



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Artes Gestión Industrial

**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE
LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN
COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Ing. Marco Vinicio Contreras Zeissig
Asesorado por el Dr. Alfredo Paz Subillaga

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE
LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN
COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ING. MARCO VINICIO CONTRERAS ZEISSIG
ASESORADO POR EL DR. ALFREDO PAZ SUBILLAGA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Dra. Aura Marina Rodríguez Pérez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE
LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN
COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 11 de marzo de 2020.

Ing. Marco Vinicio Contreras Zeissig

DTG. 397.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el Ingeniero: **Marco Vinicio Contreras Zeissig**, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DECANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
★

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, septiembre de 2021.

AACE/asga



Guatemala, Septiembre 2021

EEPM-1295-2021

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y verificar la aprobación del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** presentado por el Ingeniero **Marco Vinicio Contreras Zeissig** quien se identifica con Carné **200312400** correspondiente al programa de **Maestría en Artes en Gestión Industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, Septiembre 2021

EEPM-1297-2021

En mi calidad como asesor del Ingeniero **Marco Vinicio Contreras Zeissig** quien se identifica con carné **200312400** procedo a dar el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** quien se encuentra en el programa de **Maestría en Artes en Gestión Industrial** en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Mtro. Alfredo Paz Subillaga
Asesor



Guatemala, Septiembre 2021

EEPFI-1296-2021

Como Coordinador de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial** doy el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE SALARIOS EMOCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** presentado por el Ingeniero **Marco Vinicio Contreras Zeissig** quien se identifica con Carné **200312400**.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser mi fuente de inspiración, sabiduría y bendición en cada momento; permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.
- Mis padres** Por su apoyo incondicional, por ser guías a lo largo de mi vida, por su amor y consejos; que me han permitido ser quien soy.
- Mi hermano** Por su ayuda y apoyo incondicional.
- Mi esposa** Por su constante muestra de amor, dedicación, apoyo en esta etapa de la vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por concederme el privilegio de formarme académicamente.
Facultad de Ingeniería	Por su invaluable aporte a mi crecimiento académico.
Dr. Alfredo Paz Subillaga	Por su apoyo incondicional, constante motivación e invaluable aporte para la elaboración del trabajo de graduación.
Mis compañeros	Por su apoyo y motivación en los años de estudio para alcanzar esta meta.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS	XIII
OBJETIVOS	XVII
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XIX
INTRODUCCIÓN	XXV
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Diseño.....	1
1.3. Plan	2
1.4. Programa.....	3
1.5. Talento humano	3
1.6. Gestión del talento humano.....	4
1.6.1. Reclutamiento	4
1.6.2. Selección.....	5
1.6.3. Capacitación	5
1.6.4. Inducción	6
1.6.5. Rotación	8
1.6.6. Promoción interna.....	10
1.6.7. Retención	11
1.7. Salario emocional.....	13

1.8.	Productividad	13
1.8.1.	Eficacia	14
1.8.2.	Eficiencia	14
2.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	17
3.1.	Identificación de las causas de rotación del personal	17
3.1.1.	Etapa de observación	18
3.1.2.	Etapa de entrevista	19
3.1.3.	Etapa de encuestas	21
3.2.	Programa de salarios emocionales	22
3.2.1.	Salarios emocionales.....	23
3.2.2.	Beneficios del programa.....	23
3.2.3.	Análisis de las causas de rotación de personal	23
3.2.4.	Propuesta de salarios emocionales.....	30
3.2.4.1.	Promoción interna.....	31
3.2.4.2.	Formación continua	32
3.2.4.3.	Día de cumpleaños.....	32
3.2.4.4.	Bono de antigüedad.....	33
3.2.4.5.	Empleado del mes	33
3.2.4.6.	Días extras de vacaciones	34
3.2.4.7.	Campeonatos deportivos	35
3.3.	Validación de los salarios emocionales propuestos.....	35
3.4.	Desarrollo del programa de salarios emocionales	38
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43

CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS.....	51
APÉNDICES.....	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Resultados de la etapa de observación	24
2.	Resultados de encuesta pregunta 1.....	25
3.	Resultados de encuesta pregunta 2.....	26
4.	Resultados de encuesta pregunta 3.....	27
5.	Resultados de encuesta pregunta 4.....	28
6.	Resultados de encuesta pregunta 5.....	28
7.	Resultados de encuesta pregunta 6.....	29
8.	Resultados de encuesta pregunta 7.....	30

TABLAS

I.	Operativización de variables.....	XXI
II.	Resultados de la etapa de observación	19
III.	Resultados de la etapa de entrevista	20
IV.	Resultados de la etapa de entrevista	22
V.	Programa de salarios emocionales	39

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar
e	Error en la muestra
Z	Nivel de confianza en la distribución normal
%	Porcentaje
n	Tamaño de muestra
N	Tamaño de la población

GLOSARIO

Análisis	Estudio minucioso de un asunto.
Fórmulas	Expresión algebraica que relaciona variables o cantidades.
Fuente	Origen de la información, particularmente de aplicación en caso de investigaciones y de trabajos originales.
Indicador	Mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.
Información	Conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.
Productividad	Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
Reconocimiento	Acción y efecto de reconocer o reconocerse.

Remuneración

Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

Salario

Dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica.

RESUMEN

En este estudio se describe el diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial ubicada en la ciudad de Guatemala.

El objetivo general del estudio fue diseñar un programa de salarios emocionales para disminuir la rotación del personal del departamento de producción en una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

El programa se desarrolló en cuatro fases principales. La primera fase fue la revisión documental para dar el contexto de los antecedentes del problema encontrado. Con base en la información de la revisión documental de la fase anterior, se llevó a cabo un diagnóstico de la empresa en la segunda fase. El objetivo fue recabar información confiable del proceso, por medio de visitas a la empresa, entrevistas con personal del departamento de recursos humanos y realización de encuestas a la muestra calculada del personal del departamento de producción.

En la tercera fase se llevó a cabo un análisis de la empresa por medio de la información obtenida en las visitas a la empresa. En la fase final se realizó la propuesta del diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

Las causas de la alta rotación de personal fueron identificadas mediante el uso de técnicas de recolección de información como investigación cualitativa y cuantitativa. Para la investigación el enfoque utilizado fue mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo.

Basado en las causas identificadas, se desarrolló el diseño del programa de salarios emocionales. Se proponen varios tipos de salarios emocionales que se adecuan al ambiente de trabajo y las capacidades que tiene la empresa para lograr la funcionalidad y la aplicación de estos. Con ellos se beneficia al personal de producción y a la empresa. De esta manera se disminuyen considerablemente los costos y tiempos de fabricación de los equipos de refrigeración comercial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

La rotación de personal en el departamento de producción genera altos costos económicos en la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

- Descripción del problema

La empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el mercado en la venta de equipos de refrigeración comercial, cuenta con un catálogo de productos con más de 200 modelos para satisfacer las necesidades de sus clientes, el 90 % de los equipos producidos son para la exportación a mercados en más de 50 países alrededor del mundo con una capacidad instalada para la producción de cien mil unidades anuales. (Información de empresa investigada)

La fuerza de trabajo de la empresa se compone por más de 1,000 colaboradores en los diferentes departamentos, 500 colaboradores conforman el departamento de producción. La empresa remunera a sus empleados salarios, bonos y todas las prestaciones conforme lo exige la ley del país.

En los últimos años, en el departamento de producción se ha registrado una rotación frecuente de personal. Entre los factores están la falta de motivación, insatisfacción, falta de apoyo, poco reconocimiento, entre otras. Por esta razón, la empresa ha incurrido en gastos onerosos para llevar a cabo los procesos de

reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal que llenará las plazas vacantes.

El poco reconocimiento y apoyo al personal en sus tareas diarias ha generado la baja motivación del personal del departamento de producción, por lo que varios han buscado nuevas oportunidades en otras empresas donde se les reconozcan sus logros y empeño en el desarrollo de sus las tareas asignadas.

Como consecuencia del alto índice de rotación de personal, la empresa enfrenta problemas de baja productividad e incumplimiento de objetivos del departamento de producción. Sin embargo, lo que más son los altos costos en los que se incurre en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal. Además, se suman la capacitación para el puesto y el tiempo que el nuevo colaborador necesitará para estar al nivel del resto del personal y cumpla con los objetivos del departamento.

- Pregunta central

¿Cómo la compensación de salarios emocionales puede retener al talento humano en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial?

- Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las causas de la alta rotación de personal en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial?

- ¿Qué programas que pueden desarrollarse para motivar al personal del departamento de producción de la empresa, y así disminuir la rotación de personal?
- ¿Cuáles son los beneficios tienen los salarios emocionales para la retención de personal en el del departamento de producción?

OBJETIVOS

General

Diseñar un programa de salarios emocionales para disminuir la rotación del personal del departamento de producción en una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

Específicos

1. Identificar las causas del alto índice de rotación del departamento de producción de la empresa.
2. Desarrollar el programa de salarios emocionales para la empresa en estudio.
3. Validar la viabilidad y factibilidad de la implementación de los beneficios de salarios emocionales en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se presenta la metodología de la investigación donde se describe el enfoque, diseño, tipo de estudio, alcances, variables e indicadores, fases, resultados esperados.

