



## Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo... Dr. Gabriel De la Cruz Mendoza ..... C.I. 9120221 .....  
autor/a de la tesis titulada

Estrategias de Salario Emocional para incrementar la Motivación de los  
colaboradores Millenials de la sucursal La Paz y El Alto en la entidad  
financiera Banco Pyme EcoFutura

mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva  
autoría y producción, que ha sido elaborado para cumplir con uno de los requisitos  
previos para la obtención del título del programa:

Maestría en administración de empresas (Mención en emprendedurismo  
y gestión de talento humano)

Gestión del programa

2019-2020

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los dos ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 08-jul-2024.....

Firma: .....



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR  
SEDE ACADEMICA LA PAZ**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
(MENCIÓN EN EMPRENDEDURISMO Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO)**

**Estrategias de Salario Emocional para Incrementar la  
Motivación de los Colaboradores Millenials de la Sucursal La Paz y  
El Alto en la Entidad Financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A.**

**Tesis presentada para optar el  
Grado Académico de Magister en  
Administración de Empresas (Mención  
en Emprendedurismo y Gestión del  
Talento Humano).**

**MAESTRANTE:** Lic. Noe Gabriel De la Quintana  
Mendoza

**TUTOR:** MSc. María Alejandra Reyes Peñarrieta

**La Paz – Bolivia  
2024**

**Dedicatoria**

*Le dedico esta tesis a mis padres que siempre me apoyaron y fomentaron mi crecimiento profesional y personal, siendo un apoyo incondicional.*

## **Agradecimientos**

*Agradezco a mi tutora María Alejandra Reyes Peñarrieta por la confianza y el apoyo que me dio con el conocimiento en el tema de Talento Humano, pero sobre todo por la calidad de persona en todo el proceso de la elaboración de la tesis.*

*También quiero agradecer a mi esposa por la paciencia, el soporte y el aliento para poder continuar y finalizar este proceso.*

*Sobre todo, quiero agradecer a Dios por esta oportunidad y confié que me cuida con el rabillo de su ojo.*

**Contenido**

Capítulo I Generalidades .....	2
1.1 Introducción .....	2
1. 2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Situación Problemática .....	2
1.2.2. Situación Proyectada .....	4
1.2.3. Formulación del Problema .....	5
1.3. Justificación .....	5
1.4. Delimitaciones .....	5
1.4.1. Delimitación Temática.....	5
1.4.2. Delimitación Temporal .....	6
1.4.3. Delimitación Espacial .....	6
1.5. Objetivos .....	6
1.5.1. Objetivo General .....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Hipótesis.....	6
Capitulo II Marco Teórico.....	6
2.1 Salario emocional .....	6
Sueldo, incentivos y prestaciones.....	7
Emociones .....	7
Definición salario emocional .....	9
10 factores del salario emocional.....	10

Satisfacción laboral.....	11
Bienestar personal.....	11
Generaciones .....	12
Cambio .....	14
Liderazgo.....	17
2.2 Motivación .....	20
Motivación intrínseca y motivación extrínseca.....	21
Teoría de la Autodeterminación .....	22
Teoría de la integración orgánica .....	23
Tipos de motivación según Daniel Pink .....	25
Los tres elementos de Daniel Pink .....	28
Teoría de Maslow .....	31
Teoría: Existencia, Relación y Crecimiento (E.R.G.).....	32
Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	33
Teoría de motivación e higiene Herzberg .....	33
Teoría de las necesidades motivacionales - McClelland .....	34
Los 16 deseos de Steven Reiss .....	35
Marco referencial.....	38
Banco Pyme Ecofuturo S.A. ....	38
Historia.....	38
Imagotipo.....	39

Misión.....	39
Visión .....	39
Propósito .....	40
Valores.....	40
Organigrama de Sucursal.....	40
Principales productos .....	41
Capitulo III Marco Práctico.....	42
3.1. Tipo de estudio.....	42
3.2. Diseño de la Investigación .....	43
3.3. Métodos de Investigación.....	43
3.4. Análisis y Operacionalización de Variables.....	43
3.5. Técnicas de recojo de información .....	44
3.6.1 Moving Motivations .....	45
3.7 Población.....	46
3.8 Encuestas .....	48
3.9 Resultados de la Investigación .....	49
3.9.1 Datos demográficos.....	49
Capitulo IV Marco Propositivo.....	67
4.1 Reestructuración de la normativa actual.....	67
4.2 Propuesta para la Incorporación de Nuevos Motivadores.....	71
4.2.1 Motivador Curiosidad .....	72

4.2.2 Motivador Honor.....	73
4.2.3 Motivador Maestría.....	74
4.3 Capacitaciones para Cambio de Mindset.....	75
4.4 Campañas de Comunicación.....	76
4.4.1 Campaña de comunicación del objetivo del banco.....	76
4.4.2 Campaña de beneficios que son desconocidos por los colaboradores.....	77
Conclusiones.....	80
Respuesta a la Hipótesis.....	82
Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	84
Anexo 1.....	91



## Contenido de Tablas

<b>Tabla 1</b> El continuo de la Autodeterminación que muestra los tipos de motivación con sus estilos regulatorios, el locus de causalidad y los procesos correspondientes.....	24
<b>Tabla 2</b> Lista de Deseos Según Reiss .....	35
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de Variables .....	44
<b>Tabla 4</b> Métricas con el Net Promotor Score .....	46
<b>Tabla 5</b> Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal La Paz.....	47
<b>Tabla 6</b> Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal El Alto.....	47
<b>Tabla 7</b> Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal La Paz y El Alto.....	47
<b>Tabla 8</b> Cantidad de Colaboradores por Genero Sucursal La Paz y El Alto ..	49
<b>Tabla 9</b> Datos de la Pregunta ¿Qué Edad Tiene? .....	49
<b>Tabla 10</b> Datos de la Pregunta ¿Qué Genero Tiene? .....	50
<b>Tabla 11</b> Jerarquizada de Motivadores Principales de los Colaboradores .....	51
<b>Tabla 12</b> Nivel de Aplicación de los Motivadores en el Banco.....	53
<b>Tabla 13</b> Datos de la variable “Muy Bueno - Promotores” .....	55
<b>Tabla 14</b> Datos de la variable “Bueno - Pasivos” .....	57
<b>Tabla 15</b> Datos de la variable “Neutral, Malo, Muy Malo - Detractores” .....	58
<b>Tabla 16</b> Nivel de Conocimiento y Uso de los Beneficios que Ofrece Banco Pyme Ecofuturo .....	60
<b>Tabla 17</b> Datos de las variables Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo.....	63
<b>Tabla 18</b> Datos de la variable “Eres Padre o Madre” .....	64
<b>Tabla 19</b> Datos de la Pregunta Destinada a Padres o Madres.....	65

## Contenido de Figuras

<b>Figura 1</b> Comparación de las Perspectivas de la Satisfacción y la Insatisfacción ...	34
<b>Figura 2</b> Imagotipo Banco Pyme Ecofuturo.....	39
<b>Figura 3</b> Organigrama genérico de Sucursal Banco Pyme Ecofuturo .....	41
<b>Figura 4</b> Porcentaje de Edades de Colaboradores que Participaron de la Encuesta .....	50
<b>Figura 5</b> Porcentaje de Colaboradores por género que Participaron de la Encuesta .....	51
<b>Figura 6</b> Lista Jerarquizada de Motivadores Principales de los Colaboradores.....	52
<b>Figura 7</b> Gráfica de Radar de la Variable “Muy Bueno - Promotores” .....	55
<b>Figura 8</b> Gráfica de Radar de la Variable “Bueno - Pasivos” .....	57
<b>Figura 9</b> Gráfico de Radar la variable “Neutral, Malo, Muy Malo - Detractores” .....	59
<b>Figura 10</b> Nivel de Conocimiento y Uso de los Beneficios que Ofrece Banco Pyme Ecofuturo .....	61
<b>Figura 11</b> Porcentaje de Oportunidades de Crecimiento que Perciben los Colaboradores .....	63
<b>Figura 12</b> Porcentaje de Desarrollo Personal y Profesional Perciben los Colaboradores .....	64
<b>Figura 13</b> Porcentaje de Colaboradore que son Padres .....	65
<b>Figura 14</b> Porcentaje de Uso del Beneficio “Regalo a Vale a Hijos Menores de 12 años”.....	66
<b>Figura 15</b> Porcentaje de Uso del Beneficio “Sala de Maternidad” .....	66
<b>Figura 16</b> Diagrama de Gantt Campaña de Comunicación del Objetivo del Banco.	77
<b>Figura 17</b> Diagrama de Gantt Campaña de Beneficios que son Desconocidos por los Colaboradores .....	78
<b>Figura 18</b> Key Visual Campaña de Beneficios del Banco.....	79

## Capítulo I Generalidades

### 1.1 Introducción

Los colaboradores son el pilar fundamental de toda empresa, no importa el rubro ni el tamaño que tenga, ya que de ellos depende el funcionamiento diario y sobre todo la rentabilidad conseguida por una organización. Poder mantener un personal motivado es esencial para tener un crecimiento y evolución sostenible en el tiempo, la rotación, capacitación y adaptación de nuevos colaboradores es una inversión extra que tiene que cubrir la empresa, por este motivo es importante mantener a los colaboradores capacitados y así no reducir la productividad general.

En la actualidad la población cuenta con diferentes generaciones y las mismas fueron divididas en distintas clasificaciones acorde a las características y comportamientos particulares de cada una. La generación Millennial está convirtiéndose en la fuerza laboral más importante de las organizaciones ya que son personas que actualmente tienen entre 24 y 47 años, por este motivo es que la presente tesis toma como punto central esta generación, tomando en cuenta sus características y sobre todo la percepción que ellos tienen sobre el trabajo, tener este dato es importante y encontrar cuales son los estímulos que activan la motivación ayuda a poder mantener a esta generación en desarrollo constante que beneficia a ambas partes, como empresa e individuo.

Por otra parte se sale de la creencia donde el salario económico es lo más importante para la generación Millennial y se entra a conocer los incentivos no monetarios a los cuales se les da una importancia mucho mayor que el sueldo mismo, si es que las necesidades básicas del colaborador están cubiertas. Todas estas acciones, beneficios etc. pueden ser englobados en el concepto de salario emocional que apunta al bienestar del colaborador en su puesto de trabajo, para las empresas esto significa un aumento en la productividad, influenciando positivamente en el desempeño ya que la persona se siente identificada con la empresa y cuentan con un entorno que puede generar una motivación favorable.

### 1. 2. Planteamiento del Problema

#### 1.2.1. *Situación Problemática*

Las retribuciones que se les da a los colaboradores dentro una empresa están evolucionando junto con las nuevas generaciones. Contar únicamente con un sueldo como retribución por el trabajo realizado, ya no es suficiente, porque no llega a satisfacer otras necesidades intrínsecas del ser humano que son importantes para los colaboradores, estos tienen relación con la naturaleza de su trabajo y hacen que las percepciones que ellos tienen de las retribuciones no lleguen a ser las más óptimas generando una insatisfacción, esto

afecta la motivación y a la vez su desempeño, debido a que buscan un desarrollo personal y profesional (Correro, 2005) porque pasan aproximadamente 12 años de su vida en el puesto laboral (Benlloch, 2017) en busca de un propósito más grande que uno mismo y ser parte de esto ayuda a alcanzar la satisfacción.

Antiguamente el Haber Básico que es la remuneración que percibe un colaborador en contraprestación por su trabajo (Aramayo, 2022), era el motor que llevaba a las personas a quedarse en un solo puesto laboral por años, como fue el caso de la generación Baby Boomer que usualmente permanecían en un mismo puesto hasta la jubilación, la generación Baby Boomer son personas nacidas de 1946 y 1964 (Kotler y Armstrong, 2013). Por otra parte la repetición de las actividades laborales llegaba a ligar a la persona con la empresa, generándole una identidad por costumbre, esto pasaba usualmente por el tiempo de permanencia y no por una motivación del puesto, pero también se toma en cuenta las características de esa generación ya que tienen rasgos muy marcados como la cultura y estilo de vida, estas variables tuvieron mucha relación con las guerras, revoluciones, golpes de estado y conflictos sociales, que los hacía buscar trabajos estables para darles un sentido de seguridad.

Teniendo en cuenta que el mercado laboral se abren y cierran constantemente y el crecimiento del emprendurismo nace por falta de puestos que se adapten a las necesidades de los colaboradores, da una perspectiva que es necesario enfocarse en el “paquete de compensación total” que engloba el sueldo, los incentivos y las prestaciones, para que los colaboradores se sientan motivados en sus puestos de trabajo y también les despierte interés para trabajar en lugares objetivo (Juárez Hernández, 2014). Tomando en cuenta que el sueldo no puede incrementarse constantemente ya que toda empresa llega a tener un límite en gastos por sueldos, se tiene que optar por satisfacer otras necesidades que tiene el colaborador con relación a lo que busca en un puesto laboral, en esta parte entra perfectamente el Salario Emocional. Actualmente la generación Millennial que son personas nacidas desde 1977 a 2000 (Kotler y Armstrong, 2013) están transformándose en la fuerza laboral (Amieva, 2021), teniendo un comportamiento distinto y una visión del trabajo diferente a las generaciones predecesoras, las retribuciones juegan un papel importante en la identificación que el colaborador tiene para con la empresa, ya que busca el sueldo como necesidad básica, pero no es lo único importante para ellos, si no, buscan una pertenencia e identidad con la cultura de la empresa y el propósito que desarrolla en el puesto laboral entre otros motivadores extrínsecos como intrínsecos, estas necesidades podemos entender como el Salario Emocional donde entra toda compensación y retribución no monetaria que percibe el colaborador (Puyal, 2006), esto se refleja en el crecimiento de la empresa.

En el rubro bancario la rotación de personal es elevada y cuidar al colaborador capacitado y mantenerlo motivado es esencial para el crecimiento y evolución de la empresa, con el tiempo el talento humano se volvió uno de los pilares más importantes de la empresa y conocer los factores que motivan a los colaboradores es esencial para su permanencia y mejora en el desempeño, el trabajo que es mantener a los colaboradores motivados está liderado por los puestos de mayor jerarquía, pero no se limita solamente a ser alimentado por los puestos jerárquicos ya que se apunta a desarrollar una auto motivación del mismo colaborador (Correro, 2005), en este sentido el salario emocional juega un papel muy importante para la satisfacción que siente el personal con su puesto laboral.

### **1.2.2. Situación Proyectada**

El sueldo es el punto inicial para acceder a un puesto laboral, ya que el dinero es necesario para la propia subsistencia, pero los incentivos y prestaciones influyen en el desempeño laboral, traduciéndose en la identificación que el colaborador tiene con la organización, reduciendo la rotación de personal e incrementando los resultados positivos en el trabajo, logrando alcanzar los objetivos estratégicos.

Los millenials consideran que ser reconocidos por su trabajo es importante y permite generar el sentido de pertenencia (Rodriguez, 2022). El objetivo es poder lograr que todos los colaboradores lleguen a sentir este grado de pertenencia en la organización mejorando el desempeño que tienen en sus puestos laborales por medio de la motivación, la motivación no es genérica, si no, cada colaborador tiene sus particularidades tomando en cuenta la idiosincrasia de cada individuo, cultura, valores, etc.

El salario emocional en muchas ocasiones llega a ser más representativo que un sueldo ya que apunta a la autoestima de los colaboradores, creando un apego a su trabajo, este reconocimiento usualmente está liderado por los jefes de cada área, por este motivo las personas que se encuentran en estos puestos con mayor jerarquía, tienen que estar al pendiente de su personal, reconociendo el esfuerzo y desempeño eficiente, pero a la vez se busca que el mismo colaborador pueda motivarse de manera intrínseca dándole las herramientas que necesita para poder desarrollarse como profesional y de manera personal.

Para poder emplear el salario emocional es muy importante que el colaborador haya satisfecho sus necesidades básicas, ya que un sueldo en una primera instancia es el motor principal para la subsistencia de la persona y lo motiva para quedarse o cambiar de trabajo, una vez satisfecho esta necesidad, el colaborador toma muy en cuenta los beneficios que le puede dar el lugar donde trabaja y entran en juego todas las retribuciones no monetarias, como por ejemplo equilibrio vida personal vs trabajo, salud emocional, horarios flexibles, reconocimiento, capacitaciones, etc.

### **1.2.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera el desarrollar estrategias de Salario Emocional generaría mejores condiciones de motivación en los colaboradores millenials de la sucursal La Paz y El Alto en la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A.?

### **1.3. Justificación**

El estudio de la motivación en los colaboradores es un tema muy importante en el área de Talento Humano ya que se tiene una repercusión en el desempeño, clima laboral y cultura, tomando en cuenta que un colaborador llega a ser un representante o embajador del lugar donde trabaja al exterior, en una entidad financiera poder generar confianza con el cliente externo como interno es muy importante para la continuidad del negocio.

Actualmente la fuerza laboral que son los Millenials tienen un comportamiento muy distinto al que se tenían en generaciones pasadas, por este motivo es fundamental entenderlos y poder interactuar de una manera que se pueda generar una relación con su trabajo y no solamente el cumplimiento de tareas predeterminadas. Entender qué los motiva es importante para poder determinar qué acciones tomar para generar bienestar al colaborador y de esta manera mejorar su desempeño como aspecto fundamental para el Banco, para esto se tiene una herramienta que ha estado tomando presencia a lo largo de los últimos años que es el Salario Emocional, esta herramienta llega a ser funcional una vez que la necesidad primaria de percibir ingresos por medio de un trabajo está satisfecha ya que nunca puede competir el Salario Emocional contra un mal sueldo como nos indica Elizundia (2023).

Si bien los Millenials como generación tienen características homogéneas, se puede encontrar una distinción por variables como la cultura, crianza, genero etc., por este motivo el estudio se hace en dos sucursales La Paz y El Alto de la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A. las cuales comparten características similares y se puede identificar motivadores en base a la generación, cultura y rubro del trabajo.

### **1.4. Delimitaciones**

#### **1.4.1. Delimitación Temática**

La presente tesis es enmarcada en la ciencia de administración de empresas, donde a la vez es parte del área de Talento Humano y al interior se cuenta con la Gestión de Satisfacción e Incentivos.

### **1.4.2. Delimitación Temporal**

La presente tesis no cuenta con un hito relevante, por esta razón el autor toma las gestiones del 2022 al 2023.

### **1.4.3. Delimitación Espacial**

La presente tesis hizo la investigación del trabajo de gabinete como de campo, en el departamento de La Paz en la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A. sin embargo los alcances de la propuesta podrían regir a cualquier empresa a nivel nacional.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar estrategias de Salario Emocional que generen condiciones de motivación para los colaboradores Millenials de la sucursal La Paz y El Alto en la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los fundamentos teóricos de la motivación y Salario Emocional.
- Identificar los componentes más importantes de motivación que tienen los colaboradores en la institución.
- Analizar las normas vigentes relacionadas a Salario Emocional en la institución.
- Diseñar estrategias de salario emocional que incremente la motivación de los colaboradores.

## **1.6. Hipótesis**

El desarrollo de estrategias de Salario Emocional incrementa las condiciones de motivación en los colaboradores Millenial de la sucursal La Paz y El Alto de la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A.

## **Capítulo II Marco Teórico**

### **2.1 Salario emocional**

Se parte desde lo que nos indica Elizundia (2023) “nunca un salario emocional podrá compensar un mal sueldo” con esta frase se denota el objetivo del salario emocional que es velar por el bienestar del colaborador y no puede competir con la razón principal de un trabajo que es conseguir un sueldo económico para la subsistencia personal y/o familiar.

Actualmente uno de los principales objetivos es fidelizar al colaborador y poder motivarlo intrínsecamente y extrínsecamente para tener un resultado óptimo para la empresa

y la persona, por este motivo, se empezaron a realizar diferentes compensaciones no solo basándose en lo económico, con el fin de que no crezcan los gastos destinados a sueldos para la empresa y de esta manera nace el Salario Emocional, respondiendo a una necesidad de los colaboradores por una retribución mayor, pero a la vez por parte de la empresa para no tomar únicamente la variable de retribución la compensación económica.

### ***Sueldo, incentivos y prestaciones***

Partiendo de la definición que nos da la ley del trabajo en el Estado Plurinacional (2023) entendemos que “Remuneración o salario es lo que percibe el empleado u obrero, en pago de su trabajo”, continuando tenemos lo que nos indica Juárez (2014) con respecto al concepto de sueldo, es la cantidad en efectivo y de manera periódica que el colaborador recibe sobre la base de un mes de trabajo, usualmente este hace alusión al desempeño en el pasado que tuvo el colaborador, por otro lado cabe mencionar la distinción que existe con el término “incentivo” donde podemos entender este como, un detonante para el trabajo futuro, es un estimulante para poder conseguir objetivos que se recompensan. En este entendido tenemos como ejemplo los bonos que se dan a los colaboradores por cumplimiento de objetivos.

También hay que tomar en cuenta el concepto de “prestaciones” según Juárez (2014) estos “denotan los pagos en efectivo, adicionales al sueldo” por el otro nombre que se los conoce administrativamente es “beneficios”, podemos entender estos como el aguinaldo, prima, vales, fondos de ahorro etc. estos dependen mucho de las políticas de la empresa ya que varía entre ellas.

Si bien el sueldo y los incentivos engloban el desempeño del colaborador, las prestaciones generan identificación con la empresa, que se traduce como pertenecía a la organización que a la vez se refleja en el desempeño, esto genera una cadena de acciones indirectas que pueden mostrar como la identificación y pertenencia son generadas por una motivación que se alimenta por parte de acciones de la empresa.

### ***Emociones***

La RAE (2023) define la emoción como “Interés, generalmente expectante, con que se participa en algo que está ocurriendo.”, partiendo de esta definición se entiende que es una pertenencia a algo más grande ya sea una tarea, acción, evento, etc. por ello están relacionadas a estímulos que nos generan acción sobre algo determinado (Canales, 2019).

Por otra parte tenemos lo que nos indica Daniel Goleman (1998) que se refiere a la emoción como “un sentido y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar” (Pág. 331) podemos entender que una



emoción tiene muchos factores que intervienen para poder sentir y actuar acorde a esos estados que nos causa un origen en el pensamiento, estos fueron estudiados y clasificados en emociones principales y secundarias de la siguiente forma:

- Ira
- Tristeza
- Temor
- Placer
- Amor
- Sorpresa
- Disgusto
- Vergüenza

Cada una de estas emociones principales tiene sus sub variables que dan origen a las emociones secundarias que provienen de una primaria o de la mezcla entre ellas, generando nuevas clasificaciones de emociones.

Tomando como base a Ekman (2008) podemos ver cinco características que tiene la emoción para poder ser identificadas, entre ellas tenemos:

- Tienen un inicio rápido
- Corta duración
- Ocurrencia espontanea
- Evaluación automática
- Coherencia entre las respuestas

Es importante tener en claro la diferencia entre emoción y sentimiento, con las características mencionadas que identifican a una emoción podemos tener claro cuando algo es una emoción o no lo es, por otra parte es importante entender que es un sentimiento, para no confundirlo con la emoción, un sentimiento tiene un proceso cognitivo de reflexión y comparación basado en un sistema moral, en cambio una emoción cumple con los cinco puntos mencionados (Ekman 2008).

