienes flexibilidad para su programación?
	P19	¿Cuál de las prácticas mencionadas es la que más y la que menos valoras?
Espacios	P20	Cuando realizas trabajo remoto, ¿tienes libertad para elegir o cambiar el espacio o lugar donde desarrollas tu trabajo?
	P21	En cuanto a ergonomía ¿tu empresa te brinda elementos o condiciones para hacer tu trabajo más cómodo y saludable? (Silla ergonómica, mouse pad, pantalla, soporte de laptop, entre otros)
	P22	¿Cuál de las prácticas mencionadas es la que más y la que menos valoras?

Trabajo remoto	P23	En tu centro de trabajo, ¿El trabajo remoto se implementó como consecuencia de la pandemia o ya era una forma de trabajo empleada?
	P24	¿Cuál es tu opinión y experiencia personal realizando trabajo remoto? ¿Cuáles consideras que son las ventajas y/o desventajas del trabajo remoto?
	P25	¿Cuál es tu expectativa, continuar laborando bajo esta modalidad, volver a oficinas o tener un trabajo mixto?
	P26	¿Consideras el trabajo remoto como un beneficio o condición de trabajo relevante para ti?
Diseño y organización del puesto de trabajo	P27	¿Promueve tu empresa el rediseño de las funciones del puesto de acuerdo con las necesidades del negocio? ¿Cuál es tu opinión respecto la práctica antes mencionada?

Parte VI: Dimensión Ambiente

Identificar prácticas de salario emocional relacionadas a la dimensión ambiente que son percibidas y valoradas por el trabajador.

Información Requerida	Pregunta	
Clima	P28	¿Cómo percibes el clima organizacional en tu área de trabajo? ¿Por qué? ¿Como lo percibes a nivel empresa?
	P29	¿Consideras que para tu jefe inmediato es importante gestionar el clima? ¿Por qué? ¿Consideras que para la empresa donde trabajas es importante gestionar el clima? ¿Qué aspectos serían necesarios gestionar?
	P30	En tu empresa ¿Con qué frecuencia suelen realizar evaluaciones de clima organizacional? Una vez finalizadas dichas evaluaciones, ¿cómo se comunican y gestionan los resultados?
	P31	¿De las actividades, beneficios o factores relacionados a clima organizacional, cuáles son las que más valoras y por qué?
	P32	¿Si el clima organizacional de tu empresa no es el adecuado, renunciarías? ¿Por qué?
	P33	¿Si tuvieras la opción de escoger entre un mejor salario o un clima organizacional positivo cuál escogerías y por qué?
	Cultura	P34
P35		¿Te sientes identificado con la cultura organizacional respecto a su misión, visión, valores, creencias, prácticas? ¿Con qué aspectos y por qué?
P36		¿Consideras que la cultura organizacional de tu empresa aporta e influye positivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

- P37 ¿Consideras que tu empresa impacta positivamente en la sociedad? ¿Cómo lo hace? ¿Ese impacto es para ti importante? ¿Por qué?
- P38 ¿Qué aspectos de la cultura organizacional actual te gustaría mejorar? ¿Por qué?
- P39 ¿Qué aspectos de la cultura organizacional son los que más valoras? ¿Por qué?

Parte VII: Dimensión desarrollo

Identificar prácticas de salario emocional relacionadas a la dimensión desarrollo que son percibidas y valoradas por el trabajador.

Información Requerida	Pregunta	
Formación	P40 ¿Tu empresa te forma y capacita? a. Sí (continúa P41) b. No (culmina sección, y continúa P47)	
	P41 ¿En qué aspectos o temas te forma o capacita?	
	P42 ¿Mediante qué procesos te forma y capacita la empresa? (Capacitación, rotación, simulaciones, entre otros)	
	P43 ¿Podrías explicarnos en qué consiste?	
	P44 ¿Cuál es tu opinión respecto a estos procesos? ¿Consideras que son efectivos para tu aprendizaje y desarrollo?	
	P45 ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en cada uno? - Si cuenta con más de 1 proceso, continúa a P46. - Si cuenta solo con 1 proceso, pasa a P47.	
	P46 ¿En tu opinión, cuál es el método o proceso que más valoras? ¿Por qué?	
	Reconocimiento	P47 ¿Tu empresa cuenta con prácticas de reconocimiento? a. Sí (continúa P48) b. No (culmina sección, y continúa P54)
		P48 ¿Qué aspectos son los que se reconocen en tu empresa?
		P49 ¿Cuáles son las prácticas mediante las cuales brinda reconocimiento tu empresa? (promoción, diplomas, empoderamiento).
P50 ¿Podrías explicarnos en qué consiste cada uno?		
P51 ¿Cuál es tu opinión respecto a las prácticas que mencionaste?		
P52 ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en las prácticas indicadas? - Si cuenta con más de 1 práctica, continúa a P53. - Si cuenta solo con 1 práctica pasa a P54.		

Desarrollo profesional	P53	¿Cuál es la práctica que más valoras?
	P54	¿Tu empresa brinda beneficios como <i>mentoring</i> , trabajos en equipos multifuncionales u otros que busquen tu desarrollo profesional? a. Sí (continúa P55) b. No (culmina sección, y continúa P59)
	P55	¿Podrías explicarnos en qué consiste cada uno?
	P56	¿Cuál es tu opinión respecto a estos beneficios?
	P57	¿Qué ventajas y desventajas encuentras en los beneficios indicados? - Si cuenta con más de 1 beneficio, continúa a P58. - Si cuenta solo con 1 beneficio, continúa a P59.
	P58	¿En tu opinión, cuál es el beneficio que más valoras?
	P59	¿En la empresa donde trabajas establecen reuniones de retroalimentación?
Retroalimentación	P60	¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan para comunicar aspectos positivos y/o negativos del desempeño laboral? (Sesiones individuales, grupales)
	P61	¿Consideras sustancial que todo líder brinde retroalimentación? ¿Por qué?
	P62	¿Cuáles son los aspectos que más valoras dentro del proceso de retroalimentación?
	P63	¿Cómo ha influido el proceso de retroalimentación en el desempeño de tu puesto?

Parte VIII: Cierre

Identificar prácticas de salario emocional no exploradas en las preguntas precedentes y que son percibidas y valoradas por el trabajador.

Información Requerida	Pregunta
Cierre	P64 ¿Conoces otras prácticas o beneficios de compensación (no monetaria) que se brindan a trabajadores bajo modalidad de trabajo remoto que no hayamos mencionado? ¿Cuáles?