La metodología que se debe seguir para el diseño del programa está sustentada en la revisión de libros, tesis, artículos y revistas científicas, en las que se trata el tema que será desarrollado en esta investigación.

La metodología de investigación se desarrolló en fases. Cada una está correlacionada con su pregunta de investigación y objetivo específico. La finalidad es diseñar un plan que ayude a la resolución del problema planteado.

El proceso inicia con la fase de revisión documental que proporciona las bases para la elaboración de la investigación, desde la fase metodológica y teórica.

- Enfoque

El enfoque es mixto, porque involucra variables numéricas y cualitativas, se vale de la observación directa y considera toda la información disponible del entorno para el análisis.

- Diseño

La investigación se llevará a cabo con base en un diseño no experimental, recolectando información primaria y secundaria, en las instalaciones de la organización en la que se llevará a cabo la investigación.

- Tipo de estudio

El estudio será de tipo transversal retrospectivo observando ocurrencias en años anteriores del fenómeno, como el análisis de información que será recolectada en el desarrollo del trabajo de graduación.

- Alcance

La investigación tendrá un alcance descriptivo, puesto que se dan a conocer las características observables de la unidad de análisis, así como los fenómenos percibidos durante la recolección de información.

- Variables e indicadores

En la siguiente tabla se hace la descripción de las variables e indicadores de la investigación.

Tabla I. **Operativización de variables**

Nombre de la variable	Tipo de variable	Indicador	Técnica o instrumento de recolección
Causas de la rotación de personal	Cualitativa	Rotación anual de personal según Recursos Humanos	Entrevista
	Cualitativa	Ambiente laboral	Observación Encuesta
Desarrollo del programa de salarios emocionales	Cualitativa	Descripción general del programa	Documento
		Propuesta de salarios emocionales	Lista
		Beneficios esperados del programa	Evaluación de desempeño
Validar el programa	Cuantitativa	Viabilidad: porcentaje de aceptación sobre las propuestas presentadas a la empresa (mayor al 70 %)	Entrevista
		Factibilidad: porcentaje de aceptación sobre las propuestas presentadas a la empresa basadas en los recursos necesarios para implementar cada propuesta (mayor al 70 %)	

Fuente: elaboración propia.

- Fases de la investigación

A continuación, se presentan las fases de la investigación.

- Revisión documental

En esta fase, las fuentes de recolección de información serán de tipo secundarias para la búsqueda, recolección y análisis de información recabada en diferentes tipos de literatura, como libros, revistas científicas, artículos y tesis, basados en herramientas y técnicas para la retención del talento humano, aplicación de salarios emocionales, para dar sustento a la investigación.

Esta información coadyuva con el desarrollo del diseño del plan que ayudará a la resolución del problema planteado.

- Recolección de información

Se emplearán técnicas de recolección de información, como investigación cualitativa e investigación cuantitativa para obtener información de la organización en los departamentos de Recursos Humano y de Producción, respectivamente.

En el departamento de Recursos Humanos se utilizarán las técnicas de entrevista y análisis de documentos para obtener información sobre el proceso actual que se lleva a cabo y los costos generados por la deserción del personal del departamento de producción por la falta de motivación.

Para obtener información actual del departamento de Producción se utilizarán las técnicas de encuestas, observación, que ayudarán a tener una visión más clara de la información recolectada en el departamento.

- Análisis de la información

Luego de llevar a cabo la revisión documental y la recolección de la información obtenida de la aplicación de las técnicas de recolección de información en los departamentos de Recursos Humanos y la muestra calculada del departamento de Producción, se llevará a cabo el análisis para evaluar cómo se maneja actualmente la problemática de la deserción de personal por parte de ambos departamentos.

Basados en la información obtenida se utilizarán herramientas de calidad y herramientas de gestión para facilitar la comprensión de la problemática actual.

- Diseño del programa

La última fase por desarrollar, del trabajo de graduación, integra las fases anteriores, que serán la base para llevar a cabo el diseño del plan que se propone aplicar para la resolución del problema planteado, que afecta directamente a la empresa.

El diseño del plan procura la retención del personal del departamento de producción por medio de la aplicación de salarios emocionales. El objetivo es elevar el rendimiento de los colaboradores mediante el apoyo para su superación y crecimiento, además se les motivará brindándoles el reconocimiento que merecen como personas y profesionales.

También beneficiará a la empresa con el aumento en la productividad, ahorro de costos en el proceso de reclutamiento, selección de personal e inducción al puesto. Además, coadyuvará en la disminución del tiempo de capacitación del nuevo colaborador y reducirá el alto costo de la curva de aprendizaje. De esta forma se retendrá al personal calificado y se contará con colaboradores motivados y comprometidos, para el logro de los objetivos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación aborda una innovación que expone el diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial ubicada en la ciudad de Guatemala.

Para esta investigación se partió de la definición de La Asociación Española para la Calidad (AEC, 2016) de salarios emocionales que se refiere a:

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral. (p. 15)

Es indispensable realizar acciones que garanticen la retención del personal del departamento de producción, debido a los altos costos que se generan derivados de la baja productividad, los procesos de reclutamiento y selección, la capacitación al puesto del personal nuevo que ingresa a la empresa.

Basados en esta problemática se propone el diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial, que ayudara a la empresa a motivar al personal del departamento de producción, asegurando un alto rendimiento, mejorar los

índices de productividad y disminuir el impacto económico que genera el contratar personal nuevo para la empresa.

El programa incluye los salarios emocionales que se adecuan al ambiente de trabajo y las capacidades que tenga la empresa para lograr la funcionalidad y la aplicación de estos. Los salarios emocionales son importantes para toda empresa porque influyen en la motivación del personal para el buen desarrollo de sus tareas diarias.

Si se beneficia al personal de producción también se beneficia la empresa porque disminuyen considerablemente los costos y tiempos de fabricación de los equipos de refrigeración comercial.

El trabajo de investigación se desarrolló en cuatro capítulos. A continuación, se resume el contenido de cada uno.

El primer capítulo de este trabajo de investigación corresponde al marco teórico, donde se realizó una revisión de la teoría relacionada con la gestión del recurso humano y salarios emocionales.

En el segundo capítulo se llevó a cabo el desarrollo de la investigación y la recolección de la información se realizó por medio de visitas, entrevistas y encuestas a los departamentos de producción y recursos humanos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados; se realiza un diagnóstico de la empresa y las estrategias por utilizar para el desarrollo de la investigación. Además, se presentó el diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

En el cuarto capítulo, se discuten los resultados de la investigación y el impacto que estos tendrán en el personal dentro de la empresa.

El programa diseñado propone algunos salarios emocionales para la futura aplicación dentro de la empresa, como:

- Promoción interna
- Formación continua
- Día de cumpleaños
- Bono de antigüedad
- Empleado del mes
- Días extras de vacaciones
- Campeonatos deportivos

Cada uno de estos salarios emocionales serán discutidos con el gerente de recursos humanos para validar la viabilidad y factibilidad de cada uno de ellos, incluyendo en el programa únicamente los que sean considerados viables y factibles.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados de la investigación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Descripción de la empresa

La empresa se dedica al diseño, fabricación, venta y servicio técnico de refrigeradores comerciales, cuenta con una amplia gama de productos y equipos adaptados a las necesidades de sus clientes.

Es un proveedor importante para empresas de bebidas, heladerías, productores de lácteos, en más de 50 países alrededor del mundo, distribuidos en Centro América, Norte América y Sur América, El Caribe, África, Europa e India.

La fábrica se ubica en la Ciudad Guatemala. Cuenta con una capacidad instalada de fabricación de 120 mil unidades al año en un área de más de 27,500 metros cuadrados, con una fuerza laboral de más de 900 colaboradores.

Entre las fortalezas de la empresa se encuentra la capacidad de innovar y personalizar los refrigeradores para volverlos valiosas piezas de mercadeo que destaquen aún más la marca en el punto de venta.

1.2. Diseño

Se deriva del latín *designare* que significa señalar o marcar. Las técnicas y los principios científicos son utilizados como procesos con el fin de seleccionar un sistema que contenga suficientes detalles específicos que permitan su ejecución (Zapata, 2013).

El término diseño conceptual hace referencia a la etapa donde nacen las ideas del sistema o los elementos que solucionarían un problema identificado (C.2., 2004).

Función más importante en la actividad profesional de un ingeniero. Es la esencia de la ingeniería, su razón de ser. Consiste en buscar y encontrar la mejor solución a un cierto problema que es la discrepancia entre lo real y lo deseado (Terán, 2001).

1.3. Plan

Un plan se utiliza como herramienta para alcanzar altos objetivos estratégicos dentro una empresa y genera mejoras notables al implementar la planificación. Cada objetivo establecido debe adecuarse a los medios y recursos que la empresa (INTEFI, 2018).

Los cambios tecnológicos, económicos, culturales, políticos, sociales y administrativos se derivan de un plan el cual fija las acciones que han de seguir, desde el punto de inicio y la secuencia de pasos para alcanzar los objetivos establecidos dentro del plan (Chimal y Jiménez, 2013).

Es la primera función que debe llevar a cabo el equipo administrativo de una empresa. Aquí se deben plantear los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los procedimientos a llevar a cabo. Se desarrollará un plan que contenga las diferentes actividades que se van a realizar; para la implementación de dicho plan deben tomarse en cuenta las características de la organización (Raffino, 2019).

