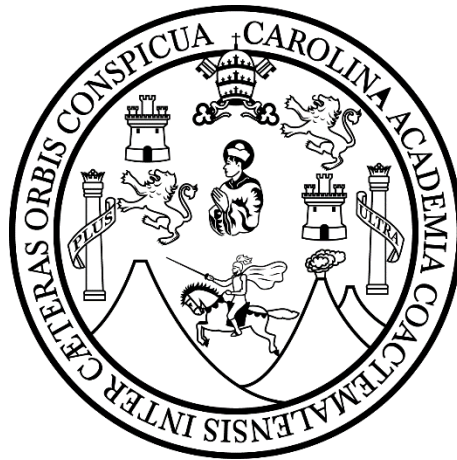


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DEDICADA
A LA SALUD



MÓNICA GRACIELA MÉNDEZ

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DEDICADA
A LA SALUD

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: MÓNICA GRACIELA MÉNDEZ

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	<u>Msc. Julio de León</u>
Evaluador:	<u>Msc. Evelyn Cardona</u>
Evaluador:	<u>Msc. Judith Morales</u>

ACTA No. 000-2020

En el Salón No. ____ de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el __ de ____ de 20____, a las _____ horas para practicar **LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada MÓNICA GRACIELA MÉNDEZ, Carné No. 201013241, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnico-formales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado "IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA SALUD", dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue _____, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones: a) _____; b) _____; y c) _____. En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los ____ días del mes de _____ del año dos mil veinte.

Coordinador

Evaluador

Evaluador

Postulante

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, _____ DE _____ DE DOS MIL VEINTE

Con base en el Punto _____, inciso ____, subinciso _____ del Acta ____-2020 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el ____ de _____ de 2020, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No. ____-2020 de _____ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo Profesional de Graduación, de fecha ____ de _____ de 2020 y el trabajo profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA SALUD", que para su graduación profesional presentó la licenciada MÓNICA GRACIELA MÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

SECRETARIO

DECANO

Revisado

Agradecimientos

A Dios: En primer lugar, por brindarme la sabiduría necesaria para llevar a cabo esta meta. A Él sea la Gloria.

A mi mami: Odilia C. Méndez Reyes por tu apoyo y cuidado a lo largo de mi existencia. Gracias por ser el pilar de mi vida y amarme incondicionalmente.

A mis abuelitos: Graciela Reyes y Juan José Méndez (Q.E.P.D) por ser un ejemplo en vida y estar en los mejores momentos.

A mis tíos: Elida Elizabeth de Acevedo, Ingrid Méndez y Arnoldo Peláez por ser entes motivadores para salir adelante.

A mis primos: Marielena, Ana Marielle, Michelle, José, Samuel y Rubén por los momentos vividos que ayudaron a tener una infancia inolvidable.

A mi padrino: Marlon Morales por ser inspiración en mi vida estudiantil, por estar en los momentos más difíciles y brindarme tu amistad incondicional.

A mis amigos: Carmen Arévalo, Mario Pineda, por recorrer juntos esta aventura llamada maestría, Jorge Aragón, Jásmin De León, Fabiola Morales, Xiomara Monge, Maggie Mendoza, Byron Reyes, por su amistad incondicional y Susana Ordoñez por ser una amiga y una jefa que me enseñó tanto.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser mi Casa de estudio, brindarme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencias. Formarme para lograr obtener un título a nivel de Posgrado.

Contenido

Página

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
1 Antecedentes	1
2 Marco teórico	6
2.1 Compensación	6
2.1.1 Compensaciones de personas	7
2.1.2 Elementos que integran la compensación del personal.....	7
2.2 Motivación.....	9
2.2.1 Motivación intrínseca.....	9
2.2.2 Motivación extrínseca.....	10
2.2.3 Importancia de la motivación.....	10
2.2.4 Teorías de la motivación	12
2.2.5 Motivación laboral	15
2.3 Factores de motivación	18
2.3.1 Logro.....	18
2.3.2 Reconocimiento	19
2.3.3 Responsabilidad.....	19
2.3.4 Ascensos	19
2.4 Satisfacción laboral	20
2.4.1 Causas de la satisfacción laboral	20
2.5 Enriquecimiento del trabajo	21
2.6 Salario emocional.....	21
2.6.1 Características del salario emocional.....	22
2.6.2 Clases de salario emocional.....	28

2.6.3	Ventajas y desventajas del salario emocional	29
2.7	Desempeño laboral	30
3	Metodología	33
3.1	Definición del problema	33
3.2	Objetivos	35
3.2.1	Objetivo general	35
3.2.2	Objetivos específicos	35
3.3	Métodos y técnicas	36
3.3.1	Fases de Implementación	37
4	Análisis y Discusión de Resultados	45
4.1	Presentación de resultados	45
4.1.1	Salario emocional	45
4.1.2	Análisis	55
4.1.3	Satisfacción Laboral	57
4.1.4	Análisis	67
4.2	Discusión de Resultados	68
	Conclusiones	73
	Recomendaciones	74
	Bibliografía	75
	Anexos	77
	Índice de Tablas	102
	Índice De Figuras	103

Resumen

El presente trabajo se realizó en una institución del Estado de Guatemala que tiene como función principal dar satisfacción a derechos económicos y sociales reconocidos constitucionalmente para los trabajadores guatemaltecos.

Actualmente la institución considera a los colaboradores como un elemento más, por lo tanto, no se motivan adecuadamente, el salario emocional actual no es idóneo para mantener la fidelidad del talento humano, el incumplimiento en las metas establecidas de cada persona, la tensión en el clima laboral que conlleva a que exista una mala relación entre jefe-colaborador como entre los mismos compañeros. Para determinar estos factores y como afectan la productividad laboral se utilizaron dos instrumentos para medir el salario emocional y el nivel de satisfacción laboral. También se realizó un cuestionario para la obtención de información más específica del tema, y tener una perspectiva más detallada de la situación actual.

En los resultados se evidenciaron bajos salario emocional derivado de la falta de capacitación, la poca flexibilidad en horarios, el poco compañerismo dentro de la institución, la relación jefe-colaborador, y como esto influye en la satisfacción laboral de cada una de las personas que conforman el Instituto.

Cada colaborador tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que el Instituto se interese por el bienestar de cada una de las personas que la conforman y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones.

Se realizó una propuesta de estrategias para implementar salario emocional a cada una de las personas que conforman los renglones presupuestarios, dichas estrategias deben estar alineadas al tipo de contrato para no incurrir en problemas legales.

Introducción

Actualmente no basta con el salario monetario ni el reconocimiento que brinda un cargo en la organización. Los colaboradores quieren ser beneficiados con aspectos como tener horarios flexibles, que les permitan practicar deportes o estudiar alguna especialización, mientras que otras personas quieren tener más tiempo libre para pasar con su familia.

El salario emocional son un concepto asociado a la retribución de un colaborador en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de este, mejorando la calidad de vida y fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como un factor motivador para el talento humano de la organización y así mejorar la opinión que estos tienen de la organización. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el colaborador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.

En el presente trabajo aborda el tema de salario emocional y el impacto en la satisfacción laboral en una institución dedicada a la salud, esto debido a que se ha evidenciado la importancia de que el personal se encuentre motivado para la realización de las tareas diarias y exista un aumento en la productividad de cada uno de los departamentos que conforman el Instituto. El cual se divide en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo uno presenta los antecedentes del Instituto como la base legal para su creación y de igual forma se evidencian estudios que explican los procesos básicos para integrar y orientar al personal, así como permitir su desarrollo y recompensarlos de una manera justa y equitativa, evaluando las diferentes causas que originan el bajo nivel de satisfacción laboral en relación con el salario emocional que proporcionaron las organizaciones.

En el Capítulo dos se desarrolla el marco teórico, presentando los principales conceptos relacionados con el área de recursos humanos que ayudarán a para enriquecer el tema de salario emocional indicando sus ventajas y desventajas dentro de las organizaciones según diferentes autores; detallando los siguientes aspectos como lo serían la compensación y sus tipos, motivación y la importancia que esta tenga en el ámbito laboral, la satisfacción y el desempeño laborales.

Por otro lado, el Capítulo tres describe la metodología aplicada para determinar el planteamiento del problema, su delimitación, el periodo histórico, el ámbito geográfico. Dentro del mismo se encuentra indicado el objetivo general del cual surgen cuatro objetivos específicos los cuales responden a las cuatro fases de la implementación del programa de salario emocional, la fase de indagación en la cual se realizó un diagnóstico buscando el problema principal mediante dos instrumentos. La fase de formulación en la cual se da una serie de opciones para la motivación del personal de una manera no económica. También la fase de ejecución donde se indican los beneficios a obtener por el cumplimiento de metas diarias por parte de los colaboradores del Instituto. Y por último la fase de evaluación por la implementación de estrategias de salario emocional.

Para finalizar el Capítulo cuatro contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos utilizados dirigidas a los colaboradores del Instituto, con el sustento de estos se determinó el nivel actual que se tiene de salario emocional y su relación con la satisfacción laboral, por las instalaciones, por la relación con el jefe inmediato y cómo esto afecta la productividad laboral.

1 Antecedentes

Es una institución del Estado de Guatemala que tiene como función principal dar satisfacción a derechos económicos y sociales reconocidos constitucionalmente para los trabajadores guatemaltecos. Fue creado el 30 de octubre de 1946 bajo el gobierno de Juan José Arévalo y ratificado con la Constitución de 1985, cuando el Congreso de la República de Guatemala emite el Decreto 295, referido a su Ley Orgánica.

Fue el gobierno del presidente Juan José Arévalo el que gestionó el arribo al país de dos técnicos en materia de Seguridad Social, quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado Bases de la Seguridad Social en Guatemala.

Al promulgarse la Constitución de la República de Guatemala en aquel momento, se confirmó entre las Garantías Sociales en el Artículo 63 el siguiente texto: “Se establece el seguro social obligatorio”. La ley, además, regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor. Fue así como se llegó al decreto del 30 de octubre de 1946.

Con su creación se formó una “institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima”, de acuerdo con el artículo uno referido a la institución.

Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República de Guatemala y que debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias. Además, los patronos y trabajadores deben estar inscritos como contribuyentes y no pueden evadir esta obligación debido a que significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de mayo de 1985, dice en el artículo 100: “Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para el beneficio de los habitantes de la Nación”.

La Seguridad Social también puede ser identificada como una institución jurídica que tiene como finalidad expresa dar satisfacción a un determinado tipo de derechos económicos y sociales reconocidos constitucionalmente y como finalidad latente contribuir al mantenimiento del sistema económico-social vigente.

Soler (2015) “El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)” obteniendo el título de Doctor en Psicología en la Universidad Ramon Llull, España, investigar el salario emocional como política retributiva de carácter humanista y facilitadora de la conciliación laboral, siendo el objetivo general conocer la política retributiva y en especial el salario emocional o beneficios sociales, para cumplir con dicho objetivo se utilizó un cuestionario de 78 ítems que fue realizado por los 183 participantes de la investigación, por los resultados obtenidos de los trabajadores, pueden considerarse habituales al no ser señaladas como mejoras que ofrece la empresa. A pesar de ello, algunos beneficios no son del todo conocidos por los trabajadores, lo que supone no poder disfrutar de ellas en caso de necesidad. Aun así, los empleados defienden el alto grado de utilidad de dichos beneficios para la conciliación laboral, ya sea de manera global como en casi todos los beneficios que se han propuesto. Por ello, se puede afirmar que en el sector educativo universitario sí se aplican medidas en favor de la conciliación laboral, aunque se debe potenciar la información y comunicación interna para dar a conocerlas más adecuadamente y para que cada trabajador pueda disfrutarlos según sus necesidades.

Taracena (2017) “El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016”, obteniendo el Grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, la corporación de giro comercial se enfrentó continuamente a la rotación de

su personal de ventas, ocasionándoles pérdidas en relación a tiempo para reclutar y seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo asimismo el tiempo que se toma en brindarles inducción y capacitación al personal contratado y las pérdidas económicas que intervienen como los costos que se incurren en la búsqueda de cubrir la vacante y los gastos que se obtienen al no tener la plaza cubierta o contar con personal no productivo, todo esto debido a que no contaban con un salario emocional adecuado para sus necesidades, teniendo como objetivo general establecer la relación del salario emocional de los vendedores con la rotación del personal, se utilizó una entrevista semiestructurada y una encuesta las cuales se le realizaron a 6 supervisores y 50 vendedores dando como resultado que no existe un salario emocional y las relaciones entre vendedores y supervisores no fue apropiada y esto afecto la productividad de la empresa por lo tanto la rotación de personal se convierte en un círculo vicioso. Se determinó que la baja retención del personal no es adecuada y que el liderazgo manifiesta una relación no profesional, siendo estos parte del salario emocional y los cuales no existen lo que provoca la salida del personal de ventas de la corporación, por lo tanto fue preciso fortalecer el salario emocional para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores y calidad de vida por medio de capacitaciones, crear nuevos canales de comunicación y reconociendo el esfuerzo por el cumplimiento de metas.

Guerra (2017), "Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala" obteniendo el título de Maestro en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, en el sector de producción y comercialización de productos cosméticos, existe rotación de personal de ventas, a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades; esta rotación genera consecuencias negativas en las empresas, y se agudiza en el proceso de reclutamiento y selección, al demorar la búsqueda del reemplazo, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal del personal de ventas en las empresas dedicadas a la comercialización de productos cosméticos, la encuesta se utilizó como una técnica de adquisición de información relacionada con aspectos

laborales y satisfacción del personal, mediante cuestionarios previamente elaborados, a través de los cuales se conoció la opinión o valoración de los vendedores, supervisores y personal de recursos humanos, seleccionados con base a una muestra. De acuerdo con las respuestas obtenidas el 92% de los vendedores se retiran de la empresa por una mejor remuneración lo cual es preocupante, ya que encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción laboral con las compensaciones obtenidas y la capacidad competitiva de las empresas constituye el objetivo principal en cuanto a la retribución laboral.

Espinosa (2017) “Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano”, obteniendo el título de especialista en gestión humana en el grado de Maestro en la Universidad EAN de Cartagena, Colombia, el problema de investigación contemplaba analizar y evidenciar las diferentes prácticas que se emplean en la compañía y que impactan de manera positiva en la percepción de sus colaboradores, el objetivo principal de esta investigación es conocer acerca de los beneficios que brinda la existencia de un salario emocional en la empresa Fondeargos, la investigación se desarrolló mediante el método deductivo, como herramienta de recolección de información se llevó a cabo la aplicación de encuestas por medio de un muestreo incidental, cuyos interrogantes presentaban las variables de estudio, como resultado de la aplicación de las encuesta se pudo comprobar que el nivel de motivación de los colaboradores de Fondeargos es bastante favorable, ellos valoran e identifican los diferente elementos que constituyen su salario emocional y consideran que este les permite mejorar sus condiciones laborales y su calidad de vida. Finalmente se concluyó que la aplicación de un salario emocional es efectivo al momento de impactar las diferentes variables que logran la motivación organizacional, después de realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los trabajadores del Fondo de Empleados de grupo argos y filiales y tomando en cuenta las diferentes variables que son impactadas con la existencia e implementación del plan de beneficios es evidente que el balance de los resultados obtenidos es bastante positivo.

Armas (2017) "Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen", obteniendo el título de Psicóloga Industrial en el grado académico de licenciada en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, el cuestionamiento si los mecanismos utilizados actualmente para la motivación de los colaboradores son los mejores y más aptos, o si valdría la pena averiguar si existen preferencias en los incentivos, de acuerdo a la generación a la que pertenezcan, teniendo como objetivo principal determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa según la generación a la que pertenecen, se utilizó estadística descriptiva que incluye manejo de porcentajes, promedios y matrices para la tabulación de datos, los cuales fueron obtenidos mediante un cuestionario de ocho preguntas. Indicando que la generación millennial que son todas aquellas personas nacidas entre 1982 y 1994 que su característica principal es que son nativos digitales además de la autoconfianza que poseen al igual que la versatilidad y flexibilidad que tienen al momento de realizar su trabajo, prefieren bono para cumpleaños, guardería y uniformes. Los sujetos de la generación X que son aquellos nacidos entre 1965 y 1981 que se caracterizan por el individualismo, la ambición y la adicción al trabajo prefieren programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños. Los colaboradores que conforman la generación de baby boomers que nacieron entre 1945 y 1964 y se caracterizan por su rigurosidad, por el profesionalismo y el valor futuro que le otorga al bienestar y a su salud, por lo tanto, prefieren el programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio. Dependiendo de la generación los colaboradores necesitan diferentes tipos de incentivos laborales para que su productividad sea mayor, por lo tanto, se recomendó una vez implementado el nuevo programa de incentivos basado en las preferencias del personal según la generación a la que pertenecen, se recomienda evaluar el impacto ya sea positivo o negativo en el desempeño laboral y determinar el tipo de incentivos laborales predilecto de cada una de las generaciones en el centro educativo y lograr realizar un programa que se adecúe al presupuesto de la organización y que contribuya a su salario emocional.

2 Marco teórico

2.1 Compensación

Según la definición de Chiavenato (2011), la compensación es “la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (p.283).

Para los colaboradores el término de compensación laboral se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo.

Anteriormente se pensaba que las personas dejaban un trabajo generalmente por ofrecimientos mayores de dinero, lo cual generó la idea de que lo principal era la compensación monetaria, claramente esta es importante y de valor, ya que permite adquirir bienes y servicios generando a su poseedor un símbolo de estatus, siendo valorado al permitir la satisfacción de las necesidades, sin embargo, este valor disminuye cuando ya están cubiertas, de acuerdo a esto, el dinero presenta limitaciones en su potencial de motivación, generando la pregunta ¿Cómo mantener la satisfacción de los colaboradores?, considerando más que la remuneración que se les otorga, de esta manera surge la compensación no monetaria, que son los premios extraeconómicos como sería el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo y el valor que los individuos perciben de las mismas. También se debe mencionar que al escalar en los montos de los salarios tienen un límite, el cual la institución tendrá que detener el aumento del sueldo, debido a que de conformidad al puesto llegará a su techo en el cual ya no podrá sufrir ningún incremento generando entonces nuevas maneras para retribuir al personal por las tareas que desarrollan como por ejemplo oportunidad de desarrollo y reconocimiento, beneficios recreativos, servicios y beneficios que buscan proporcionar al colaborador condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, higiene mental y tiempo libre.

2.1.1 Compensaciones de personas

Dentro de las organizaciones, el término compensación es utilizado según Juárez (2014) para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” (p. 32). Por lo que se considera una retribución al trabajo físico o mental de suma importancia, constituyéndose en un incentivo laboral, generalmente en forma de sueldo o salario, ya sea en forma económica o en especie.

La compensación de personas ha jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. Se reconoce la administración de recursos humanos como todos los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

2.1.2 Elementos que integran la compensación del personal

La compensación está integrada por varios elementos fundamentales como la remuneración base, los incentivos y los beneficios que se otorgan al personal. A este componente de la compensación, generalmente se le suele identificar como el paquete de compensación total, se pueden definir como todos aquellos pagos en efectivo, prestaciones, servicios o beneficios que los colaboradores recibe, los cuales, representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del colaborador y su familia.

- a) Remuneración: Es el sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está contratada por una organización, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los colaboradores, dependiendo de los cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencia.

De igual forma se podría establecer que la remuneración constituye todo cuanto el colaborador recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

- b) Beneficios y servicios: Son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, entre estos se pueden identificar: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros; los beneficios se pueden catalogar como aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La organización puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

- c) Planes de incentivos: Estos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la organización como desde el punto de vista de los colaboradores, e incluso desde una perspectiva social. Entre estos factores pueden mencionarse los siguientes:
 - 1. A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro;
 - 2. Se supone, y aparentemente existen investigaciones que lo demuestran, que cuando la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que sean del interés de la organización; y
 - 3. En la actualidad existe un riesgo mayor en el ambiente de los negocios y una manera en que se puede compartir este riesgo con el personal es, precisamente, estableciendo en los planes de compensación cantidades significativas como incentivos; es decir, como compensación contingente o no garantizada, que se gana únicamente, si la organización y el personal logran ciertos resultados

predefinidos, según sea la manera que se especificó para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos.

2.2 Motivación

Según Robbins (2014) “la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p.230).

Por otro lado, para Koontz, H. & Weihrich, H.(2012) indican “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.564).

Ambos conceptos coinciden en que la motivación no surge de la nada, que debe existir algo que la impulse, todo colaborador necesita satisfacer ciertas necesidades para lo cual se crean incentivos que permiten a los colaboradores cumplir ciertas metas personales, creando de esta forma un vínculo con la organización a la cual se prestan los servicios.

2.2.1 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es “la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo. Buscar y dominar desafíos óptimos” (Reeve, 2010, p. 83). Este tipo de motivación empuja al colaborador a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio que hacen que sea capaz de adaptarse a los retos diarios de su entorno laboral.

Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas que son importantes.

2.2.2 Motivación extrínseca

Es tipo de motivación provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente; es decir, depende de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generarla. La motivación extrínseca se basa en tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es todo objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. El castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una acción y reduce las probabilidades de que se repita dicha acción y un incentivo es todo aquello que trae o repele al colaborador a que realice o no realice una secuencia de conducta. La diferencia principal entre estos conceptos es el momento en el que se dan y la función que tiene el objeto ambiental. Las recompensas o castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se repita al contrario de los incentivos que se dan antes que la conducta y energizan su comienzo.

2.2.3 Importancia de la motivación

La organización es un ente que por sí sola nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas. Se necesita personas para que funcione de forma normal, si se desea que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del talento humano donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el personal entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. El rendimiento se reduce y la calidad del trabajo resulta afectada y por tanto existen ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar, por ello, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano, el desempeño extra de las personas no es fácil de conseguir mediante la intimidación o el autoritarismo, al contrario, la actitud favorable de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizaciones se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones motivantes.

Dentro de la organización se debe conocer suficientemente el proceso motivacional y las necesidades que mueven a las personas, de tal forma que las organizaciones deben crear las condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de los empleados.

Siendo el Capital Humano de una organización el activo más importante de la misma, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento de la organización, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un grado de compromiso acorde el cual es importante también para retener al capital humano dentro de la organización estimulando e impulsando su desarrollo siendo que, a mayor satisfacción laboral, menor es la rotación de personal dentro de una organización y el ausentismo de ésta.

El estudio de las políticas salariales constituye una tarea fundamental para la Gestión del Capital Humano de acuerdo con las responsabilidades asignadas y al desempeño alcanzado por el mismo, así como su distribución correcta para optimizar dichos desempeños, siendo que la remuneración ofrecida por la labor realizada es sin duda uno de los factores principales que condicionan la motivación del colaborador. Estimularlos brindándoles remuneraciones acordes es una de las razones de mayor motivación para el mismo.

Al desarrollar las tareas en un ambiente laboral cordial constituye otro de los elementos motivacionales para los colaboradores, siendo que el análisis del clima organizacional le permitirá al jefe planificar y alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos de la organización, dado que dicho clima influye directamente en el grado de satisfacción de los colaboradores.

Trasmitir a los colaboradores el interés por ellos, indicándoles que son valiosos para la organización, constituye un impulso importante para mantener el compromiso inicialmente mencionado, incentivando y reconociendo las tareas desarrolladas; siendo

que la búsqueda de reconocimiento, así como prestigio social, son una de las fuerzas motivacionales intrínsecas en los colaboradores.