### ***Inteligencia emocional***

Tomando la inteligencia emocional como una variable tanto para entender a nuestros colaboradores como también para poder conectar con ellos, entendemos como nos explica León et al. "la inteligencia emocional trata de la capacidad de identificar, evaluar y diferenciar las emociones personales y de los demás, comprenderlas, y regular las emociones positivas y negativas en uno mismo y en otros." Poder tener esta capacidad nos ayuda a poder tratar

e identificar las necesidades que tienen nuestros colaboradores y como poder satisfacerlas no solamente con incentivos definidos en un manual, si no, en el mismo trato del día a día ya que las personas que tienen este tipo de inteligencia son personas con un pensamiento flexible y adaptable a las distintas situaciones.

### ***Definición salario emocional***

Chiavenato (2009) nos hace una aproximación al salario emocional bajo el concepto de “prestaciones extraeconómicas” donde contamos con servicios, ventajas o facilidades para los colaboradores que puede ir desde factores relacionados al puesto como: variedad, identificación, significado, autonomía, retroalimentación, hasta factores relacionados al ambiente de trabajo como: cafetería, calidad de vida en el trabajo, horarios flexibles, rotación de puestos, reconocimiento entre otros.

Marisa Elizundia (2023) fundadora de Barómetro de Salario Emocional (BSE) nos indica que el Salario Emocional es “la retribución no económica o aquellos beneficios emocionales del trabajo, que nos motivan, cambian nuestra percepción del trabajo y nos impulsan al desarrollo personal y profesional” (pág. 3) podemos entender que son todos los atributos que nos entusiasman en nuestra fuente laboral, también nos indica que esto puede llegar a ser subjetivo porque lo que aprecia una persona puede ser de poco valor para otra, para ejemplificar podemos entender que el desarrollo profesional de una persona, como hacer carrera profesional dentro la empresa y tener estudios puede ser un motivador principal para un colaborador, en cambio, para otro compañero puede ser más importante la cultura y clima organizacional aunque desempeñen el mismo trabajo. Esto nos demuestra la importancia de tener los factores adecuados para poder mantener motivado a los colaboradores que se traduce en una mayor productividad y siendo una alternativa cada vez más importante que no se transforma en incremento de los costos para la institución.

Muñoz (2013) indica que el Salario Emocional es “Es la parte no económica de los conceptos retributivos de un empleado, utilizada como refuerzo y destinada a satisfacer algunas de sus necesidades personales, familiares y profesionales, con el objetivo de mejorar el rendimiento del empleado a partir de su satisfacción.” Todas estas variables son cualitativas en la mayoría de los casos, separando lo que sería el Salario Económico como un factor principal, pero no determinante para poder generar una motivación intrínseca o extrínseca y permanente.

Tras estos conceptos podemos entender que el Salario Emocional es la remuneración no económica percibida de manera positiva por el colaborador como un beneficio que satisface sus necesidades personales y/o profesionales.

### **10 factores del salario emocional**

Elizundia (2023) nos propone medir el salario emocional acorde a 10 factores que se pudieron identificar en las personas:

1 Autonomía: Es la libertad de poder tomar decisiones en su entorno laboral que se refleja en un sentimiento de respeto, valoración y que es competente en su trabajo, esto a causa de elegir su estilo organizativo en proyectos y tiempo alineado a los valores de la persona.

2 Creatividad: Es la oportunidad de expresar, desarrollar y explorar diferentes maneras de hacer las cosas de un sentido original o innovador.

3 Disfrute: Es poder sentir placer y diversión en el entorno y también en las interacciones sociales despertando espontaneidad, humor y juego.

4 Maestría: Lograr tener dominio sobre un puesto o tarea, es el aumento de conocimientos específicos para tener experiencia.

5 Crecimiento Profesional: Es el desarrollo de talentos, habilidades y destrezas con oportunidades laborales y sociales.

6 Pertenencia: Es poder tener una relación laboral con el equipo de trabajo, donde se de una libertad de expresión, reconocimiento, aprecio, valoración e identificación en el puesto que se desempeña.

7 Dirección: Es poder elegir tu trayectoria profesional que llega a dar satisfacción a mediano y largo plazo.

8 Inspiración: Es llegar a los valores de la persona generando una conexión muy profunda para despertar la orientación al mejor trabajo posible.

9 Crecimiento personal: Es el desarrollo de las soft skill que te permite aprender cosas nuevas.

10 Propósito y significado: Poder tener un propósito mucho más grande que el propio y contribuir con la construcción de este imaginario colectivo.

Estos atributos nos dan una perspectiva de qué es lo que se busca en un puesto laboral y como poder trabajar sobre ellos en diferentes niveles, hay que tomar en cuenta que lo que motiva a un colaborador en este momento puede cambiar en el futuro ya que el entorno y factores internos de las personas hace que entender los motivadores sea un proceso dinámico.

### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción es un punto importante para poder entender la motivación y como este, es afectado por las diferentes generaciones y personas según la percepción que tengan, la satisfacción laboral según John Arnold y Ray Randall (2012) es un estado emocional que genera placer por las actividades, funciones y experiencias del trabajo. Podemos entender la relación que se mencionaba entra la satisfacción y la motivación por que cuentan con una simbiosis.

Esta emoción es guiada por factores como el sueldo, las condiciones de trabajo, colaboradores y jefes, crecimiento laboral y atributos intrínsecos al puesto.

Contamos con tres enfoques diferentes para entender la satisfacción laboral:

- Actitudes en el trabajo. – este enfoque es personal lo que lo vuelve segado ya que el colaborador juzga la satisfacción acorde a su personalidad, intentar cambiar eso es difícil.
- Procesamiento de la información social. – este es un enfoque grupal donde el colaborador se une al consenso social para entender la satisfacción ya se de manera positiva o negativa.
- Proceso de la información. – se evalúa la satisfacción por las características del trabajo y como estas se adecuan a las que él quiere en un trabajo.

El último enfoque nos lo proporciona John Arnold y Ray Randall (2012) es el más cercano a la información que se busca para tomar en cuenta la satisfacción como un motivador.

Por otra parte como nos indica Juárez la satisfacción laboral “se dará o dependerá del grado de discrepancia existente entre los deseos del trabajador y lo que la organización le ofrece, así como de las expectativas y logros del individuo impactando directamente en la motivación del trabajador, al nivel de afectar su comportamiento en el trabajo ante las diferentes alternativas que se le plantean.” (2011) con esta definición se puede evidenciar que la motivación cumple un papel fundamental en el comportamiento que podemos entender en el desempeño del colaborador, por estas razones es muy importante conocer las variables que determinan que un colaborador perciba que el trabajo en el que se encuentra es bueno acorde a sus necesidades no solamente económicas.

### ***Bienestar personal***

Tomando en cuenta que cada colaborador tiene roles que cumplir dentro como fuera del trabajo entendemos que no solamente es un trabajador si no una persona completa, el

bienestar personal es un punto importante para desarrollarse de manera saludable, en este escenario podemos entender que el salario emocional coadyuba a que una persona pueda desarrollarse de manera integral, ya que los beneficios no solo se quedan en el ámbito laboral, como nos indican Deci y Ryan (2000) satisfacer las necesidades tiene una correlación con la mejora del bienestar personal.

Para entender mejor el bienestar, nos apoyaremos en el modelo PERMA propuesto por Martin Seligman (2011), este consta de cinco pilares los cuales son:

- Positive emotions (emociones positivas): sentirse bien.
- Engagement (compromiso): estar totalmente inmerso en una actividad.
- Relationships (relaciones): estar conectado genuinamente con los demás.
- Meaning (propósito): dar sentido a la existencia.
- Achievement (logro): sentirse realizado y satisfecho.

Con este test se puede identificar de manera general el nivel de bienestar que percibe la persona, se basa en cuatro pilares que responden a sentirse bien, desenvolverse bien, sentirse realizado y estar satisfecho, es importante entender la diferencia entre estar feliz y estar en un estado de bienestar ya que este es más complejo a diferencia de la felicidad es de corta duración.

Por otra parte el bienestar tiene mucha relación con el salario emocional ya que este último busca poder generar condiciones para que el colaborador perciba un bienestar no solamente en el ámbito laboral, si no, también en el personal.

### **Generaciones**

La presente tesis hace énfasis en la generación millennial (generación Y) ya que actualmente se están volviendo la fuerza laboral de todo el mundo (Pink, 2009) eso no quiere decir que no se hablará sobre las otras generaciones que dan contexto de comportamientos.

Los cuatro grupos más importantes con relación a las generaciones como nos lo indica Kotler y Armstrong (2013) son:

**Baby Boomers.** – Nacidos entre 1946 y 1964 actualmente (año 2023) tienen entre 59 a 77 años, son personas que nacieron después de la segunda guerra mundial, estos tienen un poder adquisitivo bastante alto (Quiroa, 2021) por que tuvieron años de prosperidad, si bien se puede pensar que son personas mayores, ellos no se ven de esa manera ya que estudios de muestran que se ven como personas 12 años menores a su edad (Kotler y Armstrong, 2013), su poder adquisitivo los vuelve una generación con gran poder y muy atractivos para las empresas.

**Generación X.** – nacidos entre 1965 y 1976 actualmente (año 2023) tienen entre 47 a 58 años, esta generación es la menos materialista y da un mayor peso a la experiencia, si bien es una generación pequeña por que sufrieron la escasez de nacimientos son los más cultos por los estudios que tienen (Kotler y Armstrong, 2013) esta generación conoció lo que fue el nacimiento del internet que revoluciono la vida como se conocía en su momento, impulsando la tecnología.

Esta generación le da mucha relevancia a la estabilidad familiar y laboral, poco a poco van teniendo un poder adquisitivo similar a los Baby Boomers y fueron marcados por muchos eventos sociales que les afectaron como la llegada del hombre a la luna, la caída del muro de Berlín, la aparición de canales como MTV y CNN (Quiroa, 2021).

**Millenials.** – nacidos entre 1977 y 2000 actualmente (año 2023) tienen entre 46 a 23 años, esta generación está marcada por el uso de la tecnología ya que cuentan con ella desde su nacimiento, son personas que les gusta entablar una conversación con sus marcas y gracias a las Redes Sociales como Facebook, Instagram, YouTube llegan a tener una comunicación a nivel mundial, marcando una diferencia con otras generaciones. Cabe mencionar el poder adquisitivo con el que cuentan, que es mucho más bajo que de sus generaciones predecesoras, ya que enfrentan el desempleo y en su mayoría no cuentan con ahorros, pero debido a su número (ya que son una de las generaciones más numerosas) cuentan con un atractivo para las empresas (Kotler y Armstrong, 2013).

Una de las características que nos llama la atención para la presente tesis es que esta generación cuenta con una rotación de empleo aproximado de dos años, según Long (2016) un estudio realizado por LinkedIn indica que los Millenials menores de treinta y dos años cambiaban de trabajo 4 veces en la primera década de empleabilidad siendo un indicador muy importante para las empresas, para poder reducir esta cifra. Las cosas que valora esta generación en el ámbito laboral es el trabajo con propósito para poder marcar una diferencia, los horarios flexibles, la autonomía en sus puestos de trabajo y la conciencia social (Santaella, 2022).

Otros factores que podemos ver que tienen una repercusión es la idea de tener hijos o no, como nos indica Sánchez et al. (2020) , son los factores socioculturales y existencialistas que afectan la decisión de reproducirse y esto se suma a la decisión, responsabilidad y miedo de afectar su estilo de vida, todo esto se puede ver reflejado de diferentes maneras en la institución sobre todo en el factor económico donde al no tener dependientes los gastos en seguros de salud, bajas médicas, bajas de natalidad, subsidio etc. se reducen, pero también nos da un rasgo de personalidad que podría entenderse como miedos a la responsabilidad.

Según un estudio realizado en Latinoamérica en el sector de STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics) (2021) podemos tomar como parámetros los siguientes motivadores para la generación Millenials, comenzando de menor a mayor motivador:

1. Movilidad internacional
2. Capacitación & Desarrollo
3. Reconocimientos & Bienestar
4. Días libres
5. Planes de carrera
6. Flexibilidad Laboral

Muchas de estos motivadores ayudan a bajar la alta rotación de personal sobre todo en el sector mencionado de STEM.

### ***Cambio***

Para poder entender la motivación lo primero que tenemos que comprender es el cambio. El cambio se tiene que tratar con mucho cuidado ya que cómo se trabaje esta variable dependerá el desarrollo, evolución y perdurabilidad de la empresa, la capacidad de poder adaptarse y ser flexible para tratar la incertidumbre son factores clave para la organización.

Para poder entender el caos de las cosas que se refleja en la incertidumbre que vivimos en el día a día, nos apoyamos en el entorno VUCA que es una explicación de ese caos, VUCA es un concepto desarrollado por el ejército de los Estados Unidos (2010) para entender la volatilidad, incertidumbre, complejidad y la ambigüedad que tiene el mundo.

- Volatilidad. – nos indica lo rápido con que las cosas cambian de un entorno a otro.
- Incertidumbre. – con el cambio tan rápido no se puede conocer qué nos espera en el futuro.
- Complejidad. – el cambio cuenta con muchas variables para poder entenderlo y comprender la relación que tienen llega a ser un desafío.
- Ambigüedad. – con la incertidumbre que se tiene, solo nos queda apoyarnos en hipótesis con las herramientas que tenemos, pero estas, muchas veces pueden llegar a ser ambiguas en muchos sentidos.

Por estas razones no hay que intentar controlar el cambio, lo que tenemos que hacer es poder guiarlo para que sea un comportamiento orgánico, ya que contamos con muchos factores externos en los cuáles tener un control es casi imposible.

Un nuevo concepto que se adapta al VUCA y aporta una mayor visión de este caos es el entorno BANI que como lo dice sus siglas traducidas al español significa frágil, ansiedad, no lineal e incomprensible este concepto fue creado por Jamais Cascio (2022) en el año 2016

- Frágil (brittle) nos indica que cada sistema en si es quebradizo y aun que aparente estabilidad, las cosas pueden romperse de manera muy fácil, el claro ejemplo fue la pandemia por el COVID 19.
- Ansiedad (Anxious) este estado se da por la incertidumbre que va creciendo sobre lo que pasará en el futuro, vivir momentos inexistentes del futuro puede llegar a afectar a la persona y al grupo porque genera un sentimiento de miedo y peligro.
- No lineal (non linear) se entiende el entorno como algo no secuencial ya que muchas veces cuesta entender la causa y efecto de lo que pasa, generando un mundo más complejo.
- Incomprensible (incomprehesible) con el cambio constante, poder entender los patrones habituales ya no es tan sencillo y nos deja en la incertidumbre de entender por completo todo lo que pasa.

Si bien estos 2 entornos que se complementan (VUCA - BANI) pueden tener un pensamiento negativo en realidad la finalidad es poder prepararnos para gestionar el caos que es inevitable, con sistemas que puedan adaptarse y ser resilientes a los cambios constantes, las metodologías ágiles nos ayudan a poder concentrar los obstáculos y transformarlos para seguir avanzando y no quedarnos quietos en un solo lugar, que eso es lo peor para una organización.

A la vez poder poner el foco en los equipos y los individuos ayuda a guiar el cambio, dándoles la confianza de poder expresarse y desarrollarse ayuda a tener una pertenencia hacia su puesto y ser más productivo.

### **Cambio organizacional**

El cambio conlleva características que se tienen que tomar en cuenta ya que influyen sobre la organización, según Robbins & Judge (2013) describe tres características:

- Velocidad: este es un factor importante cuando incurre sobre el nivel de ansiedad que experimentan los colaboradores al cambio y como estos están dispuestos a adaptarse respondiendo favorablemente o negativamente. Hay que tomar en cuenta que actualmente los cambios son constantes y muy rápidos, esto hace que se den soluciones a un corto plazo.
- Magnitud: se subdivide en tres elementos:



- Volumen: es la cantidad de cambios a los que se les tiene que hacer frente, pero a la vez a la diversidad de estos cambios.
  - Frecuencia: se refiere al tiempo que existe entre un estado y el cambio que causa esta respuesta.
  - Complejidad: hace referencia al grado de variables que afectan al cambio
- Naturaleza: tiene dos aspectos centrales, el primero se relaciona con la percepción del trabajador con el cambio si es algo positivo o negativo para él y el segundo si el cambio es significativo o no.

Con todos estos aspectos lo que se busca es que el cambio sea lo menos traumático para los colaboradores, ya que esto afecta a la organización. Se puede planear el cambio y esto ayuda a que se pueda tratar de alguna manera el proceso, pero siempre se tendrá un grado de incertidumbre que incidirá en la resistencia que los individuos tengan al cambio. Por estas razones la eficacia del liderazgo es un factor clave para llevar este proceso al éxito.

Existen propuestas para poder tener control sobre el cambio como propone Lewin según Robbins & Judge (2013) que postulaba 3 pasos para tratar este cambio tales como 1 el descongelamiento 2 surgimiento de nuevos patrones 3 Re congelamiento o también el de Tushman, Newman y Nadler que tenían 3 fases, 1 la contextualización del curso de la estrategia 2 motivación a las personas 3 distribución eficaz y eficiente de los recursos morales y materiales que los equipos necesitan. Aunque hay muchos modelos no hay uno que pueda abarcar todos los problemas o situaciones de la actualidad. Tomando esto en cuenta esto, el papel del líder es organizar el cambio y demostrar que es necesario.

Con los cambios constantes que existen en las empresas por diferentes factores, ya no se puede pensar en resolver los problemas generados por ese cambio y que no volverá a haber modificaciones, en realidad tenemos que adaptarnos y entender que la organización es dinámica y el cambio será el único factor constante, por esta razón el líder en vez de guiar el cambio tiene que liderar el cambio, si no se tienen en cuenta que el cambio es constante la organización está destinada a morir.

El líder debe estar alerta a los cambios que puedan surgir, ya que él no puede escoger que tipo de cambio existirá, solo puede influir en ellos para ver como la organización, uno de los puntos más importantes son los colaboradores, ya que de ellos depende cómo será el proceso de cambio, como tomen este proceso será para favorecer o inhibir el mismo. Este proceso es peligroso ya si no es aceptado por los colaboradores puede afectar negativamente en la satisfacción laboral y en el nivel psicológico, provocando rotación. (Robbins & Judge, 2013)

Para poder tener una mayor aceptación al cambio por medio de los colaboradores es esencial tener confianza en el líder, este factor es determinante para entender la dinámica interna que tendrá el cambio, la relación que existe entre el líder y los colaboradores será un punto muy importante en el proceso. (Contreras Torres & Barbosa Ramirez, 2013)

## **Liderazgo**

### **Definición**

Existen múltiples definiciones de liderazgo dependiendo del enfoque, entre estos tenemos un enfoque al sector, a las situaciones, al objetivo, a la disciplina etc. En el que se basa la presente tesis es el liderazgo para el desarrollo organizacional, comenzaremos viéndolo desde el punto de partida que nos da la RAE (s.f.), nos indica que el liderazgo es una "Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito" entendemos por la definición que se trata de una situación donde se tiene poder, también se identifica al liderazgo como un proceso en el cual un individuo influencia a un grupo de personas para poder lograr un meta en común (Northouse, 2013) de esta manera se enriquece el concepto tomando en cuenta factores importantes como las metas en común y la influencia que se tiene para alcanzarlas, esta es la relación entre el individuo conocido como líder y a los que podríamos denominar seguidores o en un ámbito organizacional colaboradores. Un líder siempre cuenta con un objetivo que comparte con sus seguidores y de esta manera se llega a generar una meta en común.

La relación que tiene el líder con los seguidores es simbiótica ya que los seguidores sin el líder no existen y el líder sin los seguidores tampoco, de esta manera comparten los aciertos, pero a la vez los problemas que pueda tener. (Northouse, 2013)

Podemos entender el desarrollo organizacional gracias a Warren G. Bennis (2013) como una respuesta a los cambios que se dan con una estrategia de carácter educacional que tiene como objetivo cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de la misma organización todo esto para que la empresa se llegue a adaptar mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y a los cambios que son constantes por otro lado como nos indica, Hernández et. al (2011) sobre la definición de Jerry Porras y Peter Robertson "El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo" (pág 8) podemos entender que el cambio es un factor clave en el DO (desarrollo organizacional) y este cambio está planificado contando a la vez con un

objetivo claro, cabe remarcar que se toma como centro al colaborador ya que este es el motor del funcionamiento de cualquier organización.

Entrando a una definición de liderazgo mucho más dirigida al enfoque organizacional podemos entender el liderazgo como una habilidad para influir en un grupo de personas y de esta manera conducirlo hasta llegar al objetivo o meta que se haya planteado como lo explica Robbins & Judge (2013) este poder e influencia recae sobre el líder, que es una “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (Real Academia Española, s.f.).

Hay que tener cuidado con la “asignación del liderazgo” y el “liderazgo emergente” como nos lo indica Northouse (2013) en las organizaciones se puede pensar que el liderazgo es un nivel jerárquico en vez de una cualidad de la persona.

La asignación del liderazgo es cuando se delega un puesto ocupando una posición en la organización, en cambio, el liderazgo emergente es algo innato que surge de diferentes individuos donde se tiene características específicas de liderazgo.

Como nos indica Pink (2009) se puede entender el liderazgo como una autoridad informal donde los recursos que utiliza son inmateriales, como la inteligencia emocional en cambio la dirección es una autoridad institucional, que utiliza recursos de administración y gestión.

## **Gerencia**

Dentro de las organizaciones se tiene una estructura que se puede entender con un organigrama que es una “representación visual de la estructura organizacional, las líneas de autoridad (cadena de mando), las relaciones del personal (staff), los arreglos de los comités permanentes y las líneas de comunicación” (Ferrel, Hirt, & Ferrel, 2009, pág. 241) en estas se puede identificar a los gerentes. La función principal de los gerentes es conseguir metas u objetivos tomando decisiones e interactuando con otras personas, los gerentes realizan su trabajo dentro de los que llamamos una organización que se puede entender como “una unidad social coordinada en forma consistente que incluye a dos o más personas quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins & Judge, 2013)

### ***Funciones***

las funciones básicas que tiene los gerentes se pueden resumir en 4 principales como indica Robbins & Judge (2013)

- Planear. – Es un proceso donde se definen los objetivos y las metas, se establecen las estrategias generales, también así el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organizar. – Se determina las tareas a realizar, responsables, como se harán, reportes y donde se tomarán las decisiones.
- Dirigir. – Esta función está totalmente relacionado con las personas, con los colaboradores en la organización. Está dirigido a generar motivación, guiar las actividades, tomar en cuenta los canales de comunicación más eficaces y como resolver conflictos entre los miembros, entre otras actividades. El liderazgo está muy ligada a esta función de los gerentes.
- Controlar. - Para poder llegar a cumplir con los objetivos y metas planteadas se necesita vigilar el desempeño de la organización, este control nos ayuda a poder corregir si alguna tarea no está marchando como se esperaba o hacer los cambios que se necesiten.