1.4. Programa

El término programa se refiere a una secuencia organizada de las distintas actividades que se irán a realizar para el logro de los objetivos propuestos.

En el desarrollo del programa se deben definir los siguientes aspectos:

- Nombre del programa
- Justificación
- Objetivos
- Enfoque
- Secuencia de pasos
- Actividades por desarrollar
- Responsable o responsables
- Periodicidad

1.5. Talento humano

Se puede entender que la capacidad de comprender y resolver problemas de manera inteligente en determinada necesidad, aplicando aptitudes, habilidades y destrezas que van de la mano de competencias, motivación, vocación e interés se determina como talento humano. (Alvarado y Barba, 2016)

El talento humano es reconocido por las empresas como el agente fundamental dentro de una organización, por lo que ha evolucionado de manera extraordinaria, lo que provoca que el ser humano sea considerado como un activo dentro de la empresa que evoluciona con el paso del tiempo. (González, 2006)

Se considera que el talento humano es la suma de todos los programas que se enfocan en lograr un mejor rendimiento, que eleva la moral y crea un alto

potencial de todos los colaboradores que están dentro trabajando de la organización. (Mejía, Bravo y Montoya, 2013)

1.6. Gestión del talento humano

Se refiere al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas.

1.6.1. Reclutamiento

Surge de la necesidad de ocupar plazas en una organización, de esta manera la organización ofrece oportunidades de empleo y las publica para llenar las vacantes, de esta manera se atraen candidatos que participan en el proceso de reclutamiento.

La empresa presenta la necesidad del recurso humano, para ello, analiza cada actividad que se realizará en el puesto de trabajo y que se relacionan con el alcance de los objetivos y metas de la organización.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), define el reclutamiento como:

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de Reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de selección. (p.15)

1.6.2. Selección

Es el proceso por medio del cual las empresas llevan a cabo procedimientos, métodos y acciones para contratar a trabajador determinado.

La selección parte de una plaza vacante que debe ser ocupada por una persona competente para ello, el trabajo del encargado de recursos humanos es revisar la información y filtrar a los candidatos para elegir a la persona que tenga más destrezas, competencias o habilidades para ocupar la plaza. Este proceso consta de distintas fases, desde la identificación de la vacante hasta la contratación del nuevo colaborador.

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011), argumenta que: “La selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin”. (p.15)

1.6.3. Capacitación

La capacitación es un proceso sistematizado en el que se transmiten conocimientos teóricos y/o prácticos a un grupo objetivo, con el fin de que estos adquieran los conocimientos y sean capaces de desarrollarlos por sí mismos.

La capacitación juega un papel importante para el logro de tareas y proyectos, mediante este proceso los colaboradores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para desarrollar las tareas asignadas en el área de trabajo en el que se desenvuelven.

Silecio (2004) afirma que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

La capacitación laboral busca que las tareas se realicen en un buen ambiente laboral, con calidad y alta productividad.

Entre los beneficios de la capacitación destacan:

- Calidad y mejora continua en las tareas encomendadas
- Reducción en tiempos en el desarrollo de tareas
- Menor supervisión
- Solución de problemas
- Manejo de nuevos retos
- Motivación del personal
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño
- Seguridad y autoestima en los colaboradores
- Mayor especialización
- Flexibilidad en sus tareas
- Mayor rendimiento

1.6.4. Inducción

Este proceso inicia cuando se le confirma al candidato que ha sido elegido para llenar la vacante que tenía la empresa y es contratado, luego se le suministra al nuevo integrante de la empresa información y documentos como: descripción del cargo, reglamento, programas internos, entre otros. (Castillo, 2006)

La inducción de personal es un proceso, por medio del cual, se familiariza al nuevo colaborador con la empresa. El nuevo colaborador puede conocer la filosofía, cultura, historia y políticas de la empresa.

Se puede decir que la inducción es la manera en que se adiestra al colaborador para el puesto que ocupará y al trabajo que realizará.

El proceso de inducción de personal se desarrolla en tres etapas, estas son:

- Inducción general: esta es realizada por el departamento de recursos humanos, se presenta la imagen general de la empresa, las políticas de la organización. Se proporciona también la información del trabajo que se desempeñará.
- Inducción específica: el jefe inmediato superior del área donde el nuevo colaborador se desempeñará debe llevar a cabo esta inducción, también por un empleado con antigüedad en dicha área.

Se explican las tareas que realizará el nuevo colaborador en el puesto, las medidas de seguridad, el par de trabajo. Asimismo, conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuará diariamente en el cumplimiento de las tareas asignadas.

- Seguimiento de la inducción de personal: el área de recursos humanos y el jefe inmediato del puesto está a cargo de esta etapa de inducción. Por medio de esta etapa ambos se aseguran de que el nuevo colaborador haya comprendido las dos fases de inducción previas y resuelven sus dudas.

Beneficios de la inducción de personal:

- Mejora el rendimiento de los colaboradores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las tareas a desempeñar y el proceso de adaptación dentro de la empresa.
- Reducción de errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo.

1.6.5. Rotación

La rotación de personal es el proceso por el cual una empresa reemplaza a uno o varios colaboradores. Por medio del proceso de rotación de personal, algunos colaboradores son contratados, despedidos, renuncian, se jubilan o fallecen.

En algunas empresas hay puestos que sufren de este fenómeno más que otros. Esto se debe a que el colaborador que desempeña el puesto decide marcharse, ya sea por una mejor oportunidad laboral o por un ascenso dentro de la empresa.

Alude a los colaboradores que ingresan y salen de la empresa, por decisión propia de la organización, según con la totalidad de colaboradores que se cuenta, el cual se expresa en porcentajes del índice de rotación del personal. (Castillo, 2006)

A continuación, se describen los tipos de rotación de personal más comunes, en la mayoría de las empresas:

- Rotación voluntaria: el colaborador es el que presenta su renuncia a la empresa.
- Rotación involuntaria: la empresa toma la decisión de dar de baja al colaborador.
- Rotación interna: no existe una desvinculación entre el colaborador y la empresa, el colaborador únicamente cambia de puesto dentro de la empresa.

La rotación de personal tiene importantes repercusiones económicas, sociales, productivas, afectando también la imagen de la empresa en el exterior, las principales consecuencias de la rotación de personal continua son:

- Costos asociados a los procesos de rotación
- Falta de motivación del personal
- Inseguridad en los colaboradores
- Impacto en la imagen comercial de la empresa
- Baja productividad
- Cambios en el clima laboral

Algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son:

- Un mal clima laboral
- Salarios no competentes
- Proceso de selección inadecuado
- Faltas de desarrollo profesional

- Falta de motivación

1.6.6. Promoción interna

Es un método de selección de personal en el cual los candidatos al puesto son los colaboradores de la empresa. En este caso, no se busca talento humano fuera de la empresa, sino promover a los colaboradores que han demostrado el mejor desempeño y capacitación. Se trata de un ascenso.

Los procesos de promoción interna se pueden poner en práctica tanto en empresas privadas como públicas.

Se pueden definir diferentes tipos de promoción interna en la empresa, dependiendo de factores como el puesto a ocupar o la duración del ascenso, esto son:

- Vertical: se denomina promoción interna vertical a aquella en la que un trabajador de la empresa pasa a ocupar un cargo superior al que ostentaba anteriormente. Normalmente, estos ascensos llevan aparejados una mayor responsabilidad y un aumento salarial.
- Horizontal: la promoción interna horizontal supone el traslado del trabajador a otro departamento distinto de la empresa, no relacionado directamente con el anterior, y en el que ocupa una categoría superior.
- Temporal: hay casos en los que el ascenso de un trabajador es por tiempo limitado. Por ejemplo, se puede hacer una promoción interna temporal para cubrir una baja por maternidad o una excedencia. Se supone que, una vez pasado el plazo, el trabajador volverá a su nivel jerárquico anterior.

La aplicación de los procesos de promoción interna tiene varias ventajas para las empresas:

- Los candidatos son colaboradores de la propia empresa, ya conocen su funcionamiento, por tanto, el periodo de adaptación al nuevo puesto de trabajo será menos que si lo ocupa un candidato de fuera.
- Es una herramienta importante de fidelización de los colaboradores, reduciendo la rotación de personal de la empresa.
- Los procesos de selección interna son más baratos y permiten a la empresa ahorrar costos y tiempo en el proceso de reclutamiento en la búsqueda de candidatos.

Los colaboradores son beneficiados en diferentes aspectos:

- Aumenta la motivación
- Sensación de respaldo de la compañía
- Los colaboradores se enfrentan a nuevos retos
- Mayor confianza en la empresa
- Un mejor clima laboral
- Aumento de la productividad

1.6.7. Retención

Según Núñez (2015), la retención de personal juega un papel importante en el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la organización, lo colaboradores en ocasiones deciden abandonar y dejar de formar parte de la organización. La

decisión es motivada por aspectos como la motivación negativa, mejor oferta salarial, incapacidad por enfermedad o jubilación. Se debe garantizar al recurso humano lo siguiente:

- Un ambiente laborar agradable.
- Formación de habilidades personales y profesionales.
- Utilización de herramientas que permitan medir el clima laboral.
- Revisión salarial o ser promovido a otro puesto por medio de la evaluación de desempeño.
- Reconocimiento del desempeño.
- Capacitación de seguridad y salud ocupacional.