Dentro del ámbito laboral también ejercen fuerza e inciden en el grado de satisfacción del capital humano, otros tipos de variables, siendo alguna de ellas: el grupo de trabajo, el tipo de liderazgo, el nivel profesional de los colaboradores y compañeros, las competencias personales y las tareas del cargo. Variables de carácter personal también pueden constituir fuentes de desmotivación como los son la edad, el género y el nivel de educación de los colaboradores, así como la falta de igualdad en el ámbito laboral. La pérdida o ausencia de motivación pueden generar en el colaborador, tanto a nivel personal como profesional; angustia, insatisfacción, pérdida de entusiasmo y de disposición, lo que en ocasiones puede acarrear disminución en su productividad, desorganización en la empresa yendo en detrimento de los objetivos estratégicos de ésta.

Fomentar el progreso de los colaboradores, estimular el desarrollo de las competencias, potenciar las habilidades, así como brindar la posibilidad de crecer junto con la organización, es una de las metas que debe alcanzar la dirigencia de esta, dado que el rendimiento del capital humano reditúa en el éxito del negocio por lo que invertir en acciones destinadas al perfeccionamiento de este, le permitirá a la organización cumplir con los objetivos.

2.2.4 Teorías de la motivación

2.2.4.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Morán (2012) refiere que la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow se encuadra dentro de la psicología humanista y según este autor recibe el nombre de “tercera fuerza”, para diferenciarla de las otras dos fuerzas en psicología: el psicoanálisis y el conductismo, dicha teoría humanista rechaza tanto el determinismo freudiano (Los fenómenos mentales deben tener un antecedente explicativo que permita dar cuenta de ellos) de los instintos como el determinismo ambiental de la teoría conductista, dando una

versión más optimista y positiva de la naturaleza humana. Se basa en la libertad que tenemos los humanos para poder utilizar nuestras capacidades superiores, utilizar símbolos y pensar en términos abstractos para poder ser capaces de realizar elecciones inteligentes además de ser responsables de sus acciones y de autorrealizarse.

Mendoza (2014) cita a Maslow para definir, a continuación, las cinco categorías de necesidades en orden ascendente.

- Necesidades fisiológicas: son las que tienen origen biológico y se refieren a la supervivencia de la persona; considerando necesidades básicas como la de respirar, de dormir, de comer, de refugio, de beber agua, etc.
- Necesidades de seguridad: son las que se orientan a la seguridad personal, el orden, la estabilidad, y la protección. En esta categoría se encuentran la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, de salud y de familia.
- Necesidades sociales: estas se logran cuando las anteriores están medianamente satisfechas, el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un grupo social y la búsqueda de compañía. Este tipo de necesidades se relacionan con la vida diaria, cuando las personas desean formar una familia, pertenecer a una comunidad, ser miembros activos de entidades religiosas o formar parte de un club social.
- Necesidades de estima o reconocimiento: estas ocurren cuando las primeras tres se encuentran medianamente satisfechas, el autoestima, el reconocimiento hacia el individuo, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades las personas logran sentirse más seguras de ellas mismas, valiosas dentro de una sociedad, al no estar satisfechas dichas necesidades las personas se sienten inferiores y no valoradas. Maslow indica dos necesidades de estima: una inferior la cual incluye el respeto de los demás, la necesidad de status, fama, reconocimiento, gloria, reputación, atención y dignidad; y la otra sería la superior que determina la necesidad de respeto por sí mismo, esto incluye sentimientos de confianza, logro, competencia, independencia y libertad.

- Necesidades de autorrealización: son las que se encuentran en la punta de la pirámide; corresponden a las necesidades que posee una persona para ser y hacer lo que nació para hacer, en otras palabras es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica, con esto la persona que se encuentra inspirada puede realizar las tareas que se proponga.

2.2.4.2 Teoría de las necesidades de McClelland

Marroquín y Saucedo (2011) defienden que esta teoría se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Se enfoca en tres tipos de necesidades como: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. La necesidad de logro se ve definida como el deseo o la tendencia a hacer las cosas lo más rápidamente y lo mejor posible. De este modo, según diversos estudios, quienes, en la medida de la necesidad de logro de McClelland, manifestaban un intenso deseo de éxito, solían alcanzar logros mayores que los que puntuaban bajo en esta necesidad. La necesidad de afiliación es la más importante debido a que Las personas con predominio de sus necesidades de afiliación, se caracterizan por mostrar gran preocupación por el reconocimiento ajeno y por preferir el trabajo en grupo. Es más probable que se sitúen en trabajos de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones.

Después de conocer los tipos de necesidades planteadas por McClelland, debemos señalar que su teoría cuenta con tres críticas importante:

- La primera se refiere al procedimiento utilizado para el desarrollo de su teoría: La mayoría de las conclusiones fueron realizadas por el mismo grupo de investigadores, lo que podría sesgar la información proporcionada.
- Segundo, lo relacionado a que si los motivos pueden o no ser enseñados a los adultos: McClelland refiere que existe una fuerte evidencia de políticos y religiosos

que indican que la conducta de los adultos puede ser drásticamente alterada en relativo poco tiempo; y

- Tercero, aquellos que cuestionan la permanencia de las necesidades: McClelland sostiene que las necesidades pueden ser socialmente cambiadas mediante educación o capacitación.

2.2.5 Motivación laboral

Según Peña y Villón (2018) se puede entender que la motivación laboral es resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al talento humano a lograr un objetivo estipulado. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas organizaciones ajustadas a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que tenga el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

Diariamente, los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Se considera como una herramienta útil para aumentar el desempeño de los colaboradores debido a que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo las tareas asignadas con mayor efectividad. La motivación laboral está influenciada directamente por la personalidad y el sistema de creencias de la persona que al recibir

estímulos es capaz de ser más eficiente o en situaciones adversas lograr afrontarlas y así no afectar su desempeño laboral.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

Diariamente, los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

La motivación laboral es una herramienta útil para aumentar el desempeño de los colaboradores debido a que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo las tareas asignadas con mayor efectividad. La motivación laboral está influenciada directamente por la personalidad y el sistema de creencias de la persona que al recibir estímulos es capaz de ser más eficiente o en situaciones adversas lograr afrontarlas y así no afectar su desempeño laboral.

Se establece así un proceso que todo colaborador asuma mentalmente: tenga una idea, lo convierta en un objetivo, se motiva para que se cumpla, y finalmente lo lleva a cabo. ¿Qué puede suceder en este camino que haga que la persona pierda la motivación y no

llegue a la meta? los principales sucesos que se han identificado como causas de la desmotivación laboral:

- 1) El estancamiento o falta de progreso: es muy común encontrar colaboradores que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para llevar a cabo otras posiciones o colaborar con otros equipos. La monotonía y la falta de participación en otras áreas de la organización hacen que el colaborador sienta que su desarrollo profesional está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer. Esa mentalidad coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas.
- 2) La mala comunicación o entendimiento con los rangos superiores y compañeros: esta tal vez sea la más recurrente. El problema se agrava cuando existe falta de comunicación, sino también miedo a llevarla a cabo; miedo por lo que se dirá, si traerá repercusiones, etc. Cuando los jefes no escuchan o valoran las ideas de sus colaboradores se crea un clima de inseguridad, los colaboradores no se sienten cómodos aportando su opinión y el silencio habla por sí sólo empeorando la situación.
- 3) La remuneración económica: cuando se empieza en un sitio tal vez esa no sea la primera preocupación, se piensa primero en demostrar lo que se vale y en hacerlo notorio. Pero con el tiempo se espera que el trabajo y esfuerzo se vea correspondido a final de mes en la nómina. Una de las principales causas de desacuerdo y molestia en la remuneración es el hecho de que al empezar en la organización se realizan tareas concretas, pero al ir avanzando esa lista de tareas va aumentando porque ya son capaces de asumir más responsabilidad. Sin embargo, no aumenta al mismo ritmo la retribución que se recibe por ello. Es ahí cuando al colaborador le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por tan poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad por el trabajo.

- 4) La falta de confianza y concordancia con la organización y sus líderes: la desconfianza en los líderes es un gran problema porque implica perder el respeto por ellos. Es imprescindible que los colaboradores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus líderes. De lo contrario, no sentirán nunca respeto por sus opiniones o sus directrices, haciendo que el trabajo que deban realizar les resulte inútil o que va en contra de sus principios. La desconformidad en cómo se hacen las cosas es otra causa de desmotivación; sentirse cómodo con la filosofía de la organización y con la forma de trabajar de ésta es una de las claves para seguir estado motivado.

Talento + Vocación + Pasión = Feliz de hacer mi trabajo

2.3 Factores de motivación

Con respecto a los factores de motivación, Chiavenato (2011) postula que:

Los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en Recursos Humanos se analizan aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.(p.46).

2.3.1 Logro

Una premisa inherente de la teoría de los dos factores es que la mayoría de los individuos genuinamente quieren desempeñarse bien en su trabajo. Para ayudarlos se debe asegurar que se los ha asignado a posiciones que usan sus talentos, y no que los llevan al fracaso. Se deben poner metas claras y alcanzables, asegurar que cada colaborador sabe cuáles son. También se debe proporcionar feedback regular y a tiempo de cómo se

están desempeñando. Los autores proponen tener cuidado de no sobrecargar a los individuos con desafíos que son muy difíciles o imposibles, pues pueden paralizarlos.

2.3.2 Reconocimiento

Independientemente del nivel de los individuos que se encuentren en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el halago debe ser sincero. Si un colaborador realiza algo bien, se debe reconocer de inmediato, agradeciéndole de forma pública, por escrito, o con un bono si es apropiado. Una forma de hacer esto es por ejemplo el mejor empleado mes a mes.

2.3.3 Responsabilidad

Los colaboradores se sentirán más motivados al realizar su trabajo si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para ello, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio. En la medida que los colaboradores maduren en sus trabajos, se les da la oportunidad de tener más responsabilidad. Siempre se debe tener cuidado de no dar simplemente más trabajo, sino tareas desafiantes y significativas.

2.3.4 Ascensos

Es una posible manera de recompensar la lealtad y el desempeño, si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un colaborador valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo. De ser factible, se puede apoyar a los colaboradores permitiéndoles seguir estudios, lo cual los hará más valiosos para la compañía y les permitirá sentirse realizados profesionalmente.

2.4 Satisfacción laboral

Según Gómez (2011) este tipo de satisfacción son “todas aquellas razones claves para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p.127).

Por otra parte, González (2020) describe la satisfacción laboral como “el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor del sujeto” (p.94).

Ambos conceptos coinciden en que la satisfacción laboral es un estado emocional resultante de la realización de alguna tarea eficientemente, pero de igual forma se podría decir que la satisfacción laboral para los colaboradores se da a causa de una buena disposición para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo, contar con una definición adecuada del puesto, que exista libertad para el desarrollo de las tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo, que exista la oportunidad de formación y capacitación del puesto, contar con el apoyo de sus líderes para la resolución de conflictos, contar con una adecuada retroalimentación sobre el rendimiento laboral.

2.4.1 Causas de la satisfacción laboral

En primer lugar, se debe entender la conducta humana y lo que hace que en un momento dado la persona se sienta frustrada. Las acciones en la vida, por lo general, están orientadas a conseguir objetivos; cocinar mejor, bailar mejor, trabajar mejor, etc. Tener objetivos hace que las personas se mantengan ocupados y también motivados; tener una meta y querer llegar a ella. El colaborador motivado pone todos sus esfuerzos en alcanzar el objetivo que se propone, y en el caso del trabajo, los objetivos son también en beneficio de la empresa.

Para González (2020) las causas principales de la satisfacción laboral son:

1. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma.
2. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo
3. Adecuada definición de su puesto de trabajo
4. Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo
5. Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo
6. Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
7. Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral
8. Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo. (p.102)

2.5 Enriquecimiento del trabajo

Para Robbins (2013) es la expansión vertical de las tareas, esto es, el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Se organizan las tareas de forma tal que el individuo pueda terminar una actividad completa.

Se entiende entonces que el enriquecimiento del trabajo tiene como gran meta el mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas. Esto es posible si se logra la ampliación de los puestos de trabajo, los ámbitos para el logro personal y reconocimiento, dando mayores responsabilidades, un trabajo más desafiante y aumentando las oportunidades para el ascenso y crecimiento personal.

2.6 Salario emocional

Según Rocco (2011) el salario emocional es “un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización” (p.27).

El salario emocional es aquel que brinda a los colaboradores una serie de beneficios que les permite sentirse a gusto con el lugar de trabajo debido a que se toman en cuenta las necesidades personales, familiares y profesionales generando de esta manera un crecimiento integral, no solo en el aspecto económico.

Teniendo como objetivo principal proporcionar a los colaboradores beneficios que generen percepciones o sentimientos de comodidad y fidelidad con la organización, originando en la misma un valor adicional y diferenciarse de las demás.

La implementación de este tipo de salario brinda varios beneficios a la organización que lo realice debido a que incrementa la motivación en el talento humano por la importancia en el desarrollo integral de cada colaborador, aumentará el interés y la lealtad a la organización, este tipo de motivación incrementa a su vez la productividad en cuanto a términos financieros debido a que el personal motivado se preocupa más por el progreso de la institución dado que favorece la retención y atracción de personal debido a que estos dos procesos son considerados componentes estratégicos importantes, pertenecientes a la gestión humana, a lo que las organizaciones deben apuntar e implementar, alineándolos a los objetivos generales de la misma, para mantenerse vigentes y competitivos en el mercado global que está en constante desarrollo, y por medio de estos se genera una percepción a nivel emocional y de lealtad con la empresa de tal forma que se sientan menos atraídas a las ofertas que pudieran hacerles la competencia, lo cual beneficia la retención de personal.

2.6.1 Características del salario emocional

Una vez considerado el concepto de retribución emocional, procede hablar de su estructura, es decir, analizar cada uno de los elementos que componen tal concepto.

El salario emocional puede descomponerse en dos factores o elementos, que se diferencian entre sí en base a la percepción de cada trabajador. La clasificación es la siguiente:

- Elementos intrínsecos: contiene todos aquellos factores que el trabajador percibe de forma subjetiva. Dentro de aquí se encuentran aquellas recompensas que tienen que ver con los sentimientos del trabajador, es decir, con su bienestar psicológico, como, por ejemplo, los logros o reconocimientos generados por el trabajo bien realizado, la satisfacción en el trabajo, el ambiente laboral o el aumento de responsabilidades.
- Elementos extrínsecos: esta clasificación hace referencia a todas aquellas recompensas que el trabajador percibe de forma objetiva, y que por tanto va a poder cuantificar. Esta parte hace más referencia al balance de vida del empleado, ya que dentro de este título estaría la conciliación de la vida laboral y familiar, opciones financieras, como seguros de vida o planes de jubilación, o servicios de formación, como cursos o ayudas al estudio, entre otras recompensas.

Según Carrillo (2014), en la actualidad son muchos los factores que conforman el salario emocional. Todos ellos pueden agruparse en cuatro grandes bloques:

- a) Medidas de conciliación de la vida personal y profesional y de respeto al tiempo privado del trabajador

Dentro de esta medida se hace referencia a la conciliación de la vida personal y laboral del colaborador, es decir, dentro de este bloque se encuentran los beneficios relacionados con horarios flexibles, días libres, apoyo a la maternidad y paternidad, entre otros. El equilibrio entre la vida personal y profesional, conocido también por el término de conciliación laboral, hace referencia al balance de vida de cada uno de los trabajadores que forma parte de la empresa. Aspecto que tiene mucha importancia en la actualidad, ya que es muy demandado por los empleados, debido a que produce una mejora en su calidad de vida, favorece el desempeño y por tanto mejora la productividad.

La Fundación Mujeres (2010), define lo conciliación laboral y familiar como la estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva entre géneros. Se dirige a conseguir

una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.

La demanda de las nuevas generaciones está produciendo importantes cambios en el ámbito organizativo de las empresas, como que los resultados están directamente relacionados con la satisfacción de los empleados, por lo que es importante la adopción de medidas que permitan compaginar a sus trabajadores su vida personal con su vida laboral.

Las organizaciones deben contar con medidas relacionadas con la flexibilidad de horarios, que permitan un equilibrio entre el ocio y tiempo libre, las relaciones familiares y su actividad laboral, es decir, preceptos que no generen conflictos a la hora de tener un trabajo y compaginarlo con su vida personal. Por tanto, es importante que la organización sepa responder adecuadamente a este tipo de necesidades demandadas por sus trabajadores, ya que benefician a las dos partes, tanto a trabajadores, como a la propia empresa. Mantiene motivados a sus empleados, y genera en ellos un sentimiento de felicidad, que hace que su estrés disminuya y sean menos productivos. Como consecuencia de esto, la empresa mejora sus resultados, ya que cuenta con trabajadores mucho más productivos.

b) Medidas organizacionales.

Dichas medidas son implantadas con el fin de conseguir un trabajo bien organizado, con tareas bien definidas, que eviten problemas a la hora de llevarlas a cabo por cada uno de los empleados. Este apartado incluye elementos como el bienestar psicológico del empleado, que puede conseguirse a través de políticas bien definidas, planes de formación o de desarrollo profesional.

El concepto de bienestar psicológico está estrechamente relacionado con la salud mental, ya que dicho término es un indicador positivo de ésta.

Un trabajador se sentirá bien consigo mismo cuando se considere capacitado y motivado para hacer frente a su trabajo diario. Para que esto sea así, la empresa juega un importante papel, ya que tiene que ser capaz de poner en marcha un plan de acción basado en el aumento de la participación de sus empleados, dándoles la posibilidad de elegir.

Otra de las medidas que puede ubicarse dentro de este apartado es el desarrollo profesional. El desarrollo profesional es el proceso mediante el cual las personas crecen dentro de una misma organización, es decir, son las etapas que transcurre hasta que el empleado ha logrado unos objetivos concretos dentro de la empresa.

El desarrollo profesional comprende la toma de conciencia de los intereses, valores, fortalezas y debilidades del empleado, la identificación de objetivos profesionales dentro de la empresa, así como oportunidades laborales dentro de la misma y el diseño de planes de acción para poder alcanzar esos objetivos marcados. Es importante que la empresa ofrezca a sus empleados la posibilidad de mejorar dentro de ella, mediante el ascenso a otros puestos de trabajo que supongan una mayor responsabilidad y participación por parte del empleado, ya que esto ayuda a mejorar su satisfacción. Pero que la empresa brinde oportunidades de desarrollo a sus trabajadores no es solo un factor positivo para sus empleados, ya que la propia empresa puede beneficiarse de esta herramienta, ya que si la transforma en un factor competitivo, va a ser capaz de mejorar su planificación, respondiendo de una forma mucho más rápida a la necesidad de cubrir un puesto concreto, debido a que va a ahorrar en recursos buscando el talento dentro de la propia organización y permitiendo que sus empleados cumplan sus objetivos de crecimiento.

c) Medidas enfocadas a mejorar el clima laboral.

Esta clasificación hace referencia a todas aquellas medidas que pretenden mejorar la comodidad de aquellas personas que forman parte de la empresa, como pueden ser las zonas de ocio, sus instalaciones o zonas de descanso.

El concepto de clima laboral, también conocido como ambiente laboral es un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones. Son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (2013), expone que un entorno laboral saludable es aquel donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad.

Por tanto, en el entorno laboral es un concepto complejo en el que influyen diversos aspectos, que varían dependiendo del tipo de organización debido a que esto tiene que ver con cuestiones de la propia empresa, así como con aspectos de los empleados. Los elementos que suelen formar parte del entorno laboral son los siguientes:

- ✓ La estructura formal de la empresa, es decir, cómo está organizada la compañía, cuántos empleados tiene, que estilo de dirección predomina, entre otros aspectos.
- ✓ Cómo es la comunicación en la empresa y las relaciones entre los trabajadores, si existen relaciones formales o informales, si hay conflictos, etc.
- ✓ Actitudes del propio empleado, necesidades, motivaciones o expectativas de futuro.
- ✓ Comportamiento de la organización, es decir, trabajo en equipo, satisfacción laboral, compromiso y motivación.
- ✓ Instalaciones de la organización, existencia de zonas de ocio, de descanso...etc.

Lo importante a la hora de trabajar es generar un ambiente positivo que permita la unión entre trabajadores y directivos, que todos se sientan parte de la organización en la que están trabajando, para poder llevar a cabo un trabajo eficaz.

d) Medidas de liderazgo

Estas medidas son susceptibles de aplicar tanto al propio trabajador como al grupo de trabajadores que forman parte de la organización. Dentro de este bloque se incluyen todas aquellas medidas que hacen que el líder proporcione más autonomía a sus empleados y por tanto les ayude en su desarrollo profesional.

Las empresas deben optar por un liderazgo participativo, dónde las decisiones no sean tomadas por una sola persona, sino que se tenga en todo momento la opinión del equipo, con el fin de aumentar la autonomía de los trabajadores. De esta forma la motivación de cada empleado aumentará, ya que se sentirán valorados y como consecuencia de ello forjarán un sentimiento de pertenencia hacia la organización, lo que a su vez produce consecuencias positivas sobre el clima laboral.

También es de interés hablar del líder carismático, figura que corresponde a una persona caracterizada por su entusiasmo y positivismo, que intenta generar confianza en cada uno de sus trabajadores, y que nuevamente influye sobre la motivación de los empleados y disminuye el estrés laboral. Por tanto, los jefes deben ser personas con carisma, que sean agradables y que generen un sentimiento de confianza en sus trabajadores.

El respeto se gana respetando a los demás, pero también trabajando las relaciones laborales, una buena comunicación, y con honestidad y confianza con tu equipo. Estos aspectos son fundamentales para convertirse en un referente para lo demás y, por lo tanto, en un líder al que seguir.

2.6.2 Clases de salario emocional

Según Barceló (2016) “los horarios cada vez más extendidos en la oficina hacen complicado que las personas puedan mantener un equilibrio entre su vida personal y sus actividades laborales” (p.40).

Existe una tipología de salario emocional, entre la cuales se encuentran:

- 1) Flexibilidad tiempo y espacio: este permite una mayor integración entre el trabajo y la familia, esto implica que los horarios puedan ser variables en función de las necesidades de los colaboradores.
- 2) Apoyo familiar: facilitar la posibilidad de integrar las necesidades familiares en el ámbito laboral, como el acceso a guarderías o las excedencias para cuidar de un familiar.
- 3) Información: ofrecer asesoramiento profesional y personal, información sobre el acceso a guarderías y escuelas, centros de día o residencias de ancianos; y seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación laboral y familiar.
- 4) Permiso maternidad/paternidad: facilitar el acceso a una baja maternal o paternal superior al límite que establece la legislación de cada país.

A continuación, se presenta cada una de las clases que conforman el salario emocional, identificando cada una de ellas aspectos que intervienen:

- a) Balance de vida: horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria y/o salud, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.

- b) Entorno familiar: Cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo más limpio, silencioso y privado, mejoras a sitios de trabajo.
- c) Clima laboral: Estilos de liderazgo, orientado al reconocimiento, relaciones con compañeros, comunicación con jefes

2.6.3 Ventajas y desventajas del salario emocional

El salario emocional ha sido considerado desde el principio como la flexibilidad en el trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el presentismo mal entendido pues, ya que, en diversos sectores, el empleo, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los colaboradores. De tal forma que las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral.