### ***Habilidades gerenciales***

Otra clasificación sobre las labores de los gerentes se puede entender por medio de:

- Aptitudes técnicas. - Es el conocimiento y la experiencia de cada individuo, pero a la vez como se pone en práctica en el trabajo.
- Habilidades humanas. – Es la manera como se entienden las cosas, como se motiva al personal, el apoyo que se le puede dar y el nivel de comunicación con otras personas tanto como a nivel individual como grupal.
- Destrezas conceptuales. - Se debe tener una capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo dentro la organización juega un papel importante, tomando en cuenta que un líder puede generar motivación a sus subordinados es que se toma un punto especial en el liderazgo transformacional sobre otros tipos de liderazgos ya que está dirigido a las personas más que a los objetivos fríos, entonces se entiende que no solo busca cumplir con los objetivos y generar un crecimiento económico, si no, facilitar el trabajo de los colaboradores creando un ambiente y cultura organizacional funcional y proactivo, al contrario con el liderazgo transaccional que está enfocado totalmente en el resultado, pero el liderazgo transformacional puede entenderse como un complemento (Avolio, 1994). Caryle (1988) nos dice que los seguidores, que en nuestro caso son los colaboradores están fundamentadas sobre las ideas de sus líderes.

El atributo principal del liderazgo transformacional es inspirar a los colaboradores a hacer más de lo esperado en un comienzo (Bass, 1985) a comparación del liderazgo transaccional donde se tiene un peso en los aspectos económicos, el punto principal del liderazgo transformacional son aspectos sociales (Cardona, 2000) donde el empowerment (delegación de poder) es una herramienta para poder dar autonomía a los colaboradores a tomar sus propias decisiones. Este tipo de liderazgo se vuelve más efectivo, productivo, innovador y satisface mejor a los colaboradores según Lowe, Kroeck y Sivasubramanian (1996).

Tomando en cuenta que la base del liderazgo transformacional es el liderazgo carismático, podemos observar que las personas en general pueden tener diferentes atributos del liderazgo, como la inteligencia, destreza, etc. como podría ser un matemático o artista, ellos pueden trabajar en absoluta soledad, pero un líder necesita inspirar a las personas (Nixon, 1987). Entonces tenemos al liderazgo transformacional que tiene un enfoque diferente al liderazgo tradicional y se dirige a la mejora de la relación entre el líder y el colaborador (Palomino, 2009).

## **2.2 Motivación**

La motivación es un factor muy importante para el desempeño porque de esta depende los resultados que se conseguirán en la organización, si los colaboradores no cuentan con motivación los resultados no serán los esperados. Para entender este concepto primero definimos lo que es la motivación, gracias a la RAE (2023) entendemos que es un “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” estas acciones que realizan los colaboradores tienen que estar guiadas para llegar a completar las metas u objetivos que tiene cada puesto laboral y la organización con objetivos estratégicos, este proceso está a cargo de los líderes de cada área, la motivación más efectiva es la intrínseca la cual ahondaremos con detalle más adelante. También podemos entender la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins & Judge, 2013, pág. 203) con esta definición entramos en un enfoque de motivación organizacional donde los factores principales son:

- 1 Intensidad, que es la cantidad de esfuerzo que alguien realiza con una tarea.
- 2 Dirección, que podemos entender como las metas que proyectan.
- 3 Persistencia que está muy relacionada con el tiempo que se empleara.

Por otra parte como nos indican Deci Edward L., Ryan Richard M. (2000) la motivación es estudiada por la psicología donde se tiene una regulación biológica, cognitiva y social,

factores que afectan al desarrollo de las necesidades que tenga cada individuo para satisfacerlas ya sea de una manera intrínseca o extrínseca, que definirá la motivación que tengan, en contra posición tenemos la desmotivación que resulta de una actividad que no tiene valor para la persona, no sentirse competente para realizarla o que el resultado esperado no sea el deseado.

Para Ajello (2023) la motivación es el desarrollo de una actividad que contempla desde el inicio una intensión, un significado relevante para que pueda activar el movimiento y la búsqueda de completar esta misma actividad.

### ***Motivación intrínseca y motivación extrínseca***

Para poder entender mejor la motivación tenemos que tener claro la diferencia entre los términos de motivación intrínseca y extrínseca, según Deci y Ryan (2000) la diferencia es realizar una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad misma, en contra posición tenemos la motivación extrínseca que es la actividad realizada que genera un resultado separable.

Motivación intrínseca, según Bello y Bustamante (2019) se activa de manera voluntaria partiendo desde un deseo y con total autonomía, teniendo la capacidad de elegir y decidir, podemos entender que desde que nacemos tenemos una motivación intrínseca, ya que tenemos impulsos para ser curiosos y activos en el marco de una salud estable, sin tener una recompensa prometida o esperándonos, también nos indican que bajo el constructo de la motivación intrínseca se puede tomar en cuenta tres factores importantes que son: alcanzar el dominio, generar un interés espontáneo y la exploración, pero estas solo se dan cuando las condiciones lo permiten (Deci y Ryan 2000).

Por otra parte tenemos los tres factores que aumentan y fomentan la motivación intrínseca que son los retos óptimos, el feedback positivo y la libertad, pero se tiene que tomar en cuenta que los estudios han demostrado que las recompensas extrínsecas disminuyen la autonomía que por consecuencia de igual manera disminuye la motivación intrínseca (Deci, 1975).

También es importante hablar del entorno ya que este es un factor importante cuando hablamos de motivación intrínseca, este nivel que es social puede llegar a afectar a la expresión de la motivación intrínseca pero no afectar como tal el interés innato del mismo.

Como nos indica Deci y Ryan (2000) “las personas estarán motivadas intrínsecamente solo para tareas por las que mantienen un interés intrínseco, actividades que tienen el atractivo de la novedad, el desafío, o valor estético” (Pag 5) este es la comanda para poder entender cómo mantener y fomentar esta motivación intrínseca, conocer los factores que les genere esta curiosidad a nuestros colaboradores es el ancla para poder mantenerlos en este estado.

Tomando en cuenta que la motivación intrínseca no es la única que puede darnos el impulso de conseguir las metas planteadas personales tenemos la motivación extrínseca, pero esta puede y tiene una autorregulación, que depende de los factores que entren en juego, esta se puede entender mejor con la teoría de la integración orgánica, que se desarrolla en los siguientes puntos.

### ***Teoría de la Autodeterminación***

La teoría de la auto determinación fue postulada por Deci y Ryan donde podemos entender como nos indica Juárez (2011) que todo ser humano tiene necesidades muy definidas y hasta se podrían llegar a entender que son universales en las cuales podemos encontrar la autonomía, competencia y el relacionamiento con otras personas, si estas necesidades son satisfechas las personas tendrán la capacidad de funcionar eficazmente y tendrán un desarrollo saludable, de lo contrario no tendrán un buen funcionamiento y también se verá afectada su salud.

Adentrándonos en la teoría de la autodeterminación se tiene un enfoque dirigido a la motivación, pero a la vez a la personalidad, teniendo una evolución en estos aspectos que nos llevan a la autorregulación, la motivación tiene una participación con elementos como la energía, dirección, persistencia y equifinalidad todas con relación de una intensidad existente

(Deci Edward L., Ryan Richard M. 2000) demostrando que cuando una persona tiene una motivación intrínseca esta llega a tener un desempeño mayor que con una motivación extrínseca, ya que se tienen factores como el interés, excitación y confianza que generan esta alza en el resultado final.

Si se desea poder anidar una conducta de una persona a otra, hay que tomar en cuenta que estas motivaciones, primeramente tiene que ser internalizadas que hace referencia a como una persona aloja un valor o regulación, para después pasar a la integración que es como transforma este valor o regulación a un sentido propio del yo, si este proceso es exitoso se puede tener una motivación extrínseca con resultados óptimos, en estos casos podemos ver un compromiso y autenticidad que son reflejos de una motivación intrínseca pero también se pueden evidenciar en una motivación extrínseca con una regulación integrada, la contraposición de estas acciones son la alineación y la falta de autenticidad que demuestran que la internalización no fue acorde a las necesidades y valores de la persona (Deci y Ryan 2000).

### ***Teoría de la integración organísmica***

Para entender mejor la motivación extrínseca y como llega a tener relación con la motivación intrínseca tenemos la sub teoría de la integración organísmica que desprende de la teoría de la autodeterminación, en ella nos encontramos con tipos de motivación distintos que podemos entender como una escala de conductas motivadas, en la tabla 1 podemos ver el orden de los pasos



**Tabla 1** El continuo de la Autodeterminación que muestra los tipos de motivación con sus estilos regulatorios, el locus de causalidad y los procesos correspondientes

Conducta	No-autodeterminada					Autodeterminada										
Motivación	Desmotivada		Motivación Extrínseca			Motivación Intrínseca										
Estilos Regulatorios	No-regulación		Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Integrada	Intrínseca									
Locus de Causalidad Percibido	Impersonal		Externo	Algo Externo	Algo Interno	Interno	Interno									
Procesos Regulatorios Relevantes	No-intencional	No-evaluativo	Incompetencia	Falta de control	Obediencia	Recompensas Externas y Castigos	Auto-control	Ego-implicación	Recompensas Internas y Castigos	Importancia Personal	Valor Consciente	Importancia	Congruencia	Interés		
														Gozo	Satisfacción	Inherente

*Nota. La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar, 2000.*

Entendemos como primera etapa la desmotivación que carece de la intención de actuar, seguida de las cinco instancias que tenemos como desglose de la motivación extrínseca, la regulación externa que podremos entender como la típica “motivación externa” que tiene que relación directa con una demanda externa y niveles bajos de autonomía.

El segundo tipo de motivación extrínseca es la regulación introyectada en el cual se tiene un poco más de regulación pero aun es impuesta por factores externos, esta conducta es para evitar la culpa, ansiedad u obtener respuesta del ego como el orgullo, estas acciones se hacen para tener un sentimiento de auto-valía.

La regulación identificada hace referencia cuando se otorga valor consciente a una meta y se hace propia volviendo se importante para el individuo, esta regulación tiene un importante avance al último tipo de regulación extrínseca que se conoce como regulación

integrada, esta última sucede cuando las regulaciones de identificación son asimiladas por completo por el yo, en conjunto con los valores y necesidades propias, podría entenderse como motivación intrínseca, pero la diferencia que se puede encontrar se evidencia en los resultados ya que aún se tiene separables y no así como la motivación intrínseca que solamente es inherente al disfrute.

### ***Tipos de motivación según Daniel Pink***

Según Daniel Pink la motivación tuvo una evolución en el transcurso del tiempo donde muchos factores fueron cambiando y modificándola, entendiéndola como individuo que se relaciona con la sociedad de la empresa. Podemos ver la motivación el prisma que nos da Daniel Pink (2009):

Motivación 1.0 es aquella que se desarrolló por las necesidades más primitivas del ser humano, comenzando con el sistema biológico que se conoce como “sistema operativo primitivo” la motivación 1.0 usualmente está relegada, ya que, estas necesidades básicas están cubiertas por la mayor parte de las personas que cuentan con los servicios básicos, en el entendido de colaboradores que trabajan en entidades financieras y sobre todo por la generación Millennial.

Motivación 2.0 busca las gratificaciones y evitar los castigos, este enfoque se utilizó para el funcionamiento de las empresas entendiéndose que puede trabajar como un “sistema perfecto” tomando en cuenta las tareas y el horario laboral, apoyándose en recompensas y castigos de acuerdo a los comportamientos que se tengan, estos son motivadores extrínsecos los cuales tienen una respuesta muy racional. Este tipo de motivación 2.0 ayudo a la productividad de las empresas ya que se empleaba las recompensas y castigos mejorando la eficacia, pero este sistema dejo de funcionar por la evolución de la sociedad.

Motivación 2.1 en los años 50 se empezaron a hacer estudios psicológicos humanistas, uno de los exponentes más importantes fue Abraham Maslow (1991) que entendía la forma de trabajo y postulaba que existía un impulso más elevado para el actuar, con esto las empresas empezaron a dar un cambio dirigido a sus colaboradores para que puedan crecer y tengan una mayor autonomía, un ejemplo de este cambio fue el código de vestimenta y horarios flexibles.

Existen 3 razones por los cuales ya no es compatible este sistema según Pink (2009):

- Como organizamos lo que hacemos. – la forma de entender la empresa como una maquina exacta es incorrecta ya que se trata con personas y cada una es un mundo

diferente, los colaboradores cuentan con un compendio de emociones, ambiciones, necesidades etc. que afectan al desenvolvimiento en el trabajo, como nos indica Lakhani y Wolf (2005) la motivación intrínseca basada en el placer es el impulso más fuerte y lo que se busca es destinar este impulso al trabajo.

- Como pensamos en lo que hacemos. – El ser humano intenta tener una visión lógica de su entorno, pero en la realidad la mayoría de sus comportamientos se pueden entender como algo irracional, por este motivo no se puede llegar a comprender la empresa como una máquina que produce dinero sin tener errores en el proceso.
- Como hacemos lo que hacemos. – existen 2 maneras de hacer las cosas según Daniel Pink, las algorítmicas y las heurísticas, en la actualidad todos los trabajos apuntan a ser algorítmicos donde su característica principal es la repetición de las mismas actividades, volviéndose tareas monótono, en este tipo de trabajos el manejo de la motivación 2.0 tiene mejores resultados ya que utiliza motivadores externos, para un trabajo que es repetitivo. Por otra parte, los trabajos donde para encontrar una solución se tiene que usar la creatividad son los Heurísticos, no son rutinarios, este tipo de trabajo son los más gratificantes para el empleado, ya que genera motivación intrínseca.

En la actualidad las empresas buscan empleados que se puedan auto motivar ya que las empresas se están transformando en horizontales y menos verticales con respecto a la motivación.

### **Barreras de la motivación**

Se logró demostrar que las gratificaciones condicionales, promueven las malas conductas, crean adicciones y animan a corto plazo a costa del largo.

Las gratificaciones pueden modificar el comportamiento de manera negativa, transformando los objetivos y volviendo las tareas una carga, quitándole toda la motivación intrínseca. Este fenómeno se puede ejemplificar con el efecto Sawyer (Palaez, 2022).

Según Pink (2009) podemos identificar 7 motivos que son una barrera:

1. La motivación intrínseca. – al colocar una condicionante al comportamiento, “si haces esto, recibirás esto” (Si/Entonces) quita autonomía a la persona ya que entiende que el trabajo es malo y por eso necesita ser recompensado, esto causa una reducción en la motivación intrínseca.
2. Alto rendimiento. – con experimentos que se realizaron se pudo evidenciar que a incentivos más altos se tenía un rendimiento peor.

3. Creatividad. - la creatividad es un factor importante para poder encarar las tareas de cada puesto laboral, esto se conoce como rigidez funcional, es solo ver una manera de hacer las cosas. el factor de creatividad no se aplica a todos los puestos, como los algorítmicos ya que son repetitivos y no necesitan encontrar otras maneras de resolver problemas ya que están normados.
4. La buena conducta. – no se puede controlar la conducta de los colaboradores, este depende de las emociones, sentimientos de la persona y educación que hayan recibido.
5. Conducta poco ética. –tiene mucha relación con las metas que se plantean, se tiene 2 tipos, las metas que uno mismo se propone donde se intenta ser perfeccionista y suelen ser saludables. El segundo tipo son las impuestas, estas pueden generar efectos secundarios en el comportamiento.

Los motivadores extrínsecos limitan nuestro enfoque, podemos entender estas metas como una cuota de venta, número de inscripciones etc., si bien el enfoque en si no es malo, puede provocar comportamientos poco éticos para alcanzarlas metas en el tiempo que se impone. La manera de poder lidiar con esto es que la gratificación sea la propia actividad, de esta forma no se tendrá un actuar poco ético ya que el competidor es uno mismo.

6. La adicción. – Cuando se utiliza un motivador “si/entonces” este llega a generar una respuesta favorable a corto plazo, pero no a largo plazo, lo que hace que cada vez la gratificación que se da sea mayor para que se siga teniendo una respuesta buena, este proceso se conoce como la teoría del mentor agente, ya que se intenta dar una recompensa para hacer un trabajo que nos indica que tiene que existir una recompensa por que el trabajo es desagradable. Con el tiempo el “premio” se transforma en un statu quo que obligaría a ofrecer premios mayores para mantenerlo motivado.
7. Pensamiento a corto plazo. – el enfoque de conseguir ganancias a corto plazo es una posición muy peligrosa ya que se ha demostrado que se logra conseguir los resultados esperados en corto plazo, pero es perjudicial a largo plazo ya que solo se basan en un periodo muy corto, la empresa necesita tener una vista más amplia para poder crecer.

### **Cuando funciona la motivación 2.0**

La motivación “si/entonces” tiene su lado positivo con los trabajos que son algorítmicos, aquellos que son monótonos y rutinarios como responder correos, hacer

inventarios etc. ya que estos no necesitan un grado de creatividad para su resolución, se tiene las herramientas, la manera de realizar el trabajo y el objetivo. En estos casos no daña la moral del individuo ya que la tarea es clara, se tiene que tomar en cuenta que hay que:

- Dar una explicación lógica de la necesidad del trabajo
- Reconocer que la tarea es monótona
- Permitir que se realice la tarea a la manera del trabajador

Hay que tomar en cuenta que los trabajos algorítmicos están empezando a automatizarse.

Otro tipo de gratificaciones que no son tan dañinas como el dinero o trofeos son las gratificaciones no tangibles como los halagos o las reacciones positivas, otro camino es aportar información útil específica como reconocer algo concreto del trabajo realizado.

### ***Los tres elementos de Daniel Pink***

Según Daniel Pink (2009) tenemos tres factores:

#### **La autonomía**

La autonomía tiene un enlace muy importante con el empoderamiento del colaborador, darle el poder de decisión de sus acciones logra motivarlo ya que siente que tiene control de lo que hace y puede adaptarlo a la manera que sea más adecuada a su forma de ser y hacer las cosas, tener un modelo con enfoque en los resultados en sus siglas en inglés ROWE y no así al proceso.

Una persona no tiene que ser vigilado todo el tiempo y tampoco estar sentado horas obligatorias para poder decir que sus resultados son buenos, como nos lo indica Pink en un estudio que se realizó se demostró que con una enfoque ROWE la productividad tuvo un aumento y el estrés disminuyó, esto coloca como punto principal el trabajo propio como modo de satisfacción y no así el dinero ya que el sueldo es una necesidad básica pero una vez satisfecha para la subsistencia no llega a ser un motivador mayor.

Aún se mantiene una idea errónea que sin un estímulo externo las personas permanecen sin movimiento, pero la curiosidad y la autogestión está en todo individuo desde el comienzo de sus vidas, esto mismo se refleja en el trabajo donde al darle libertad al colaborador tiene el potencial para explorar y encontrar maneras de conseguir mejores resultados. Un ejemplo claro que nos da Pink es el estudio realizado en el 2004 donde se trabajó con colaboradores de una entidad financiera donde los jefes apoyaban la autonomía y encontraron una mayor satisfacción por parte de los colaboradores donde eran guiados desde su perspectiva ayudando a asumir nuevos proyectos.

Todo esto se basa en 4 pilares:

- Lo que la gente hace (tarea), el punto principal de la tarea es poder darle la autonomía de que el empleado pueda decidir lo que va hacer ya que al poder elegir es un compromiso que el mismo se instaura y su motivación es mucho mayor ya que la decisión fue suya.
- Cuando lo hace (tiempo) si no tenemos soberanía de nuestro propio tiempo ser autónomos es casi imposible, en el trabajo funciona de manera similar la productividad de cada persona es diferente, algunos pueden ser más productivos en las mañanas que en las tardes poder darles esta flexibilidad hace que el trabajo pueda acoplarse al colaborar con los parámetros de trabajo por resultado que es el objetivo final.
- Como lo hace (técnica) poder darle libertad a las personas de desarrollar su trabajo siguiendo sus propios mecanismos, pero llegando a las metas propuestas, genera una autonomía para la persona sobre su puesto de trabajo y como realiza las tareas crea una sinergia con su puesto laboral.
- Con quien (equipo) poder tener equipos autónomos siempre genera una susceptibilidad de que no están supervisados y por ende no llegarán a sus metas, pero este concepto esta errado ya que la auto organización y la generación de métodos para conseguir los objetivos se maneja con equipos de alto desempeño que tienen potestad de escoger sus tiempos, metas y como llegaran a ellas.

Algo para resaltar es que la autonomía no significa ir en contra de la responsabilidad ya que cada uno es responsable de las metas que tiene. Esa es la diferencia entre la motivación 2.0 que la autonomía era una manera de escapar de la responsabilidad y en la motivación 3.0 la idea es que las personas quieren ser responsables de su trabajo.

## **El Dominio**

Para entender el dominio que una persona tiene en su puesto de trabajo hay que descartar la idea de control ya que estas dos son antónimas, como nos indica Pink (2009) "El control lleva a la obediencia; la autonomía lleva al compromiso" (pág. 97) y esto nos conduce al deseo de mejorar que lleva a el dominio.

Una distinción que podemos sacar es que la motivación 2.0 se dirigía a la obediencia mientras que la motivación 3.0 nos acerca al compromiso, esto se puede ver reflejado en la perdida de dinero en productividad por parte de los colaboradores ya que no se sienten motivados, obedecer nos sirve para sobrevivir, pero es pésimo para la realización personal.

Algo muy importante que resalta Pink es poder encontrar gratificación en la misma actividad y no en el fin, a esto se lo conoce como experiencias autotéticas, porque en el mismo proceso ya se saborea el fin, eso hace que cuando alcancemos la meta solo sea un paso más del proceso que genera gratificación. Para que esto pueda emplearse de una manera correcta es necesario poder dar tareas que no sean imposibles, ni muy fáciles ya que cualquiera de estos extremos es malo porque frustra al colaborador, hay que conseguir tareas desafiantes pero alcanzables.

El desajuste entre lo que el colaborador tiene que hacer y las capacidades que tiene para hacerlo produce frustración cuando no están en sintonía, esto también se aplica cuando la tarea es muy sencilla.

Daniel Pink nos indica tres leyes para el dominio:

- El dominio es un estado mental. – apoyándonos en los estudios del Dr. Dweck se entiende que una persona tiene teorías propias de sus capacidades, nos muestra dos tipos de metas, las de aprendizaje y las de rendimiento, las de rendimiento son limitadas a la cantidad de “inteligencia” que una persona pueda tener, en cambio las de aprendizaje nos hacen reflexionar y poder enfrentar cualquier obstáculo sin tener limitantes.
- El dominio es una lata. – en esta ley se postula que la perseverancia y el esfuerzo son la clave para alcanzar el dominio ya que demuestra que a lo que le destinas más tiempo es donde tendrás mejoras continuas.
- El dominio es una asíntota. – el dominio es imposible de alcanzar como se puede explicar con la analogía de la asíntota, donde aun con el mayor esfuerzo podemos estar tan cerca, esta es una fuente de frustración, pero a la vez la satisfacción se encuentra en la búsqueda más que en el fin.