Se debe diseñar cada puesto de la manera más creativa e interesante, motivando a los colaboradores y demostrándoles que sus habilidades son valoradas por la organización, la primera potencia en la actualidad es el capital humano este favorece al logro de sus objetivos. (Manene, 2011)

Anaya y Bolaños (2009) afirma que: la retención del talento en las empresas se basa en la satisfacción del personal con su puesto de trabajo y con la organización para la cual trabaja. Entre los factores que influyen en la satisfacción del talento humano son los siguientes:

- Oportunidades de crecimiento profesional
- Compensaciones
- Beneficios
- Reconocimientos

1.7. Salario emocional

En el ámbito de la permanencia dentro de la organización, el salario emocional se define como una compensación que conlleva elementos no económicos para satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales de cada uno de los colaboradores, logrando alcanzar el objetivo de mejorar su calidad de vida y de la que lo rodea. (Nicolás, 2001)

El salario emocional es un modelo que emplean las organizaciones. Específicamente, es una retribución no monetaria que genera resultados en los colaboradores productividad y calidad de vida. (Lasso, 2014)

Se afirma que el salario emocional brinda un toque humano a la relación laboral buscando anular las necesidades empresariales con las necesidades de los colaboradores, al acercar la empresa al trabajador. (Nicolás, 2001)

La Asociación Española para la Calidad (AEC, 2016) menciona que:

El Salario Emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral. (p. 18)

1.8. Productividad

Niebel y Freivalds (2009) expone que: “La única forma en que un negocio o empresa puede crecer e incrementar sus ganancias es mediante el aumento de

su productividad. La mejora de la productividad se refiere al aumento en la cantidad de producción por hora de trabajo invertida”. (p1)

La productividad se define por dos variables, la eficacia y la eficiencia (García, 2005).

1.8.1. Eficacia

Mide el nivel o porcentaje de cumplimiento de los objetivos o metas establecidas, que se alcanzan en el proceso productivo. Algunos de los indicadores pueden ser: porcentaje de cumplimiento de la producción programada o retrasos en tiempos de entrega (García, 2005)

1.8.2. Eficiencia

Determina la forma en que se utilizan los recursos que la empresa a designado para cierto proceso, como: materia prima, humanos o tecnológicos entre otros. (García, 2005).

Algunos de los indicadores pueden ser: desperdicios, tiempos muertos y/o el porcentaje de uso de la capacidad instalada.

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para diseñar un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial ubicada en la ciudad de Guatemala, se utilizaron técnicas de recolección de información por medio de visitas, entrevistas y encuestas a los departamentos de producción y recursos humanos.

Para La obtención de datos, se llevó a cabo la revisión documental en fuentes primarias y secundarias, la cual constituyó la base para la realización del trabajo de investigación.

Luego, se identificaron las causas de la alta rotación de personal del departamento de producción, con el fin de tener la evidencia que dieron sustento a la investigación, la identificación se desarrolló en tres fases: observación en áreas de trabajo del departamento de producción, entrevista al encargado de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos y encuestas al número de colaboradores del departamento de producción que conformaron la muestra.

Posteriormente, con la información recolectada se analizaron diferentes tipos de salarios emocionales para seleccionar los que más se adaptan a la empresa. Basados en esto, se diseñó el programa de salarios emocionales que se propone, para la futura aplicación dentro de la empresa.

Se realizaron gráficas de cada una de las fases para visualizar e identificar con mayor facilidad los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente, con la participación del gerente del departamento de recursos humanos se llevó a cabo una entrevista para la validación de los programas de salarios emocionales propuestos, analizando si son viables y factibles para su posterior aplicación dentro de la empresa.

Se cumple con el objetivo general de la investigación diseñar del programa de salarios emocionales adecuados para la empresa, entre estos se proponen: la formación continua, la promoción interna, el día de cumpleaños, entre otros.

Para posteriormente elaborar conclusiones y recomendaciones del estudio.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La identificación de las causas del alto índice de rotación de personal del departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial ubicada en la ciudad de Guatemala, fue uno de los objetivos de la investigación.

El departamento de producción está conformado por el personal que desempeña las tareas de fabricación de los equipos, convirtiendo al departamento en un pilar fundamental para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Es importante para la empresa la propuesta de un programa para retener al personal del departamento de producción de la empresa, para evitar los elevados costos financieros que la alta rotación de personal genera.

3.1. Identificación de las causas de rotación del personal

Para para identificar las causas de rotación de personal del departamento de producción, se llevaron a cabo 4 visitas a la empresa, en el primer acercamiento se desarrolló la etapa de observación en el área de producción para conocer la situación en la cual los colaboradores desempeñan sus tareas diarias.

Se entrevistó al encargado de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos, con el fin de obtener información sobre las causas más

comunes de la deserción del personal de la empresa y los costos en los que se incurren derivados de la alta rotación de personal.

Una muestra previamente seleccionada de personal del departamento de Producción de la empresa fue encuestada, para establecer cuáles son los factores que afectaron en la alta rotación de personal, según su punto de vista.

3.1.1. Etapa de observación

Se realizó una segunda visita a la empresa para desarrollar una observación inicial de las condiciones y ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal del departamento de producción.

En un recorrido por las instalaciones de la empresa por las áreas de trabajo del personal de producción, se aprovechó para observar cómo se lleva a cabo la fabricación de los refrigeradores comerciales, las condiciones de trabajo, el apoyo y motivación que se les da a los colaboradores, por parte de la empresa.

La evidencia de la observación en el área de trabajo del departamento de producción se documentó a través de la lista de chequeo propuesta, la cual consta de 8 preguntas generales, sobre las condiciones y ambiente de trabajo observado, referencia: apéndice 3.

El objetivo de la etapa de observación fue poder identificar a través de la observación y con una lista de chequeo, si el personal se encontraba motivada para el desarrollo de sus tareas.

Comprobar la existencia de una cultura organizacional dentro de la empresa para a la motivación, apoyo, capacitación y reconocimiento del personal por su desempeño.

En la etapa de observación realizada en la empresa se obtuvo los resultados que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla II. **Resultados de la etapa de observación**

Pregunta	Si / No
1. ¿El personal demuestra motivación al realizar su trabajo?	No
2. ¿Culmina completamente el personal las tareas asignadas diariamente?	Si
3. ¿El personal es reconocido por desempeño?	No
4. ¿El trabajo realizado por el personal es satisfactorio?	Si
5. ¿El personal recibe capacitación constantemente?	No
6. ¿Existe una buena comunicación entre el personal y sus superiores?	No
7. ¿El personal es apoyado por sus superiores, para la resolución de problemas?	No
8. ¿Demuestran interés por las necesidades del personal?	No

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Etapa de entrevista

La etapa de entrevista se llevó a cabo con el fin de obtener información de las principales causas de la deserción de personal del Departamento de Producción de la empresa.

El encargado de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos fue entrevistado sobre 3 temas en particular: las principales causas de la deserción del personal del Departamento de Producción, el índice de rotación

de personal de la empresa y por último si la empresa tiene algún tipo de beneficio para sus colaboradores, referencia: apéndice 4.

En la entrevista se identificaron las tres causas más comunes por las que los colaboradores abandonan la empresa, también se evidenció la problemática que esto representa para la empresa financieramente, como consecuencia de la alta rotación del personal de producción de la empresa.

También se pudo establecer que el índice de rotación de personal de la empresa se calcula con un método simple en el que se divide la cantidad de personal que ha dejado de laborar en la empresa por la cantidad total del personal.

Por último, se verificó si la empresa contaba con algún tipo de beneficio extra o salario emocional para sus colaboradores.

Resultados de la entrevista del encargado de selección y reclutamiento de Recursos Humanos de la empresa, se obtuvo la información que se detalla a continuación.

Tabla III. **Resultados de la etapa de entrevista**

Pregunta	Resultado
1. ¿Cuáles son las 3 principales causas de deserción de personal del departamento de producción?	Satisfacción personal Mejores oportunidades laborales Exceso de trabajo
2. ¿Qué porcentaje de rotación de personal tiene la empresa?	25 %
3. ¿Tiene la empresa algunos beneficios extras, aparte del salario, para los colaboradores?	Bono para transporte Uniformes

Fuente: elaboración propia.

El encargado de reclutamiento y selección de la empresa explico en qué consisten los 2 programas para apoyar a los colaboradores del departamento de producción, con los que la empresa cuenta.

- Bono de transporte: es un aporte económico mensual para paliar el gasto que genera el traslado de los colaboradores desde su hogar hacia la empresa.
- Uniformes: la empresa cada año entrega a cada uno de los colaboradores un *kit* completo de uniformes, que incluye: un par de botas, pantalones y camisas.

3.1.3. Etapa de encuestas

Se llevó a cabo la etapa de encuestas al personal de diferentes áreas del departamento de producción para conocer su posición respecto a la motivación dentro de la empresa en el desarrollo de sus tareas diarias.