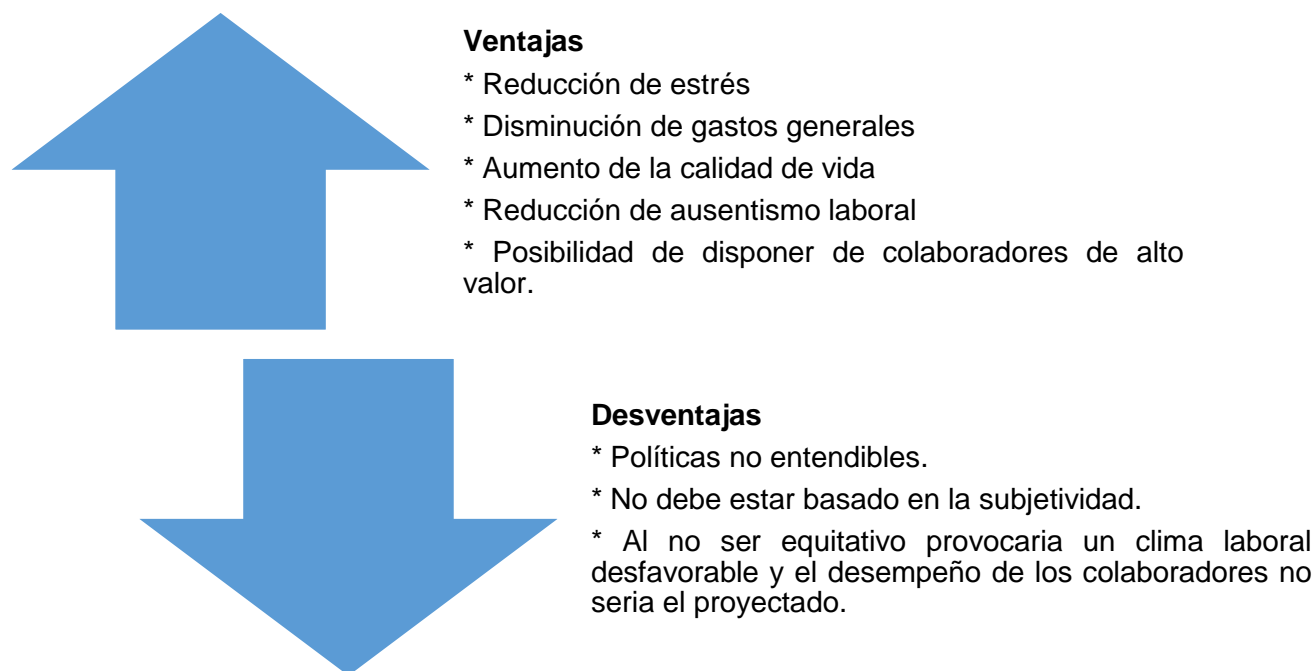


Figura 1. Ventajas y desventajas del salario emocional. La figura describe las diferencias positivas y negativas que conlleva el salario emocional para las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.7 Desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2011) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”(p.363).

Podría indicarse como una serie de características individuales entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la institución para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en la actualidad.

Se podría asumir que el desempeño laboral es solo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los colaboradores. Sin embargo, existen varias características claves en su conceptualización.

- a) Resultados: El desempeño laboral se define como el comportamiento de un colaborador. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.

- b) Relevante para la meta organizacional: El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.

- c) Multidimensionalidad: El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento. Comportamientos específicos y no específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro. Son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.

- d) Esfuerzo: El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

- e) Trabajo en equipo: En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas (Chiavenato, 2011).

Aunque alguien que ingresa a la fuerza laboral sea inteligente, a menudo no es suficiente. Las organizaciones quieren colaboradores completos, cooperativos y confiables. Se enumeran cinco cualidades principales que llevan a un buen desempeño en el trabajo a lo largo de una carrera:

- a) Habilidad para aprender: Cada organización tiene un conjunto específico de conocimientos que todo colaborador necesitará adquirir para tener éxito en su trabajo. Ya sea aprender conocimientos técnicos, procesos de trabajo específicos o cómo navegar de manera efectiva en la organización, poder adquirirlos y ponerse rápidamente en marcha es muy deseable para la mayoría de las organizaciones.

- b) Aplicación: Es un rasgo de la personalidad que abarca muchas características deseables para las organizaciones. Las personas que tienen una alta aplicación son confiables y fidedignos. Estas personas tienen más probabilidad de seguir adelante, trabajar duro, prestar atención a los detalles, y están dispuestos a dar un paso extra para mejorar la empresa.

- c) Habilidades interpersonales: Los colaboradores necesitan trabajar con otras personas en su equipo y en todos los departamentos. A veces los miembros del equipo no están de acuerdo. La forma en que se manejan estos desacuerdos hace una gran diferencia en el desempeño laboral. Los colaboradores exitosos son típicamente cooperativos, diplomáticos y discretos.

- d) Adaptabilidad: Es importante que los colaboradores puedan adaptarse y sigan siendo eficaces, incluso cuando se produzcan cambios. Las organizaciones buscan personas que puedan hacer frente a los golpes y se mantengan al día con las exigencias de sus trabajos.

- e) Integridad: Las organizaciones quieren poder confiar en sus colaboradores. Quieren colaboradores que no engañen o roben. No hay nada más valioso para las organizaciones que su propiedad intelectual. Los líderes quieren colaboradores en quienes puedan confiar a no revelar secretos de la compañía. Esto también significa que tomen las decisiones correctas y busquen el mejor interés para la organización (Chiavenato, 2011).

3 Metodología

3.1 Definición del problema

El salario emocional según Temple (2017):

Son todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Por otro lado, implica dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables. (p.30)

El compromiso afectivo de un colaborador se da cuando desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por esta. El acuerdo por continuidad es el grado en el que el colaborador cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella.

La motivación dentro del ámbito laboral ayuda a inducir a los colaboradores a cumplir una tarea, influye en la duración y la forma en que se comporten, es necesario medirla para conseguir el cumplimiento de las metas propuestas.

La institución debe preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del colaborador. Este sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económicos. “Desde el punto de vista tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, ya que entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables”. (Rodríguez, 2010, p. 190)

Al momento de crear iniciativas en busca de salario emocional, la creatividad de los altos mandos es importante, ya que entre los colaboradores existen diferentes necesidades, por ello se deben optar iniciativas que supongan un plus para el colaborador y este no se encuentre centrado en el plano económico.

Actualmente en la institución dedicada a la salud considera al colaborador como un elemento más para la organización, por lo cual no se motiva adecuadamente, el salario emocional no es idóneo para mantener la fidelidad de los colaboradores por lo cual se presentan diferentes consecuencias de esto, la falta de interés en el alcance de objetivos institucionales, influye para no cumplir la meta establecida de cada persona, la tensión en el clima laboral es notoria provocando inconformidad tanto del lado del jefe como entre los compañeros, la rotación o pérdida de personal al no estar motivados en su área de trabajo y no contar con posibilidades de crecimiento dentro de la institución.

Las personas durante su vida laboral y según la etapa en la que se encuentren, tienen objetivos diferentes y saber adaptarse a ellos es clave para que la institución logre mantener el compromiso de los colaboradores y, por tanto, su productividad.

Para que el salario emocional logre su objetivo que es el de aumentar la satisfacción en los colaboradores se requiere en primera instancia conocer por qué no se sienten satisfechos dentro de la institución y esto provoca el incumplimiento de las metas u objetivos planteados por la organización y como segunda instancia la identificación de cómo poder enmendar esa situación mediante la implementación de salario emocional.

La implementación y el seguimiento del programa de salario emocional conseguirá una mayor productividad puesto que los colaboradores satisfechos con su vida laboral y que pueden compaginarla con la personal trabajan de manera más eficiente y comprometidos con la institución, los índices de rotación serán más bajos debido a una mayor fidelización por parte de los colaboradores, esto reduce los gastos de reclutamiento, selección, formación y gestión de personal, un menor nivel de absentismo debido a que muchas enfermedades y trastornos que producen bajas laborales o ausencias tienen un trasfondo

emocional: acoso laboral, estrés, depresión ansiedad, con los salarios emocionales adecuados redundan en beneficios psicológicos y reducen las bajas y retrasos dentro de la institución.

El ámbito geográfico fue en el Instituto ubicado en la zona 1 de la ciudad de Guatemala durante el periodo comprendido de enero a julio 2020, siendo la unidad de análisis los colaboradores que cumplieran con los siguientes requisitos: contar con más de un año dentro de la organización y estar dentro los renglones 011, 022 y 189.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Plantear estrategias para el incremento del nivel de satisfacción laboral y la influencia en la productividad laboral a través de un diagnóstico de salario emocional para los colaboradores de una institución gubernamental dedicada a la salud.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el nivel de satisfacción laboral del personal de la institución mediante la aplicación de un instrumento de medición que sirva de base para las estrategias.
- Identificar los componentes o salario emocional para la optimización de la satisfacción laboral en la institución gubernamental dedicada a la salud.
- Diseñar un modelo de beneficios acorde a las necesidades de cada colaborador dentro del Instituto para el incremento de la productividad laboral.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto mediante la implementación de salario emocional.

3.3 Métodos y técnicas

Para lograr la implementación de un programa de salario emocional se hizo necesaria la aplicación de métodos y técnicas que continuación se detallan:

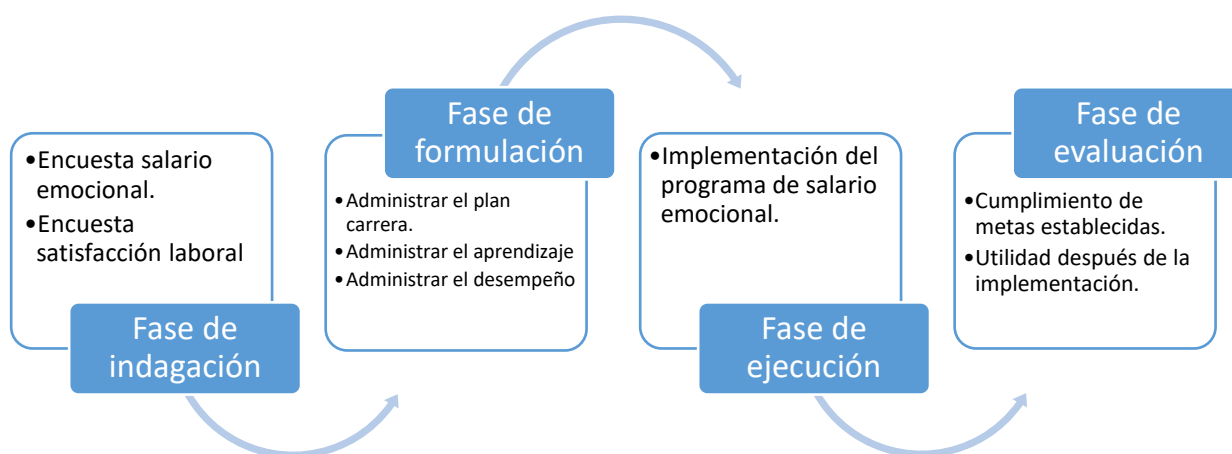


Figura 2. Proceso de implementación. La figura describe las fases que se deben llevar a cabo para la implementación de un programa de salario emocional en una institución guatemalteca dedicada a la salud.

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.3.1 Fases de Implementación

a) Fase de indagación: Se realizó un diagnóstico buscando el problema principal dentro del Instituto con relación a el salario emocional y su relación con la satisfacción laboral y la productividad dentro de cada área.

Se observó el comportamiento de los colaboradores dentro de sus áreas de trabajo y se determinó el nivel de la desmotivación y el bajo rendimiento de algunas personas. De igual manera la relación que tienen los subordinados con sus jefes inmediatos y el nivel de confianza que manejan día a día.

Para la realización del presente trabajo fue fundamental la utilización de diferentes métodos y técnicas para determinar la importancia de el salario emocional con relación a la productividad de los colaboradores. Con esto se logró una combinación de enfoques cualitativos los cuales apoyaron describiendo de forma minuciosa eventos, hechos y situaciones que se observaron durante la visita preliminar a la unidad de análisis. Enfoques cuantitativos que indicaron los porcentajes de satisfacción laboral y su relación con el cumplimiento de objetivos, mediante la realización de preguntas netamente específicas. Los resultados fueron tabulados y analizados para luego ser manifestados y presentados a la institución juntamente con los resultados obtenidos para la implementación de un plan de salario emocional.

La obtención de datos del presente se realizó por medio de una encuesta, para lo cual se elaboraron dos instrumentos para las variables: satisfacción laboral y salario emocional. Al ser el tema de estudio la incidencia de salario emocional con la satisfacción laboral se pretende saber mediante la obtención de información de los colaboradores, si al tener buen salario emocional ayudará a mejorar su calidad de vida logrando tener satisfacción laboral en las actividades diarias, esto es a partir de analizar independientemente cada variable, realizando una correlación e identificando los resultados esperados.

Encuesta de salario emocional

La encuesta de salario emocional que se aplicó a los colaboradores del Instituto está vinculada con el nivel de calidad de vida, que, según Caldera y Giraldo (2013), la calidad de vida está determinado por: balance de tiempo tanto para el trabajo, amor, recreación, ejercicio, entre otros, valores positivos y negativos, alteración emocional y afectiva, satisfacción personal, ambiente psico-social en el trabajo, condiciones físicas del trabajo, relación con los demás. A partir de lo cual se realizó una encuesta que está conformada por 10 preguntas, de escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), de las cuáles se consideró lo siguientes puntos:

- ✓ Condiciones suficientes para que el colaborador esté a gusto.
- ✓ Condiciones ambientales del espacio del colaborador.
- ✓ Compañerismo entre colaboradores.
- ✓ Condición de trabajo y familia.
- ✓ Compensación psicológica.
- ✓ Calidad de relación con el jefe inmediato.

Encuesta de satisfacción laboral

La encuesta de satisfacción laboral tiene el fin de determinar si los colaboradores están satisfechos ante las diferentes experiencias laborales, esto quiere decir cumpliendo sus expectativas en su rol de trabajo, con el fin de garantizar un óptimo desempeño laboral. Esta encuesta está determinada por 10 preguntas las cuales son de tipo de escala de Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), para lo cual se tomaron los siguientes puntos:

- ✓ Satisfacción con la retribución salarial.
- ✓ Satisfacción con el ambiente de trabajo.
- ✓ Satisfacción con las condiciones de trabajo.

Confiabilidad y validez de instrumentos

Al determinar las encuestas con los respectivos tipos de preguntas, se procedió a determinar los tipos de instrumentos que ayudaron a medir y dar validez a la información obtenida con el fin de obtener resultados certeros antes el objetivo de estudio, es así como se consideró el criterio de Moriyama o validez y para saber la fiabilidad de las encuestas se tomó en cuenta el Alfa de Cronbach.

Criterio de Moriyama

El instrumento de Criterio de Moriyama es un medio por el cual se puede saber la validez del instrumento a utilizar para la obtención de información, debido que este criterio se caracteriza por validar los instrumentos de investigación por medio de un grupo de expertos que podrán emitir su criterio para obtener información óptima que ayudará al objetivo de estudio. Con el fin de establecer la validez y certeza ante la información que se obtuvo a través de las encuestas antes mencionadas, se procedió a encuestar a personas expertas del tema en este caso sobre el salario emocional que reciben los colaboradores y el nivel de satisfacción laboral que tiene cada uno de ellos.

Para este criterio de Moriyama se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Razonable y comprensible, es comprensible los puntos a evaluar ante los criterios que se quieren evaluar.
- ✓ Sensible a variaciones con el fenómeno que se mide, si se logra discriminar individuos con distintos grados de vulnerabilidad ante los aspectos que se evalúan.
- ✓ Si el instrumento de investigación tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables, justificación de cada ítem con el instrumento.
- ✓ Componentes claramente definidos, si cada ítem se define claramente.
- ✓ Si el instrumento deriva de datos factibles de obtener, si de la información del ítem se puede recopilar información.

Los parámetros considerados para la evaluación de cada criterio fueron:

- Nada: 0
- Poco: 1
- Moderadamente: 2
- Mucho: 3

Ante estos criterios se establecieron las siguientes preguntas para los respectivos expertos:

- ✓ Las preguntas son claras y fáciles de entender.
- ✓ Las preguntas están directamente relacionadas con la variable a investigar.
- ✓ Los conceptos de las preguntas son adecuados para el objetivo de estudio.
- ✓ Las opciones de respuesta son las adecuadas para cada pregunta.
- ✓ De las preguntas se puede obtener información certera.

Para las preguntas antes mencionadas se valorará de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo: 5
- De acuerdo: 4
- En desacuerdo: 2
- Totalmente en desacuerdo: 1

Ver anexo 1, 2 y 3.

A partir de los resultados de las encuestas y el cuestionario se llegaron a algunas conclusiones de los diferentes ámbitos, como la falta de motivación en los puestos de trabajo. Dando como resultado los siguientes problemas:

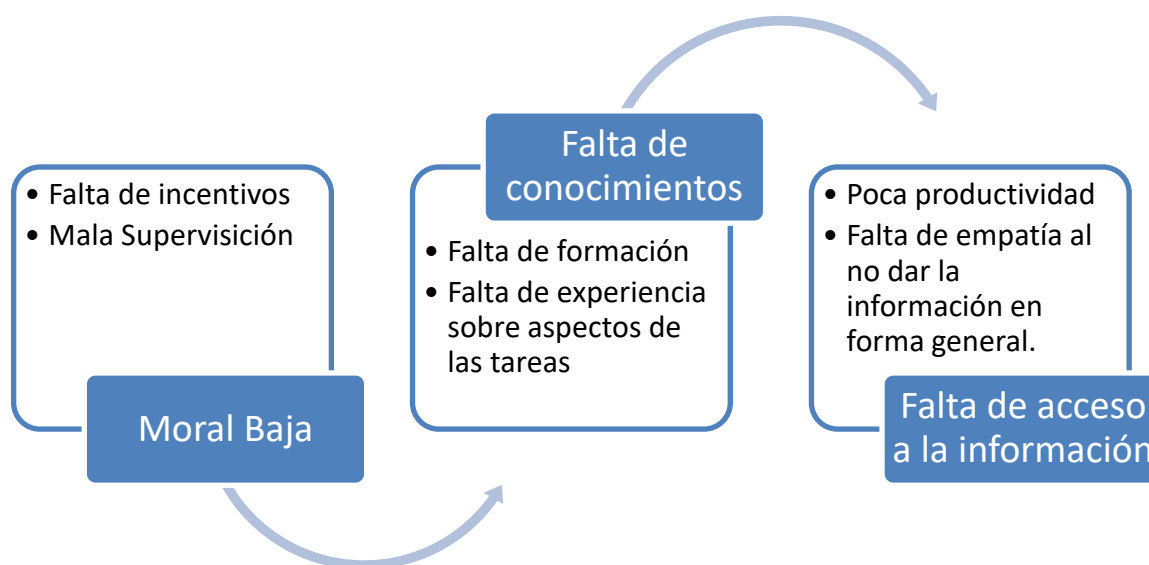


Figura 3. Resultados preliminares de las encuestas. La figura describe las posibles causas del bajo nivel de satisfacción laboral con relación a el salario emocional de los colaboradores del Instituto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

b) Fase de formulación: Los salarios emocionales como fuente de motivación principal en sus quehaceres diarios, ya sean personales, laborales o profesionales, se encuentran principalmente los que despiertan pasión o amor por lo que se hace, esto nace en el momento en el que las personas tienen apropiación o sentido de pertenencia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se determinó que no siempre las personas son motivadas por razones económicas. Habrá quienes piensan que es la mejor de las motivaciones, hay cantidad de variables que permiten generar motivación en los colaboradores, sin descartar las económicas, puesto que se encuentran también razones más afectivas, relacionadas con calidad de vida, tiempo en familia y desarrollo personal.

Esta fase se divide en tres diferentes módulos:

- Administrar el plan carrera: Este módulo ayudó a identificar y atender de forma proactiva los temas de planeación de la fuerza laboral y las oportunidades antes de que ocurran, proporcionando la capacidad de trazar diferentes escenarios de sucesión para cualquier cargo dentro del Instituto. Una de las características principales de este módulo es la posibilidad de visualizar los cargos vacantes y los perfiles requeridos (estudios, conocimientos previos y competencias), de tal forma que una persona interesada en ocupar una vacante pueda fortalecer su perfil a través de programas de capacitación que estén disponibles en la plataforma.
- Administrar el aprendizaje organizacional: Los colaboradores del Instituto podrán acceder a cursos de capacitación virtual al mismo tiempo que se controla su participación en las capacitaciones presenciales o mixtas (b-learning). Este módulo puede alimentarse de los resultados de la evaluación del desempeño para identificar brechas de conocimiento que se puedan cerrar a través de cursos de capacitación específica permitiendo también fortalecer las competencias transversales de la organización con el fin de ayudar a la movilidad de las personas entre las áreas que conforman el Instituto. Este módulo está conectado con el módulo de sucesión (plan carrera) para que los colaboradores sepan cuáles son los requisitos en cuanto a conocimientos y habilidades que deben tener para poder ocupar dicha vacante e irse entrenando.
- Administrar el desempeño: Este módulo permitió alinear la estrategia del negocio con los objetivos de las personas, lo cual es importante para la población objeto, ya que como lo manifestaron en la encuesta el desarrollo profesional y personal es relevante para permanecer a gusto en el Instituto. Así mismo ayudó a identificar fácilmente las brechas en las habilidades y competencias de los trabajadores de la organización, autoevaluaciones y modelos de aptitudes, generados de forma personalizada. Se puede generar dinámicamente un plan de desarrollo individual y recomendar

actividades de capacitación y desarrollo con base en la evaluación de aptitudes de un colaborador.

c) Fase de ejecución: En esta fase se indicaron los beneficios a obtener por el cumplimiento de metas diarias de los colaboradores del Instituto.

Aunque el salario emocional es el conjunto de retribuciones emocionales que componen el salario tradicional, hay factores extrínsecos dentro de él, que hacen referencia a elementos con un coste cuantificable para la organización que el colaborador percibe como un beneficio objetivo, en esta parte tiene cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o la carta y servicios complementarios que el trabajador puede elegir en un momento dado de acuerdo con sus necesidades. Estos beneficios por su naturaleza, ocasionalidad, liberalidad y mutuo acuerdo, no fueron constitutivos de salario, ni factor prestacional para ningún efecto y se dejaron consignados en un documento de soporte.

En la adjudicación de estos beneficios se tuvieron en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados generales del departamento de acuerdo con las metas establecidas por la empresa.

Por lo tanto, el Instituto tomó en consideración aspectos como:

- ✓ Contar con el apoyo del área de gestión humana quien deberá estudiar la conveniencia de la implementación de las estrategias propuestas.
- ✓ El Instituto debió cumplir lo que ofrece a los colaboradores y optimizar la retribución neta con el fin de que el salario básico sea utilizado para proyectos de índole personal o familiar que no podrían cubrir al no tener satisfechas primero sus necesidades básicas a través de estos beneficios.
- ✓ El Instituto deberá revisar periódicamente el impacto que estos beneficios generan en los colaboradores y actualizar las estrategias vigentes de acuerdo con la prioridad de necesidades del momento.