## **Fines**

La autonomía y el dominio nos generan colaboradores que tienen un rendimiento muy alto, pero necesitan de un tercer pilar que es el objetivo final, la razón del esfuerzo algo más grade que ellos mismos. Con la motivación 3.0 colocamos el foco en la optimización de la finalidad alimentada por la motivación 2.0 que busca la optimización de los beneficios.

Contar con un objetivo mayor sobre la sociedad y dejar un legado, da significado al trabajo diario, apuntar no solo hacer un cambio por un deber, si no, por valores propios cambia el enfoque del objetivo, por qué se hacen las cosas. Hay que tener en cuenta si el fin que tenemos se alinea a las metas personales de los colaboradores para que el trabajo en proceso los pueda satisfacer al igual que llegar al objetivo.

## ***Teoría de Maslow***

En la teoría que propone Abraham Maslow (1991) el pilar principal es la necesidad del individuo, una necesidad, afecta al individuo en todo aspecto tanto interna como externamente y no así de una manera aislada. Esta misma necesidad genera una motivación para satisfacerla, una vez la necesidad está cubierta deja de ser una motivación y surge una nueva, ya que las necesidades nunca se satisfacen por completo

### **Jerarquía de las necesidades**

#### ***Las necesidades fisiológicas***

En este nivel tenemos 2 tipos de necesidades las de homeostasis que hacen referencia a los esfuerzos de autorregulación del cuerpo para mantener un estado normal y constante y la necesidad de apetito que nos indica si el cuerpo tiene alguna carencia alimentaria.

#### ***Seguridad***

En este segundo nivel podemos encontrar a los receptores, los realizadores, el intelecto y las otras capacidades que son instrumentos de seguridad. Algunos ejemplos de este nivel son: estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, necesidad de una estructura de orden, de ley y de límites; protección etc. (Maslow, 1991). Este nivel fue evolucionando con el tiempo ya que la regulación social con la creación de políticas, generación de empleos, etc. brindaron una manera mucho más fácil de satisfacción social.

#### ***Sentido de pertenencia y las necesidades de amor***

Este nivel está muy relacionado con el afecto (el autor relaciona el afecto con el amor) de dar y recibir, esta necesidad está ligada con las relaciones que se tienen con otros individuos ya sean familiares, amigos, pareja etc., las emociones contrarias generan soledad, un sentimiento de destierro, rechazo y el desarraigo.

#### ***Estima***

En esta categoría podemos identificar 2 factores los internos y los externos, en los internos encontramos la autonomía del individuo, los logros y el respeto de uno mismo, en los factores externos tenemos el reconocimiento de otras personas y la atención.

#### ***Autorrealización***



Este es el nivel más alto de la pirámide donde el individuo encuentra una satisfacción en aquello que es capaz de ser, es donde se puede desarrollar todo el potencial de la persona.

Estas cinco necesidades también cuentan con una clasificación interna donde tenemos las necesidades de orden inferior que se satisfacen de forma externa las cuales son las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden superior son aquellas que se satisfacen de manera interna, estas son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización

Un punto que podemos resaltar es que las necesidades de seguridad (orden inferior) están muy reguladas con las políticas de estado, cuando el país tiende a proteger a sus trabajadores la motivación crece (Robbins & Judge, 2013).

### ***Teoría: Existencia, Relación y Crecimiento (E.R.G.)***

También es conocido como teoría de la motivación ERC, fue postulado por el psicólogo Clayton Paul Alderfer (1972), esta teoría se basa en la pirámide de Maslow donde agrupa las 5 etapas de la pirámide en 3 tipos:

**Necesidades de existencia** engloba las necesidades fisiológicas y de seguridad, este primer nivel asegura el buen funcionamiento orgánico y de integridad física del individuo, estos se satisfacen de manera externa con necesidades básicas y materiales. Satisfacer estas necesidades es crucial para la subsistencia de la persona.

**Necesidades de relación** esta etapa corresponde al nivel de afiliación de Maslow, esta etapa ayuda en todas las relaciones interpersonales, familiares, amistad e íntimas. Se refiere a las necesidades sociales y de aceptación.

**Necesidades de crecimiento** son las necesidades que nos permiten desarrollarnos individualmente, estas se cumplen cuando llegamos a cumplir las metas que tenemos sobre nosotros mismos, estas incluyen el nivel de estima y realización.

Esta teoría no solamente distribuye de manera diferentes las necesidades de Maslow, sino que también plantea que las necesidades se pueden satisfacer de manera simultánea sin necesidad de que se tenga que pasar por niveles. También suma un nuevo factor que es la “frustración regresiva” que indica que cuando una necesidad superior no se satisface, el individuo llega a frustrarse y decide satisfacer necesidades de orden más baja en la jerarquía, por el contrario, existe la “satisfacción progresiva” que es ascendente. (Naranjo Pereira, 2009)

### ***Teoría X y Teoría Y de McGregor***

Esta teoría postulada por Douglas Mc Gregor (2007) se fundamenta en que los seres humanos contamos con 2 visiones diferentes, una que es negativa que lleva el nombre de teoría X y una positiva que la denomina teoría Y.

En la teoría X se cuenta con un comportamiento donde el empleado tiene que ser dirigido, se considera que les disgusta el trabajo, por este motivo se los tiene que presionar para que realicen sus tareas, por otro lado, en la teoría Y los empleados se autorregulan ya que ellos mismos buscan nuevas motivaciones.

McGregor concluyo que los seres humanos tienen un comportamiento moldeado por las suposiciones que tienen con respecto a su entorno, por este motivo es importante poder manejar estas variables a nuestro favor y hacer que los colaboradores lleguen a auto regularse y tengan una motivación intrínseca.

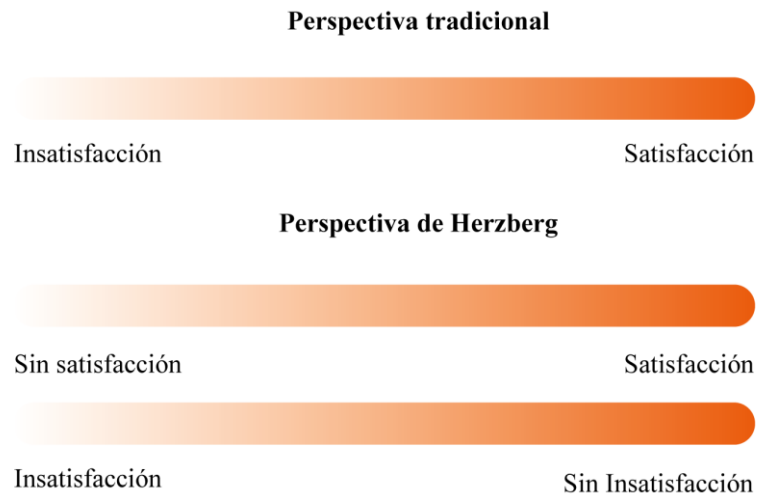
### ***Teoría de motivación e higiene Herzberg***

Esta teoría también es conocida con el nombre de los “dos factores”, fue propuesta por Herzberg (1959) donde nos indica que el desempeño de los colaboradores depende de la satisfacción que ellos tengan en sus puestos de trabajo. La relación y la actitud del individuo hacia su trabajo define el fracaso o el éxito del puesto.

Esta teoría no solo se basa en la satisfacción y la insatisfacción, si no nos indica que lo contrario a la satisfacción es la “sin satisfacción” siendo este factor lo que motiva al colaborador o lo desmotiva y por otro lado tenemos insatisfacción que responde a factores externos que dan seguridad al colaborador, pero no le producen motivación solamente le restan la molestia o como le llama Herzberg “sin insatisfacción” esto se puede identificar mejor en la Figura 1. Los factores que causan la satisfacción en una persona no son los mismos que causan la insatisfacción, por esta razón la respuesta no está en utilizar los mismos factores.

**Figura 1**

*Comparación de las Perspectivas de la Satisfacción y la Insatisfacción*



*Nota. Reproducida de Comparación de las Perspectivas de la Satisfacción y la Insatisfacción, de Comportamiento Organizacional, 2013.*

Para llegar a la satisfacción se necesitan factores intrínsecos y la insatisfacción está muy relacionado con factores externos.

Existen 2 tipos de factores, Herzberg nos propone el factor de higiene, estas son variables extrínsecas que se refieren al entorno donde se desenvuelve el colaborador, entre las variables podemos encontrar como el sueldo, las condiciones laborales, seguridad laboral, factores sociales, etc. con las disposiciones adecuadas las personas no se sentirán insatisfechas, pero tampoco satisfechas.

El segundo factor es la motivación que están ligadas al cargo de cada colaborador donde el resultado final será el desempeño que tenga en sus labores, se necesitan recompensas intrínsecas como oportunidades de ascenso, desarrollo personal, responsabilidad y autonomía en el puesto, reconocimiento entre otros.

Esta teoría nos ayuda a no confundir los factores de higiene como motivadores, ya que lo que buscamos es mantener a un colaborador motivado para que su desempeño sea el mejor para el bien de la empresa.

### **Teoría de las necesidades motivacionales - McClelland**

Para poder explicar la motivación McClelland propone 3 necesidades importantes:

- Necesidad de logro. – podemos entenderlo como el impulso que nos lleva a conseguir el éxito o sobresalir para triunfar, al cansando los objetivos trasados, esto conlleva dedicación, sacrificio y esfuerzo.
- Necesidad de poder. – esta necesidad es social, ya que busca que otros puedan actuar de una manera diferente para un fin, este rasgo lo tienen personas que quieren sobresalir a la vista de todos para conseguir status y lo hacen con un enfoque de ganar a los demás.
- Necesidad de afiliación. – es el deseo de poder tener relación interpersonales saludables y cercanas, esto se refleja en la manera de trabajar en equipo, donde el sentido de competencia con otros colaboradores no es muy grande y actúan para el bien común, aunque este vaya a veces en ceder su punto de vista.

Estas necesidades se pueden reflejar en distintos roles en la empresa donde podemos entender que la necesidad de logro puede estar muy relacionada a las personas que comienzan un emprendimiento o startup, también a los vendedores. La necesidad de poder está muy ligada a los gerentes ya que se necesita el trato con los subalternos para cumplir objetivos, dando mucho peso al desempeño.

### **Los 16 deseos de Steven Reiss**

Otra forma de abordar la motivación es la perspectiva que nos presenta el psicólogo Steven Reiss (2001) con sus diez y seis deseos, entendiendo que un deseo es el motor para un comportamiento

En la lista de los diez y seis deseos principales que nos propone Reiss tenemos como nos muestra la tabla 2.

**Tabla 2** Lista de Deseos Según Reiss

Deseo Básico	Objetivos Finales
Fuerza	Logro, competencia, liderazgo.
Independencia	Libertad, integridad del ego.
Curiosidad	Conocimiento, verdad.
Aceptación	Autoimagen positiva, autoestima
Orden	Limpieza, estabilidad, organización.
Ahorro	Colección, propiedad.

Honor	Moralidad, carácter, lealtad.
Idealismo	Equidad, justicia.
Contacto social	Amistad, diversión.
Familia	Niños
Estado	Riqueza, títulos, atención, premios
Venganza	Ganar, agresión.
Romance	Belleza, sexo.
Comiendo	Comida, comedor, caza.
Actividad Física	Aptitud física.
Tranquilidad	Relajación, seguridad.

Para poder definir estos criterios se fundamentan en tres reglas:

1. El deseo en el que estás pensando debe valorarse intrínsecamente y no por sus efectos sobre otra cosa. Es decir, debe buscarse por sí mismo.
2. El deseo debe tener un significado explicativo para comprender las vidas de casi todos.
3. El deseo debe estar en gran parte desconectado de los 16 deseos básicos que ya están en la lista.

Para satisfacer los 16 deseos Reiss nos plantea que se puede hacer por medio de 6 variables:

- Felicidad
- Relaciones
- Trabajo
- Familia
- Deportes
- Espiritualidad

Algunos puntos importantes que marcan las razones para satisfacer estos deseos básicos son:

- La felicidad, Reiss postula que la felicidad se puede manifestar de dos maneras la primera es para sentirse bien, que tiene relación con llegar a sentir sensaciones y

sentimientos placenteros, pero que son efímeros, la segunda es felicidad basada en valores, este tipo de felicidad está relacionada a la meta que se quiere cumplir, aunque sea difícil o incomodo el proceso es lo que nos genera satisfacción, esto es según Reiss darle sentido a la vida.

Como dice el mismo Reiss (2001) “La verdadera felicidad proviene del significado, y el significado proviene de los deseos y valores básicos.” (pág. 145) Se tiene que lograr encontrar y fomentar este tipo de felicidad dentro del puesto laboral dotando de significado el trabajo que realizan los colaboradores.

- Las relaciones se basan en una regla general que es la afinidad atrae y los opuestos se repelen por esta razón se busca generar esta afinidad dentro de los trabajos Reiss también nos entrega dos principios:
  - Principio de vinculación: existe una buena relación cuando los perfiles de deseo son similares o iguales.
  - Principio de separación: no existe una buena relación cuando los perfiles de deseo son opuestos en todo caso se repelen.
- Trabajo: Reiss nos propone que los deseos se pueden satisfacer en el trabajo de dos maneras:
  - Por medio de las relaciones con las personas, al tener afinidad con los colegas no importando la jerarquía que tengan, generarán una compatibilidad en el perfil del deseo. Por otro lado, hay que entender que cada persona tiene un perfil de deseo diferente que necesita satisfacer
  - Por el mismo trabajo: Las actividades que nos presenta la misma naturaleza del trabajo pueden satisfacer nuestro perfil de deseo.
- Familia: es otro factor que ayuda a satisfacer los deseos, Reiss nos da 4 principios:
  - Principio de familia: expone que la relación del niño con el padre es el deseo de honor y del padre al hijo es familia,
  - Principio de unicidad: el vínculo hace que si no están de acuerdo uno con el otro pueda mantener una unidad en la relación ya que si el hijo no está de acuerdo con el padre el honor y respeto que le tiene al padre lo mantienen unido a él y si el padre no está de acuerdo con lo que hace el hijo el deseo de familia lo mantiene unido al hijo.
  - Principio de independencia: el hijo para poder desarrollarse necesita salir de los perfiles de deseo de sus padres y desarrollar los propios.
  - Principio del hijo favorecido: es natural que el padre tenga un favoritismo por el hijo que tenga un perfil de deseo similar al suyo.

- Deportes: los deportes están pensados que solamente satisfacen una actividad física que necesitan las personas, pero Reiss nos muestra que se pueden satisfacer los dieciséis deseos por medio del deporte.
- Espiritualidad: esto se refleja en las deidades de las diferentes religiones donde se puede encontrar los dieciséis deseos ya sea en las características, acciones o prácticas, por esta razón la religión es un punto importante para poder satisfacer los perfiles de deseo que tienen las personas.

## **Marco referencial**

### **Banco Pyme Ecofuturo S.A.**

Banco Pyme Ecofuturo S.A. es una entidad financiera que brinda servicios financieros principalmente dirigida al sector productivo con prioridad en zonas rurales con el objetivo de mantener la mayor parte de su cartera crediticia en los segmentos de las microfinanzas.

### ***Historia***

Como nos indica en el sitio oficial de Banco Ecofuturo (2023) en junio de 1999 inicia operaciones Ecofuturo S.A. Fondo Financiero Privado gracias a la unión del grupo compuesto por 4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), comprometidas a trabajar en pro del desarrollo de micro y pequeñas empresas del país.

Al inicio de sus actividades, entre el período 1999 a 2002, Ecofuturo F.F.P. S.A. afrontó situaciones financieras difíciles en un entorno de crisis macroeconómica del país, para posteriormente alcanzar resultados altamente positivos y de sostenibilidad financiera.

El año 2008, IDEPRO, mayor accionista de la empresa transfirió todas sus acciones a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), que actualmente se constituye como el mayor accionista de la Institución.

El 2014 la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) emitió una Resolución en la que se establecía la transformación de Ecofuturo S.A. a Banco PYME Ecofuturo S.A., razón social que permitió a la Institución diversificar la gama de productos financieros como fideicomisos, comercio exterior, boletas de garantía y tarjetas de crédito.

Banco PYME Ecofuturo S.A. cumplió recientemente 23 años en la gestión 2022, brindado servicios financieros integrales de calidad, respondiendo de forma oportuna a la demanda de sus clientes y usuarios en el marco de responsabilidad social.

### **Imagotipo**

Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con un imagotipo y cada elemento representa:

- Isotipo: representado por tres figuras humanas levantando los brazos.
- Logotipo: Compuesto por la aclaración tipográfica de la marca.

### **Figura 2**

*Imagotipo Banco Pyme Ecofuturo*



*Nota Imagotipo Banco Pyme Ecofuturo, Reproducida de imagotipo, de Catalogo de Imagen Corporativa, 2023.*

### **Misión**

Brindamos servicios financieros inclusivos, generando experiencias positivas y contribuyendo al desarrollo sostenible del país (Ecofuturo, 2023).

### **Visión**

Ser el Banco ágil e innovador de las microfinanzas en Bolivia, impulsando el desarrollo de nuestros clientes (Ecofuturo, 2023).



**Propósito**

Trabajamos para que todas las personas tengan las mismas oportunidades (Ecofuturo, 2023).

**Valores**

Como nos indica en el sitio web (Ecofuturo, 2023) los valores con los que cuenta el banco son:

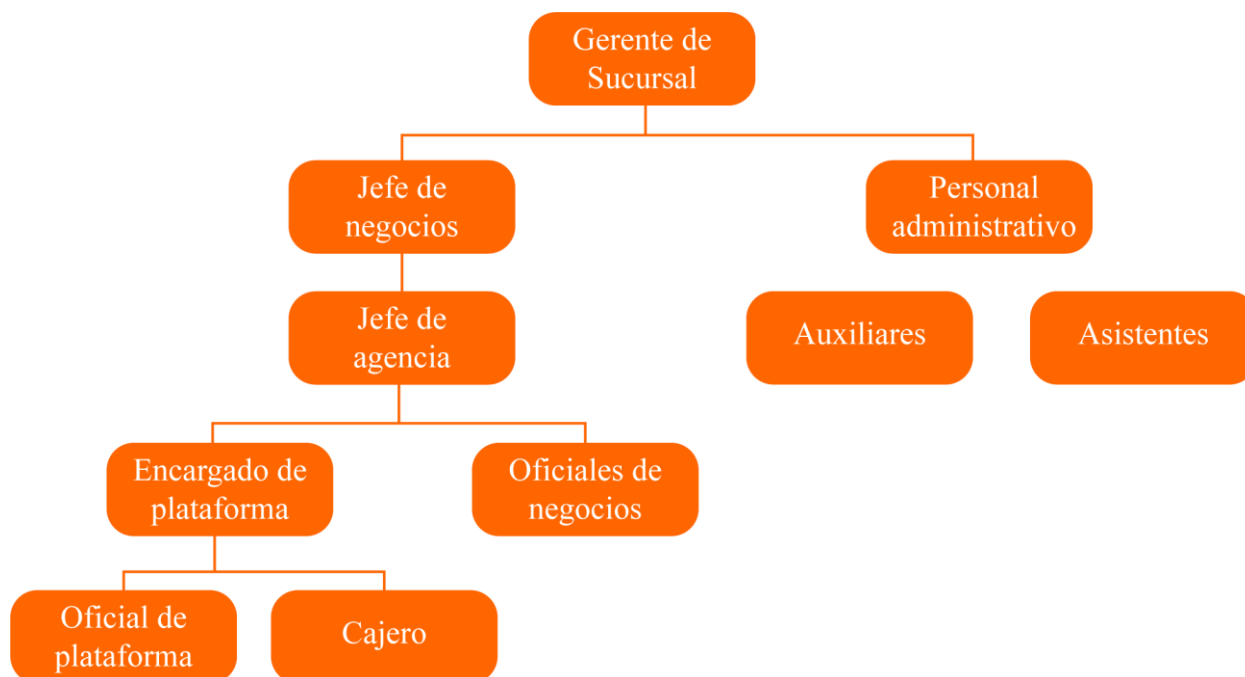
- **Inclusión:** Me comprometo a crear oportunidades y transformar la vida de las personas para impulsar su desarrollo y bienestar social.
- **Empatía:** Tengo la capacidad de escuchar, comprender y atender oportunamente las necesidades de los demás, brindando soluciones efectivas.
- **Integridad:** Actúo por convicción, haciendo lo correcto dentro y fuera de mi trabajo respetando los intereses de los demás.
- **Eficiencia:** Realizo un servicio trabajando con excelencia para cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes y usuarios, buscando y aportando soluciones diferentes, generando experiencias positivas.
- **Agilidad:** Me adapto a las demandas del mercado y con destreza logro formas de trabajo colaborativas para cumplir las metas y obtener resultados de impacto.

**Organigrama de Sucursal**

Para poder entender mejor el funcionamiento de una sucursal se adjunta el siguiente organigrama genérico:

**Figura 3**

*Organigrama genérico de Sucursal Banco Pyme Ecofuturo*



### ***Principales productos***

Para poder entender el giro del negocio es necesario entender las dos grandes ramas a las que está dirigido el Banco Pyme Ecofuturo:

Colocaciones. – se entiende este concepto como los préstamos que se realizan dirigidos a los clientes, son los diferentes créditos que se otorgan para diferentes fines, en otras palabras, es todo dinero que sale del banco a terceros.

Dentro los productos de créditos podemos nombrar los más representativos:

- EcoIndividual
- EcoProductivo
- EcoAgropecuario
- Libre disponibilidad

Captaciones. – es toda actividad que trae dinero al banco, dentro de estos podemos nombrar algunos productos como caja de ahorros, depósitos a plazo fijo.

Dentro los productos más representativos en captaciones tenemos.

- EcoPasanaku
- EcoAguinaldo
- Super DPF
- EcoMaestro
- Economista

### **Capítulo III Marco Práctico**

#### **3.1. Tipo de estudio**

La presente investigación según la estrategia que se emplea corresponde a un estudio descriptivo por que busca el cómo las retribuciones por medio del Salario Emocional afectan la motivación de los colaboradores, este tema se trata a profundidad en este capítulo de la presente tesis.

La investigación que se presenta es sincrónica tomando los periodos del 2022 al 2023.

De acuerdo a las fuentes que se pueden emplear para una tesis, se decidió escoger la investigación metodológica por que desarrolla un análisis de teorías en el capítulo dos y en el capítulo tres como se son aplicadas.

Según el propósito, se trata de una investigación pura, tomando en cuenta las estrategias de Salario Emocional que se desarrolla. Esta propuesta se pondrá a consideración sobre su aplicación, pero se pone en cocimiento a la sociedad académica científico para en un futuro considerar su implementación en las entidades financieras bajo un previo estudio de sus colaboradores.

De acuerdo al medio la investigación es documental y de campo, porque se trabaja con fuentes teóricas y a la vez se estudia el ambiente natural donde se desarrolla la investigación, la presente tesis toma foco en la sucursal de La Paz y El Alto de la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Según el resultado alcanzado, la tesis es propositiva dando como producto final estrategias de Salario Emocional que generar condiciones de motivación para los colaboradores de la institución.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación del presente documento es una investigación descriptiva-correlacional, tomamos la variable de salario emocional como pilar principal para poder generar mejores condiciones que generen una motivación que beneficie al rendimiento de la empresa, también se estudia como actualmente se está trabajando variables específicas de salario emocional dentro de la institución.