La población del departamento de Producción es de 500 colaboradores, para determinar la muestra se aplicó la teoría del muestreo estadístico para un nivel de confianza del 95 %, un error estándar del 5 % y una desviación estándar de 0.5, con lo que se obtuvo una muestra de 218 colaboradores, aplicando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Nz^2\sigma^2}{e^2(N-1)+\sigma^2z^2} \quad \text{Formula 1}$$

Se basó en la cantidad de colaboradores encuestados definidos previamente en la muestra de la población. Los encuestados se escogieron al azar en las diferentes áreas del departamento de producción.

Se le explicó a cada colaborador la finalidad de la encuesta y la necesidad que de la llenen con sinceridad. No se solicitó que anotaran su nombre en la encuesta para evitar el sesgo en las respuestas.

La encuesta es de tipo cerrado para facilitar la interpretación y la tabulación de los datos. También se trató de que fuera sencilla y comprensible para los colaboradores. Referencia: apéndice 5.

Tabla IV. **Resultados de la etapa de entrevista**

Pregunta	Si	No
1. ¿Tengo en claro qué se espera de mí en el trabajo?	173	45
2. ¿Mi jefe, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona?	27	191
3. ¿La empresa me provee de elementos que me motivan a realizar mi trabajo?	35	183
4. ¿En los últimos días, he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?	31	187
5. ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	43	175
6. ¿Además de la remuneración salarial usted recibe beneficios?	39	179
7. ¿Los beneficios que recibo, adicionales al salario, satisfacen sus expectativas?	21	197

Fuente: elaboración propia.

3.2. Programa de salarios emocionales

A continuación, se hace la descripción del programa de salarios emocionales.

3.2.1. Salarios emocionales

El salario emocional se define como una compensación que conlleva elementos no económicos con el fin de satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales de cada uno de los colaboradores, logrando alcanzar el objetivo de mejorar su calidad de vida y de la que lo rodea. (Nicolás, 2001)

3.2.2. Beneficios del programa

Entre los beneficios del salario emocional se puede mencionar el incremento de la productividad del trabajo realizado de parte de los colaboradores, así como el sentimiento de pertenencia, la reducción de la rotación de personal también crea un ambiente laboral agradable y lo más importante la motivación del equipo de trabajo.

El salario emocional produce múltiples beneficios tanto para la empresa como para el trabajador al sentirse valorado, de esta manera se obtiene mayor compromiso de los trabajadores para con la empresa.

3.2.3. Análisis de las causas de rotación de personal

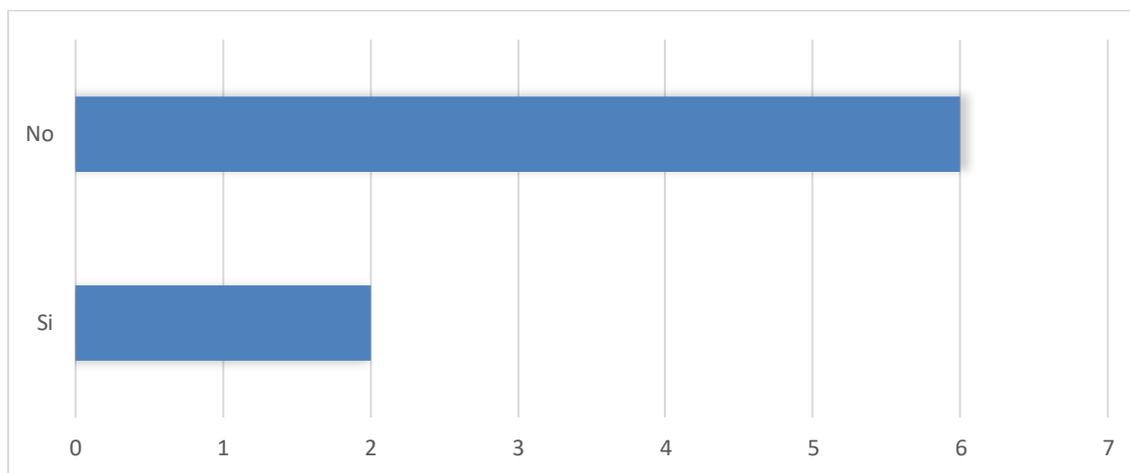
En la etapa de observación realizada, se comprobó que el personal no se encuentra motivado para realizar las tareas simplemente las realiza por cumplir con sus obligaciones diarias.

Se observó que el personal no recibe ningún tipo de motivación, su desempeño es poco reconocido y apoyado para la resolución de problemas en el desarrollo de las tareas encomendadas.

En la siguiente gráfica se observa que en el 75 % de las preguntas de la lista de chequeo se obtuvo respuestas negativas, estas preguntas estaban enfocadas a motivación, reconocimiento, capacitación, comunicación, apoyo e interés por los colaboradores.

El 25 % de las preguntas que obtuvo respuestas positivas representa las que se refieren al trabajo desarrollado diariamente por los colaboradores de la empresa.

Figura 1. **Resultados de la etapa de observación**



Fuente: elaboración propia.

El departamento de recursos humanos tiene identificadas las 3 causas más comunes por las cuales los colaboradores deciden retirarse de la empresa como: la satisfacción personal, mejores oportunidades laborales y el exceso de trabajo.

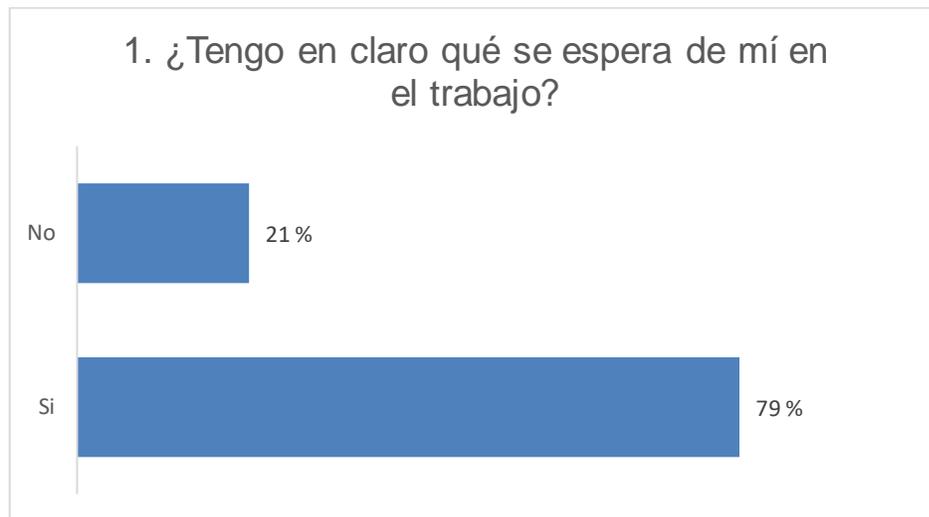
El porcentaje de rotación de la empresa es de 25 % anual. El Departamento de Producción representa el 18 % de ese total. Esto genera altos costos

financieros a la empresa en el Departamento de Recursos Humanos como en el de Producción.

En la etapa de encuestas al personal del área de producción de la empresa, se obtuvo resultados similares a los de la fase de observación. A continuación, se muestra la tendencia de las respuestas obtenidas en las encuestas gráficamente.

La primera pregunta de la encuesta se refiere al ámbito laboral. Se consulta a los colaboradores si saben con claridad qué espera la empresa del trabajo que desempeñan. De acuerdo con las respuestas, los colaboradores sí conocen con claridad lo que la empresa espera de su desempeño, como se observa en la siguiente gráfica.

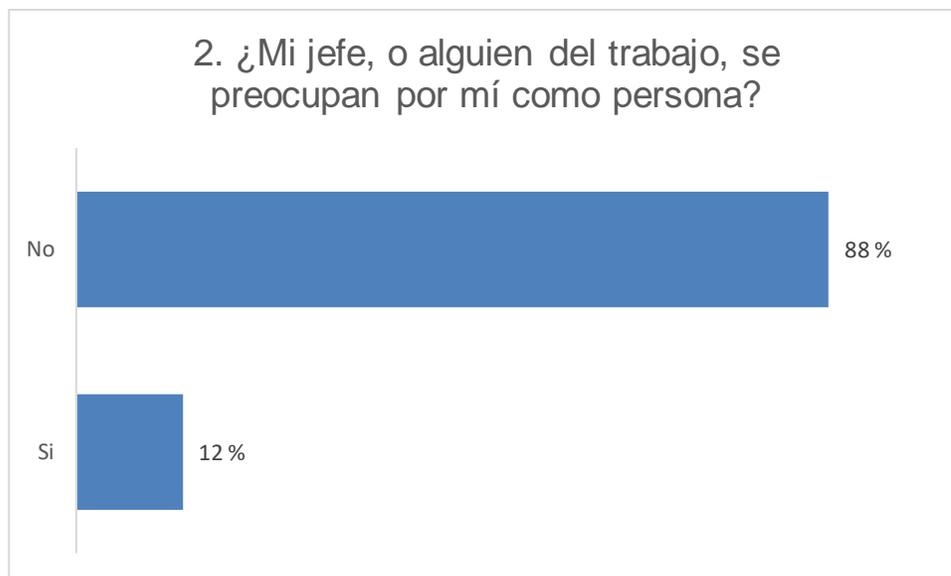
Figura 2. **Resultados de encuesta pregunta 1**



Fuente: elaboración propia.