Estos beneficios fueron:

- Compensación de días: Gran parte de lo que representa el salario emocional, se resumió en la palabra “flexibilidad”, ya que es la competencia que debe poseer la alta gerencia del Instituto para implementar dicha herramienta. Con la flexibilización se busca ampliar las posibilidades para encontrar beneficios que sean gratificantes para los colaboradores. Para dar aplicabilidad a lo anterior se propone realizar un esquema de compensación de días para el disfrute de períodos de tiempos significativos y en épocas del año donde se logre motivar a los colaboradores:

 - Flexibilidad en el horario de trabajo: Toda vez que los colaboradores manifestaron en la encuesta que uno de los factores que tendrían en cuenta para aceptar una oportunidad laboral diferente sería la flexibilidad en el horario de trabajo, se propone lo siguiente:
 - ✓ Analizar la posibilidad de establecer un esquema de cumplimiento de objetivos para aplicarse en sustitución del horario fijo de trabajo.
 - ✓ Establecer un sistema de turnos que le permita a los colaboradores administrar mejor su tiempo, de acuerdo con sus necesidades.

 - Reconocimiento de acuerdo con su desempeño laboral: Regularmente cuando hay errores en el Instituto estos se hacen saber por parte de los colaboradores que este liderando cierta actividad, pero cuando las cosas salen bien algunas veces los líderes involucrados callan, se apropian de los logros de otros individuos y tal vez piensen que ellos no se dan cuenta, esto desmotiva a los colaboradores, que sienten que se le están apropiando de su reconocimiento.
- d) Fase de evaluación de resultados de la implementación de estrategias de salario emocional:** Mediante los resultados de los indicadores y el cumplimiento de las metas establecidas tanto individuales como grupales y con la realización de una evaluación del desempeño se pudo determinar si la implementación de estrategias de salario emocional es de utilidad para el Instituto.

4 Análisis y Discusión de Resultados

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Salario emocional

Resultados de la encuesta sobre salario emocional aplicada a 22 colaboradores de diferentes renglones presupuestarios que conforman el Instituto dedicado a salud.

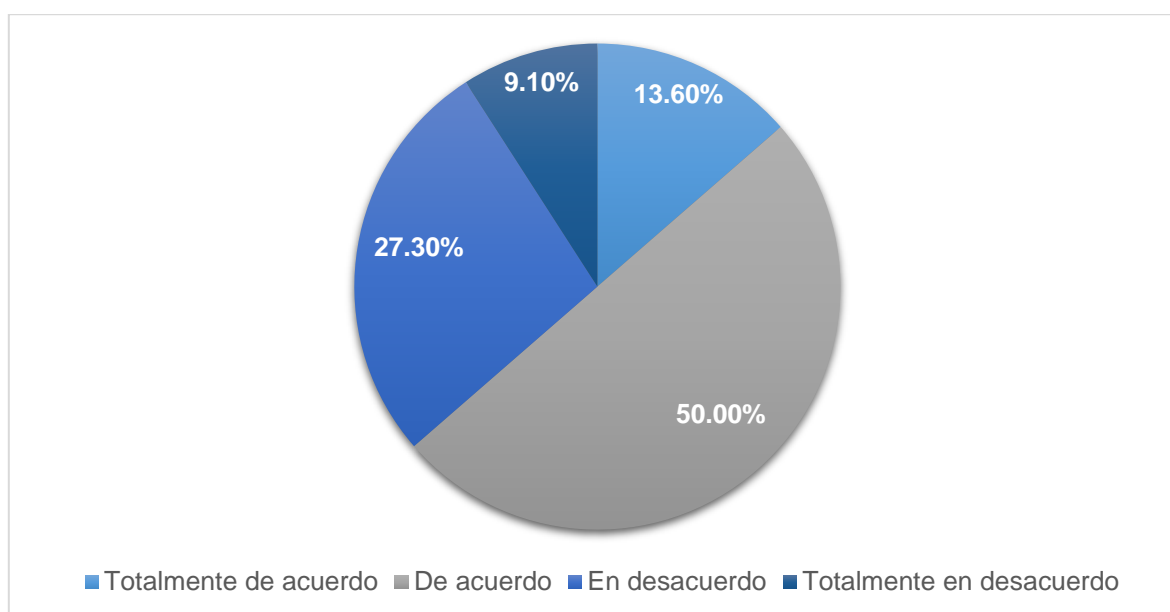


Figura 4. Las disposiciones actuales contribuyen al salario emocional, al brindarle flexibilidad familiar, social y personal. Los resultados de la figura no. 4 indicaron que un 50.00% de la muestra está de acuerdo en que las disposiciones actuales contribuyen a su salario emocional, debido a que les brinda flexibilidad para realizar actividades de ámbito familiar, social y personal, un 27.30% está en desacuerdo, un 13.60% está totalmente de acuerdo mientras un 9.10% no considera que estas disposiciones contribuyan.

Fuente: Elaboración propia (2020)

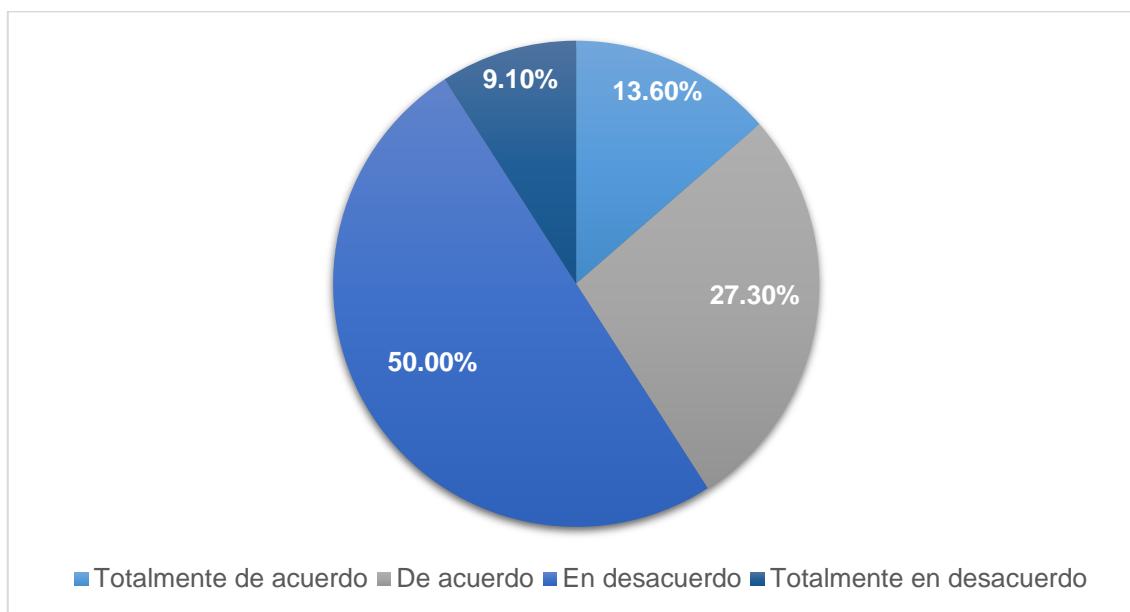


Figura 5. Las capacitaciones que tienen continuamente por parte del Instituto tienen una relación directa con la optimización del salario emocional al ser parte de su crecimiento y desarrollo personal. Los resultados de la figura no. 5 indicaron que un 50.00% de la muestra está en desacuerdo en que las capacitaciones tengan relación con su salario emocional y no lo optimiza ya que no es parte del crecimiento y desarrollo dentro del Instituto, un 27.30% se encuentra de acuerdo, un 13.60% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% está totalmente en desacuerdo con lo indicado.

Fuente: Elaboración propia (2020)

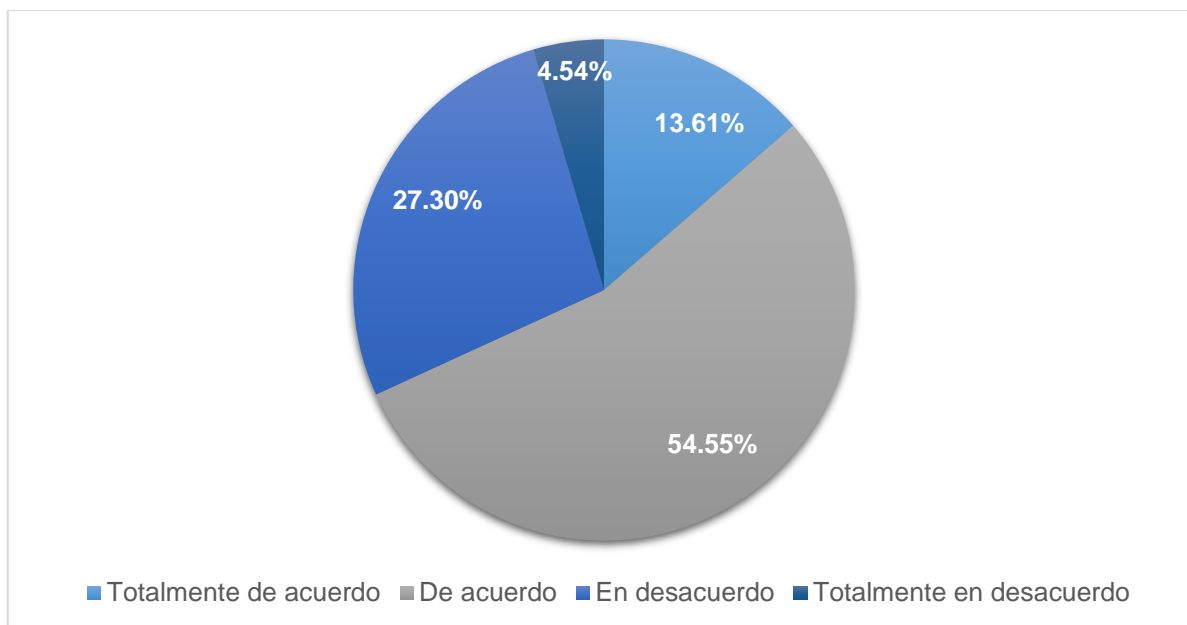


Figura 6. Las instalaciones o áreas de trabajo tienen relación directa con el salario emocional al brindarle comodidad y facilitarle el desarrollo de sus actividades. Los resultados de la figura no. 6 indicaron que un 54.55% de la muestra están de acuerdo en que las instalaciones del Instituto tienen una relación directa con el salario emocional debido a que les brindan comodidad y con ello a realizar las actividades diarias de una mejor manera, un 27.30% indicaron estar en desacuerdo, un 13.61% indicó estar totalmente de acuerdo mientras que un 4.54% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

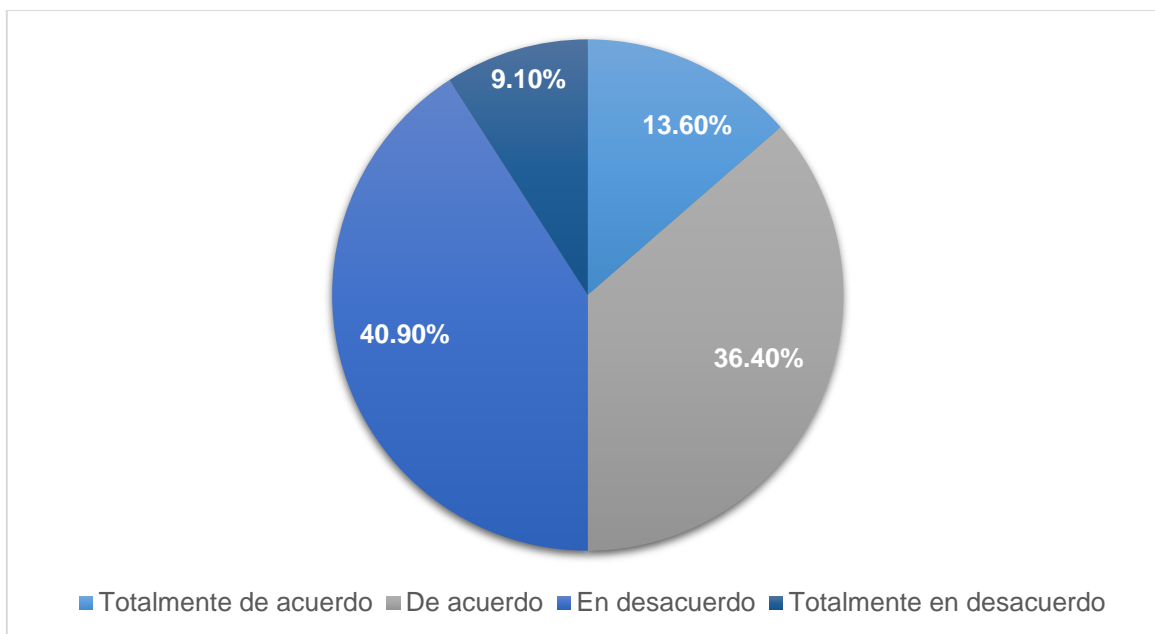


Figura 7. Su salario emocional está siendo beneficiado por las condiciones de trabajo que le brinda el Instituto, al cuidar de su bienestar físico y emocional. Los resultados de la figura no. 7 indicaron que un 40.90% de la muestra están en desacuerdo en que el salario emocional este siendo beneficiado por las condiciones de trabajo que brinda el Instituto actualmente al cuidar del bienestar físico y emocional de los colaboradores, un 36.40% indicaron estar de acuerdo, un 13.60% indico estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

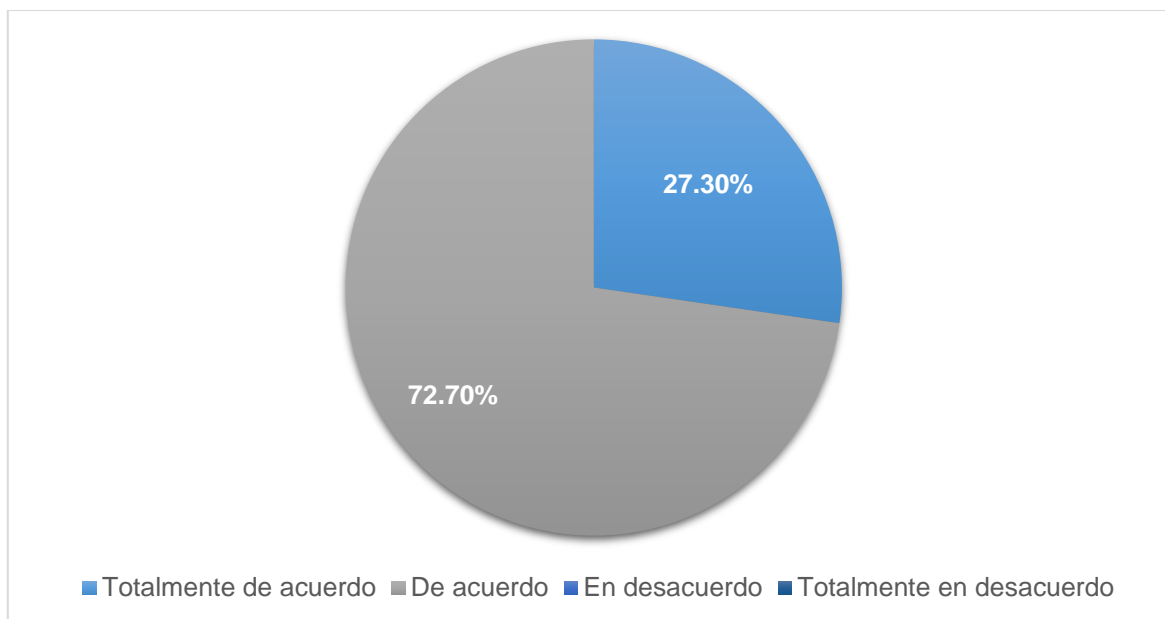


Figura 8. Al tener compañerismo y una buena relación entre su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su salario, al beneficiar su bienestar personal y emocional. Los resultados de la figura no. 8 indicaron que un 72.70% de la muestra están de acuerdo en que al tener un buen compañerismo dentro del área o departamento contribuirá en la formación de una buena relación entre su equipo de trabajo lo cual ayudará a mejorar el salario emocional y con ello beneficiar tanto el bienestar personal como emocional de los colaboradores, mientras que un 27.30% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

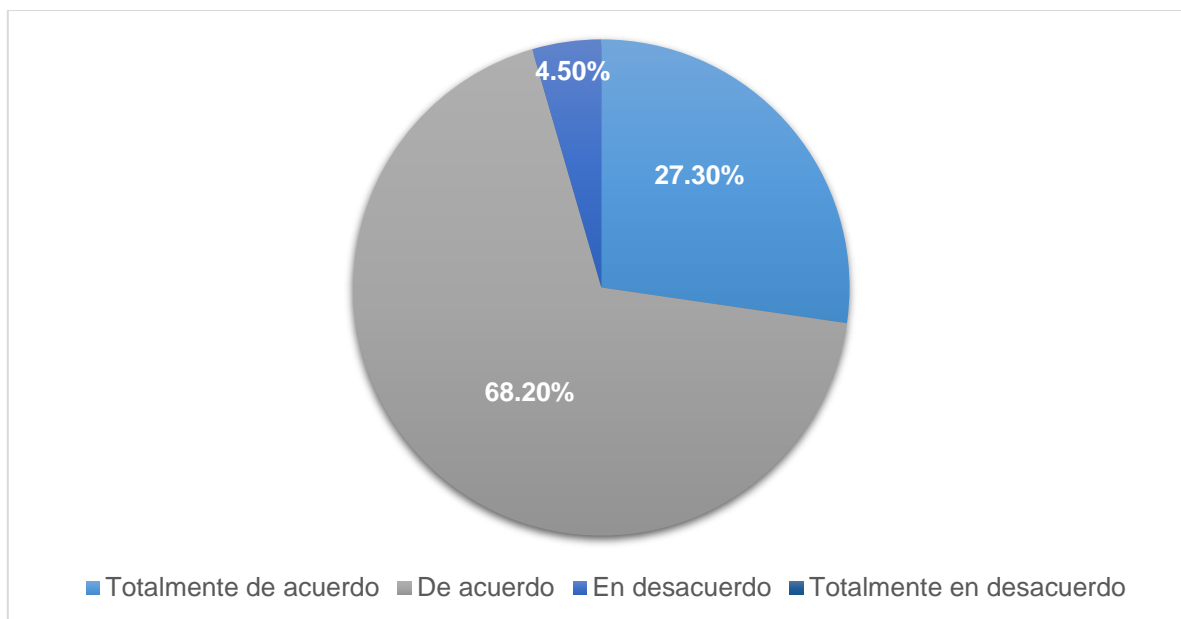


Figura 9. El apoyo entre sus compañeros de trabajo garantiza que su salario emocional sea óptimo al minimizar su estrés y lograr su tranquilidad en el desarrollo de actividades. Los resultados de la figura no. 9 indicaron que un 60.20% de la muestra están de acuerdo con que el apoyo que se brindan entre los mismos compañeros de trabajo garantiza que el salario emocional sea óptimo debido a que minimiza el estrés que provocan la rutina y el cumplimiento de metas y con ello lograr la tranquilidad en el día a día, un 27.30% indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que un 4.50% indicó estar en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

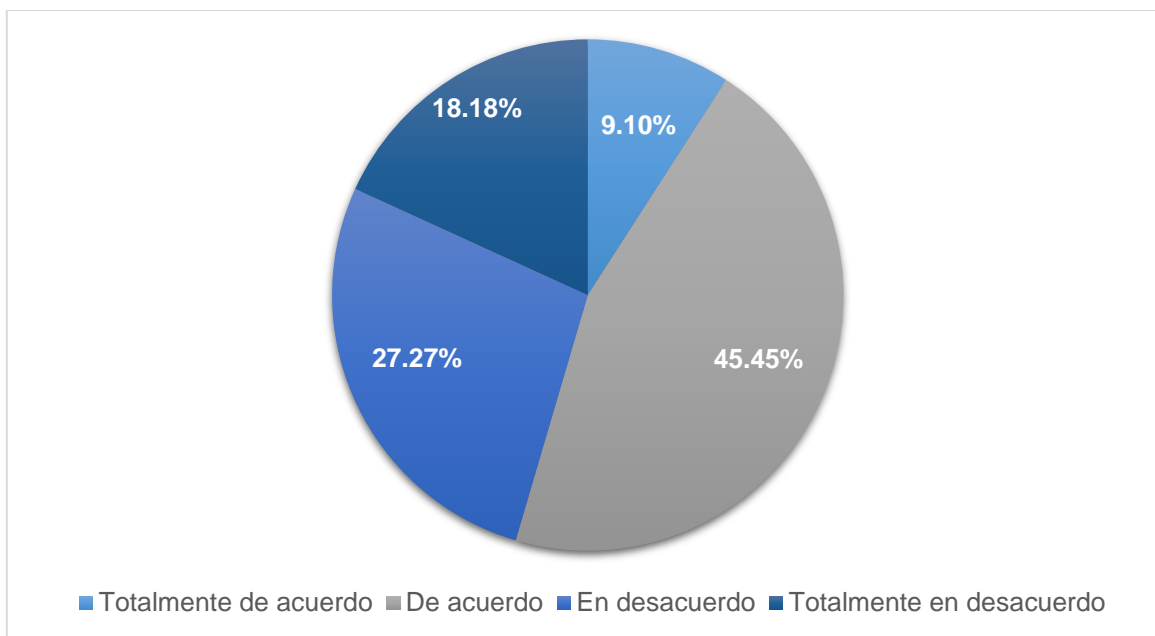


Figura 10. La atención y preocupación que tiene su jefe para su bienestar familiar contribuye a su mejor salario emocional. Los resultados de la figura no. 10 indicaron que un 45.45% de la muestra están de acuerdo con que la atención y preocupación que pueda tener el jefe inmediato por su bienestar familiar contribuye a una acción de mejora del salario emocional de los colaboradores, un 27.27% indicaron estar en desacuerdo, un 18.18% indicó estar totalmente en desacuerdo mientras que un 9.10% indicó estar totalmente de acuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

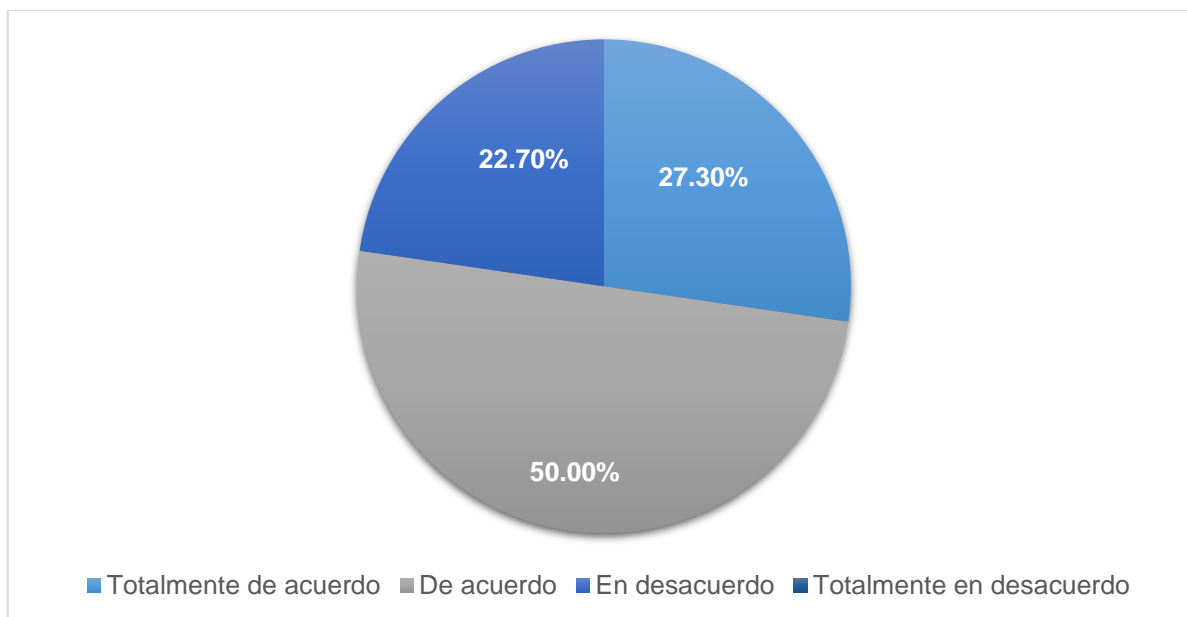


Figura 11. El sentirse valorado es parte importante de su salario emocional, al momento que su jefe reconoce el cumplimiento de objetivos en su trabajo. Los resultados de la figura no. 11 indicaron que un 50.00% de la muestra están de acuerdo que al sentirse valorado forma parte fundamental Instituto, al momento que el jefe inmediato reconozca el cumplimiento de objetivos tanto individual como grupal, los colaboradores sentirán que son importantes para el funcionamiento óptimo de la organización, un 27.30% indicaron estar en desacuerdo, mientras que un 22.70% indicó estar en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