### **3.3. Métodos de Investigación**

El método de investigación que se desarrolla son los métodos teóricos y empíricos.

De acuerdo a la investigación teórica se emplea la síntesis para encontrar las razones que motivan a los colaboradores y como el salario emocional juegan un papel importante sobre esta variable, tomando en cuenta a los colaboradores, se tendrá un método inductivo, para poder formar un referente de retribución para el banco.

De acuerdo a la investigación empírica se empleará la observación y dentro de ella la observación participante para identificar las percepciones que tienen los colaboradores del banco con una observación abierta.

### **3.4. Análisis y Operacionalización de Variables**

Para poder medir los motivadores y el salario emocional actual que se aplica en la institución la presente tesis se basa en la operacionalización de variables como se refleja en la tabla 3.

**Tabla 3** Operacionalización de Variables

Variable nominal	Definición	Indicador	Resultado
Variable independiente: Salario emocional	Toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral. (Terán Ruelas, 2017)	Encuestas	Verificación del conocimiento y nivel de usabilidad de las retribuciones no salariales que ofrece la institución.
Variable dependiente: Motivación	Se entiende la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea para realizar una acción.	Encuesta	Verificación de los principales motivadores que tienen los colaboradores y el nivel positivo o negativo en el que se encuentran en la institución.

### 3.5. Técnicas de recojo de información

La técnica que se emplea en la presente tesis es la herramienta de encuesta, que conlleva una medición cuantitativa, pero los resultados que nos brinda son cualitativos por la naturaleza de la encuesta misma (moving motivations) de medición que se explica a continuación.

Con esta herramienta se recolectará la información necesaria que se expondrá en el capítulo actual.

### 3.6. Herramientas para la medición

Como nos indica Salvador et al. (2021) “En la actualidad, no existen instrumentos cuantitativos reconocidos y específicos para medir la percepción de salario emocional. La gran mayoría de las encuestas de clima laboral, presentan dimensiones que describen la satisfacción que sienten los trabajadores hacia la remuneración.” (pág. 50) Por este motivo la recolección de información se hace en base a la dirección de la tesis que apunta a la motivación del colaborador tratando motivaciones intrínsecas y extrínsecas con la herramienta de los Moving Motivators dejando de lado el factor económico.

#### 3.6.1 *Moving Motivations*

Es una herramienta diseñada por el fundador de Management 3.0 Jurgen Appelo que nos ayuda a poder ver las motivaciones que tienen las personas basado en diez motivadores, que toman como referentes los trabajos de Daniel Pink, Steven Reiss y Edward Deci (Appelo, 2023).

Con estas diez motivaciones podemos ver una mezcla de entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas, ahora se revisarán de manera particular cada motivador que también son llamados Champfrogs como lo describe Jurgen en su sitio web (2023):

1. Curiosidad: Tengo muchas cosas para investigar y pensar.
2. Honor: Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en mi forma de trabajar.
3. Aceptación: Las personas que me rodean aprueban lo que hago y quién soy.
4. Maestría: Mi trabajo desafía mi competencia, pero aún está dentro de mis habilidades (aprendizaje).
5. Poder: Hay suficiente espacio para que influya en lo que sucede a mi alrededor.
6. Libertad: Soy independiente de los demás con mi trabajo y mis responsabilidades.
7. Relación: Tengo buenos contactos sociales con las personas en mi trabajo.
8. Orden: Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable.
9. Meta: Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago.
10. Estatus: mi posición es buena y reconocida por las personas que trabajan conmigo.

La manera de evaluación consiste en 2 etapas:

La primera etapa contempla que los colaboradores tienen que ordenar los diez motivadores en una jerarquía comenzando por la variable que lo motive más hasta la que lo motiva menos, hay que tener en cuenta que esta primera etapa no tienen relación con el puesto de trabajo, si no, con las preferencias de la persona, se tienen en cuenta “qué lo motiva

en el trabajo ideal". Esto nos permite entender cómo funciona la persona de manera separada de su puesto laboral y verlo como un individuo con motivadores claros para desempeñar un trabajo.

En la segunda etapa se evalúa como estos mismos diez motivadores, pero desde una perspectiva de aplicación en la empresa, tienen que evaluar en tres categorías generales en positivo, negativo y neutro, esta métrica no es restrictiva en relación a poder colocar medidores más rigurosos, por este motivo en la presente tesis se toman cinco variables donde tenemos: muy malo, malo, neutro, bueno y muy bueno, teniendo una escala reducida del Net Promoter Score teniendo como resultado las personas que son detractores, pasivos y promotores como nos muestra la tabla 4.

**Tabla 4 Métricas con el Net Promotor Score**

Denominación	Valor del Net Promoter Score	Descriptor
Muy malo	1 – 2 Puntos	Detractores
Malo	3 – 4 Puntos	Detractores
Neutro	5 – 6 Puntos	Detractores
Bueno	7 – 8 Puntos	Pasivos
Muy bueno	9 – 10 Puntos	Promotores

Esta etapa nos permite contrastar si sus motivadores están alineados a los que la empresa le brinda y que acciones tomar para mejorar los motivadores de manera intrínseca y extrínseca.

### 3.7 Población

Para la presente tesis se tomará en cuenta las Sucursales de La Paz y El Alto ya que pertenecen a un mismo departamento y cuenta con la mayor cantidad de población Millennial dentro la empresa.

Podemos observar en la tabla 5 y 6 la distribución por generaciones de las dos sucursales.

**Tabla 5** Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal La Paz

<b>La Paz</b>		
Generación	Cantidad Colaboradores	de Porcentaje
Baby Boomers	0	0%
Generación X	12	7%
Millenials	162	92%
Centenial	2	1%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6** Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal El Alto

<b>El Alto</b>		
Generaciones	Cantidad de personas	Porcentaje
Baby Boomers	0	0%
Generación X	15	9%
Millenials	149	91%
Centenial	0	0%
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

En la tabla 7 se puede observar los resultados de la sumatoria de las dos sucursales y el dato que utilizamos como universo para el estudio.

**Tabla 7** Cantidad de Colaboradores por Generación Sucursal La Paz y El Alto

<b>La Paz y El Alto</b>		
Generaciones	Cantidad de personas	Porcentaje
Baby Boomers	0	0%
Generación X	27	8%
Millenials	311	91%
Centenial	2	1%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>



Por este motivo se trabaja sobre un universo de colaboradores Millenials de ambas Sucursales que llega a ser de 311 personas.

### 3.8 Encuestas

Para la presente tesis se empleará la herramienta de encuestas para poder entender los motivadores que tienen los colaboradores en sus fuentes de trabajo, con la estructura que nos brinda los Moving Motivators, pero también se validará el conocimiento, uso y la aceptación que le da el colaborador a los beneficios actuales que ofrece el Banco Pyme Ecofuturo.

Tomando en cuenta nuestro universo de 311 Millenials calcularemos nuestra muestra con la siguiente formula de universo finito:

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

n= Tamaño de muestra.

N= Tamaño de la población.

Z= Nivel de confianza del 95% correspondiente al 1,96.

e=Error de estimación máximo 5%.

p=Probabilidad de que ocurra el evento estudiado 50%.

q= (1\*p)= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Nos muestra el siguiente ejercicio:

$$n = \frac{311 * (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(311 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{311 * 3,84 * 0,5 * (0,5)}{(310) * (0,0025) + 3,84 * 0,5(0,5)}$$

$$n = \frac{311 * 3,84 * 0,25}{0,7725 + 3,84 * 0,25}$$

$$n = \frac{298,56}{0,775 + 0,96}$$

$$n = \frac{298,56}{1,735}$$

$$n = 172$$

La encuesta se hará por medios digitales y se puede consultar en el anexo 1 o en el siguiente link: <https://questionpro.com/t/AXw3nZyyqw>

También contamos con datos importantes como la distribución por género en la población Millennial que se puede observar en la tabla 8.

**Tabla 8** Cantidad de Colaboradores por Genero Sucursal La Paz y El Alto

Genero	Cantidad
Hombres	176
Mujeres	135
Total	311

### 3.9 Resultados de la Investigación

En las siguientes tablas y gráficos podremos observar los resultados de la encuesta con su respectivo análisis.

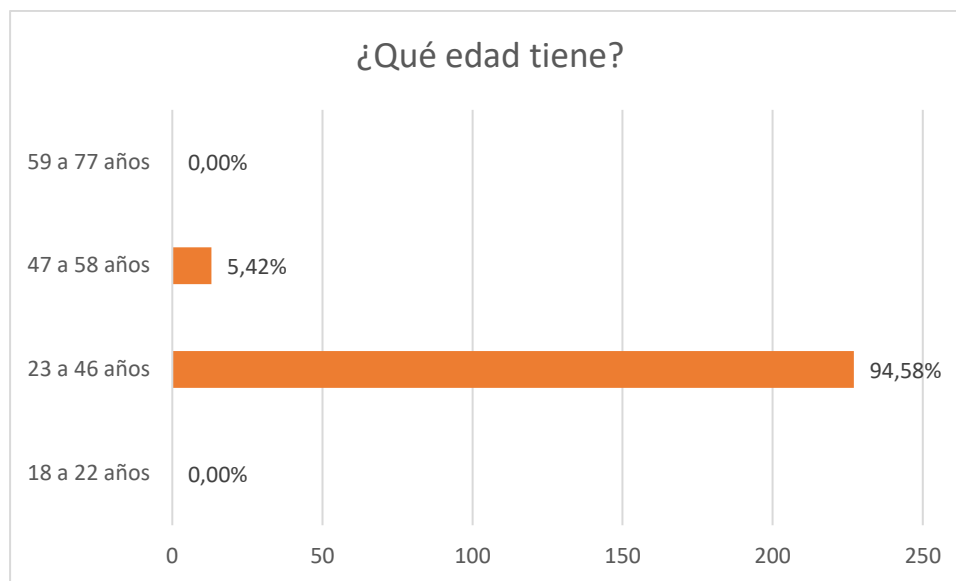
#### 3.9.1 Datos demográficos

**Tabla 9** Datos de la Pregunta ¿Qué Edad Tiene?

¿Qué edad tiene?		
Edad	N° de personas	Porcentaje
18 a 22 años	0	0,00%
23 a 46 años	227	94,58%
47 a 58 años	13	5,42%
59 a 77 años	0	0,00%

**Figura 4**

*Porcentaje de Edades de Colaboradores que Participaron de la Encuesta*



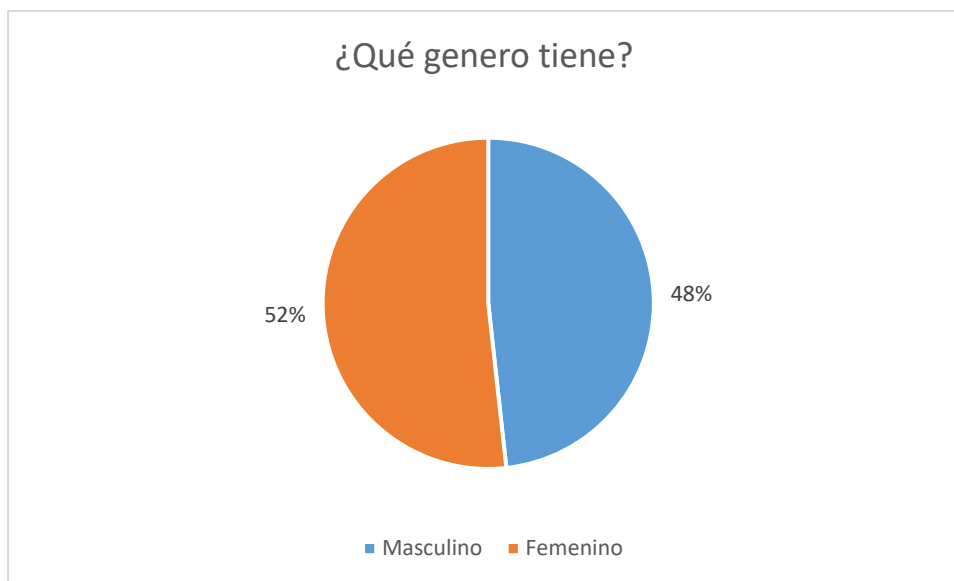
**Interpretación:** Como se demostró con el análisis previo a la encuesta la institución cuenta con una población Millennial (personas que para el 2023 tienen de 23 a 46 años) por arriba del 90% que es más participativa por medios digitales ya que la encuesta fue realizada por medios online.

**Tabla 10** Datos de la Pregunta *¿Qué Genero Tiene?*

¿Qué genero tiene?		
Masculino	83	48,26%
Femenino	89	51,74%
Total	172	100%

**Figura 5**

*Porcentaje de Colaboradores por género que Participaron de la Encuesta*



**Interpretación:** Con respecto a la distribución de género de los colaboradores tenemos casi una igualdad en la participación dando una diferencia no representativa del 2% siendo una brecha muy corta y que favorece a la investigación teniendo en cuenta que los motivadores responden tanto al género masculino como femenino.

**Tabla 11** *Jerarquizada de Motivadores Principales de los Colaboradores*

Motivador	Porcentaje	Posición
Curiosidad	2,99	1
Honor	3,55	2
Maestría	4,30	3
Orden	5,32	4
Relación	5,82	5
Aceptación	5,93	6
Estatus	6,33	7
Meta	6,47	8
Libertad	6,50	9
Poder	7,71	10

**Figura 6**

*Lista Jerarquizada de Motivadores Principales de los Colaboradores*



**Interpretación:** Utilizando la herramienta de los Moving Motivators se identifica una jerarquía dentro de los motivadores por parte de los colaboradores de manera personal (no como se manejan en el lugar de trabajo, si no con las preferencias personales), se puede evidenciar que los tres primeros puestos tienen entre ellos intervalos grandes, mostrando que son motivadores importantes para los colaboradores y que las posiciones que ocupan en la jerarquía están fundamentadas, por otra parte del cuarto puesto al noveno se ve que tienen intervalos muy pequeños, demostrando que si bien les genera interés con el tiempo puede cambiar su posición en la escala con una mayor facilidad, por último tenemos el salto que tiene el puesto noveno con el décimo donde tenemos un salto muy grande que demuestra claramente que el motivador de poder se encuentra lejos del interés de los colaboradores, nos da que tenemos el siguiente orden:

1. Curiosidad: Tengo muchas cosas para investigar y pensar.
2. Honor: Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en mi forma de trabajar.
3. Maestría: Mi trabajo desafía mi competencia, pero aún está dentro de mis habilidades (aprendizaje).
4. Orden: Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable.
5. Relación: Tengo buenos contactos sociales con las personas en mi trabajo.
6. Aceptación: Las personas que me rodean aprueban lo que hago y quién soy.

7. Estatus: mi posición es buena y reconocida por las personas que trabajan conmigo.
8. Meta: Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago.
9. Libertad: Soy independiente de los demás con mi trabajo y mis responsabilidades.
10. Poder: Hay suficiente espacio para que influya en lo que sucede a mi alrededor.

En el Top Three Box tenemos a: Curiosidad, Honor y Maestría, al tener dos motivadores que apuntan al desempeño como lo es Curiosidad y Maestría se marca un rasgo en los colaboradores que apunta en sí a la naturaleza del trabajo, pero a la vez se tiene el motivador de Honor que nos indica es importante para los colaboradores compartir valores que ellos tienen con la empresa y que se puedan reflejar de manera bidireccional, apuntando a estos tres indicadores se puede mejorar la percepción que se tiene de los colaboradores para con la empresa.

**Tabla 12** Nivel de Aplicación de los Motivadores en el Banco

Motivador	Enunciado	Muy Malo	Malo	Neutral	Bueno	Muy Bueno	Total
Curiosidad	En mi trabajo se investiga antes de realizar las tareas.	10	15	32	79	36	172
		5.81%	8.72%	18.6%	45.93%	20.93%	100%
Honor	En mi trabajo mis valores personales son los iguales que los valores de la institución.	6	13	41	67	45	172
		3.49%	7.56%	23.84%	38.95%	26.16%	100%
Maestría	En mi trabajo desafían mis competencias dentro de mis capacidades.	7	12	44	83	26	172
		4.07%	6.98%	25.58%	48.26%	15.12%	100%
Orden	En mi trabajo hay reglas y políticas para mantener un entorno estable.	7	12	37	69	47	172
		4.07%	6.98%	21.51%	40.12%	27.33%	100%
Relación	En mi trabajo tengo buenas relaciones con las personas de mi trabajo.	7	10	30	70	55	172
		4.07%	5.81%	17.44%	40.7%	31.98%	100%

Aceptación	En mi trabajo mis compañeros aceptan quién soy y lo que hago.	9	11	43	81	28	172
		5.23%	6.4%	25%	47.09%	16.28%	100%
Estatus	En mi trabajo se reconoce lo que hago.	5	22	51	73	21	172
		2.91%	12.79%	29.65%	42.44%	12.21%	100%
Meta	En mi trabajo se refleja mi propósito de vida.	10	11	40	80	31	172
		5.81%	6.4%	23.26%	46.51%	18.02%	100%
Libertad	En mi trabajo soy independiente de otros.	7	18	68	55	24	172
		4.07%	10.47%	39.53%	31.98%	13.95%	100%
Poder	En mi trabajo hay suficiente espacio para que yo influyere en lo que ocurre a mi alrededor.	10	14	68	65	15	172
		5.81%	8.14%	39.53%	37.79%	8.72%	100%

**Interpretación:** partiendo de la disposición que se plante en la primera parte de la herramienta Moving Motivator se puede tener el orden de importancia con una jerarquía del más importante al menos importante, la tabla 12 nos muestra como los colaboradores perciben positiva o negativamente los motivadores dándonos una guía si se están trabajando de manera adecuada o no estos criterios dentro la empresa.

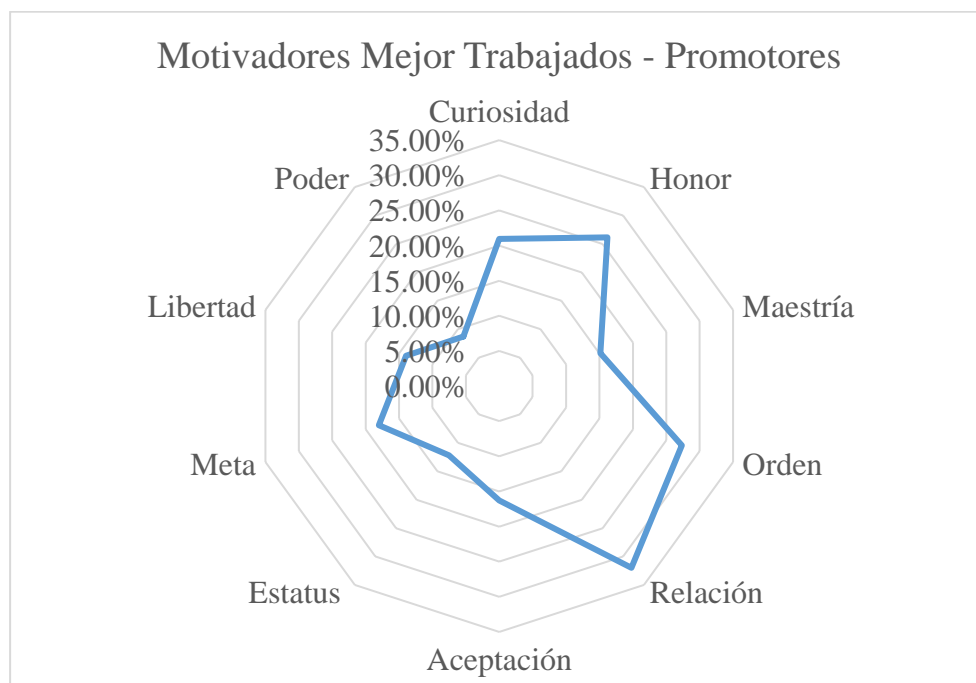
Se toma en cuenta que la calificación de “muy buena” son los promotores del trabajo y la satisfacción que tienen con cada uno de los motivadores, la calificación de “bueno” son pasivos y “neutro, malo y muy malo” son detractores, a continuación, se detalla cada variable.

**Tabla 13** Datos de la variable “Muy Bueno - Promotores”

N° de motivador por importancia	Motivador	Muy Bueno
5	Relación	31,98%
4	Orden	27,33%
2	Honor	26,16%
1	Curiosidad	20,93%
8	Meta	18,02%
6	Aceptación	16,28%
3	Maestría	15,12%
9	Libertad	13,95%
7	Estatus	12,21%
10	Poder	8,72%
	Promedio	19,07%

**Figura 7**

*Gráfica de Radar de la Variable “Muy Bueno - Promotores”*



**Interpretación:** En base a los resultados obtenidos en la calificación más alta denominada “muy bueno” podemos observar que estos son los Promotores del buen manejo que se está dando a los motivadores dentro de la institución, tenemos un promedio del



19,07% siendo casi un quinto de todos los colaboradores de las sucursales de La Paz y El Alto, en el top three box se encuentran los motivadores de Relación, Orden y Honor entendiendo que estos atributos son los que se manejan de mejor manera dentro de la institución, pero no necesariamente son los motivadores más representativos para los colaboradores, tomando en cuenta los motivadores jerarquizados por los colaboradores vemos que Relación se encuentra en el quinto puesto y Orden en el cuarto puesto, se puede evidenciar que se percibe mejores resultados en motivadores que no están en el top three box de los colaboradores (se puede consultar tabla 13), con respecto al motivador Honor se ve que está en el tercer puesto de la lista jerarquizada de motivadores personales y es el segundo mejor calificado con relación a como se maneja en la empresa estas calificaciones comparten una estrecha relación entre estos dos parámetros, demostrando que se está trabajando de manera adecuada para el 26,16% de los colaboradores.

Tomando en cuenta el Top Three Box de la jerarquía de motivadores personales tenemos a Curiosidad, Honor y Maestría, se evidencia que Curiosidad esta levemente sobre el promedio (19%) con un 1,86%, entendiendo que esta variable es la más importante en la lista de motivadores de los colaboradores tendría que tener el mayor porcentaje de resultados positivos.

El motivador de Honor como se menciono tiene una relación buena entre lo que buscan los colaboradores y lo que les da la institución, teniendo el reto de poder mantener este indicador en el tiempo y aumentar su participación positiva.