Se formuló una interrogante relacionada con el ámbito personal. En ella se preguntó si alguien de la empresa había manifestado interés en su condición de persona, no solo en el trabajo que desarrolla diariamente. En la siguiente gráfica se muestra que el 88 % asegura que nadie manifiesta interés por su vida personal.

Figura 3. **Resultados de encuesta pregunta 2**

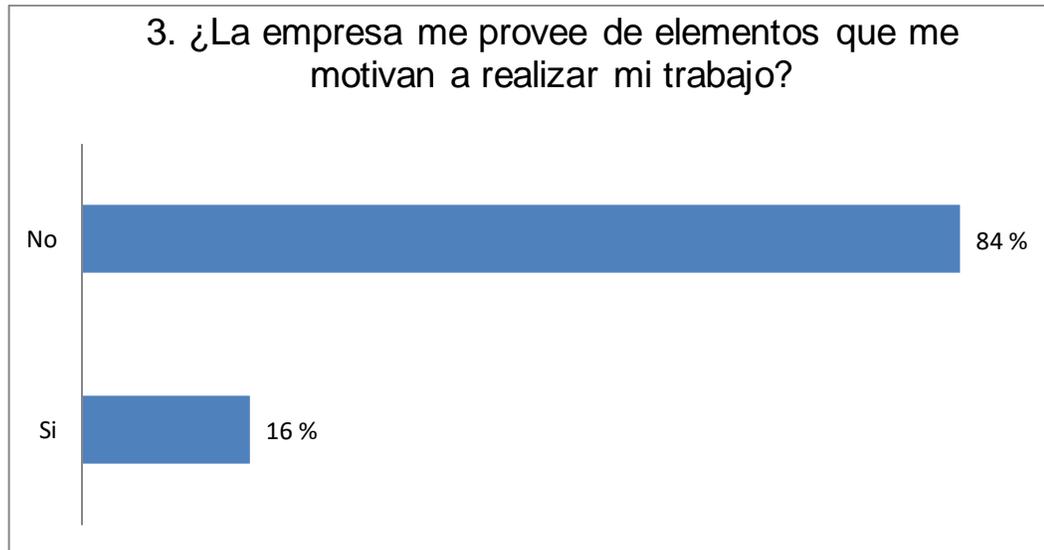


Fuente: elaboración propia.

Las últimas preguntas de la encuesta enfocaron temas relacionados con la motivación dentro de la empresa para el desarrollo de sus labores y en su vida personal y familiar.

Según los resultados de la tercera pregunta de la encuesta, en la siguiente gráfica se observa que el 84 % de los colaboradores encuestados, dicen no recibir ningún tipo de elemento que los motive a realizar su trabajo.

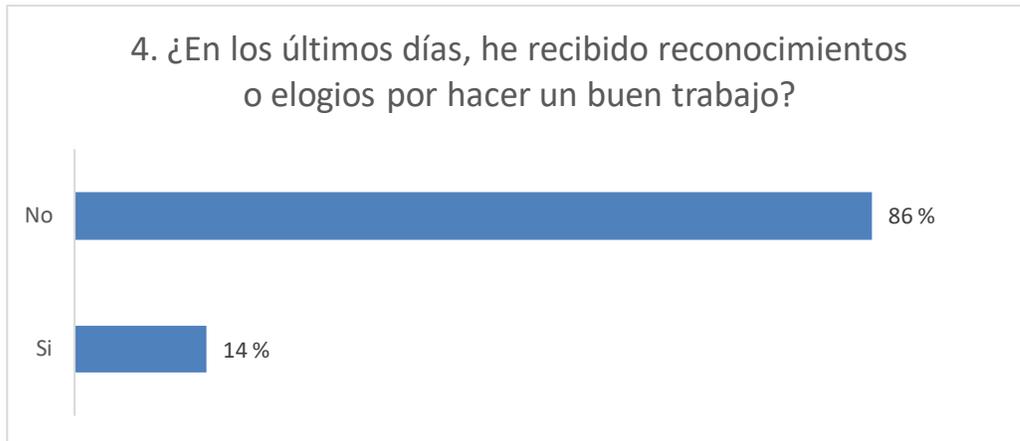
Figura 4. **Resultados de encuesta pregunta 3**



Fuente: elaboración propia.

Reconocer el desempeño de los colaboradores es un factor altamente motivante. Al consultar a los colaboradores sobre esto, el 86 % no ha recibido ningún tipo de elogio o reconocimiento por el trabajo desempeñado.

Figura 5. **Resultados de encuesta pregunta 4**



Fuente: elaboración propia.

El 80 % de los colaboradores indica que no ha tenido oportunidad de crecer dentro de la empresa, como los muestra la gráfica a continuación.

Figura 6. **Resultados de encuesta pregunta 5**

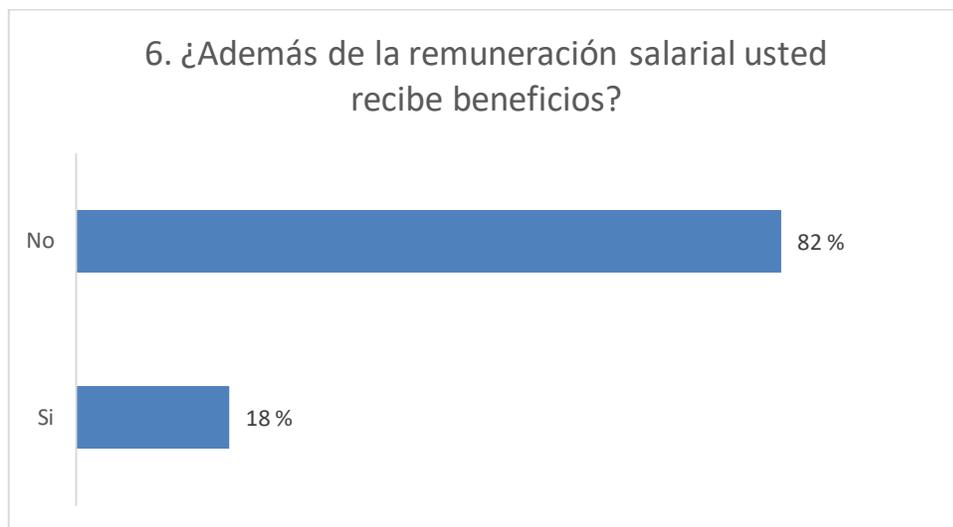


Fuente: elaboración propia.

En la entrevista realizada al encargado de reclutamiento y selección del departamento de recursos, indico que la empresa cuenta con dos beneficios extras para sus colaboradores.

En la encuesta, se planteó la misma pregunta a los colaboradores acerca de los beneficios extras que ofrece la empresa. El 82 % de los colaboradores asegura no recibir ningún beneficio extra por parte de la empresa.

Figura 7. **Resultados de encuesta pregunta 6**

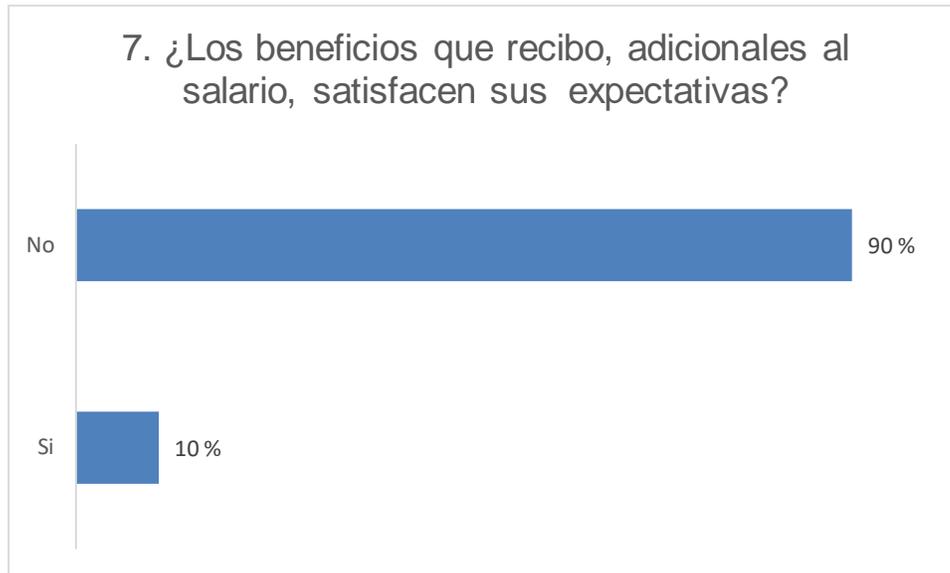


Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que el 18 % de los colaboradores encuestados dicen recibir beneficios extras por parte de la empresa.

Al consultarle a los colaboradores si estos beneficios extras llenan sus expectativas, en la última pregunta de la encuesta realizada, el 90 % de ellos indica que no, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 8. **Resultados de encuesta pregunta 7**



Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Propuesta de salarios emocionales

De acuerdo con los resultados obtenidos en las tres fases desarrolladas, las razones principales de la rotación de personal es la falta de motivación. No se reconoce el trabajo, no reciben capacitación constante, falta de comunicación entre los supervisores y sus subordinados lo cual no demuestra interés en las necesidades del personal.

La rotación de personal en el Departamento de Producción genera altos costos financieros en la empresa de fabricación.