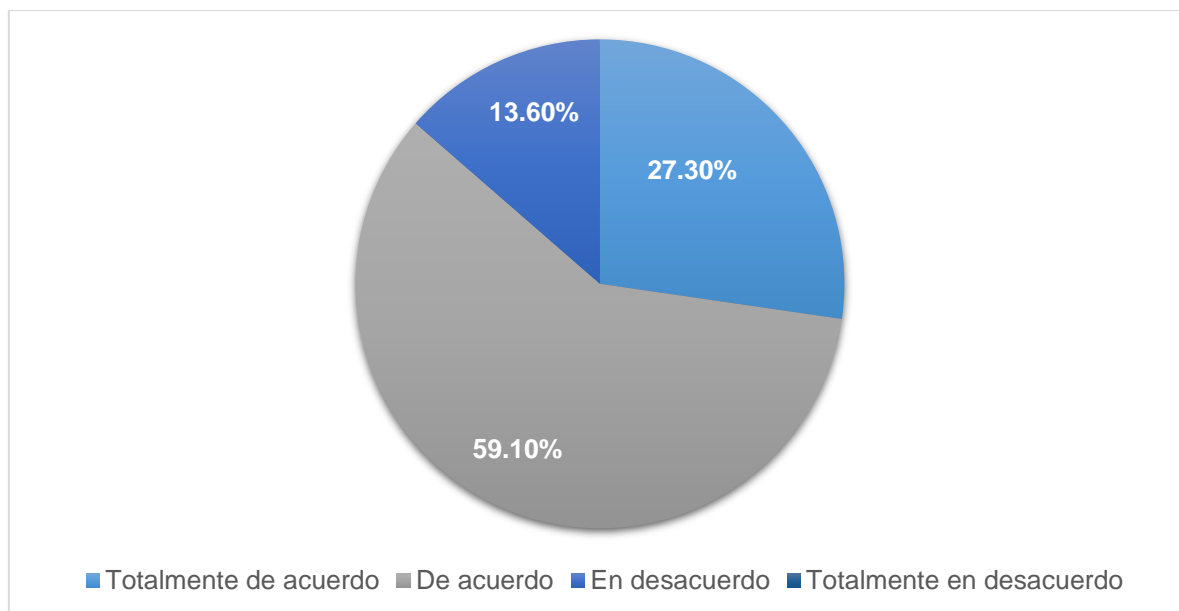


Figura 12. Al tener una buena relación, basada en la confianza con su jefe inmediato aporta de manera óptima a su salario emocional. Los resultados de la figura no. 12 indicaron que un 59.10% de la muestra están de acuerdo que al tener una buena relación con su jefe inmediato-basada primordialmente en la confianza aporta de gran manera a su salario emocional, un 27.30% indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que un 13.60% indicó estar en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

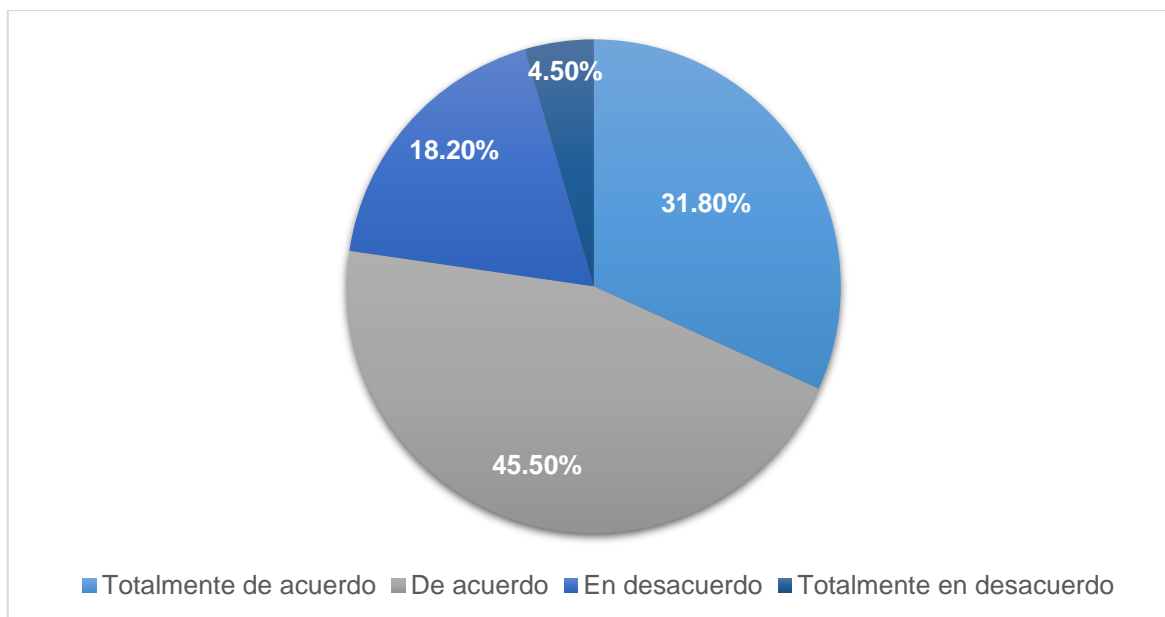


Figura 13. En el proceso para el cumplimiento de nuevas metas, el apoyo que le brinda su jefe beneficia a su salario emocional para el logro de nuevos retos. Los resultados de la figura no. 13 indicaron que un 45.45% de la muestra están de acuerdo que el cumplimiento de nuevas metas se lograría con el apoyo que brinde el jefe inmediato, beneficiando el salario emocional y el logro de estos nuevos retos, debido a que el colaborador se sentirá apoyado en la resolución de interrogantes que surgieran por el emprendimiento de estos desafíos, un 31.80% indicaron estar totalmente de acuerdo, un 18.20% indicó estar en desacuerdo mientras que un 4.50% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.2 Análisis

Contar con salario emocional que contribuya a las diferentes necesidades de cada una de las personas que conforman la organización es importante para atraer y retener al mejor talento para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El brindar flexibilidad tanto familiar, social como personal a los colaboradores de cada área, contribuye para alcanzar las metas y propósitos de cada puesto de trabajo, contar con el apoyo y respaldo del jefe inmediato para afrontar cualquier inconveniente familiar o personal, el poder retirarse de la oficina antes o llegar tarde tiene como consecuencia en los empleados dar la milla extra y logren el cumplimiento de sus objetivos.

La capacitación constante es fundamental para la realización de tareas relacionadas al puesto, de igual forma ayuda al crecimiento personal y profesional, los colaboradores de nuevo ingreso no han recibido capacitaciones por parte del instituto y los antiguos fueron capacitados una o dos veces al año, por lo cual en ocasiones el personal no siente seguridad en el desempeño de las actividades que realizan, al no tener una línea concreta del rumbo que deben tomar a la hora de realizar su trabajo.

El no contar con áreas de trabajo adecuadas para la realización de las labores diarias, en algunas no se cuenta con la iluminación necesaria lo que afecta la calidad en las labores dando lugar a errores al trabajar, el no contar con aire acondicionado en ciertas instalaciones reduce el rendimiento y debido a que por las condiciones de temperatura indican negativamente en la satisfacción de los colaboradores generando bajas en el desempeño laboral. Las entradas al área de trabajo en ocasiones son angostas lo que dificulta el ingreso de personas con sobrepeso.

El personal no se siente beneficiado por las condiciones actuales de trabajo dentro del Instituto lo que en algunos casos conlleva al incumplimiento de sus objetivos individuales, en ocasiones el sistema utilizado tiene fallas de conexión lo que conlleva al atraso de envío de información, recepción de expedientes, ingreso a la base de datos, lo que en

ocasiones dura horas y esto sucede en días donde ingresan la planilla electrónica, lo que incurre en que se trabaje tiempo extra el cual no es remunerado para el renglón 189.

El compañerismo dentro de la organización es fundamental debido a que los colaboradores pueden contar con ayuda de las personas del departamento y con ello resolver las dudas que existan y agilizar los procesos. La diferencia entre compañeros influye de manera negativa en la agilización de procesos, en la comunicación y en el clima organizacional.

La convivencia dentro del Instituto es beneficioso para el clima laboral, garantizando la optimización del salario emocional. El tener una buena relación con los compañeros de trabajo propicia a que exista tranquilidad durante el horario laboral, apoyo recíproco entre jefe y subordinado, una baja rotación del personal debido a que si los colaboradores se sienten tranquilos con el ambiente laboral únicamente estarían dispuestos a un cambio por una mejora profesional, lo que influye en los gastos de contratación de nuevo personal.

Que las personas se encuentren motivadas y valoradas tanto por sus compañeros, sus jefes y por la organización directamente ayuda a la satisfacción laboral de los colaboradores en su mayoría deben cumplir con un producto a final de mes, cuando no se alcanza el objetivo se les llama la atención por el incumplimiento, pero cuando si sobrepasa dicho estándar no son felicitados ni por el jefe inmediato ni por los compañeros.

De igual forma los colaboradores podrían dar sus puntos de vista y ayudar a la toma de decisiones como un equipo sin que el jefe se sienta amenazado y así ayudar a que se cumplan los objetivos establecidos. De igual forma si surgen cambios en los procesos que influyan en la productividad de cada colaborador, el jefe estará dispuesto a la resolución de dudas, explicando lo que la organización espera del equipo de trabajo, crear un ambiente armonioso lo cual influye en el salario emocional de cada uno de los colaboradores a su cargo.

4.1.3 Satisfacción Laboral

Resultados de la encuesta sobre Satisfacción Laboral aplicada a 22 colaboradores de diferentes renglones presupuestarios que conforman el Instituto dedicado a salud.

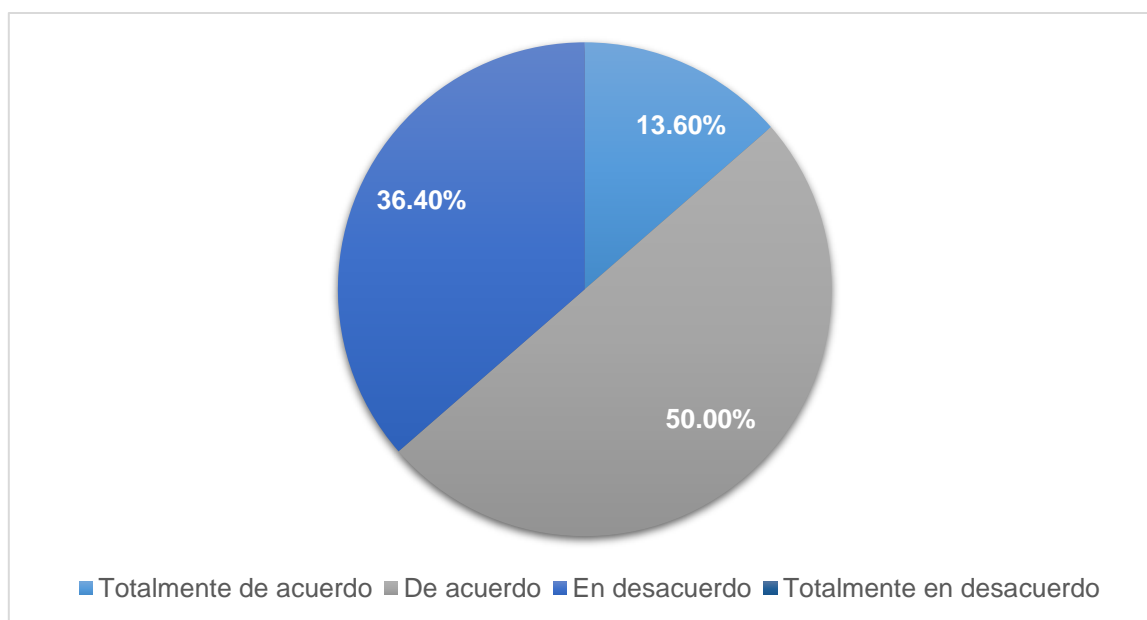


Figura 14. La remuneración económica que recibe por parte del Instituto lo motiva a realizar de forma efectiva sus labores diarias. Los resultados de la figura no. 14 indicaron que un 50.00% de la muestra están de acuerdo que la remuneración económica que recibe actualmente por parte del Instituto realmente lo motiva a realizar de forma efectiva y eficiente las actividades que tiene asignadas diariamente, un 36.40% indicaron estar en desacuerdo, mientras que un 13.60% indicó estar totalmente de acuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

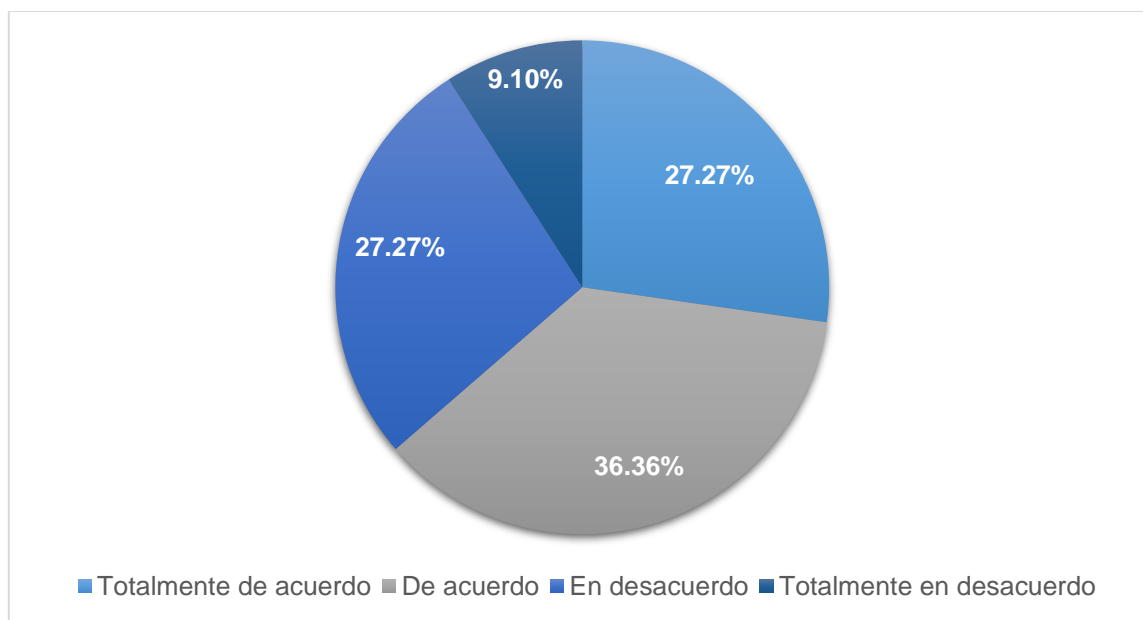


Figura 15. Su satisfacción laboral está siendo compensada, al recibir su pago de forma equitativa y justa en comparación con compañeros de otras áreas. Los resultados de la figura no. 15 indicaron que un 36.36% de la muestra están de acuerdo que la satisfacción laboral está bien compensada al recibir el pago mensual o quincenal de forma equitativa y justa en comparación con los compañeros de otras áreas dentro del Instituto, un 27.27% indicaron estar en desacuerdo, un 27.27% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

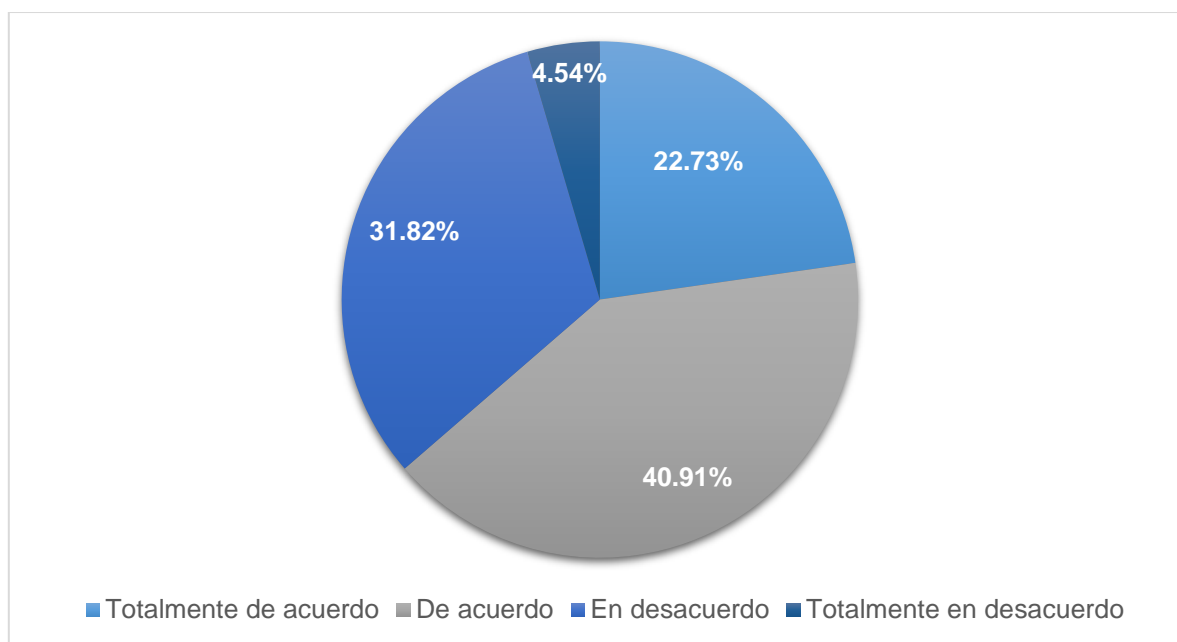


Figura 16. Las instalaciones y el pago que recibe son de forma adecuada en comparación con la competencia, garantizando su satisfacción laboral. Los resultados de la figura no. 16 indicaron que un 40.91% de la muestra están de acuerdo que las instalaciones y el pago que reciben tanto quincenal como mensual dependiendo del renglón presupuestario es de forma adecuada comparándolo con la competencia y garantizando la satisfacción laboral de los colaboradores, un 31.82% indicaron estar en desacuerdo, un 22.73% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 4.54% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

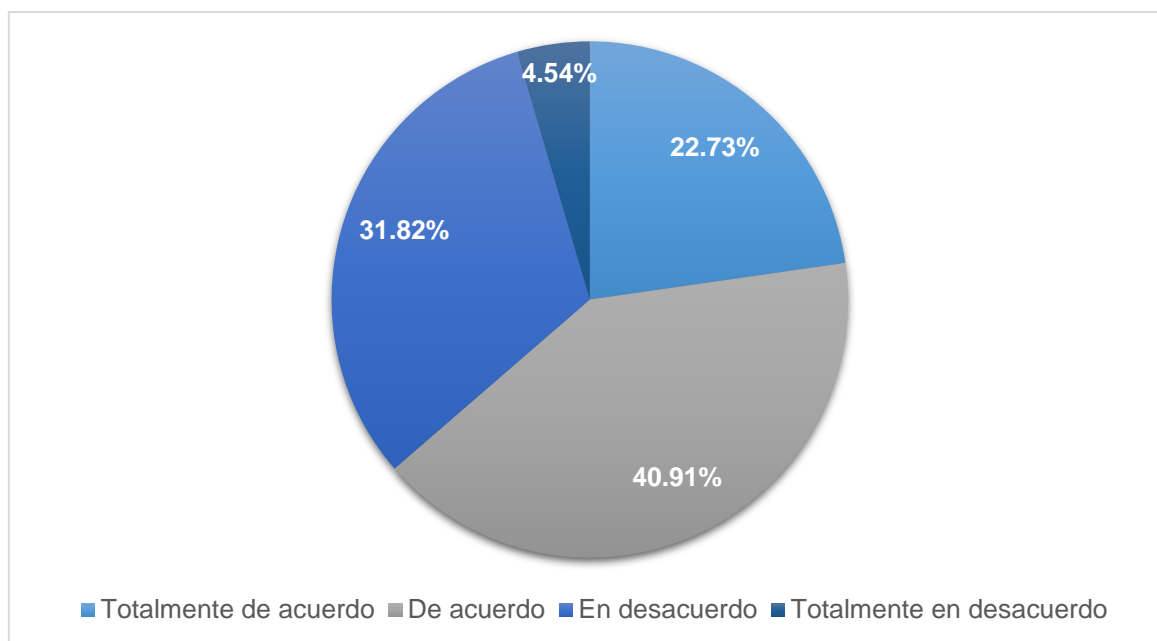


Figura 17. Su satisfacción laboral está siendo considerada, al tener un pago equitativo a su rendimiento. Los resultados de la figura no. 17 indicaron que un 40.91% de la muestra están de acuerdo que la satisfacción laboral está siendo considerada debido al pago equitativo a la medida del rendimiento en el cumplimiento de metas u objetivos organizaciones, un 31.82% indicaron estar en desacuerdo, un 22.73% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 4.54% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