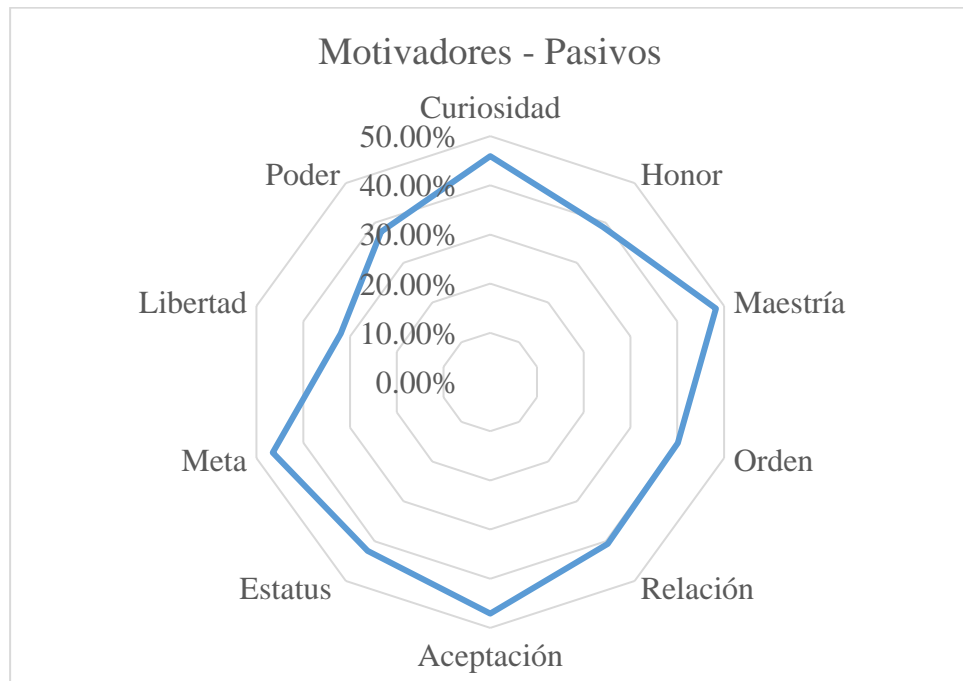
Con relación al motivador de Maestría podemos ver que está por debajo del promedio (19%) por un 3,95% denotando una brecha muy significativa, sobre este motivador se tiene que trabajar herramientas que refuercen la relación que se tienen entre el trabajo que se asigna y la capacidad que tienen los colaboradores, entendiendo que estos trabajos pueden o estar por encima de sus capacidades generando una carga de trabajo muy alta e inalcanzable o por debajo que hace que el trabajo sea muy fácil y no genere un esfuerzo que el colaborador está dispuesto a dar.

**Tabla 14** Datos de la variable “Bueno - Pasivos”

Nº de motivador por importancia	Motivador	Bueno
3	Maestría	48,26%
6	Aceptación	47,09%
8	Meta	46,51%
1	Curiosidad	45,93%
7	Estatus	42,44%
5	Relación	40,70%
4	Orden	40,12%
2	Honor	38,95%
10	Poder	37,79%
9	Libertad	31,98%
	Promedio	41,98%

**Figura 8**

Gráfica de Radar de la Variable “Bueno - Pasivos”



**Interpretación:** Con respecto a la variable de calificación “bueno” se evidencia que tienen un promedio de 41,98% siendo el pilar de los resultados ya que tienen un mayor porcentaje, esta variable indica que los colaboradores son pasivos con relación a como se están trabajando estos motivadores, tienen una sin satisfacción cómo nos lo plantea Herzberg.

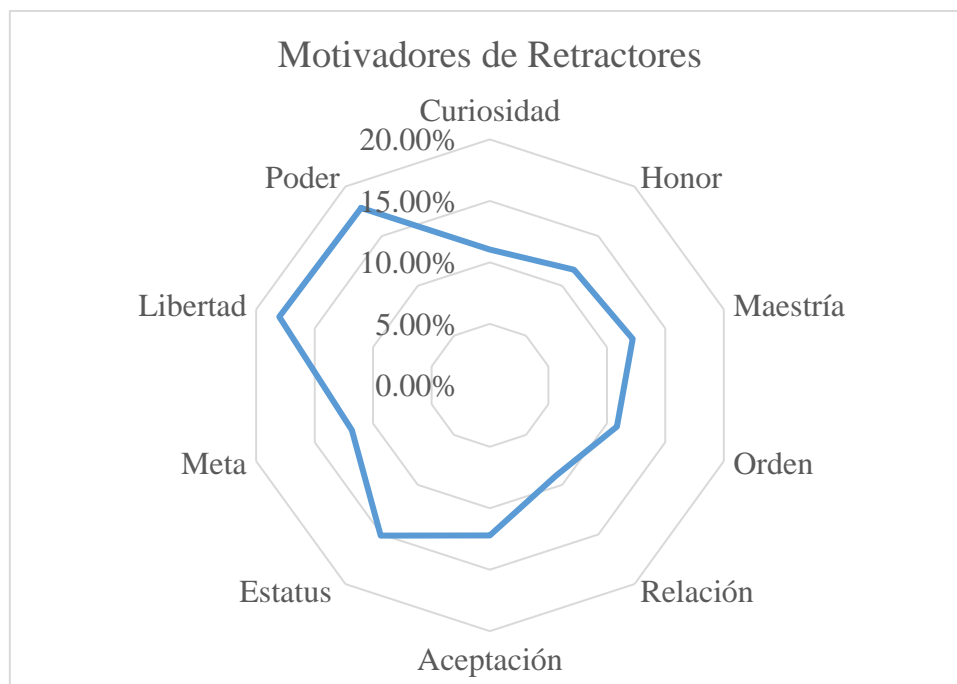
Se evidencia que el motivador que tiene el porcentaje más bajo es el de Libertad que se encuentra por debajo del promedio (41,98%) con un 38,98%, cruzando variables podemos identificar que es un atributo que no se le da mucho peso con los colaboradores en la variable de pasivos pero el porcentaje de mayor notoriedad se da en la variable de retractoros que se refleja en la tabla 14, este mismo comportamiento podemos verlo en la variable de Poder demostrando la poca relevancia que tienen estos motivadores para los colaboradores en pasivos pero si les genera una insatisfacción, tanto en cómo se manejan en la institución como en la jerarquía de motivadores personales.

**Tabla 15** Datos de la variable “Neutral, Malo, Muy Malo - Detractoros”

N° de motivador por importancia	Motivador	Muy Malo	Malo	Neutral	Porcentaje
9	Libertad	4,07%	10,47%	39,53%	18,02%
10	Poder	5,81%	8,14%	39,53%	17,83%
7	Estatus	2,91%	12,79%	29,65%	15,12%
3	Maestría	4,07%	6,98%	25,58%	12,21%
6	Aceptación	5,23%	6,40%	25,00%	12,21%
8	Meta	5,81%	6,40%	23,26%	11,82%
2	Honor	3,49%	7,56%	23,84%	11,63%
1	Curiosidad	5,81%	8,72%	18,60%	11,04%
4	Orden	4,07%	6,98%	21,51%	10,85%
5	Relación	4,07%	5,81%	17,44%	9,11%
	Porcentaje	4,53%	8,03%	26,39%	12,98%

**Figura 9**

Gráfico de Radar la variable "Neutral, Malo, Muy Malo - Detractores"



**Interpretación:** en la calificación de detractores que nos da el Net Promotor Score identificamos los motivadores que pueden generar un malestar mayor en la cultura de la institución, llegando a tener una sin satisfacción, pero presenta los motivadores más importantes por descarte, tenemos a

- Libertad. – que si bien no es uno de los motivadores del Top Three Box de motivadores de los colaboradores se tiene que cuidar ya que genera un descontento dentro de los colaboradores de una manera potencial.
- Poder. – replica el comportamiento que tiene la variable de Libertad no teniendo mucha relevancia en los motivadores principales, pero si generando un malestar interno.

Por otra parte, caber remarcar la posición que tienen los tres motivadores principales de los colaboradores donde Curiosidad y Honor comparten un promedio de 11% demostrando que se tiene un porcentaje bastante reducido de detractores, si bien se tiene un porcentaje alto en pasivos con estos dos motivadores sacar de ese lugar a promotores puede llegar a ser un trabajo no tan complicado como rescatarlos de los detractores.

Con relación al atributo de Maestría se tiene un promedio de detractores del 12,21% aun por debajo del promedio (12,98%) pero muy cerca dando a entender que se tienen que

tomar mayores acciones para que no sobrepase el promedio general ya que es uno de los motivadores que más hay que cuidar.

Entendemos que, si bien en los motivadores del Top Three Box de los colaboradores tenemos buenos resultados en la variable de retractoros, da un indicio para poder generar otras acciones y así llegar a tener contacto con estos colaboradores retractoros que no están conformes con el manejo.

**Tabla 16** Nivel de Conocimiento y Uso de los Beneficios que Ofrece Banco Pyme Ecofuturo

Enunciado	No conozco	Conozco, pero NO utilizo	Conozco y utilizo	Total
Préstamos extraordinarios al personal	104	48	20	172
	60.47%	27.91%	11.63%	100%
Vale navideño	9	10	153	172
	5.23%	5.81%	88.95%	100%
Capacitación continua	6	8	158	172
	3.49%	4.65%	91.86%	100%
Trabajo flexible	38	47	87	172
	22.09%	27.33%	50.58%	100%
Licencia de medio día para colaboradores que trabajan inclusive sábados.	78	59	35	172
	45.35%	34.3%	20.35%	100%
Viabilidad en la otorgación de transferencias a y entre sucursales a solicitud del colaborador.	79	72	21	172
	45.93%	41.86%	12.21%	100%
Actividad anual por el aniversario del banco.	4	27	141	172
	2.33%	15.7%	81.98%	100%
Evento de fin de año.	7	26	139	172
	4.07%	15.12%	80.81%	100%
Adherencia voluntaria al Club para participar de diferentes eventos deportivos, sociales y culturales.	18	66	88	172
	10.47%	38.37%	51.16%	100%
Descuentos corporativos.	81	58	33	172
	47.09%	33.72%	19.19%	100%
	104	50	18	172

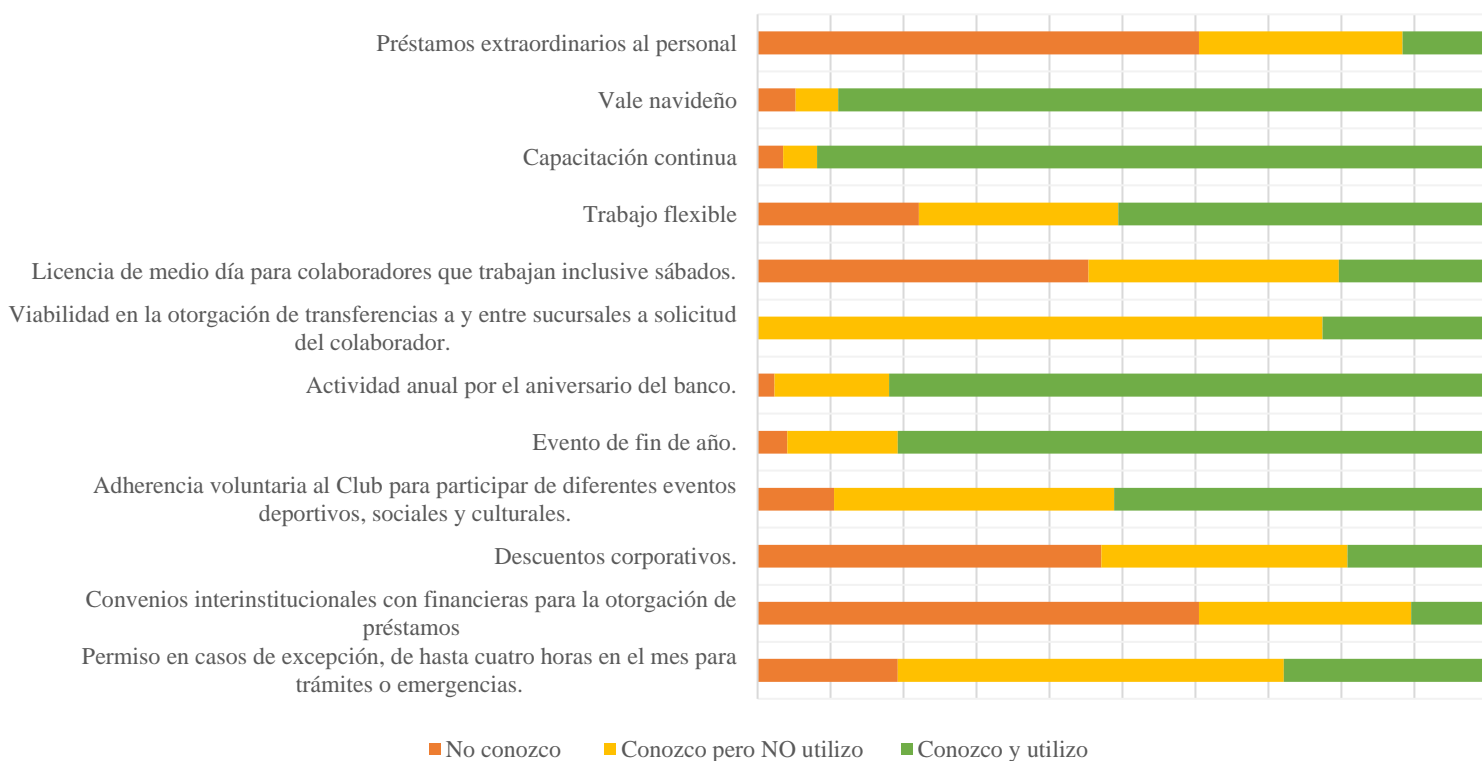
Convenios interinstitucionales con financieras para la otorgación de préstamos	60.47%	29.07%	10.47%	100%
Permiso en casos de excepción, de hasta cuatro horas en el mes para trámites o emergencias.	33	91	48	172
	19.19%	52.91%	27.91%	100%

**Interpretación:** Se evaluaron los criterios actuales que se tienen en la normativa de Salario Emocional de la institución tomando como factores 3 criterios de calificarlo, “No conoce” respondiendo al no saber de la existencia del beneficio, “conozco, pero no utilizo” demostrando que no le genera ninguna motivación el atributo y “Conozco y utilizo” mostrando que si se está aprovechando el beneficio por medio del colaborador y genera una motivación en él.

**Figura 10**

*Nivel de Conocimiento y Uso de los Beneficios que Ofrece Banco Pyme Ecofuturo*

¿Conoce los siguientes beneficios que ofrece el banco, de ser así los utilizaste en alguna ocasión?



**Interpretación:** Se puede evidenciar que dependiendo los beneficios los resultados en los criterios varían uno del otro, ahora se entrará a verlos a detalle.

Se cuenta con un desconocimiento de la variable de “prestamos extraordinarios” del más del 60%, este beneficio respondería al atributo de Orden ya que la institución con este tipo de directrices puede ayudar económicamente al colaborador.

El “vale navideño” tiene un uso del 89%, “Actividad anual por el aniversario del banco” se encuentra en un porcentaje similar 82% y “Evento de fin de año” también tiene un uso del 81% demostrando la aceptación que tienen estos beneficios que comparten un “regalo” sin ninguna condición, estas variables llegan a ser un incentivo extrínseco que según Juárez (2014) bajo la definición de prestaciones llega a generar una pertenencia del colaborador con la empresa.

El beneficio de “capacitación continua” se encuentra muy bien trabajada respondiendo al atributo de curiosidad y maestría, más del 90% indica utilizan esta variable, si bien no se especifica la manera exacta cómo se emplea esta variable se puede notar que está siendo satisfecha, esto también se refleja en el motivador de Curiosidad, pero se puede ahondar un poco más para hacerlo de manera personal y de esa manera llegar a una mayor población del 10% que no conoce el beneficio o no lo utiliza.

Con respecto al “trabajo flexible” la percepción de los colaboradores con esta variable es favorable con más del 51% pero al ser un acápite muy general se puede entender de diferentes maneras, entre ellas se puede aglomerar las variables de “licencia de medio día para colaboradores que trabajan inclusive sábados” que tienen un desconocimiento el 46% siendo una puntuación importante para trabajar y la otra variable “Permiso en casos de excepción, de hasta cuatro horas en el mes para trámites o emergencias” donde se evidencia que el 53% de los colaboradores lo conoce pero no lo utiliza, siendo un beneficio que si bien tienen el conocimiento no lo emplean, llegando a ser menos de un tercio que si le da uso con el 28%.

El 46% de los colaboradores no conocen el beneficio de transferencias y el 42% lo conoce, pero no llegan a utilizarlo, demostrando que este beneficio no es significativo, por la misma naturaleza que tiene.

La “Adherencia voluntaria al Club” tiene relación con el atributo motivacional de Relación ya que busca incentivar la convivencia por medio de diferentes actividades y eventos, contamos con más del 50% que utiliza activamente, hay que tomar en cuenta que el atributo de relación se encuentra en el 5 puesto de la lista jerarquizada de motivadores.

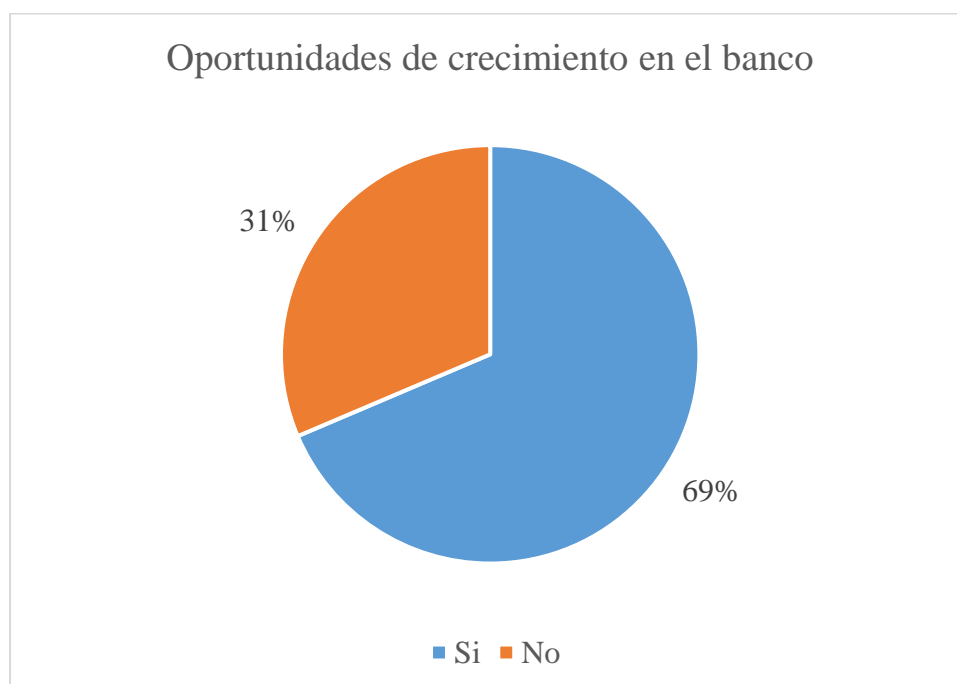
Los “descuentos corporativos” tienen un gran desconocimiento por parte de los colaboradores que llega a ser del 47% y “Convenios interinstitucionales con financieras para la otorgación de préstamos” de igual manera tiene un desconocimiento del 61%.

**Tabla 17** Datos de las variables Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo

Enunciado	Si	No	Total
Oportunidades de crecimiento en el banco	118	54	172
	68.6%	31.4%	100%
Desarrollo personal y profesional	133	39	172
	77.33%	22.67%	100%

**Figura 11**

Porcentaje de Oportunidades de Crecimiento que Perciben los Colaboradores

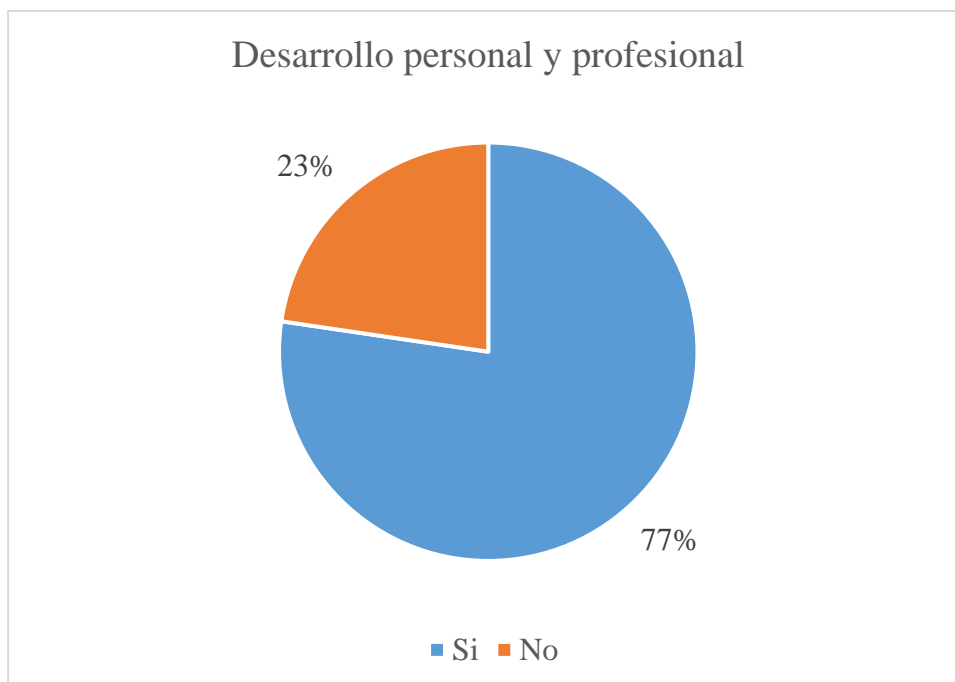


**Interpretación:** esta variable tiene estrecha relación con el desarrollo profesional y tiene un 69% de aceptación por parte de los colaboradores, este responde al motivador de Estatus.



**Figura 12**

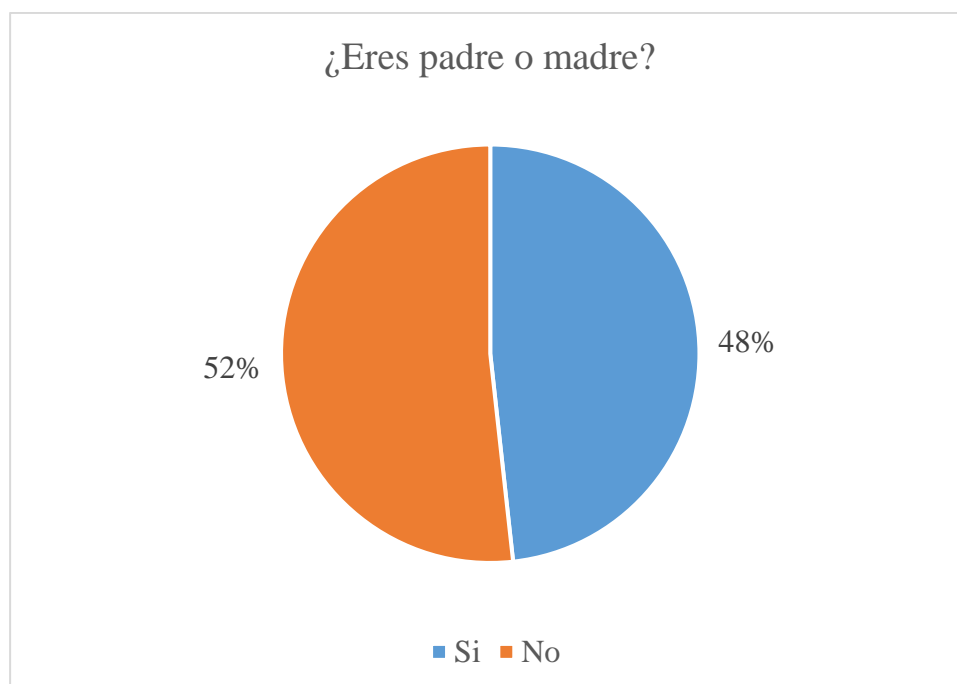
*Porcentaje de Desarrollo Personal y Profesional Perciben los Colaboradores*



**Interpretación:** si bien el enunciado como se encuentra en la normativa actual de la institución es general, con respecto a el desarrollo personal y profesional, podemos notar que un 77% percibe de una manera buena este crecimiento, esto responde a atributos motivacionales de Aceptación y Maestría.