Se propone diseñar un programa de salarios emocionales para disminuir la rotación del personal del departamento de producción en una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.

Se debe tomar en cuenta que el salario emocional es la retribución no monetaria otorgada a un trabajador para cubrir aspectos personales, familiares y profesionales lo cual le permite mejorar su calidad de vida mediante la satisfacción de necesidades de desarrollo personales o intelectual.

3.2.4.1. Promoción interna

Uno de los factores importantes del salario emocional es la promoción interna ya que motiva al trabajador a realizar de mejor manera su trabajo y crecer dentro de la empresa. Favorece a la empresa ya que el trabajador conoce la cultura y metodologías que se manejan, ya está familiarizado con los procesos dentro de la empresa.

Es necesario realizar una evaluación del personal para concluir en el candidato que cumplirá con los conocimientos y habilidades que requiere el nuevo puesto de trabajo.

El candidato debe tener dos o tres años de laborar dentro de la empresa, buen récord laboral, realizar una evaluación de desempeño con conocimientos del puesto a cubrir el cual será realizada por el jefe del área.

La promoción interna fortalece la fidelidad del trabajador evitando la rotación de personal por la búsqueda de un ascenso dentro de la empresa. Es un aspecto positivo que va acompañado de la experiencia y crecimiento laboral, impulsando la moral de los trabajadores.

3.2.4.2. Formación continua

Es indispensable la formación continua en cualquier empresa, de esta manera los trabajadores adquieren nuevo conocimiento y habilidades en el trabajo que desarrollan. Los trabajadores se sienten satisfechos y mejoran los procesos.

Se propone que la empresa realice una Detección de necesidades de capacitación (DNC) para detectar oportunidades de mejora de los colaboradores. Basado en los resultados se realiza un análisis para determinar un plan de capacitación.

La formación continua genera trabajadores calificados, mejora la productividad de las actividades y procesos que se realizan, retiene al personal, ya que se siente valorado y parte de la empresa mejorando el clima laboral para ambas partes.

3.2.4.3. Día de cumpleaños

Celebrar fechas importantes, como los cumpleaños de los trabajadores demuestra preocupación e interés por ellos, los hace sentir reconocidos, valorados e importantes dentro de la empresa. Es una manera sencilla y eficiente de demostrar a los trabajadores que tienen un sentido y un impacto importante dentro de la empresa.

Se propone que el día del cumpleaños, el trabajador goce de medio día libre, de no ser posible en la fecha exacta del cumpleaños, se debe aplicar en un día cercano a la misma.

Esto aumenta la moral y la motivación de los trabajadores, así como su compromiso y su productividad. Permite que se establezcan relaciones caracterizadas por la confianza y el orgullo de pertenecer a dicha empresa. Estas son las claves para la motivación y compromiso de los trabajadores.

Es una manera sencilla y eficiente de demostrar a los trabajadores que tienen un sentido y un impacto importante dentro de la empresa.

3.2.4.4. Bono de antigüedad

Diariamente, los trabajadores contribuyen a la consecución de metas y objetivos de la empresa, por lo que se vuelve el segundo hogar para los colaboradores.

El bono de antigüedad propone reconocer el trabajo realizado de manera constante. Este reconocimiento motiva a la permanencia del colaborador y contribuye con la retención del personal de la empresa. Se incentivará a los colaboradores con Q 15.00 mensuales por cada año laborado dentro de la empresa, recompensado su trabajo y el esfuerzo.

El resultado es considerado como una estrategia que impulsa a los colaboradores a tener una mejor actitud y comportamientos positivos, lo cual provoca mayor efectividad y funcionalidad de la empresa en general.

3.2.4.5. Empleado del mes

El empleado del mes es el colaborador que destaca por su desempeño laboral, actitud, colaboración entre otras características que beneficien a la empresa. Esta mención se renueva cada mes y puede ser otorgada al mismo

trabajador o elegir a otro según cumpla con los aspectos anteriormente mencionados.

El jefe de área, según el desempeño laboral de cada colaborador propondrá a la persona para ser distinguida como empleada del mes. En una reunión donde asistan los seleccionados se indicará quién es el empleado del mes. Se le otorgará un diploma y se compartirá una refacción como parte de su reconocimiento.

Esto mejorará la calidad del trabajo y los trabajadores competirán por realizar de mejor manera su trabajo.

3.2.4.6. Días extras de vacaciones

Los días extras de vacaciones generan beneficios para la salud de los colaboradores porque contribuyen a reducir el estrés y mejoran el estado anímico. Para disfrutar de esos días, estarán dispuestos a desarrollar de mejor manera sus atribuciones, razonarán y resolverán problemas con más rapidez.

Se propone que, una vez hayan cumplido dos años laborando dentro de la empresa se sume un día más a los 15 días que, según la ley deben disponer para gozar de sus vacaciones. Es decir, que el tercer año laborando dentro de la empresa le corresponden 16 días de vacaciones y así sucesivamente.

Esto promoverá el bienestar y goce de los colaboradores de su periodo de vacaciones, además de mejorar su calidad de vida. También, permitirá satisfacer las necesidades personales y familiares. De esta manera habrá mejor desempeño de actividades dentro de la empresa.

3.2.4.7. Campeonatos deportivos

Es importante la recreación ya que crea la socialización e integración entre empleados, provoca el desarrollo físico, da un descanso psicológico además libera del estrés y tensiones. Esto mejora la imagen de la empresa y motiva a los empleados, generando una mejor comunicación entre departamentos de una manera menos formal, creando un mejor trabajo en equipo.

Se propone que se desarrollen actividades como olimpiadas, caminatas, maratones, ejercicios físicos, gimnasias, encuentros deportivos de futbol o basquetbol, entre otros deportes.

La empresa creará un ambiente agradable entre los colaboradores, con las actividades deportivas que lograrán un mejor ambiente laboral provocando el bienestar y la convivencia de los colaboradores.

3.3. Validación de los salarios emocionales propuestos

Validar la viabilidad y factibilidad de las propuestas de salarios emocionales para la retención del personal del departamento de producción dentro de la empresa es de suma importancia para el logro del último objetivo de la investigación.

Las propuestas se validaron mediante una entrevista con el Gerente del departamento de recursos humanos de la empresa, en la cual se discutieron las propuestas presentadas con el fin de evaluar la viabilidad y factibilidad de cada una de ellas para su futura implementación en la empresa.

En la entrevista se utilizó la lista de chequeo propuesta donde se listan los programas. Luego de la discusión se marcó con una “X” si la propuesta es viable o no, de la misma forma se llevó a cabo con la factibilidad de la propuesta, referencia: apéndice 6.

Las propuestas presentadas al gerente de recursos humanos se presentan a continuación, así como sus observaciones.

- Programa propuesto No. 1: Promoción interna

Viable: Si

Factible: Si

Observaciones: el gerente de recursos humanos mencionó que: se debe aprovechar la capacidad y la experiencia que nuestros colaboradores han desarrollado durante los años laborados dentro de la organización.

La promoción interna motivará a nuestros colaboradores a realizar su trabajo de la mejor manera con miras a crecer personal y profesionalmente.

- Programa propuesto No. 2: Formación continua

Viable: Si

Factible: Si

Observaciones: el gerente expresó que tener colaboradores capacitados es indispensable para que el trabajo desarrollado sea con excelencia, aumentando la productividad en la empresa.

- Programa propuesto No. 3: Día de cumpleaños

Viable: Si

Factible: Si

Observaciones: el gerente manifestó que celebrar el cumpleaños es un evento importante en la vida de cada persona y no hay nada mejor que hacerlo con la familia, para la empresa el colaborador y sus familias son indispensables, de este equilibrio depende el rendimiento de los colaboradores.

- Programa propuesto No. 4: Bono de antigüedad

Viable: Si

Factible: Si

Observaciones: el gerente comentó que este incentivo es importante para lograr retención de los colaboradores, ellos obtendrán un beneficio económico mensual basados en la cantidad de años laborados dentro de la empresa por su buen desempeño.

- Programa propuesto No. 5: Empleado del mes

Viable: Si

Factible: Si

Observaciones: el gerente expuso que este es un excelente motivador para todos nuestros colaboradores, cada uno de ellos haría su mejor esfuerzo para obtener este reconocimiento. La productividad y la calidad de cada operador se elevaría beneficiando a la empresa.

- Programa propuesto No. 6: Días extras de vacaciones

Viable: No

Factible: No

Observaciones: el gerente explicó que esto generaría un problema para la organización porque los días extras de vacaciones de un colaborador deben ser cubiertos por otra persona para que la empresa no se vea afectada.

- Programa propuesto No. 7: Campeonatos deportivos

Viable: Si

Factible: No

Observaciones: el gerente afirmó que, para algunos colaboradores, sería una excelente actividad que los ayudaría a reducir el estrés, pero la empresa cuenta con varios colaboradores que, por su edad o intereses personales, el deporte no es prioridad en sus vidas.

3.4. Desarrollo del programa de salarios emocionales

El programa se desarrolló para los salarios emocionales que fueron viables y factibles según el criterio del gerente de recursos humanos. En la siguiente tabla se observa el desarrollo de cada uno de ellos.