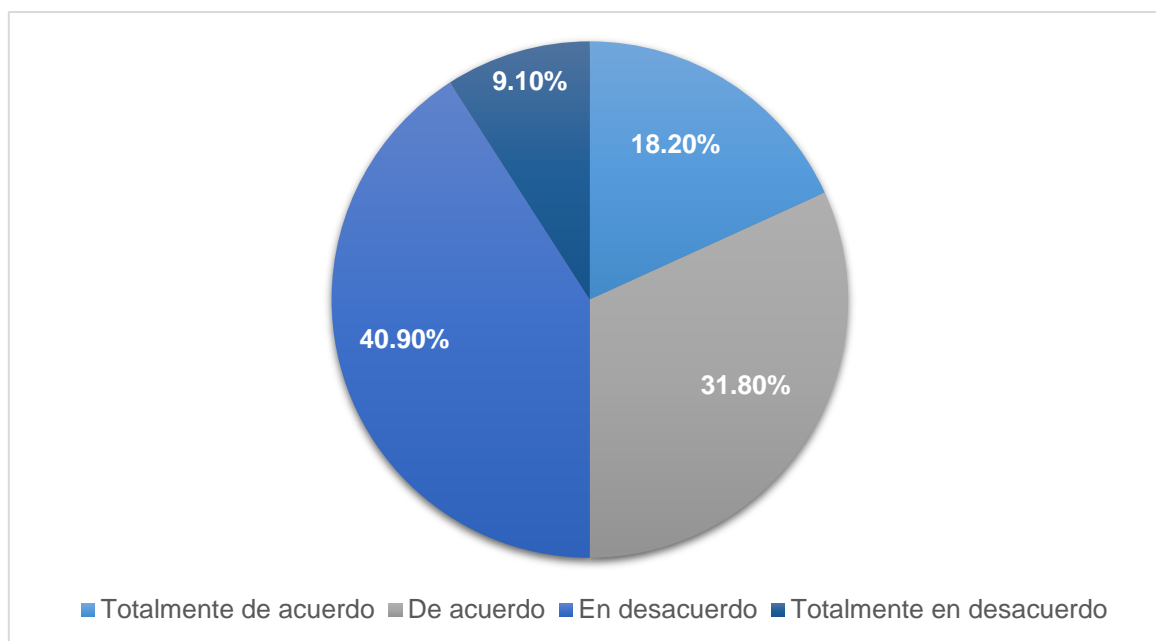


Figura 18. Su equipo de trabajo maneja una comunicación adecuada contribuyendo a su satisfacción laboral, logrando que sus actividades sean de la mejor manera. Los resultados de la figura no. 18 indicaron que un 40.90% de la muestra están en desacuerdo en que dentro del equipo de trabajo se maneje una comunicación efectiva contribuyendo así a la satisfacción laboral y al cumplimiento de forma eficaz de las actividades diarias, un 31.80% indicaron estar de acuerdo, un 18.20% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

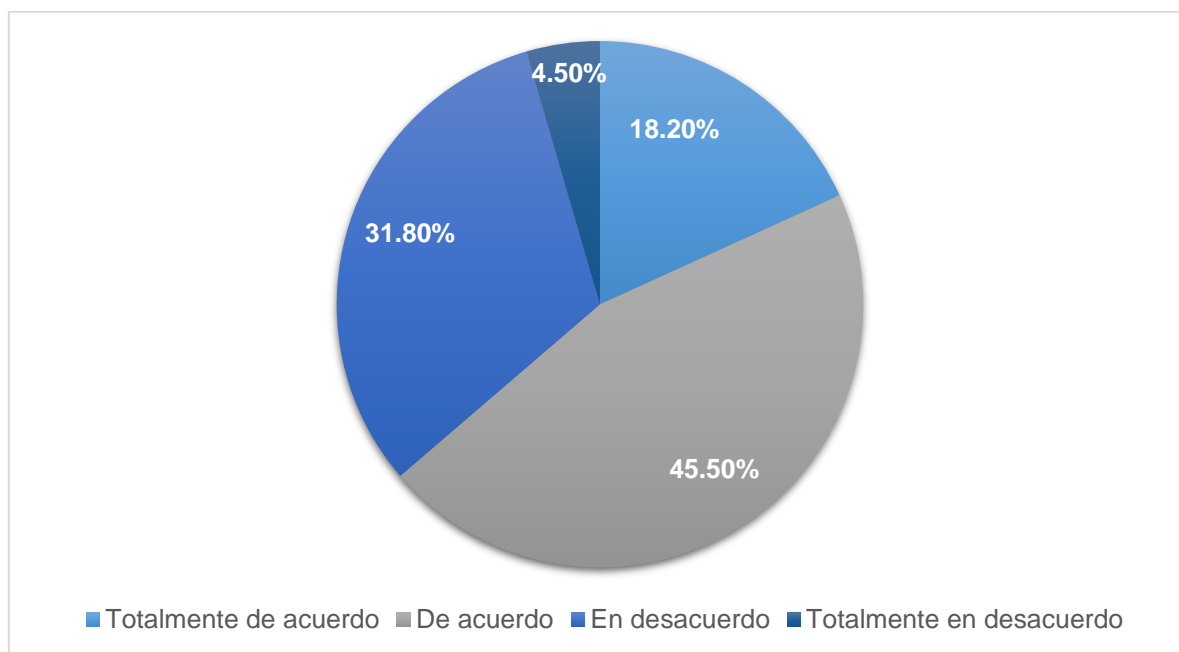


Figura 19. El reconocimiento que recibe por parte de su jefe al alcanzar nuevos objetivos incrementa el nivel de satisfacción laboral, logrando mejores resultados. Los resultados de la figura no. 19 indicaron que un 45.45% de la muestra están de acuerdo que el reconocimiento por parte del jefe inmediato por alcanzar nuevos objetivos ayuda al incremento del nivel de satisfacción laboral y por lo tanto lograr mejores resultados, un 31.80% indicaron estar en desacuerdo, un 18.20% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 4.50% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

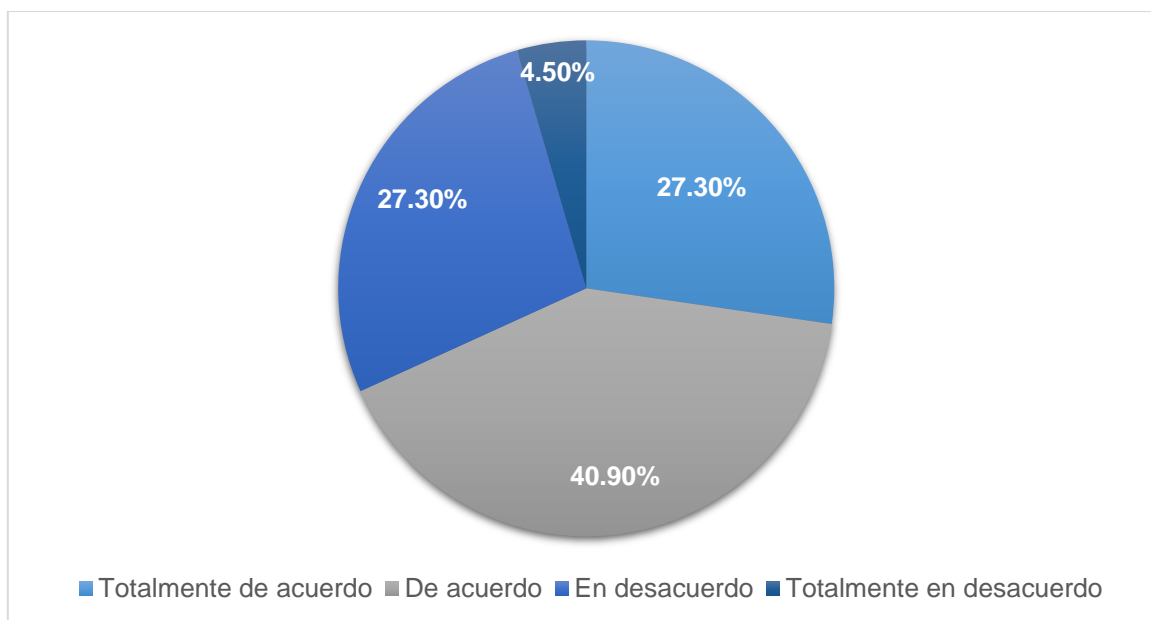


Figura 20. Su satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que recibe de su equipo de trabajo al cumplir nuevas metas. Los resultados de la figura no. 20 indicaron que un 40.90% de la muestra están de acuerdo en que la satisfacción laboral es parte del apoyo y la colaboración que recibe del equipo de trabajo al cumplir nuevas metas establecidas por el Instituto, un 27.30% indicaron estar en desacuerdo, un 27.30% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 4.50% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

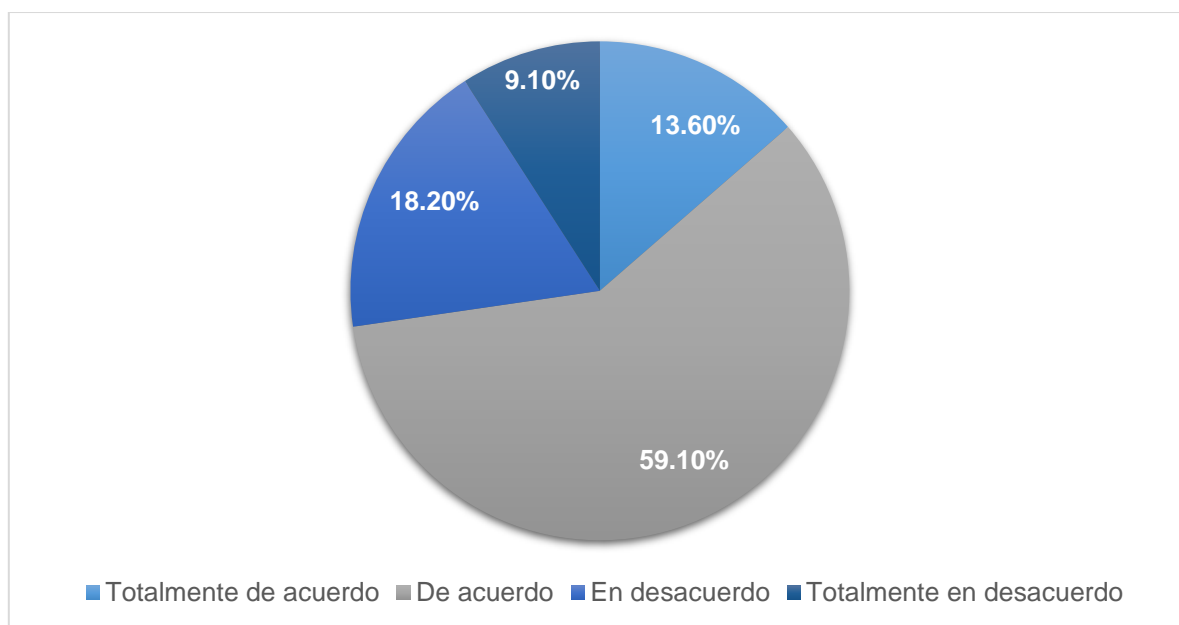


Figura 21. La manera adecuada en que la participación de opinión se da en su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su satisfacción laboral, considerando su opinión importante para la toma de decisiones. Los resultados de la figura no. 21 indicaron que un 59.10% de la muestra están de acuerdo en que la participación y poder dar a conocer su opinión dentro del equipo de trabajo contribuye a mejorar su satisfacción laboral, considerando que la opinión de cada colaborador es importante para la toma de decisiones dentro del área de trabajo, un 18.20% indicaron estar en desacuerdo, un 13.60% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante

Fuente: Elaboración propia (2020)

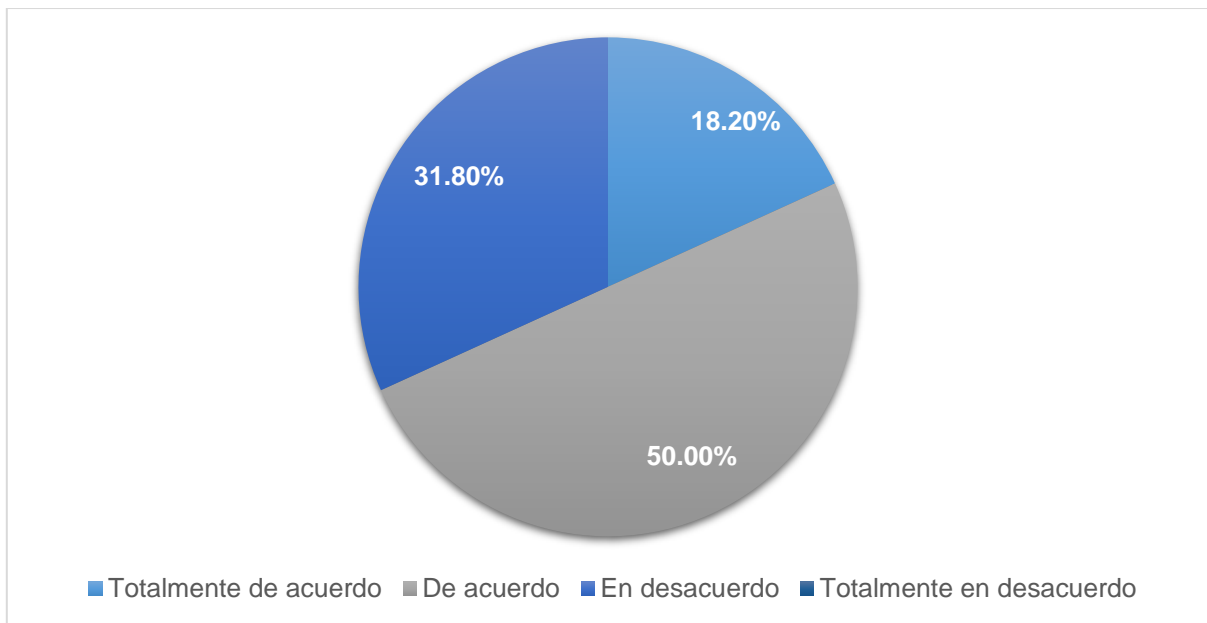


Figura 22. Su satisfacción laboral está vinculada a que el ambiente y equipo de trabajo le permitan asumir nuevos retos y cambios pro a su mejor desempeño. Los resultados de la figura no. 22 indicaron que un 50.00% de la muestra están de acuerdo en que la satisfacción laboral está relacionada con el ambiente laboral y con el equipo de trabajo, permitiendo asumir nuevos retos y cambios en beneficio de el mismo y con esto mejorar el desempeño de cada colaborador, un 31.80% indicaron estar en desacuerdo, mientras que un 18.20% indicó estar totalmente de acuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

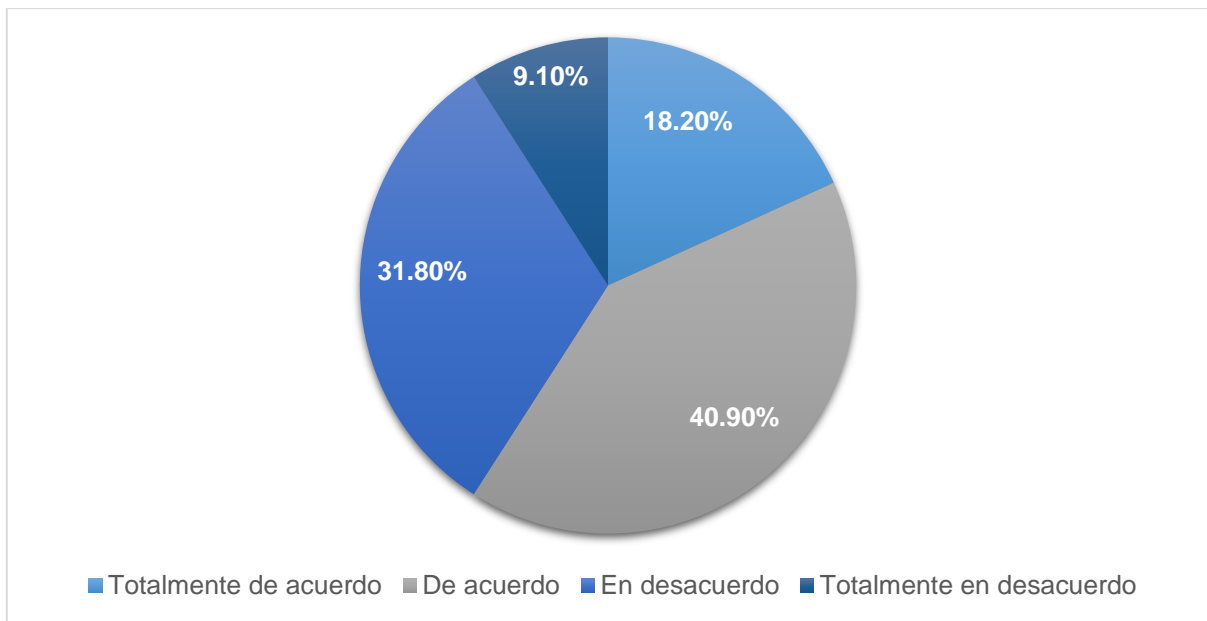


Figura 23. La proactividad que tiene su jefe inmediato para su mejora continua logra aumentar su nivel de satisfacción laboral. Los resultados de la figura no. 23 indicaron que un 40.90% de la muestra están de acuerdo en que la proactividad que posee el jefe inmediato para la mejora continua logra un aumento significativo en el nivel de satisfacción laboral de las personas a su cargo, un 31.80% indicaron estar en desacuerdo, un 18.20% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 9.10% indicó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado en la interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.1.4 Análisis

La satisfacción de los colaboradores es importante para que estos se sientan parte de la organización, se comprometan a realizar de una mejor forma las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

La mayoría de los trabajadores están satisfechos con la remuneración económica, debido a que la relación entre tiempo y salario es buena, al iniciar el año surgió un pequeño inconveniente con algunos de los colaboradores debido a una injusticia desde su punto de vista, que fue un aumento salarial al personal de reciente ingreso por lo cual hubo una baja en el rendimiento de estos colaboradores por la inconformidad. La jornada laboral no es un factor para la insatisfacción laboral al igual que las instalaciones, estas, en su mayoría proporcionan las condiciones relativamente adecuadas para la realización de las actividades, se cuentan con beneficios adicionales tales como incremento salarial anual, bonos adicionales a ley, siempre y cuando sean renglones 011 y 022. Mientras que los renglones facturados únicamente reciben el salario mensual y este sobrepasa el estándar en este tipo de contratos.

La comunicación efectiva contribuye a que la satisfacción laboral aumente y con esto se logra una mayor eficiencia en las actividades que se realizan diariamente, lo cual no se evidencia dentro de la organización, los colaboradores indican que no se les informa sobre temas de intereses que ayuden con el aumento de su productividad. La información únicamente se trasmite a parte del personal lo cual crea rumores y chismes dentro del departamento.

Los colaboradores motivados dan mejores resultados, esto se logra reconociendo sus esfuerzos, el cumplimiento de metas y al sobrepasarlas esto es algo que las personas esperan de sus jefes inmediatos, lo cual actualmente no se tienen dentro de la institución por lo cual una parte del equipo de trabajo no se encuentran satisfechos.

El compañerismo dentro de cada departamento que conforma el Instituto es un pilar para el cumplimiento de objetivos tanto individuales como grupales. El estar satisfecho

laboralmente se refleja en solidaridad con los compañeros antiguos como de reciente ingreso para la resolución de dudas, el apoyarse en algún inconveniente que implique no realizar las tareas del puesto. Las metas grupales se logran con el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo.

La escucha activa por parte de los miembros de la organización es de vital para que los colaboradores se sientan valorados tanto en la toma de decisiones como el aportar ideas que ayuden a agilizar procesos. Un buen líder debe saber escuchar a su equipo de trabajo para que la comunicación sea fluida y con esto se pueda tener claro lo que el Instituto desea de cada uno de los miembros que conformar sus diferentes dependencias.

El tener a un jefe que ayude a mejorar y aumentar el nivel de satisfacción de sus subordinados mediante proponer nuevos procesos, dar la milla extra en cada una de las actividades que se necesiten, investigar sobre temas de interés para el equipo de trabajo ayuda a que el equipo a su cargo sea más eficiente en comparación con un jefe que lo único que le interesa es sobresalir con el trabajo de otros.

El compañerismo y la sana competencia entre los miembros de la organización ayudan a que las actividades diarias se realicen de una manera más eficiente y eficaz, a que exista un clima laboral ameno y con ello el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como grupales. El asumir nuevos retos labores es mucho más fácil con la ayuda de compañeros que tengan mayor experiencia dentro del ramo o bien con personas que se adapten de manera correcta nuevas indicaciones o atribuciones.

4.2 Discusión de Resultados

El salario emocional constituye aquellos factores emocionales que, con base a las palabras de Rocco (2011), surgen de las nuevas exigencias de la fuerza laboral. Por lo tanto, los resultados relacionados con salario emocional se orientan en cuatro puntos importantes: Balance de vida, entorno laboral, oportunidades de desarrollo clima laboral.

Para Espinosa (2017) la aplicación de salario emocional es efectivo al momento de impactar las diferentes variables que logran la motivación organizacional, después de realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos, tomando en cuenta las diferentes variables que son impactadas con la existencia e implementación del plan de beneficios es evidente que el balance de los resultados obtenidos es bastante positivo.

La falta de un programa de salario emocional dentro del Instituto conlleva a una baja motivación en el talento humano, lo cual repercute en el desarrollo integral de cada colaborador, el nivel de desinterés aumenta mientras que la lealtad a la organización disminuye, la falta de este tipo de motivación impacta en la productividad y relativamente en términos financieros debido a que el personal desmotivado no se preocupa por el progreso de la institución y no favorece a la retención y atracción de personal debido a que estos dos procesos son considerados componentes estratégicos importantes, pertenecientes a la gestión humana, a lo que el Instituto debe apuntar e implementar, alineando dichos componentes a los objetivos generales del mismo, y por medio de estos se genera una percepción a nivel emocional y de lealtad con la institución de tal forma que se sentiran menos atraídas a las ofertas que pudieran hacerles, lo cual beneficia la retención de personal.

De conformidad con los instrumentos de medición utilizados se puede determinar que la motivación, más allá del salario, es clave fundamental para atraer y mantener el talento humano del Instituto. Mediante la implementación de estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo.

Al determinar el nivel de satisfacción del talento humano es importante presentar un modelo de salario emocional basado en la teoría de las necesidades de Maslow, el cuál aun no ha sido probado en la institución y podrá tomarse en consideración las estrategias que son de mayor productividad para la organización y se adapten a cada renglón presupuestario (Anexo 4) que tiene como propósito beneficiar no solo a los colaboradores, sino al Instituto en general, lo cual permitirá alcanzar resultados óptimos, brindando comodidad, clima organizacional agradable y valor agregado a la organización,

determinando que el trabajo es una necesidad social, también es un medio de desarrollo personal, si se tiene la posibilidad de obtener compensaciones adicionales que combinen el factor económico y retribuciones no económicas que proporcionen mayor bienestar y satisfacción personal.

Para González (2020) la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor.

Según Carrillo (2017), la falta de satisfacción laboral influye en la rotación de personal a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades; esta rotación genera consecuencias negativas, y se agudiza en el proceso de reclutamiento y selección, al demorar la búsqueda del reemplazo, cuyo objetivo general fue establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal del personal. Al encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción laboral con las compensaciones obtenidas y la capacidad competitiva de las organizaciones constituye el objetivo principal en cuanto a la retribución laboral.

Según los antecedentes descritos al inicio del presente trabajo se determinó que el rendimiento y la productividad van muy relacionado con el nivel de satisfacción de los colaboradores hacia el Instituto. El implementar iniciativas que hagan sentir a los colaboradores un activo fundamental de la organización que ayudan a promover y a cultivar poco a poco su sentido de pertenencia y a que cada vez estén más orgullosos del Instituto.

La mejor retribución es el sentimiento de agradecimiento, motivo por el cual incentivar adecuadamente a los colaboradores significa fidelizarlos al cumplimiento de los objetivos y un incremento al desempeño laboral, esto genera automáticamente un fortalecimiento del vínculo y sentido de pertenencia hacia el Instituto.

La insatisfacción laboral no solo cuesta al Instituto en rendimiento, calidad y cantidad, sino que se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo el Instituto quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De la misma forma, cuando los colaboradores no se encuentran satisfechos con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, y dependiendo el nivel del cargo, sobre todo si se considera que los buenos líderes pueden llevarse a otros con él, perjudicando aún más al Instituto.