**Tabla 18** Datos de la variable “Eres Padre o Madre”

¿Eres padre o madre?		
Si	83	48,26%
No	89	51,74%

**Figura 13***Porcentaje de Colaboradore que son Padres*

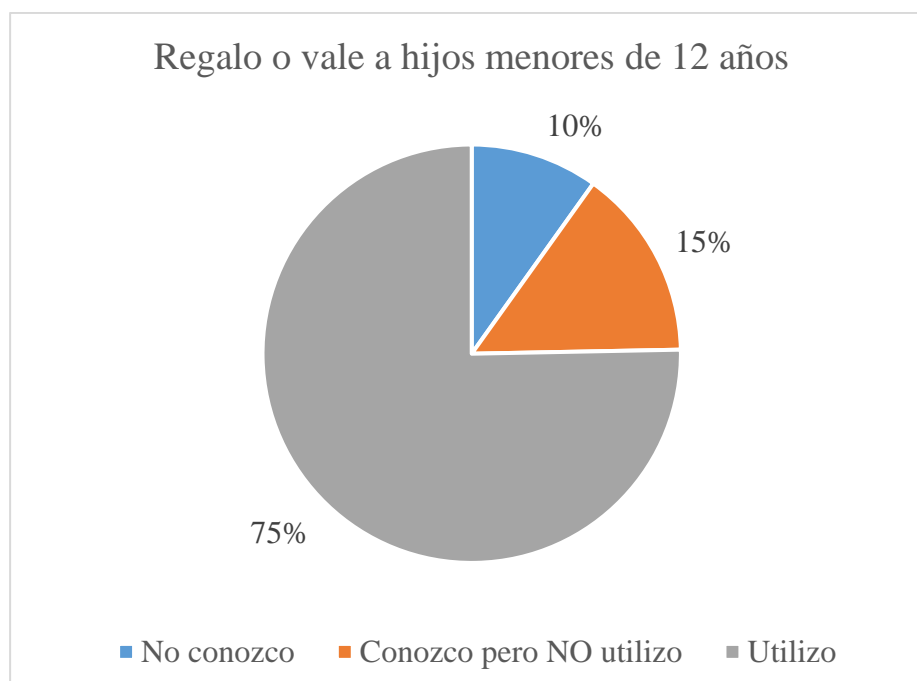
**Interpretación:** El estudio está dirigido al segmento Millenials entre los 23 a 46 años y por los resultados se denota que el 48% cuenta con hijos actualmente, teniendo una variación del 2% con respecto a los que no tienen hijos, estos resultados responden a un comportamiento de la generación que no desear tener hijos a comparación de las generaciones predecesoras.

**Tabla 19** *Datos de la Pregunta Destinada a Padres o Madres*

Enunciado	No conozco	Conozco, pero NO utilizo	Utilizo	Total
Regalo o vale a hijos menores de 12 años	8 9.88%	12 14.81%	61 75.31%	81 100%
Salas de maternidad	45 55.56%	30 37.04%	6 7.41%	81 100%

**Figura 14**

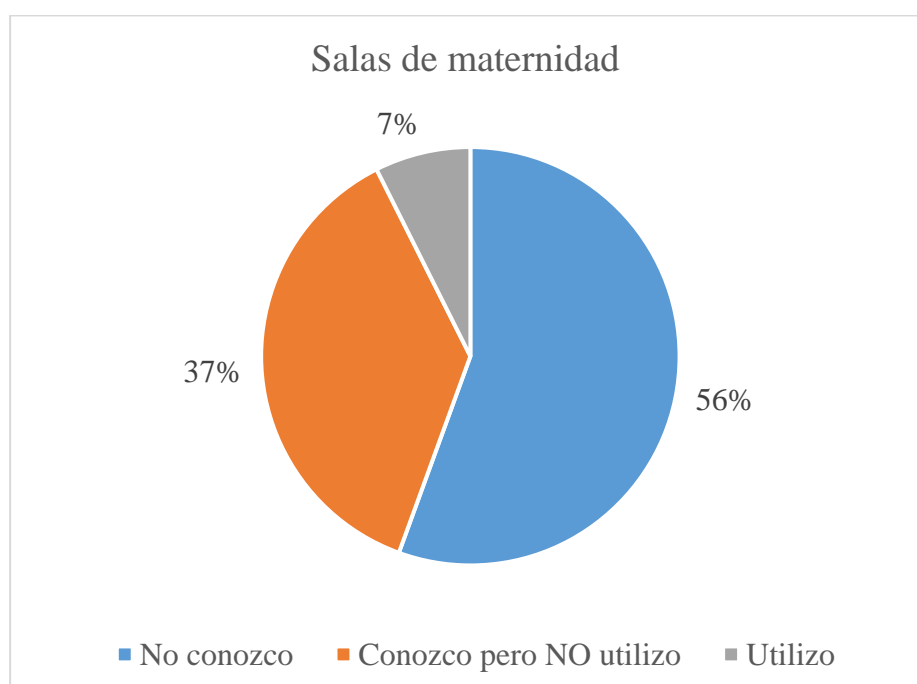
*Porcentaje de Uso del Beneficio "Regalo a Vale a Hijos Menores de 12 años"*



**Interpretación:** esta variable apunta a tener una pertenencia del colaborador con la institución por medio de la familia dándole prestaciones o beneficios, la eficacia de esta variable es respaldada con un 75% de aceptación.

**Figura 15**

*Porcentaje de Uso del Beneficio "Sala de Maternidad"*



**Interpretación:** Se cuenta con un desconocimiento de más del 56% y con un 37% que si conoce, pero no utiliza este beneficio, dando una brecha de más del 90% que demuestra que los colaboradores en su mayoría no utilizan este beneficio.

## **Capitulo IV Marco Propositivo**

### **4.1 Reestructuración de la normativa actual**

#### **Objetivo**

Analizar y proponer un nuevo orden de la normativa actual con respecto al salario emocional, para tener claridad en las características que motivan y son aceptadas por los colaboradores.

#### **Propuesta**

Podemos identificar que Banco Pyme Ecofuturo cuenta con una normativa de “Compensaciones y Beneficios” la cual se analiza a profundidad con todo lo referente a Salario Emocional.

Se puede observar que en la normativa de Banco Pyme Ecofuturo se tienen una distinción entre compensaciones y beneficios que es como se plantea un valor dirigido al colaborador.

El documento se divide en secciones:

- Sección I disposiciones generales

El objetivo que tienen esta normativa es incentivar el desempeño eficiente, la retención de los colaboradores, la motivación, equidad e inclusión mediante dos tipos de productos:

- Compensaciones económicas
- Beneficios no económicos

También contamos con la siguiente definición de compensaciones según la institución:

“Son todos los estímulos monetarios que otorgan un reconocimiento al colaborador. Está compuesta por dos elementos: el primero, asociado a la normativa laboral vigente, y el segundo, por estímulos diseñados por el banco en función a parámetros establecidos”

Podemos ver que toman en cuenta todas las acciones que están establecidas por la ley del trabajo y que rigen las políticas laborales y por otro lado se identifica una aproximación al concepto de Salario emocional que son estímulos diseñados por el banco.

- Sección II Compensaciones fijas. - que hacen referencia al sueldo que percibe cada cargo, no se toma en cuenta este apartado ya que como se mencionó el salario emocional queda inhabilitado si no se cuenta con un salario económico que cubra las necesidades básicas del colaborador.
- Sección III Compensaciones fijas anuales. - donde se reflejan disposiciones obligatorias como ser aguinaldo y segundo aguinaldo, con sus respectivas reglas.
- Sección IV Compensaciones variables. – En esta parte tenemos la tipificación de Bonos y compensaciones variables como primas.
- Sección V Beneficios al personal. – se hace un foco especial en esta sección ya que refleja un Salario Emocional.

Citando textualmente *“Los beneficios son todos aquellos estímulos no monetarios que se otorgan al colaborador por ser parte de la Entidad. Al conjunto de estos beneficios también se denomina Salario Emocional, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del colaborador, mejorando su calidad de vida y fomentando la conciliación laboral con otros ámbitos de interés.”*

Se cuenta con una definición de Salario Emocional demostrando que la institución cuenta con una normativa donde se definen los atributos de los beneficios que se ofrecen.

Dentro los beneficios directos que se indican en la normativa se propone, como primera acción realizar una distinción, dividiéndola los “beneficios” como nos indica Herzberg entre los factores de higiene y los factores de motivación, esto nos ayuda a tener una validación de cada atributo, cabe mencionar que también contar con esta tipificación nos sirvió para las herramientas de recolección de datos.

Hay que tomar en cuenta que como nos indican los autores en algunos casos no se puede dividir tan precisamente ya que algunos atributos tienen los dos factores en diferentes porcentajes, se propone manejarlo de la siguiente manera:

**Factores de higiene.** – Podemos identificarlos en dos perspectivas las que nos indica la ley del trabajo y las que se esperan en un lugar de trabajo de manera innata y que no generan una motivación significativa en sí misma, estos beneficios no generan una satisfacción si no como nos propone Herzberg nos dan una sin insatisfacción entre estos tenemos a:

1. Pago de aportes patronales por concepto de:

- a. Seguro social a corto plazo (seguro médico)
- b. Prima por riesgo profesional
- c. Provienda
- d. Aporte solidario

Este aporte se indica en La Ley 065 “Ley de Pensiones” entendiéndose que todo trabajo tiene que contar con estos aportes de manera obligatoria.

## 2. Póliza de seguro de accidentes personales

Este factor no está establecido dentro de la ley del trabajo para los colaboradores de la banca, pero se puede tomar como precedente el decreto supremo 4058 que establece este tipo de seguro para el sector de la construcción por realizar trabajos de alto riesgo, los colaboradores del banco no cuentan con trabajos de alto riesgo.

3. Póliza de seguro de vida
4. Póliza de seguro de renta hospitalaria

Si bien estas pólizas no están estipuladas como obligatorias el beneficio que dan se percibe al momento de sufrir un accidente y no así antes.

La normativa de Banco Pyme Ecofuturo también nos indican: Adicionalmente, dependiendo de las responsabilidades del cargo también se otorgan los siguientes beneficios:

1. Celular corporativo, según cargos seleccionados
2. Parqueo asignado, según cargos seleccionados
3. Oficina individual, según cargos seleccionados

Estos beneficios se relacionan sobre todo a puestos con mayor responsabilidad como jefes de agencia, en agencias y en la sucursal de igual manera dependiendo el puesto se tiene identificado que el gerente cuenta con estos beneficios.

Otro apartado que tiene el documento de la institución nos indica que se cuenta con un apartado de Beneficios Indirectos donde tenemos las Licencia con goce de haber, por los siguientes conceptos:

1. Licencia por maternidad se encuentra en el Art.61 de la Ley General del Trabajo, 1939
2. Licencia por paternidad, se establece en el decreto supremo N° 1212
3. Licencia por nacimiento de hijos, se establece en el decreto supremo N° 1212
4. Licencia para atención personal a menores de 12 años, se establece en decreto supremo N° 1455

5. Licencia por baja médica
6. Licencia para examen médico anual a mujeres, se establece en decreto supremo N° 1496
7. Licencia por aniversario natal del colaborador se establece en El Decreto Supremo N° 4709 Para poder cambiar este tipo de licencia de una variable de higiene por una de motivador, se tiene que especificar que el banco otorga 1 día completo y como beneficio ya que solo se da medio día según el decreto.
8. Licencia por matrimonio se establece en El Decreto Supremo N° 4708
9. Licencia por fallecimiento de familiares se establece en El Decreto Supremo N° 4708
10. Licencia con cargo a vacación.
11. Licencia día de la madre se establece en El Decreto Supremo N° 4927
12. Licencia día del padre se establece en El Decreto Supremo N° 4927
13. Licencia por capacitación se establece en El Decreto Supremo N° 4926
14. Licencia por estudios o docencia se establece en El Decreto Supremo N° 4926

Estas licencias están contempladas dentro de la ley del trabajo por lo cual estarían descartadas como un salario emocional ya que no es una variable diferenciadora de otros trabajos, que están en la obligación de otorgarlas.

### **Factores motivadores**

Se hace la siguiente distinción de atributos que si son diferenciadores y que no están dentro de un salario económico como tal. Estos atributos fueron validados en la encuesta realizada.

Dentro de ellos tenemos:

Beneficios directos como lo señala la normativa:

1. Préstamos extraordinarios al personal
2. Vale navideño
3. Regalo o vale a hijos menores de 12 año
4. Oportunidades de crecimiento en el banco
5. Desarrollo personal y profesional
6. Capacitación continua
7. Buen ambiente laboral
8. Cultura y valores del banco acordes a los del colaborador
9. Trabajo flexible

Beneficios indirectos

## 1. Licencias

Licencia de medio día para colaboradores que trabajan inclusive sábados.

1. Permiso en casos de excepción, de hasta cuatro horas en el mes para trámites o emergencias.

También se ofrecen otro tipo de beneficios indirectos, entre los que se pueden mencionar:

1. Viabilidad en la otorgación de transferencias a y entre sucursales a solicitud del colaborador.
2. Salas de maternidad
3. Actividad anual por el aniversario del banco.
4. Evento de fin de año.
5. Adherencia voluntaria al Club para participar de diferentes eventos deportivos, sociales y culturales.
6. Descuentos corporativos.
7. Convenios interinstitucionales con financieras para la otorgación de préstamos.

Todos estos beneficios que pueden llegar a ser motivadores para los colaboradores se pusieron a prueba con la encuesta realizada demostrando el conocimiento, uso y no uso de cada uno, se propone mantenerlos bajo el concepto de Salario emocional ya que cumplen con los criterios.

## 4.2 Propuesta para la Incorporación de Nuevos Motivadores

### Objetivo

Desarrollar acciones que ayuden a incrementar a la motivación dentro el Top Three Box de los motivadores de los colaboradores

### Fortalecimiento de motivadores dentro del salario emocional

Tomando en cuenta los resultados de motivadores más importantes y representativos en el Top Three Box se propone implementar las siguientes acciones para mejorar las condiciones en cada uno de los motivadores más representativos para los colaboradores.

Hay que tomar en cuenta lo que nos dice Deci y Ryan (2000) para poder generar una motivación extrínseca que tenga dirección para una regulación integrada hay que generar las condiciones para que los colaboradores puedan internalizarlo de una manera más fácil, estas condiciones tienen relación con la pertenencia y conexión con otras personas, esto lo



entendemos como el relacionamiento, hay que tomar en cuenta este punto álgido en la implantación de todas las acciones que se proponen a continuación.

#### **4.2.1 Motivador Curiosidad**

**Reuniones de nuevos proyectos.** – Tomando en cuenta la recomendación que nos da Daniel Pink (2009) para implementar esta herramienta se tienen que crear espacios organizados por cada área donde se pueda escuchar e evaluar la creación de proyectos propios de cada colaborador o de grupos de colaboradores que se creen de manera orgánica o natural, estos proyectos tendrían como fin solucionar o mejorar procesos, acciones etc., esto genera pertenencia y una motivación intrínseca ya que se les daría el espacio de hacer algo que ellos encuentran útil, para esto se tiene que tener el apoyo de los jefes y gerentes, hay que tomar en cuenta que no se trata de incrementar el trabajo del colaborador con tareas extra, de lo contrario podría ser contraproducente y sería una acción que sea rechazada por el pensamiento “sí propongo algo, solo es más trabajo”, lo que se propone es poder destinar un tiempo dentro su horario laboral donde puedan colocar todo el esfuerzo e interés en este proyecto, se puede considerar destinar un 10 o 20% de su tiempo laboral para desarrollarlo el proyecto, otra manera es colocar un día específico a estos proyectos especiales.

Esta acción tiene mucha relación con los motivadores Curiosidad y Maestría, ya que los incentiva a poder estudiar su entorno y aprender a poder generar soluciones, pero a la vez les da la posibilidad de explotar las habilidades que tienen en sus áreas o áreas nuevas generando maestría y autonomía en su trabajo.

**Reuniones de optimización de procesos actuales.** – otra manera es hacer partícipes a los colaboradores de las decisiones de cada área, dándoles relevancia con la participación. Quien mejor que ellos para proponer mejoras diariamente y pueden dar una opinión más acertada de cómo mejorar los procesos que se están llevando a cabo. Esta es una acción sencilla pero llega a ser muy eficiente con la autoestima del colaborador, pero a la vez despierta la curiosidad de poder mejorar para todos pero sobre todo su trabajo.

A diferencia de los proyectos que tienen que ser evaluados y pueden desarrollarse en un mediano a largo plazo estas reuniones que pueden ser mensuales con acciones que se pueden realizar al instante para tener una mejora continua.

**Capacitaciones:** si bien actualmente el banco brinda herramientas de capacitación continua por medio de una plataforma virtual, se puede dar un plus extra creando perfiles de cada puesto para poder tener planes de carrera enfocadas a los puestos que se tienen en el banco, se propone crear perfiles de cada puesto y ver las competencias que se tiene que

desarrollar en cada una y dar la opción de tomar estos cursos especializados, para poder entender si les llama la atención y si su perfil de deseo se adapta a las competencias blandas del puesto.

Los perfiles son en base a los puestos:

- Gerente de Sucursal
- Jefe de negocios
- Jefe de agencia
- Oficial de negocios
- Encargado de plataforma
- Oficial de plataforma
- Personal administrativo
- Auxiliar
- También podrían ser puesto de la oficina nacional

#### **4.2.2 Motivador Honor**

Si bien este motivador es el mejor trabajado por parte del banco se proponen algunas actividades:

**Lenguaje** poder dar directrices sobre como expresarse unos a otros puede ayudar de manera intrínseca a poder fortalecer al equipo y el clima, el “test del pronombre” de Robert B. Reich es un juego fácil para saber cómo se habla internamente en las empresas, con una serie de preguntas generales se obtiene si hablamos de “nosotros” o de “ellos” mostrando si el colaborador es parte del equipo o prefiere mantenerse al margen.

Poder utilizar un lenguaje positivo ayuda a mantener una cultura saludable, en este escenario se propone utilizar el lenguaje neuro lingüístico (PNL) dirigido a motivar y mostrar los valores de la institución.

**Relaciones** Tomando en cuenta los valores individuales de las personas, se puede resaltar lo importante que es el tiempo que destinan a sus relaciones fuera del trabajo, ya sea con sus familias o con sus amistades, si el banco se preocupa por las necesidades del colaborador fuera del puesto laboral se puede genera una valoración para la empresa por parte del colaborador que se transforma en motivación para el provecho de la institución, entre estos se propone tener horarios de trabajo que puedan ser escalonados teniendo la opción de tres horarios:

- De 7:30 a 15:30
- De 8:30 a 16:30
- De 9:30 a 17:30

Esto tiene que estar sujeto a la naturaleza del puesto, pero puede equilibrar un poco la vida extralaboral de los colaboradores dándoles opciones dentro de los horarios que tienen que cumplir.

#### **4.2.3 Motivador Maestría**

Este motivador es un poco subjetivo para colocar las mismas reglas para todos, ya que cada persona es un mundo diferente, poder entender sus capacidades y darles tareas que estén acorde a su nivel es complicado y tener cuidado en no darle trabajos que son imposibles o trabajos que sean demasiado fáciles de realizar, para esto se propone trabajar sobre los tres elementos que nos indica Daniel Pink (2009) “autonomía, dominio y fines” teniendo como estrategia los siguientes puntos:

**Enfoque ROWE** Results Only Work Environment donde el resultado es lo más importante para el puesto y no así el proceso dándole flexibilidad y poder en la toma de decisión para poder auto gestionarse, como nos indican Deci y Ryan (2000) “la autonomía facilita la internalización y, en particular, es un elemento crítico para que una regulación sea integrada” (Pag 9). Apoyamos esta herramienta con los objetivos SMART que nos indica que los objetivos tienen que ser:

- Specific – Específicos. – Se lo más objetivos con la meta que se tiene que lograr.
- Measurable – Medibles. – Que se pueda tener indicadores numéricos para poder hacer la evaluación final.
- Attainable – Alcanzables. - Tiene que estar basados en históricos para poder tener una referencia de lo que se logró y lo que ahora se quiere alcanzar.
- Relevant – Relevantes. – La tarea debe tener un fin el cual sea de utilidad y no algo superficial.
- Timely - Con un tiempo determinado

Este tipo de objetivos se establecen para que sean como indica uno de sus atributos, alcanzable, para que el colaborador pueda motivarse teniendo tareas acordes a sus capacidades, donde como se indicó previamente no sean muy fáciles ni tampoco inalcanzables.

Esto podrá dar flexibilidad dentro los parámetros establecidos y llegar a la meta de la manera que se acomode a la forma de ser del colaborador, pero a la vez objetivos acorde a sus capacidades.

**Propósito del Banco** Se propone trabajar en comunicar el objetivo por el que existe el banco que es poder dar dinero a las personas que lo necesitan, en el caso específico de Banco pyme Ecofuturo está dirigido a negocios de micro y mediana empresa, que son los clientes finales, comunicar esto de manera interna presenta a los colaboradores el porqué de su esfuerzo dotándolo de un fin mucho mayor que solamente cumplir objetivos de manera aislada en sus puestos de trabajo.

También es importante poder entender el propósito que tiene el puesto de cada individuo en el gran objetivo como banco, en esta parte los cargos que tienen mayor jerarquía juegan un papel importante para transmitir a los colaboradores por qué su trabajo es importante acorde al puesto que tienen, se trabaja esta acción más a profundidad en las capacitaciones a los líderes.

#### 4.3 Capacitaciones para Cambio de Mindset

**Objetivo** Cambiar el mindset de los puestos con mayor jerarquía de la organización para poder generar una cultura que promueva la motivación intrínseca de los colaboradores.

##### **Estrategias:**

Se propone trabajar con capacitaciones dirigidas a mejorar las soft skills de lo líderes y los colaboradores trabajando sobre las dimensiones de habilidades y actitudes, dejando de lado por esta ocasión la dimensión de conocimiento que se traba de manera particular con el motivador de Curiosidad.

- Realizar programas de capacitación dirigida a los gerentes, jefes y responsables para poder implementar el liderazgo transformacional creando una simbiosis con el liderazgo transaccional, ya que los objetivos son muy importantes en el rubro bancario.