Anteriormente se tenía la idea que la satisfacción era un producto directo del sueldo que se otorgaba a los colaboradores que, entre más dinero, más satisfacción, existen claras evidencias de que esto no es así para la gran mayoría, o por lo menos no con esa linealidad.

Claramente hay personas que trabajan más si ello conlleva un mayor salario, pero no siempre más es mejor. Si dentro de las condiciones de trabajo de un colaborador, se encuentra el pago de horas extraordinarias, probablemente para este no será muy difícil permanecer más tiempo en el escritorio para beneficiarse de aquel incremento salarial, sin que ello derive necesariamente en un aumento de la productividad. Una persona satisfecha no rehúye su trabajo, sino por el contrario, busca la excelencia y la calidad de este, aun cuando aquello no reporte un incremento como se propuso en la pregunta que ha guiado esta revisión teórica, utilizar el salario emocional para enriquecer el trabajo y hacerlo más satisfactorio, a la vez que convierte al Instituto más atractivo, tiene secuelas en el escenario económico actual.

Los colaboradores, al no ver amenazada su permanencia en sus puestos de trabajo, y tener satisfechas sus necesidades económicas, pueden dar tiempo a su desarrollo individual en el empleo, a la gestión de su talento y así, dar el paso requerido para comenzar a solicitar nuevos desafíos a sus jefes. El Instituto, a su vez, al no tener la presión o la obligación de aumentar la remuneración económica de sus colaboradores no ser eso lo que ellos están solicitando y al tener cubiertos sus puestos con personas capaces, puede darse el tiempo de indagar en las inquietudes de su personal, e intentar

proporcionarles lo que piden, a la vez que se ve también beneficiada por los avances de sus colaboradores.

Son claros los beneficios y las ventajas que tendría con el salario emocional como una forma prioritaria de apelar a la satisfacción de los colaboradores.

El transmitir a los colaboradores el interés por ellos, indicar lo valiosos para la organización, constituye un impulso importante para mantener el compromiso inicialmente mencionado, incentivando y reconociendo las tareas desarrolladas; siendo que la búsqueda de reconocimiento y de prestigio social, son una de las fuerzas motivacionales intrínsecas en los colaboradores.

Por lo que se realizó una propuesta de implementación de salario emocional (Anexo 5) la cual cuenta debe ser creativa e innovadora, tener en cuenta la integralidad del ser humano. Para lograr este objetivo se tendrán en cuenta los factores definidos para llevar a cabo una buena estrategia de salario emocional, los cuales son: factores de desarrollo profesional y relacional, factores de compensación psicológica, de conciliación familiar-personal y por último factores de valor añadido.

Las estrategias propuestas deben ser analizadas por el Instituto con el fin de seleccionar las opciones que más se ajusten a sus condiciones y propósitos. Asimismo, se debe considerar si estas estrategias deben implementarse en el corto, en el mediano o en el largo plazo.

Dicha implantación no se pudo realizar por la situación actual que vive el país por la pandemia denominada Covid-19 que vino a afectar la recurrencia en las instalaciones de la organización con la implementación de turnos escalonados, cambios en los horarios laborales, la sobrecarga de trabajo por la reducción de tiempos para la realización de las actividades. De igual forma se deja una propuesta de implementación de salario emocional ver Anexo 6.

Conclusiones

Se estableció que el nivel de satisfacción laboral para los colaboradores de los renglones 011, 022 y 189 es bajo debido a que no se encuentran motivados con el actual salario emocional que ofrece la institución, lo cual genera un impacto negativo en la productividad y en el logro de objetivos.

Se identificó que la satisfacción laboral es vital para el desarrollo y crecimiento de todo el personal dentro del Instituto, a través de salario emocional como el fortalecimiento del plan de carrera, la flexibilidad de horarios, la autonomía en las tareas diarias y el reconocimiento, ya que estos tienen un impacto relevante en el desempeño de los colaboradores y en el alcance de las metas establecidas.

El diseño de un modelo de beneficios orientado al renglón presupuestario al que pertenecen los colaboradores contribuye a la satisfacción laboral e incrementa el factor emocional por medio de retribuciones no económicas para el personal del Instituto, generando una mayor motivación y fidelización a la organización.

Se propusieron estrategias como el fortalecimiento del plan de carrera, el teletrabajo e incentivos de bienestar para incrementar la satisfacción laboral de aquellos colaboradores que cumplan con los requisitos específicos para optar a los distintos salario emocional.

Recomendaciones

Se sugiere al director de área o jefe de área que aplique los instrumentos de medición de salario emocional y de satisfacción laboral a los renglones 021, 023, 029, 183 y 188 para obtener datos relevantes acerca de la opinión del personal y realizar la implementación de las estrategias de salario emocional para toda la organización.

Se recomienda analizar el salario emocional para incorporarlos a cada área de la organización sin que esto afecte el desempeño de esta, aplicando los componentes que se adecuen a las necesidades y obligaciones de los colaboradores de cada renglón presupuestario.

El jefe de área debe establecer planes de acción para los ítems de salario emocional como de satisfacción laboral, esto con el fin de que cada renglón presupuestario obtenga beneficios acordes al tipo de contrato que poseen con el Instituto, para no incurrir en riesgos legales.

Se debe dar un seguimiento a los resultados obtenidos con cada estrategia y tener un registro del comportamiento de los colaboradores con relación a cada una de ellas, para identificar el cumplimiento de los objetivos y reemplazar las estrategias que se adapten mejor al incremento del salario emocional.

Bibliografía

- Armas, M. (2017). *Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Barceló, J. (2016). *El salario emocional. El salario económico atrae talento. El salario emocional lo vuelve exitoso*. Madrid: Ecolaboral.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 295. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reformas. 1946. 44 páginas.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento*. México: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Espinosa, E. (2017). *Salario emocional en la empresa Fodeargos como estrategia de motivación del talento humano* (tesis de maestría). Universidad EAN de Cartagena, Colombia.
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- González, M. (2020). *Habilidades directivas*. España: IC Editorial.
- Guerra, E. (2017). *Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Juárez, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria, S.A.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

- Marroquín, R. y Saucedo, G. (2011). *Propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral*. Tesis inédita, Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Morán, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*,. Salamanca: Amaru.
- Peña Rivas, H.C., & Villón Perero, S.G. (05 de 02 de 2018). *Revista Scientific*. Obtenido de Motivación Laboral. Elemento fundamental en el Éxito Organizacional: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ta. Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Edificios Pearson.
- Rocco, M. (2011). *Satisfacción laboral y salario emocional*. Santiago: Universidad de Chile.
- Rodriguez, J. (2010). *Administración Moderna del Personal* (7ma. ed.). México, DF: International Thomson Editores, S.A. DE C.V.
- Soler, G. (2015). *El Salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de Funitec (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)* (tesis doctoral). Universidad Ramon Llull, España.
- Taracena, M. (2017). *El Salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Temple, I. (2017). *Usted S.A. Empleabilidad y Marketing Personal*. Bogota: Norma.
- Valencia, J.R. (2012). *Administración Moderna de Personal*. Estados Unidos: Thomson Internacional.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Salario emocional

Objetivo: Esta encuesta se realiza con la finalidad de saber si el salario emocional que reciben en la organización contribuye para una mejor calidad de vida. Entendiéndose salario emocional como una compensación no monetaria, representada por reconocimientos, facilidades de trabajo y estabilidad emocional en el ámbito laboral, así como incentivos motivacionales.

Edad..... Género..... Tiempo de laborar.....

Instrucciones: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido dentro del Instituto en relación con el salario emocional, marcando con una “X” la respuesta que considere.

Preguntas Moderadas

- En qué nivel se encuentra su Satisfacción Personal

Muy alto..... Alto..... Bajo..... Nada.....

- El tiempo que utiliza para usted, está siendo aprovechado de la mejor manera.

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Las disposiciones actuales contribuyen al salario emocional, al brindarle flexibilidad familiar, social y personal				
2	Las capacitaciones que tienen continuamente por parte del Instituto tienen una relación directa con la optimización del salario emocional al ser parte de su crecimiento y desarrollo personal.				
3	Las instalaciones o áreas de trabajo tienen relación directa con su salario emocional al brindarle comodidad y facilitarle el desarrollo de sus actividades.				
4	Su salario emocional está siendo beneficiado por las condiciones de trabajo que le brinda el Instituto, al cuidar de su bienestar físico y emocional.				
5	Al tener compañerismo y una buena relación entre su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su salario emocional, al beneficiar su bienestar personal y emocional.				
6	El apoyo entre sus compañeros de trabajo garantiza que su salario emocional sea óptimo al minimizar su estrés y lograr su tranquilidad en el desarrollo de actividades.				
7	La atención y preocupación que tiene su jefe para su bienestar familiar contribuye a mejor salario emocional.				
8	El sentirse valorado es parte importante del salario emocional, al momento que su jefe reconoce el cumplimiento de objetivos en su trabajo.				
9	Al tener una buena relación, basada en la confianza con su jefe inmediato aporta de manera óptima a su salario emocional.				
10	En el proceso para el cumplimiento de nuevas metas, el apoyo que le brinda su jefe beneficia a su salario emocional para el logro de nuevos retos.				

Anexo 2. Encuesta Satisfacción Laboral

Objetivo: Esta encuesta se realiza con la finalidad de saber su nivel de satisfacción laboral, para garantizar un mejor desempeño. Entendiéndose como satisfacción laboral al cumplimiento de las expectativas que tiene el colaborador con el aporte y apoyo de la organización, logrando que su trabajo sea atractivo y reflejando óptimos resultados en su desempeño.

Instrucciones: **Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo con las experiencias que ha vivido dentro del Instituto con relación a la satisfacción laboral, marcando con una “X” la respuesta que considere.**

Edad..... Género..... Tiempo de laborar.....

Preguntas Moderadas

- En qué nivel se encuentra su Satisfacción Personal

Muy alto..... Alto..... Bajo..... Nada.....

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	La remuneración económica que recibe por parte del Instituto lo motiva a realizar de forma efectiva sus labores diarias.				
2	Su satisfacción laboral está siendo compensada, al recibir su pago de forma equitativa y justa en comparación con compañeros de otras áreas.				
3	Las instalaciones y el pago que recibe son de forma adecuada en comparación con la competencia, garantizando su satisfacción laboral.				
4	Su satisfacción laboral está siendo considerada, al tener un pago equitativo a su rendimiento.				
5	Su equipo de trabajo maneja una comunicación adecuada contribuyendo a su satisfacción laboral, logrando que sus actividades sean de la mejor manera.				
6	El reconocimiento que recibe por parte de su jefe al alcanzar nuevos objetivos incrementa el nivel de satisfacción laboral, logrando mejores resultados.				
7	Su satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que recibe de su equipo de trabajo al cumplir nuevas metas.				
8	La manera adecuada en que la participación de opinión se da en su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su satisfacción laboral, considerando su opinión importante para la toma de decisiones.				
9	Su satisfacción laboral está vinculada a que el ambiente y equipo de trabajo le permitan asumir nuevos retos y cambios pro a su mejor desempeño.				
10	La proactividad que tiene su jefe inmediato para su mejora continua logra aumentar su nivel de satisfacción laboral.				

Anexo 3. Cuestionario

1. ¿Sabe lo que esperan de usted en el trabajo?

R// _____

2. ¿Tiene los materiales y el equipo necesarios para realizar bien su trabajo?

R// _____

3. En los últimos siete días: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?

R// _____

4. ¿Se interesa su supervisor o alguien del trabajo por usted como persona?

R// _____

5. ¿Hay alguien que motive su desarrollo en su lugar de trabajo?

R// _____

6. ¿Son importantes sus opiniones en el trabajo?

R// _____

7. ¿Están sus compañeros de trabajo comprometidos a realizar trabajo de calidad?

R// _____

8. ¿Ha recibido algún tipo de compensación no monetaria por el cumplimiento de la meta establecida?

R// _____

9. Durante los últimos seis meses en su trabajo: ¿Alguien ha mencionado su progreso?

R// _____

10. ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer durante el último año?

R// _____

Anexo 4. Modelo de Salario emocional

La organización requiere de un sistema de remuneración integral que satisfaga el conjunto de necesidades de sus colaboradores. Este sistema de remuneración deberá estar integrado por aspectos tanto monetarios como no monetarios.

Es importante que, al momento de implementar el modelo de salario emocional, el Instituto diseñe un cronograma con los componentes encaminados al desarrollo de estos, especificando un periodo determinado de inicio y fin por cada uno, con su respectiva evaluación de resultados e impacto, ya que esto facilita y conduce a que los resultados esperados se den de manera eficaz y se logró evidenciar los cambios que se estén dando en el entorno organizacional y con sus colaboradores.

Se destaca dentro del diseño del modelo, los siguientes componentes:

Flexibilidad de horarios

La gestión eficaz del tiempo es de suma importancia para los colaboradores, se trata de que tengan mayor libertad en su horario laboral y a partir de su experiencia le permita mayor flexibilidad para realizar su tarea.

Equilibrio entre trabajo, familia y ocio

Hace referencia a aquellos espacios que permiten desconectarse de lo laboral, para compartir con las familias y realizar actividades de dispersión, logrando un equilibrio emocional y mejor calidad de vida.

Ambiente de trabajo cálido y agradable

Este influye tanto en la cantidad como en la calidad de trabajo que una persona pueda realizar, por ello la importancia de mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Plan de carrera

Posibilidad de crecimiento personal y profesional dentro de la organización de acuerdo a las capacidades, formación y experiencia que demuestre el colaborador.

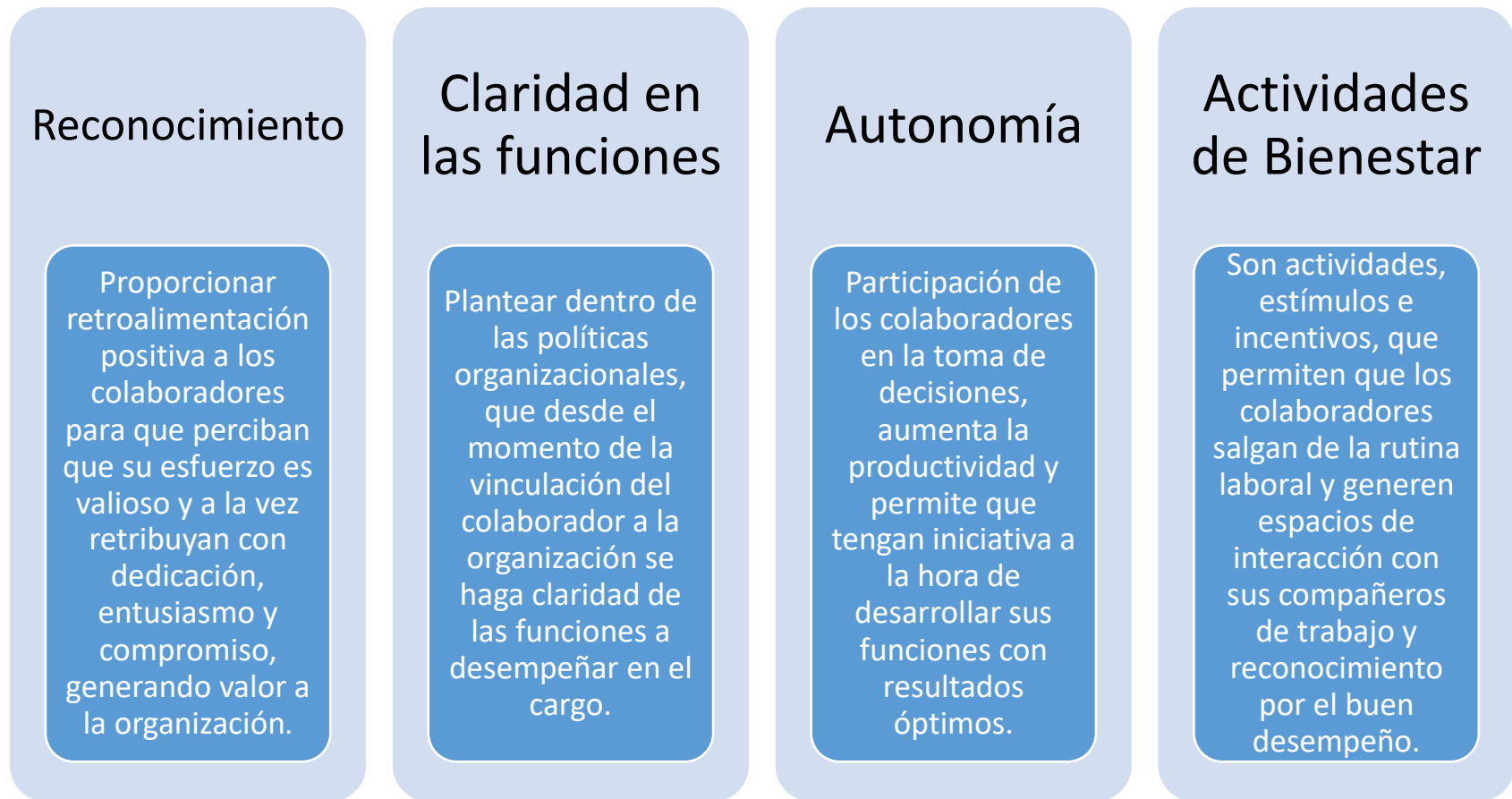


Figura 24. Diseño del modelo de salario emocional. La figura describe los componentes que debe llevar el modelo de salario emocional.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anexo 5. Propuesta de estrategias sobre salario emocional

El talento humano representa para el Instituto la fuerza que la lleva a cumplir las metas en los tiempos y en las calidades requeridas, pero a su vez representan una responsabilidad y un compromiso relacionados con las condiciones que se le deben proveer a los trabajadores para que puedan alcanzar con mayor facilidad los objetivos y dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para que el Instituto pueda crear condiciones que realmente sean atractivas y a su vez sean satisfactorias para los colaboradores, esta debe flexibilizar sus esquemas retributivos y contemplar nuevas opciones de beneficios para sus colaboradores. Los modelos retributivos clásicos basados en una compensación en dinero y un escaso paquete de beneficios homogéneos para todos los profesionales son incapaces de hacer frente a los retos y cambios actuales.

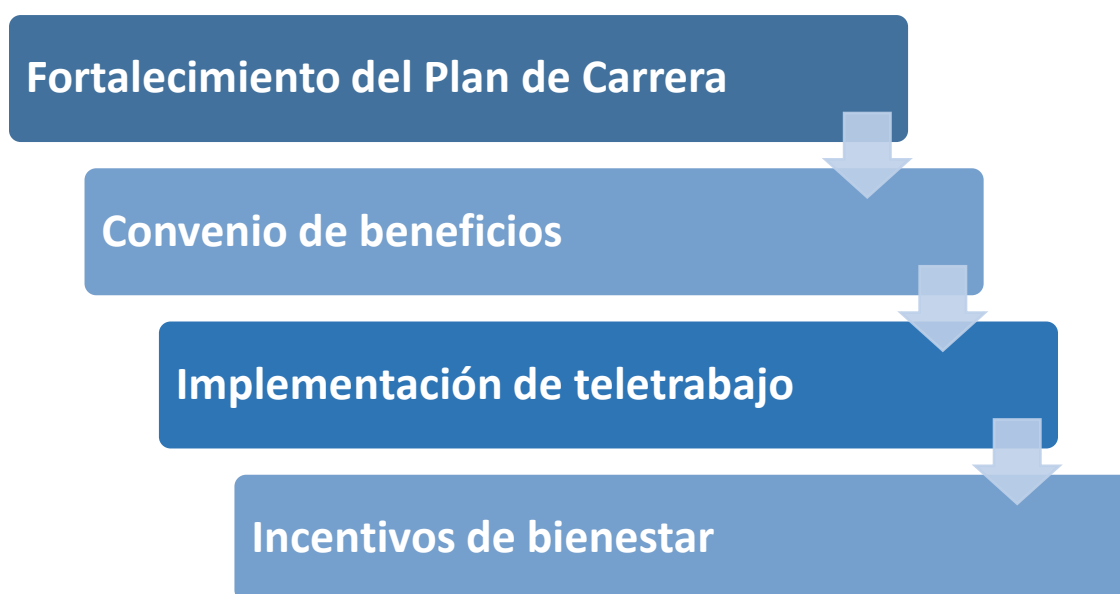


Figura 25. Propuesta de estrategias de salario emocional. La figura describe lo que debe contener la propuesta de salario emocional después de la obtención de los resultados de las encuestas a los colaboradores del Instituto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

1. Fortalecimiento del Plan de Carrera

Las nuevas tendencias en el área de gestión humana exigen una mayor participación del colaborador. Una de las herramientas de motivación más efectivas para incrementar esta participación es la implementación de los planes de carrera, ofrecer planes de carrera, oportunidades de desarrollo profesional e impulsar actividades que implique retos, permite que los colaboradores se motiven, den lo mejor de sí mismos y visualicen un mejor futuro en el Instituto.

Dentro del plan de carrera, el Instituto debe comunicar abiertamente los cargos disponibles por medio de convocatorias internas, y así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas que integran el grupo. Esto le permite a cada individuo administrar su propia carrera y generar movimientos internos al interior del área que abren oportunidades de crecimiento para los demás compañeros.

Es importante que el Instituto implemente este plan sobre los resultados de la evaluación del desempeño, basados en cumplimiento de metas y objetivos medibles, alcanzables y retadores.

El Instituto debe determinar las competencias y perfiles generales para los diferentes cargos vacantes que se generan y así poder reclutar, evaluar y crear estos planes promoviendo las personas con base en estos.

Para el éxito del plan de carrera es necesaria una buena planeación de la evaluación del desempeño, se debe determinar quiénes son los colaboradores más destacados. Cuando la organización tenga claro los niveles de desempeño, potencial e intereses de cada miembro del grupo, podrá hacer un plan de carrera que fortalezca las debilidades de los trabajadores y crear nuevos retos para los miembros del área.

Las personas con un potencial alto en las evaluaciones de desempeño recibirán un apoyo específico de parte del Instituto, se le dará prioridad a la hora de solicitar algún tipo de capacitación.

Se debe contar con un programa de capacitación que contenga las metodologías y las herramientas óptimas para que el colaborador adquiera y desarrolle conocimientos,

habilidades y actitudes necesarias para el perfeccionamiento de las funciones asignadas y poder ascender dentro de la organización, proporcionando excelentes resultados y mejorando el servicio al cliente.

Es necesario que en su planeación coincidan los intereses del Instituto con los del colaborador y que el beneficio sea mutuo. El colaborador invierte esfuerzo, sacrificio y tiempo, ya que el contenido del programa le representa una motivación y en el futuro un bienestar económico tanto para él como para su familia, el Instituto por su parte gana al contar con personal capacitado, con un nivel más alto de desempeño, con la generación de nuevas ideas y compromiso por parte de sus colaboradores.

Una ventaja es el cubrimiento rápido de las vacantes con el personal idóneo, hay ahorro de tiempo y costos, ya que los colaboradores conocen muy bien el funcionamiento del Instituto no requiere de mucho entrenamiento e inducción.

Para el desarrollo efectivo del programa se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Buscar herramientas tecnológicas que permitan apoyar y automatizar el proceso del plan carrera.
- ✓ Implementar capacitaciones virtuales, presenciales y mixtas.
- ✓ Diseñar una malla curricular, que dentro de sus objetivos este el fortalecer las competencias transversales del Instituto tales como: orientación al cliente, innovación y liderazgo.
- ✓ Se sugiere conceder al colaborador mínimo 4 horas semanales de capacitación dentro de su horario de trabajo para poder tomar las capacitaciones presenciales.
- ✓ Las capacitaciones virtuales deberán ser programadas por el mismo colaborador ya que estas se deberán tomar fuera del horario laboral.
- ✓ El Instituto deberá poner a disposición salones de capacitación habilitados con todas las herramientas necesarias, tales como equipo de cómputo, proyector, telones, materiales didácticos y equipo de videoconferencia si es necesario.
- ✓ Se deberá comunicar con la debida anticipación las capacitaciones de cada semana para que el colaborador pueda programar con anterioridad sus actividades.

- ✓ Este programa debe ser evaluado semestralmente para medir su efectividad y realizar los correctivos necesarios.

2. Convenio de beneficios

En la adjudicación de beneficios se tendrá en cuenta los resultados generales del departamento de acuerdo con las metas establecidas por el Instituto, este debe tener claridad hasta qué monto puede invertir en la implementación de estos beneficios, garantizando que el programa sea sostenible en el tiempo.

Es recomendable que tenga en cuenta aspectos como:

- ✓ Contar con el apoyo del área de gestión humana quien deberá estudiar la conveniencia de la implementación de las estrategias propuestas.
- ✓ El Instituto debe cumplir lo que ofrece a los colaboradores y optimizar la retribución neta con el fin de que el salario básico sea utilizado para proyectos de índole personal o familiar que no podrían cubrir al no tener satisfechas primero sus necesidades básicas a través de estos beneficios.
- ✓ El Instituto deberá revisar periódicamente el impacto que estos beneficios generan en los colaboradores y actualizar las estrategias vigentes de acuerdo con la prioridad de necesidades del momento.

3. Implementación de teletrabajo

Se considera teletrabajo toda actividad laboral que no requiere presencia diaria del colaborador en el Instituto. Para el grupo de colaboradores quienes en el desempeño de sus funciones tienen una relación directa con la tecnología, es una herramienta muy útil que puede generar mayor rendimiento, horario flexible, trabajo por resultados, autonomía y calidad de vida. Así mismo para el Instituto es una modalidad que puede economizar los gastos de establecer un puesto de trabajo y disminuir los plazos de entrega de informes.

El Instituto tendrá que reglamentar la modalidad de trabajo de acuerdo con la normatividad legal y tener presente los siguientes aspectos:

- ✓ El colaborador que realizara trabajo remoto debe voluntariamente aceptar la nueva forma de trabajo. En ningún momento el Instituto debe persuadir al colaborador para optar por el teletrabajo.
- ✓ Diseñar el acuerdo de teletrabajo con el colaborador (horarios, seguridad de la información, disponibilidad, equipos tecnológicos para su labor). El teletrabajo no reemplaza el contrato laboral, es un otro sí al existente. Por lo tanto, no se pueden desmejorar las condiciones que actualmente persisten en la relación laboral.
- ✓ Reportar ante la administradora de riesgos la novedad. En el formato establecido se debe informar la condición de teletrabajo de los colaboradores.
- ✓ Velar por la seguridad y salud del colaborador. El Instituto debe asegurar el bienestar y condiciones ergonómicas óptimas, por lo tanto, debe hacer visita domiciliaria o revisar el lugar desde el cual se llevará el teletrabajo.
- ✓ Equipos para la realización de actividades. El Instituto tiene la obligación de proveer los equipos y herramientas necesarias para que el colaborador pueda desempeñar sus funciones en caso de que los colaboradores no cuenten con internet residencial y equipo de cómputo.
- ✓ Mantener la igualdad de condiciones frente a los colaboradores que realizan sus labores de manera presencial. Es indispensable que el Instituto promueva la equidad en cuanto al trato, capacitación, formación, beneficios y plan carrera.

De igual manera en el reglamento interno de trabajo debe incluirse un aparte donde se especifiquen todas las condiciones que se establecerán en el teletrabajo y tener presente que el Instituto tiene la facultad para romper la relación de teletrabajo y el colaborador el derecho de hacerlo, siempre y cuando tenga en cuenta que debe notificar con antelación para no afectar la operación. Implementar esta modalidad optimiza los tiempos de desplazamiento teniendo en cuenta que gran parte de los colaboradores deben disponer de una o dos horas para llegar hasta las instalaciones. De igual manera algunos de ellos manifiestan que podrían compartir mayor tiempo

con su familia sin dejar a un lado las responsabilidades delegadas. La sugerencia es revisar los criterios sobre los cuales se le pueda plantear a un colaborador la modalidad de teletrabajo. Las mujeres con hijos, en estado de gestación y los estudiantes pueden ser tenidos en cuenta inicialmente. En la medida que el Instituto evalúe el plan de trabajo y las funciones del equipo, podrá considerar qué porcentaje de colaboradores que accederán a esta modalidad.

4. Incentivos de bienestar

Los incentivos de bienestar para el colaborador y su familia ayudan a incrementar el nivel de satisfacción y el sentido de pertenencia con el Instituto, es por esto por lo que se plantea las siguientes alternativas, teniendo en cuenta las necesidades del personal y las características de su entorno laboral:

Celebración fechas especiales

Las celebraciones de fecha especiales tienen un valor importante y generan un impacto positivo en la sociedad, ya que se traducen en actos que dignifican al ser humano y que satisfacen sus necesidades de afiliación y reconocimiento.

Se considera incluir dentro del plan de bienestar de los colaboradores las siguientes celebraciones:

- Día del Hombre y día de la Mujer: Son fechas especiales en las que se conmemora el día del hombre y la mujer, cada uno como parte importante y esencial dentro de la sociedad por el rol que desempeñan en la misma. El Instituto podrá participar de esta conmemoración realizando lo siguiente:
 - ✓ Conmemorar el día 08 de marzo, enviándole por correo una tarjeta a las colaboradoras. La tarjeta deberá estar marcada con el nombre y de parte del Instituto un mensaje de felicitación.

- ✓ Conmemorar el día 19 de noviembre, enviándole por correo una tarjeta a los colaboradores. La tarjeta deberá estar marcada con el nombre y de parte del Instituto, con un mensaje de felicitación.

- Día del Amor y la Amistad: Se propone para el día del amor y amistad realizar una de las siguientes actividades:
 - ✓ Prepara citas, es el momento ideal para que los colaboradores de los distintos departamentos se conozcan. Por tanto, crea equipos de dos o cuatro personas, y destina algún espacio para que tomen un café o almuerzen juntos. Cada cita puede durar entre quince y veinte minutos y de esta manera fomentar el buen ambiente y conocer a todos los compañeros.
 - ✓ Instalar un buzón en un punto común para que los colaboradores puedan enviarse notitas. Una vez pasado el día del cariño y la amistad, se dejarán en la mesa de los colaboradores y tendrán un inicio del día muy bonito.
 - ✓ Poner un photocall y premia a todos aquellos que se hagan fotos en parejas o grupos. Un espacio divertido, y que ayudará en la ambientación de la oficina.
 - ✓ Elige el 14 de febrero para hacer actividades fuera de la oficina. De esta manera los colaboradores podrán desconectar del trabajo y conectar con los compañeros.

- Día de cumpleaños: La fecha de cumpleaños es un día especial para los colaboradores, por lo que se propone dar medio día libre al colaborador en su fecha de cumpleaños o en un día cercano a la misma. La decoración del lugar de trabajo estará a cargo del comité designado en cada área.

- Compensación de días: Con la flexibilización se busca ampliar las posibilidades para encontrar beneficios que sean gratificantes para los colaboradores. Para dar aplicabilidad a lo anterior se realiza un esquema de compensación de días para el disfrute de períodos de tiempos significativos y en épocas del año donde se logre motivar a los trabajadores. Las épocas para realizar dicha estrategia son Semana Santa, Navidad y Fin de año. Para esto el Instituto debe determinar los días a

disfrutar, los días a compensar y de requerirse los turnos a tomar, garantizando que el impacto en el servicio sea el mínimo.

- Flexibilidad en el horario de trabajo: Se propone lo siguiente:
 - ✓ Analizar la posibilidad de establecer un esquema de cumplimiento de objetivos para aplicarse en sustitución del horario fijo de trabajo.
 - ✓ Establecer un sistema de turnos que le permita a los colaboradores administrar mejor su tiempo, de acuerdo con sus necesidades.

Metodología para la implementación de las Estrategias

Definición: El Instituto deberá escoger los elementos que adoptarán en la configuración de la parte del salario no monetario, asimismo es importante que las estrategias se desarrollen bajo los principios de la equidad y transparencia y bajo una política que dirija las diferentes acciones a ejecutarse. Para cada estrategia se debe identificar el grupo de colaboradores al cual va dirigida.

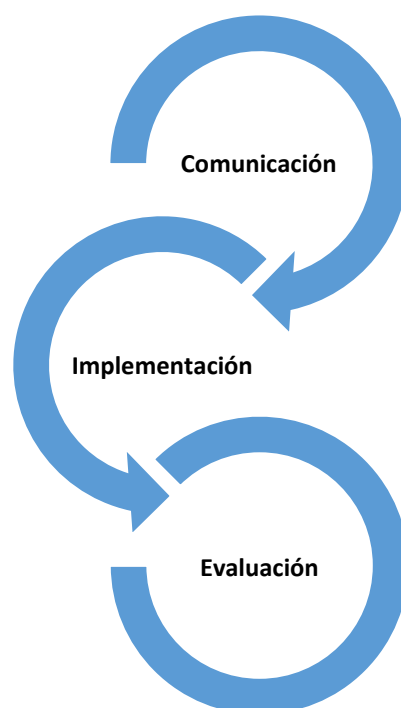


Figura 26. Metodología para la implementación de las estrategias. La figura describe el orden en que se deben implementar las estrategias a cada grupo de colaboradores del Instituto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Comunicación: Se debe realizar una campaña de comunicación al interior del Instituto para dar a conocer la implementación de la estrategia y hacerla parte de la cultura corporativa. Es importante dar a conocer al personal el contenido del programa, los beneficios de este y el impacto del nuevo modelo retributivo.

La gerencia deberá promover acciones eficientes para lograr una buena comunicación en todos los niveles y para conocer las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

El Instituto puede utilizar canales como:

- ✓ Reuniones de grupo
- ✓ Reuniones individuales
- ✓ Publicaciones internas
- ✓ Circulares internas
- ✓ Carteleras
- ✓ Videos
- ✓ Buzón de sugerencias

Implementación: Previa implementación de las estrategias, el Instituto debe tener en cuenta los costos que deben incluirse dentro del presupuesto anual con el fin de determinar la viabilidad de estas para su posterior ejecución.

Así mismo, se debe gestionar la contratación de los proveedores que se requieran para la puesta en marcha de las estrategias.

No necesariamente se debe implementar precipitadamente. Un cronograma supondría de seis meses a un año entre el estudio de viabilidad y la implementación efectiva.

Evaluación: En cada vigencia se evaluarán los costos previstos y los reales de los servicios ofertados al igual que las estrategias que no hayan generado el impacto deseado. Con esto se busca mantener los principios de proporcionalidad y transparencia.

Los colaboradores tienen que saber desde el principio que el sistema está sujeto a evaluación periódica y que la flexibilidad se encuentra en el núcleo de su definición. Pueden eliminarse algunas opciones de las estrategias que no hayan tenido buena

aceptación o relación costo beneficio e incluirse nuevas opciones, manteniendo el nivel retributivo global del sistema.

Anexo 6. Implementación de la propuesta de estrategias sobre el salario emocional

Introducción: El salario emocional en una institución dedicada a la Salud son artículos que tienen como finalidad única motivar al personal que labora para ella, como el reconocimiento por un buen trabajo realizado, el cumplimiento de objetivos o un desempeño en ascenso, y una fidelidad a la organización.

La aplicación de este tipo de incentivos dentro del paquete de beneficios que la institución ofrece al personal, ya que contribuyen a mejorar los resultados organizacionales sin modificar de manera sustantiva las condiciones financieras de la misma.

Justificación: Se identificó que la organización no cuenta con estrategias de incentivos no monetarios que motive al trabajador para un mejor desempeño laboral y también para que este se sienta reconocido por sus logros y su labor, es por esto por lo que se presenta esta propuesta para la aplicación de estos y otros que las personas encargadas de cada área de trabajo consideren relevantes para las personas de los diferentes renglones presupuestarios.

Objetivos

Objetivo General: Establecer actividades que permitan incrementar la satisfacción laboral de cada renglón presupuestario por medio de beneficios no monetarios al realizar acciones que contribuyan al mejor desempeño de las actividades del puesto.

Objetivos Específicos:

- Determinar el tipo de beneficios no monetarios que favorezca a cada renglón presupuestario para la implementación de estos.

- Definir acciones para la implementación de las estrategias sin arriesgar la productividad y el presupuesto de la institución con el fin de incrementar la satisfacción laboral.
- Registrar las conductas, valores, habilidades y excepciones de cada una de las estrategias propuestas.
- Evaluar las estrategias y el impacto que tienen en la satisfacción laboral para que exista un incremento en la productividad.

Descripción de la propuesta

Se utilizarán los indicadores de gestión (KPI's) los cuales son una forma de medir si la institución está logrando sus metas y objetivos estratégicos en relación con la implementación de la propuesta de salario emocional.

A continuación, se presenta una propuesta de la implementación de beneficios no monetarios, que permitirá apoyar a las jefaturas de la organización, para incentivar y estimular al trabajador para un desempeño adecuado.

TABLA 1.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SALARIO EMOCIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA SALUD

Estrategia	Actividades	Desarrollo de la actividad	Condiciones	Restricciones	Periodicidad	Responsable
a) Fortalecimiento del plan de carrera	1. Propuesta del plan de carrera con el director del área	Dar a conocer la estrategia y los beneficios que esta tiene en relación con la satisfacción laboral del personal	N/A	N/A	Solamente una vez	Jefe de departamento
	2. Control y registro de la información personal, académica y profesional de los colaboradores	Tener una base de datos con información relevante y actualizada como alcance de metas, comportamiento, logros académicos	Aplica a toda la institución	N/A	Se actualizará mensualmente	Jefe de departamento
	3. Realizar convocatorias internas para los puestos vacantes	Dar a conocer las vacantes y los requisitos necesarios para optar a las plazas y dar prioridad a personal interno	Aplica a toda la institución	N/A	Mensualmente	Recursos humanos
	4. Realizar planes de sucesión de puestos claves	Identificar al personal idóneo para cubrir o reemplazar las plazas del departamento	Aplica a toda la institución	Se tomará en cuenta a los colaboradores que cumplan con los objetivos establecidos y tengan competencias acordes a los puestos.	Trimestralmente	Jefe de departamento
	5. Capacitaciones para los candidatos al plan de sucesión	Fortalecer el conocimiento de los colaboradores en los distintos puestos del área	Aplica a personas que cumplan con los requisitos del puesto	N/A	Semanalmente	Colaborador experto en el puesto

Estrategia	Actividades	Desarrollo de la actividad	Condiciones	Restricciones	Periodicidad	Responsable
b) Convenio de beneficios	1. Estudiar la conveniencia de las estrategias	Determinar si las estrategias son coherentes en relación con los objetivos del puesto	N/A	N/A	Semestralmente	Recursos humanos
	2. Optimizar el salario emocional	Identificar el proceso de implementación de cada beneficio propuesto y que sea aplicado al renglón presupuestario correcto para no tener problemas legales con las personas que facturan.	Aplica a toda la institución	Dichos beneficios dependerán de las restricciones del renglón presupuestario	Semestralmente	Recursos humanos con alianza del jefe de departamento
	3. Validar la implementación de la propuesta	Verificar el cumplimiento y la correcta aplicación de cada estrategia, cuando exista un resultado negativo, esta puede ser reestructurada o reemplazada dependiendo del beneficio de la organización	Aplica a toda la institución	N/A	Mensualmente	Recursos humanos con alianza del jefe de departamento

Estrategia	Actividades	Desarrollo de la actividad	Condiciones	Restricciones	Periodicidad	Responsable
c) Implementación del teletrabajo	1. Propuesta del plan de acción para la implementación del teletrabajo	Dar una charla sobre esta modalidad de trabajo a los directivos y al personal	N/A	N/A	Solamente una vez	Jefe de departamento
	2. Seleccionar a las personas que aplicarán a esta modalidad	Identificar al personal que realmente este beneficio sea realizado con la responsabilidad del caso, y hacer un listado con los posibles candidatos y realizar una inducción de cómo se realizarán las supervisiones y los controles que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos	Aplica a madres, mujeres embarazadas, estudiantes, personas que residen lejos de las instalaciones	* Poseer internet residencial con velocidad de 10 Megas en adelante. * características del equipo de cómputo: procesador Core i3 en adelante (preferible 7ma. Generación) * Memoria RAM de 4 GB en adelante.	Trimestralmente	Jefe de departamento
	3. Instalación de programas	Los colaboradores deberán llevar sus equipos al departamento de informática para la instalación de los programas necesarios, para ello se debe firmar un contrato de seguridad de la información por parte de los beneficiados de esta estrategia	Aplica a los candidatos de este beneficio	N/A	Una vez	Departamento de informática
	4. Supervisiones programadas	El jefe encargado deberá realizar visitas a las casas de los beneficiados, teniendo un cronograma con visitas inesperadas	Aplica a los candidatos de este beneficio	N/A	Quincenalmente	Jefe de departamento
	5. Evaluación del cumplimiento de metas	Los encargados deberán llevar un control sobre la productividad antes y después de la implementación del beneficio, de ser positiva podrá seguir con este, en caso de ser negativa la persona deberá regresar a las actividades presenciales en las oficinas.	Aplica a los candidatos de este beneficio	N/A	Mensualmente	Jefe de departamento

Estrategia	Actividades	Desarrollo de la actividad	Condiciones	Restricciones	Periodicidad	Responsable
d) Incentivos de bienestar	1. Celebración del día del hombre	Enviar por correo una tarjeta la cual deberá indicar con el nombre con un mensaje de felicitación. Se debe tener una base con los correos institucionales y personales	Aplica a toda la institución	N/A	Día 8 de marzo	Recursos humanos
	2. Celebración del día de la mujer				Día 19 de noviembre	
	3. Celebración del día del cariño y la amistad	1. Prepara citas: se crea grupos de dos o cuatro personas, y destina algún espacio para que tomen un café o almuercen juntos	Aplica a toda la institución	N/A	Día 14 de febrero	Empleados
		2. Buzón de amigo secreto: Cada departamento realizará un sorteo con los nombres y así determinar al amigo secreto, el cual deberá dar un detalle el día establecido.			Una semana antes de la celebración	
		3. Concurso de decoración: Poner un photocall y premiar a todos aquellos que se hagan fotos en parejas o grupos. Un espacio divertido, y que ayudará en la ambientación de la oficina. El premio será salir una hora antes al horario normal			Día 14 de febrero	
	4. Cumpleaños	1. Medio día libre	La persona podrá optar a este medio día únicamente en la semana del cumpleaños	No es retroactivo si el colaborador se encuentra de vacaciones.	Fecha de cumpleaños	N/A
		2. Decoración: El comité encargado, programara dicha actividad y delegara responsabilidades	Aplica a toda la institución	N/A		Comité de decoración de cada departamento

	3. Refacción: la celebración de cumpleaños a nivel departamento consistirá en pastel, pizza	Aplica a toda la institución	Actividad será costeada por los miembros del departamento	Mensualmente	Empleados
5. Compensación en días	Realizar un esquema de compensación de días para épocas del año como Semana Santa, Navidad y Fin de año. Para esto el Instituto debe determinar los turnos a tomar, garantizando que el impacto en el servicio sea el mínimo.	Aplica a toda la institución	Los renglones que facturan deberán únicamente gozaran de este beneficio si han cumplido con la meta mensual del contrato. Únicamente se podrá optar a un turno por año	Periodos dependerán de los días de asueto	Jefe de departamento junto a Recursos humanos

Actividades por desarrollarse para la implementación de salario emocional. Elaboración propia 2020

Índice de Tablas

Tabla 1. Propuesta de implementación de salario emocional en una institución dedicada a la Salud.....	97
---	----

Índice De Figuras

Figura 1. Ventajas y desventajas del salario emocional.....	29
Figura 2. Proceso de implementación	36
Figura 3. Resultados preliminares de las encuestas.	41
Figura 4. Las disposiciones actuales contribuyen al salario emocional, al brindarle flexibilidad familiar, social y personal.....	45
Figura 5. Las capacitaciones que tienen continuamente por parte del Instituto tienen una relación directa con la optimización del salario emocional al ser parte de su crecimiento y desarrollo personal	46
Figura 6. Las instalaciones o áreas de trabajo tienen relación directa con su salario emocional al brindarle comodidad y facilitarle el desarrollo de sus actividades	47
Figura 7. Su salario emocional está siendo beneficiado por las condiciones de trabajo que le brinda el Instituto, al cuidar de su bienestar físico y emocional..	48
Figura 8. Al tener compañerismo y una buena relación entre su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su salario emocional, al beneficiar su bienestar personal y emocional.	49
Figura 9. El apoyo entre sus compañeros de trabajo garantiza que su salario emocional sea óptimo al minimizar su estrés y lograr su tranquilidad en el desarrollo de actividades	50
Figura 10. La atención y preocupación que tiene su jefe para su bienestar familiar contribuye a mejores salario emocional.	51
Figura 11. El sentirse valorado es parte importante de sus salario emocional, al momento que su jefe reconoce el cumplimiento de objetivos en su trabajo.....	52
Figura 12. Al tener una buena relación, basada en la confianza con su jefe inmediato aporta de manera óptima a su salario emocional.....	53
Figura 13. En el proceso para el cumplimiento de nuevas metas, el apoyo que le brinda su jefe beneficia a su salario emocional para el logro de nuevos retos.....	54
Figura 14. La remuneración económica que recibe por parte del Instituto lo motiva a realizar de forma efectiva sus labores diarias.....	57

Figura 15. Su satisfacción laboral está siendo compensada, al recibir su pago de forma equitativa y justa en comparación con compañeros de otras áreas.	58
Figura 16. Las instalaciones y el pago que recibe son de forma adecuada en comparación con la competencia, garantizando su satisfacción laboral.....	59
Figura 17. Su satisfacción laboral está siendo considerada, al tener un pago equitativo a su rendimiento.....	60
Figura 18. Su equipo de trabajo maneja una comunicación adecuada contribuyendo a su satisfacción laboral, logrando que sus actividades sean de la mejor manera.	61
Figura 19. El reconocimiento que recibe por parte de su jefe al alcanzar nuevos objetivos incrementa el nivel de satisfacción laboral, logrando mejores resultados.	62
Figura 20. Su satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que recibe de su equipo de trabajo al cumplir nuevas metas.	63
Figura 21. La manera adecuada en que la participación de opinión se da en su equipo de trabajo, contribuye a mejorar su satisfacción laboral, considerando su opinión importante para la toma de decisiones.....	64
Figura 22. Su satisfacción laboral está vinculada a que el ambiente y equipo de trabajo le permitan asumir nuevos retos y cambios pro a su mejor desempeño.....	65
Figura 23. La proactividad que tiene su jefe inmediato para su mejora continua logra aumentar su nivel de satisfacción laboral.....	66
Figura 24. Diseño del modelo de salario emocional.....	85
Figura 25. Propuesta de estrategias de salario emocional.....	86
Figura 26. Metodología para la implementación de las estrategias.....	93