En estas capacitaciones se tomarían temas como:

- Inteligencia emocional
- Capacidad de generar confianza
- Gestión del estrés
- Capacidad de aprender de los errores
- Visión a largo plazo
- Manejo del cambio

- Realizar programas de capacitación de coaching cognitivo, para fortalecer los procesos mentales para adquirir y transmitir conocimientos, el objetivo es que puedan resolver problemas de una manera eficiente y llegar a objetivos.
- Programa de capacitación en PNL para líderes, como nos indica Pink (2009, pág. 61) para poder romper con el sistema de castigo recompensa (si/entonces) se propone trabajar con gratificaciones no tangibles e inesperadas llegando al “ahora sí” tenemos dos acciones en este nuevo enfoque:
  - Reacciones positivas a la persona o equipo incrementa la motivación intrínseca, esto se puede realizar por cualquier tarea realizada y no solamente por proyectos grandes o medianos.
  - Aportar información útil, se tiene que evitar decir reacciones genéricas y poder involucrarse en la tarea bien hecha y destacar detalles únicos como por ejemplo el por qué resultado exitoso la acción que hizo el colaborador, entonces evitamos que “el trabajo quedo perfecto” si no utilizamos “La interpretación de las necesidades de nuestro consumidor fueron plasmadas de una manera sencilla y entendible”

#### **4.4 Campañas de Comunicación**

##### **4.4.1 Campaña de comunicación del objetivo del banco**

###### **Objetivo**

Comunicar como el banco con todas las acciones que realizan los colaboradores ayudan a una inclusión financiera por medio de la otorgación de créditos y servicios de ahorros.

###### **Estrategia**

Para poder tener una campaña que llegue a los colaboradores no se basará sobre números que muestren la cantidad de créditos desembolsados o cantidad de cajas de ahorros abiertas, se apuntará a las emociones y sentimientos con marketing 3.0 demostrando el cambio social que se está logrando con el trabajo de todos, desde el área donde se encuentren, esta campaña tendrá tres fases:

- Primera fase: Es necesario tener un paso de recolección de información y poder hacer un análisis de experiencia del cliente con el banco y cuáles son los puntos fuertes que tiene y en base a estos atributos generar una campaña “real” para mostrar cómo nos ven nuestros clientes y como se refleja su trabajo, contar con esos insights nos ayudara en la creación de la campaña, con los titulares y graficas necesarios.

- Segunda fase: Comunicar como nuestros clientes actuales han satisfecho sus necesidades con lo que ofrece el banco, dentro de esto podemos tener una gama mucho más grande que solamente hacerles la entrega de un depósito de dinero o un servicio de ahorro con interés, ya que muchos clientes valoran la atención que reciben, la resolución de problemas que se tienen, la confiabilidad, puntualidad y muchos aspectos que pueden surgir.
- Tercera fase: Mostrar como cada área contribuye con la inclusión financiera y se refleja en el cliente final, para demostrar que los esfuerzos de los colaboradores tienen un cierre con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para poder trabajar esta campaña se propone tener un tiempo de cinco meses para la primera evaluación y se trabajaría como muestra la figura 18.

**Figura 16**

*Diagrama de Gantt Campaña de Comunicación del Objetivo del Banco*

Etapas	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Fase 1					
Fase 2					
Fase 3					

### **Medios de difusión**

Los medios para utilizar son los canales internos que se tienen en el banco de cara a los colaboradores, entre estos tenemos:

- Mailing. – mensajes a los correos electrónicos corporativos.
- Grupos de WhatsApp. – se tiene creado grupos por sucursales donde están incluidos todos los colaboradores.
- Página interna de Facebook. – se cuenta con una página privada de solo funcionarios del banco.
- Reuniones de presentación de resultados.

#### **4.4.2 Campaña de beneficios que son desconocidos por los colaboradores**

##### **Objetivo**

Comunicar los beneficios que ofrece el banco actualmente para que los colaboradores tengan la opción de acceder a ellos.

## Estrategia

Como se pudo evidenciar entre todos los beneficios que podemos encontrar que existe en la normativa interna, se denota un desconocimiento en algunos atributos, para poder fomentar la participación de estos se propone crear una campaña de comunicación interna por medio de los medios digitales de fácil acceso como ser mailing y grupos de WhatsApp, teniendo como foco los beneficios.

Se propone trabajar en tres etapas donde tendremos la primera una comunicación masiva y en la segunda un mantenimiento como recordatorio para en el lapso de 3 meses poder volver a evaluar los beneficios con relación a su conocimiento y el uso que les están dando para validar si son motivadores que generen el interés de los colaboradores, el cronograma se puede ver en la figura 19.

**Figura 17**

*Diagrama de Gantt Campaña de Beneficios que son Desconocidos por los Colaboradores*

Etapas	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Lanzamiento				
Mantenimiento				
Evaluación				

Dentro los benéficos que entrarían a la campaña comunicacional tenemos:

1. Prestamos extraordinarios al personal con más el 60% de desconocimiento.
2. Convenios interinstitucionales con financieras para la otorgación de préstamos 60% de desconocimiento.
3. Descuentos corporativos 47% de desconocimiento
4. Licencia medio día para colaboradores que trabajan incluso sábado 45%
5. Trabajo flexible 20% de desconocimiento
6. Permiso en casos de excepción de hasta cuatro horas en el mes para tramites o emergencias 19%

## Insight

Para poder reflejar los beneficios que no están siendo de conocimiento en los colaboradores se toma como ancla el salario emocional, denotando la satisfacción “extra” que tienen sobre el sueldo.

Uno trabaja principalmente para tener un ingreso económico pero que mejor que disfrutar lo que uno hace, acá apuntamos a los motivadores que tiene cada persona, pero esta vez partiendo desde los beneficios actuales y no desde los que tiene el colaborador.

El insight que se utilizará está reflejado en las palabras de Confucio “Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida”

### Titular

- Disfruta nuestros beneficios tanto como ...

### Propuesta gráfica

#### Figura 18

*Key Visual Campaña de Beneficios del Banco*





### **Medios de difusión**

Los medios para utilizar son los canales internos que se tienen en el banco de cara a los colaboradores, entre estos tenemos:

- Mailing. – mensajes a los correos electrónicos corporativos.
- Grupos de WhatsApp. – se tiene creado grupos por sucursales donde están incluidos todos los colaboradores.
- Página interna de Facebook. – se cuenta con una página privada de solo funcionarios del banco.

### **Evaluación**

En el último mes diciembre se propone hacer un nuevo sondeo para evaluar la efectividad de la campaña cruzándolo con:

- Objetivo principal: Conocimiento de los beneficios
- Objetivo secundario: Uso de los beneficios

### **Conclusiones**

A pesar que la institución Banco Pyme Ecofuturo cuenta con una sección de Salario Emocional en la normativa de compensaciones, se ha identificado que muchos de los atributos planteados no pueden considerarse como beneficios de Salario Emocional. Por otra parte, se ha observado una brecha significativa debido al desconocimiento de varios de los beneficios que actualmente se tienen disponibles en la institución. Esta falta de conocimiento impide que accedan a estos beneficios debido a la falta de información, un paso secundario es la evaluación de estos mismos atributos una vez sean conocidos por todos los colaboradores, para determinar si generan algún tipo de interés que pueda contribuir a una percepción positiva del puesto de trabajo desde una perspectiva general y más allá de la naturaleza específica de las responsabilidades de cada colaborador. Para establecer motivadores específicos en cada puesto, es necesario trabajar de manera personalizada y considerar el perfil laboral de cada individuo. Este enfoque está estrechamente vinculado a los factores de motivación identificados por los autores estudiados. En este sentido, el liderazgo de equipo desempeña un papel fundamental.

A partir de este estudio, se ha propuesto una revisión de la normativa actual de la institución, eliminando las acciones que no se consideran parte del Salario Emocional, categorizando los puntos que permanecen y aumentando aquellos que podrían generar condiciones para incrementar la motivación.

Además, se ha tomado como foco principal a la generación Millennial, dado que actualmente constituye la fuerza laboral predominante a nivel mundial, incluida la entidad financiera Banco Pyme Ecofuturo S.A. La muestra de estudio indica que la generación Millennial representa más del 90% de los colaboradores en las sucursales de La Paz y El Alto, las cuales comparten una cultura similar que facilitó el estudio. Sin embargo, es crucial separar el factor económico, ya que la remuneración económica sigue siendo la principal motivación para obtener empleo, satisfaciendo las necesidades fisiológicas y de seguridad según la jerarquía de necesidades de Maslow, como se indicó en el trabajo ningún salario emocional puede competir contra un mal sueldo, tomando esa premisa se colocó el foco en buscar cuales son los principales motivadores para esta generación dentro del trabajo, la motivación que se puede generar desde un ente regulador dentro de una empresa como ser el inmediato superior o áreas como talento humano generarían una motivación extrínseca, pero se apunta a poder transformar esta motivación extrínseca en una motivación de regulación integrada para que el trabajo pueda ser percibido con una intensidad propia y no coaccionada, generando una conexión integrada al yo, pero aun contando con separables que son los resultados para la empresa como también para el individuo.

Se pudo identificar diferentes maneras de generar condiciones para motivar a las personas dentro de una organización donde las principales directrices que nos da Pink, Herzberg, Reiss, Clayton, Deci y Ryan, y Appelo entre otros, ayudaron a dar un orden a los atributos actuales que tiene la institución, pero a la vez a identificar los principales motivadores que comparten los colaboradores para poder tener acciones concretas.

Se evidencio que los atributos más importantes para los colaboradores son:

1. Curiosidad: Tengo muchas cosas para investigar y pensar.
2. Honor: Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en mi forma de trabajar.
3. Maestría: Mi trabajo desafía mi competencia, pero aún está dentro de mis habilidades.

Estos atributos si bien se pueden identificar como los más importantes para los colaboradores se contrasto con cómo los maneja la institución demostrando que dentro de una jerarquía de 10 niveles

- Curiosidad se encuentra en el 4to puesto
- Honor en el 3er puesto
- Maestría en el 7mo puesto

Demostrando que tenemos un campo abierto para trabajar y mejorar estos motivadores dentro de lo que es el Salario Emocional para Millenials.

Para poder mejorar el salario emocional de la institución en el capítulo IV se desarrolla estrategias, a continuación se tiene un detalle de las mismas:

- Reorganizar la sección de Salario Emocional actual colocando solo los beneficios que corresponden a esta denominación.
- Aumentar atributos motivadores que respondan a los 3 motivadores principales que tienen los colaboradores Millenials.
- Capacitaciones para los puestos con mayor jerarquía para poder incrementar la motivación de manera extrínseca con un camino a una regulación integrada, esto dependerá de cada perfil de trabajo que se tenga y como enlazar el puesto con el colaborador.
- Campaña de comunicación para generar pertenencia de los colaboradores con un fin mayor que es el propósito de existir del Banco, ayudar a las personas a tener una inclusión financiera y cambiar sus vidas.
- Campaña de comunicación para difundir los beneficios que por el momento son desconocidos dentro la misma institución por parte de los colaboradores.

Estas acciones buscan generar mejores condiciones para fomentar la motivación de los colaboradores desde dos perspectivas: una general, que abarca a la mayoría de los colaboradores y se enfoca en los tres principales motivadores identificados, y otra más específica, dirigida a los líderes de la organización para capacitarlos en el manejo personalizado de la motivación de sus equipos. Ambas perspectivas están enmarcadas en una normativa interna de Salario Emocional con seguimiento para evaluar su eficacia, teniendo en cuenta la dinámica naturaleza de los motivadores y la necesidad de un seguimiento continuo.

### **Respuesta a la Hipótesis**

En relación a la hipótesis planteada, se demuestra que es verdadera, ya que por la respuesta obtenida en el marco práctico se pudo evidenciar con información relevante y crítica que existen espacios para desarrollar planes que incrementen la motivación de los colaboradores Millenials en Banco Pyme Ecofuturo.

## **Recomendaciones**

Los motivadores son un factor dinámico que se va transformando a lo largo del tiempo en cada uno de los colaboradores, por este motivo se tiene que hacer un seguimiento para poder adaptar las acciones que se tienen y mantener a los colaboradores motivados.

Para poder implementar las acciones recomendadas hay que tener en cuenta no caer en lo que nos indica Max Bazerman, donde la motivación solamente es una lista de metas por cumplir, tomándolo solo como actividades, sin ver la respuesta de los colaboradores a las acciones que se realizan. Cabe mencionar que la motivación más importante es la intrínseca que cada individuo tiene y las empresas son las encargadas de dar las condiciones, espacios seguros, una cultura saludable, beneficios, entre otras variables, para que pueda nacer una automotivación propia de cada persona.

## Bibliografía

Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. [Existencia, relación y crecimiento: necesidades humanas en entornos organizacionales].

Amieva, A. U. (2021). *Los millennials liderarán la nueva normalidad del mundo del trabajo*  
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Millennials-los-lideres-de-la-nueva-normalidad-del-mundo-del-trabajo-20210707-0003.html>

Appelo, J. (2023). Management 3.0 [Administración 3.0] Retrieved from  
<https://management30.com/practice/moving-motivators/>

Aramayo, P. (2022). *Haber básico*  
<https://emba.com.bo/incrementosalarial/#:~:text=Se%20entiende%20que%20el%20haber,salario%20dominical%20y%20otros%20conceptos>

Avolio, B. Y. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership,. *Thousand Oaks*. [Mejorando la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional. Mil robles].

Bass. (1985). Leadership and performance: Beyond Expectations. [Liderazgo y desempeño: más allá de las expectativas].

Bass, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*. [Sobre la domesticación del carisma: una respuesta a Janice Beyer. Liderazgo trimestral].

Benlloch, C. (2017). *Así de corta es tu vida* <https://www.lasprovincias.es/sociedad/corta-vida-20170721191912-nt.html#:~:text=Con%20una%20vida%20laboral%20media,equivale%20a%20unos%208%20a%C3%B1os>.

- Bernal Agudo, J. L. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. *Anuario de educación departamento de ciencias de la educación de la universidad de Zaragoza*.  
[http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF)
- Bertaux, D. (1981). *the Life-History Approach to the Transformation of Sociological Practice*.  
 [El enfoque de la historia de vida para la transformación de la práctica sociológica].
- Canales, A. B. (2019). La emoción y sus componentes . Leide. <https://grupoleide.com/wp-content/uploads/2019/09/Ana-Blanco-La-emoci%C3%B3n-y-sus-componentes.pdf>
- Cardona P. (2000). *Liderazgo relacional*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>
- Caryle, T. (1988). *Los héroes*.
- Cascio, J. (2022). *Facing the Age of Chaos*. [Enfrentando la era del caos].  
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*.
- Contreras T, & Barbosa R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* 39. 152-164 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Correro. (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/10/19/sentidos/1129688836\\_850215.htm](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/10/19/sentidos/1129688836_850215.htm)  
 |
- Banco Pyme Ecofuturo (2023). *¿Quiénes somos?*  
<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>

Deci Edward L., Ryan Richard M. (2000) *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. [Motivación Intrínseca]

EKMAN, P. (2008). "An argument for basic emotions" [Un argumento para emociones básicas]

Elizundia, M. (2023). *Emotional Salary Barometer*. [Barómetro del Salario Emocional]

Retrieved from <https://emotional-salary.com/es/acerca-del-bse/#the-10-factors>

Ferrel, O. C., Hirt, G. A., & Ferrel, L. (2009). *Introducción a los negocios en el mundo cambiante*.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*.

Goleman, D. (1998) *La inteligencia emocional*

Goleman, D. (2018). *Leadership That Gets Results & What Makes a Leader?* [Liderazgo que obtiene resultados y ¿qué caracteriza a un líder? ].

Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano*.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*. [La motivación para trabajar].

John Arnold, Ray Randall. (2012). *Psicología del trabajo*.

Juárez Hernández, O. (2014). *Administración de la compensación sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*.

Juárez Maribel Sotelo (2011) *Factores De La Teoría Motivacional De Auto Determinación De Deci Y Ryan Presentes En La Residencia Naval De Veracruz*

Kotler y Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*.

- Lakhani, K. H., & Wolf, R. G. (2005). *Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation*. [Por qué los piratas informáticos hacen lo que hacen: comprender la motivación.]
- León García-Izquierdo, García-Izquierdo y Ramos Villarasa (2007) *Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de persona*
- Long, H. (26 de abril 2016). Los millennials cambian de trabajo 4 veces antes de los 32 años. [video]. Noticia <https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/26/los-millennials-cambian-de-trabajo-4-veces-antes-de-los-32-anos/>
- Lowe, Kroeck y Sivasubramanian. (1996). Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*. [Correlatos efectivos del liderazgo transformacional y transaccional: un metaanálisis]
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*.
- McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*.
- Muñoz, J. (2013). *Psicoconsult*. <http://www.psycoconsult.es/>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33(2). 153-170  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.
- Nixon, R. (1987). *Líderes*.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership*. [Liderazgo]
- Page, M. (2021). *Talento TI: Competitividad STEM en América Latina*.
- Palaez, S. (2022). *Efecto Tom Sawyer o Cómo volver una tarea aburrida en algo valioso*  
<https://www.linkedin.com/pulse/efecto-tom-sawyer-o-c%C3%B3mo-volver-una-tarea-aburrida-en-sergio-pelaez/?originalSubdomain=es>



- Palomino, P. R. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. revisión de la literatura.*
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods.* [Métodos de Evaluación y Investigación Cualitativa.]
- Pink, D. H. (2009). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva.*
- Puyal, G. (2006, diciembre). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés.  
[http://www.expansionempleo.com/2008/03/04/Desarrollo\\_De\\_Carrera/1096658.Html](http://www.expansionempleo.com/2008/03/04/Desarrollo_De_Carrera/1096658.Html)
- Quiroa, M. (2021). *Generación X* <https://economipedia.com/definiciones/generacion-x.html>
- Quiroa, M. (2021). *Generación Baby Boomers*  
<https://economipedia.com/definiciones/generacion-baby-boomers.html>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/emoci%C3%B3n>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/inteligencia?m=form>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n?m=form>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/emoci%C3%B3n>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/liderazgo?m=form>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de lengua española (edición del tricentenario).*  
 Retrieved from <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>

- Reiss, S. (2001). *¿Quién soy? Claves para descubrir tus prioridades en la vida.*
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional.*
- Rodriguez, J. (2022). *La generación Z y los 'millennial' buscan el reconocimiento y la realización personal en el trabajo* <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/generacion-z-millennial-reconocimiento-realizacion-personal-trabajo.html>
- Salvador, Torrens, Vega, Noroña. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.*
- Sánchez A, Restrepo M. (2020). *Estudio de caso de los principales factores existenciales que se relacionan con la decisión.*
- Santaella, J. (2022). *¿Cuál es la generación millennial y qué les hace especiales?*  
<https://economia3.com/generacion-milenial-quienes-son/#:~:text=Son%20personas%20con%20ganancias%20de,su%20lado%20emocional%20al%20profesional.>
- Seligman, M. E. (2011) *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being* [*Flourish: una nueva y visionaria comprensión de la felicidad y el bienestar*]
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional .*
- Stiehm, J. (2010). *U.S. Army War College: Military Education In A Democracy.* [Escuela de Guerra del Ejército de EE. UU.: Educación militar en una democracia]
- Terán Ruelas, J. L. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.*
- Organización Internacional del Trabajo Natlex (2023). Ley General del Trabajo. Retrieved from <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/46218/65057/S92BOL01.htm>

Visma. (2023). *Salario emocional más que un sueldo a fin de mes*. Retrieved from [https://latam.visma.com/globalassets/documents/latam/pdf/visma\\_e-book\\_salario-emocional.pdf](https://latam.visma.com/globalassets/documents/latam/pdf/visma_e-book_salario-emocional.pdf)

Wendelin K., Jurgen W. (2005). How emotional is transformational leadership really? [*¿Qué tan emocional es realmente el liderazgo transformacional?*]

## Anexo 1

A continuación tenemos la encuesta que se realizó de manera online, también se puede consultar en el siguiente enlace <https://questionpro.com/t/AXw3nZyygw>



### Encuesta de motivación

Nos gustaría conocer que te motiva en tu trabajo.

La información será tratada con confidencialidad, **por tanto te pedimos total sinceridad.**



12%

Las preguntas marcadas con \* son obligatorias

\* 1. ¿Qué edad tiene?

- 18 a 22 años
- 23 a 46 años
- 47 a 58 años
- 59 a 77 años

Comenzar

Las preguntas marcadas con \* son obligatorias

\* 2. ¿Qué género tiene?

- Masculino
- Femenino

\* 3. Ordene los siguientes criterios del más importante PARA TI (1) al menos importante (10). No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Arrastra aquí tus opciones para ordenarlas

Me gusta investigar para hacer mi trabajo.

⋮ Mis valores personales son los mismos que los que tienen en mi trabajo.

Mis compañeros aceptan quién soy y lo que hago.

Me gusta que desafíen mis competencias dentro de mis capacidades

Hay suficiente espacio para que yo influencie en lo que ocurre a mi alrededor.

Soy independiente de otros en mi propio trabajo y responsabilidades.

Tengo una buena relaciones con las personas de mi trabajo.

Me gustan las reglas y políticas para mantener un entorno estable.

Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago.

Me gusta que reconozcan mi trabajo.

- \* 4. Utilizando los mismos criterios de la pregunta anterior, identifica el nivel de APLICACIÓN EN EL TRABAJO. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

	Muy Malo	Malo	Neutral	Bueno	Muy Bueno
En mi trabajo se investiga antes de realizar las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo mis valores personales son los iguales que los valores de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo mis compañeros aceptan quién soy y lo que hago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo desafían mis competencias dentro de mis capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo hay suficiente espacio para que yo influya en lo que ocurre a mi alrededor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo soy independiente de otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo tengo una buena relaciones con las personas de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo hay reglas y políticas para mantener un entorno estable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo se refleja mi propósito de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trabajo se reconoce lo que hago.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 5. ¿Conoce los siguientes beneficios que ofrece el banco, de ser así los utilizaste en alguna ocasión?

	No conozco	Conozco pero NO utilizo	Conozco y utilizo
Préstamos extraordinarios al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vale navideño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licencia de medio día para colaboradores que trabajan inclusive sábados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilidad en la otorgación de transferencias a y entre sucursales a solicitud del colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividad anual por el aniversario del banco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evento de fin de año.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adherencia voluntaria al Club para participar de diferentes eventos deportivos, sociales y culturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos corporativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenios interinstitucionales con financieras para la otorgación de préstamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiso en casos de excepción, de hasta cuatro horas en el mes para trámites o emergencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 6. ¿Haz tenido la oportunidad de participar de los siguientes beneficios?

	Si	No
Oportunidades de crecimiento en el banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo personal y profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 7. ¿Eres padre o madre?

- Si
- No



Siguiente

\* 8. Solo llenar si eres padre o madre ¿Conoce los siguientes beneficios que ofrece el banco, de ser así los utilizaste en alguna ocasión?

	No conozco	Conozco pero NO utilizo	Utilizo
Regalo o vale a hijos menores de 12 años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de maternidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Finalizar