Tabla V. Programa de salarios emocionales

Programa	Pasos	Actividades	Responsable	Periodicidad
Formación continua	Detección de necesidades	Llevar a cabo una prueba de DNC	Encargado de capacitación de Recursos Humanos	Semestral
	Diseño de la capacitación	Definir tema por desarrollar Tipo de capacitación Duración de la capacitación	Encargado de capacitación de Recursos Humanos	
		Definir lugar, fecha y hora del evento Búsqueda de facilitadores Crear listado de participantes		
	Validación	Aprobación de la capacitación	Gerente de Recursos Humanos	
	Aplicación	Enviar invitación a los participantes Llevar a cabo la capacitación	Encargado de capacitación de Recursos Humanos	
Evaluación y seguimiento	Trimestralmente, evaluar al personal capacitado Basado en los resultados: - Declarar la capacitación como satisfactoria - Reforzar la capacitación	Encargado de capacitación de Recursos Humanos		
Promoción interna	Promocionar la plaza disponible	Publicar en carteleras y/o por medio de correo electrónico la plaza disponible Publicar la descripción de la plaza Publicar los requisitos que el candidato debe cumplir para poder optar a la plaza	Encargado de reclutamiento y selección de Recursos Humanos	Cada vez que exista una plaza vacante

Continuación tabla V.

Programa	Pasos	Actividades	Responsable	Periodicidad
	Selección de candidatos	Recepción de papelería Revisión de papelería Revisión de expedientes Selección de los mejores candidatos	Encargado de reclutamiento y selección de Recursos Humanos	
	Entrevista de candidatos	Entrevista con cada candidato por parte de Recursos Humanos	Encargado de reclutamiento y selección de Recursos Humanos	
	Evaluación de candidatos	Realizar pruebas teórico y/o práctico dependiendo del tipo de plaza	Jefe de área de la plaza	
	Entrevista de candidatos	Entrevista con el jefe de área	Jefe de área de la plaza	
	Selección de finalista	Basados en los resultados de las pruebas y entrevistas	Jefe de área de la plaza	
	Promoción del colaborador	Aviso al colaborador seleccionado Presentación de la propuesta laboral Firma del contrato	Encargado de reclutamiento y selección de Recursos Humanos	
	Aviso de promoción	Publicación de la promoción interna del colaborador seleccionado	Departamento de Recursos Humanos	
Día de cumpleaños	Planificación de fechas de festejo	Consolidar listado de cumpleaños del mes Asignar fecha de permiso a cada cumpleaños Avisar al jefe inmediato superior del cumpleaños	Asistente de Recursos Humanos	Mensual
	Autorización de permisos	Aprobación de la planificación	Jefe inmediato del cumpleaños	

Continuación tabla V.

Programa	Pasos	Actividades	Responsable	Periodicidad
Día de cumpleaños	Tarjetas de cumpleaños	Crear tarjeta de felicitación para cada cumpleaños, indicando la fecha que se le asigno para salir a medio día Imprimir tarjetas de felicitación	Asistente de Recursos Humanos	Mensual
	Felicitación cumpleaños	Entregar de tarjeta personalmente a cada cumpleaños	Asistente de Recursos Humanos	
Bono de antigüedad	Presentación del beneficio	Convocar al personal por grupos para informarlos de los beneficios y explicar la forma de aplicación	Gerente de Recursos Humanos	Anual
	Cálculo beneficio del	Consolidar listado de colaboradores incluyendo la cantidad de años que tiene que estar trabajando en la empresa	Personal de nomina	
	Autorización del beneficio	Revisión y visto bueno para realizar depósitos	Jefe de tesorería	
	Deposito beneficio del	Depositar a los colaboradores conforme al listado	Personal de nomina	
Empleado del mes	Selección ganadores de	Enviar solicitud a cada jefe de área del ganador del mes, indicando por qué fue electo para esta distinción	Asistente de Recursos Humanos	Mensual
		Información de los ganadores	Jefe de área	

Continuación tabla V.

Programa	Pasos	Actividades	Responsable	Periodicidad
Empleado del mes	Planificación del evento	Consolidar listado de ganadores	Asistente de Recursos Humanos	Mensual
		Cotizar refacción para la celebración		
	Imprimir diplomas para los ganadores			
	Agendar fecha, hora y lugar para el evento			
		Autorización del evento	Gerente de Recursos Humanos	
	Convocar a los ganadores	Invitar a los ganadores al evento	Asistente de Recursos Humanos	
	Realización del evento	Palabras de bienvenida	Personal de Recursos Humanos	
		Felicitación por el desempeño y reconocimiento		
		Charla motivacional		
		Entrega de diplomas de reconocimiento		
		Tiempo de refacción		

Fuente: elaboración propia.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Basados en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado en la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial, se confirmó que la motivación de los colaboradores es un factor importante para elevar la productividad y disminuir la rotación de personal del departamento de producción de la empresa.

Para la comprobación de los objetivos propuestos de la investigación se cumplió con las cuatro fases propuestas a través de los objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos en la tercera fase muestran que el personal entiende y tiene claros lo que la empresa espera de ellos en el desempeño de las tareas asignadas siendo esto un factor positivo.

Entre los resultados también se pudo observar que varios colaboradores no se encuentran motivados, esto afecta de manera directa en su rendimiento y la calidad con la que realizan sus tareas.

Las empresas deben modernizar la forma en que se remunera al personal que trabaja en la empresa. Es importante, para las organizaciones, definir una escala salarial basada en las competencias laborales de cada colaborador de la empresa y las atribuciones que conlleva su puesto de trabajo.

La falta de motivación es un enemigo silencioso para muchas organizaciones, que perjudica la estabilidad emocional y psicológica del talento humano, afectando su vida personal, familiar y laboral.

Entre las tareas del departamento de Recursos Humanos en la organización es atraer, retener y desarrollar al personal. Basados en esto se debe crear un ambiente y condiciones que motiven al trabajador a desarrollar sus tareas diarias de la mejor manera.

Los salarios emocionales aplicados en las organizaciones son motivadores importantes para los colaboradores, algunos de estos pueden ser: becas de estudios, capacitación, reconocimiento, compensaciones económicas.

En la entrevista con el gerente de recursos humanos donde fueron presentados los programas de salarios emocionales propuestos para la empresa. En la entrevista se revisaron los programas propuestos para validar la viabilidad y factibilidad de cada uno de estos para su futura aplicación dentro de la empresa, con el fin de disminuir el alto índice de rotación de personal del departamento de producción.

Se presentaron 7 programas de salarios emocionales, adecuados al ambiente de trabajo y a la capacidad de la empresa para lograr la funcionalidad y la aplicación de estos, beneficiando al personal de producción como también a la empresa.

Entre los programas de salarios emocionales propuestos, según la evaluación y criterio del Gerente de recursos humanos, explicó que cinco de ellos son viables y factibles para la aplicación dentro de la empresa, debido a la practicidad, facilidad y los beneficios de su implementación en el futuro para beneficio de los colaboradores y la empresa, estos son:

- Promoción interna
- Formación continua

- Día de cumpleaños
- Bono de antigüedad
- Empleado del mes

Los dos programas que no fueron considerados para su futura implementación dentro de la empresa son: los días extras de vacaciones por la falta de personal para cubrir al colaborador por los días extras y los campeonatos deportivos ya que no sería de interés para todo el personal.

Los programas apoyarán a la empresa a motivar al personal del departamento de producción, asegurando un alto rendimiento, mejorar los índices de productividad y disminuir el impacto económico que genera el contratar personal nuevo para la empresa.

El potencial y la capacidad del talento humano genera mejores resultados dentro de la organización lo cual intervienen procesos organizados que influyen y provocan que sea competitiva.

- Análisis interno y externo de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron varios aspectos positivos como el apoyo y respaldo de la empresa para la realización del trabajo investigativo, el acompañamiento y aportes oportunos del gerente de recursos humanos en todo el proceso de investigación y recolección de información, y la colaboración de todos los miembros del departamento de recursos humanos y del departamento de producción.

El estudio de Núñez (2015) indica que la retención de personal juega un papel importante en el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la

organización, lo colaboradores, en ocasiones, deciden abandonar y dejar de formar parte de la organización. lo que fue de gran utilidad para el diseño de los programas propuestos.

Lo que expone Lasso (2014) sobre que es el salario emocional es un modelo que emplean las organizaciones, de otra manera más específica; es una retribución no monetaria que genera resultados en los colaboradores productividad y calidad de vida. Sirvió para diseñar los programas de salarios emocionales propuestos, estos no se basan en retribuciones económicas.

También en el estudio de Nicolás (2001) se afirma que el salario emocional brinda un toque humano a la relación laboral buscando anular las necesidades empresariales con las necesidades de los colaboradores, al acercar la empresa al trabajador. Con esta base los programas de salarios emocionales propuestos generan esta sinergia entre los colaboradores y la empresa.

Los salarios emocionales son de suma importancia en toda empresa, estos influyen en la motivación del personal para el buen desarrollo de sus tareas diarias, beneficiando al personal de producción como también a la empresa, el proceso productivo será más eficiente, logrando una disminución considerable de los costos y tiempos de fabricación de los equipos de refrigeración comercial.

Los programas propuestos en la investigación pueden aplicarse en cualquier tipo de organización o empresa, que tenga la necesidad de motivar a sus colaboradores, la implementación de estos dependerá de la capacidad financiera de cada organización.

CONCLUSIONES

1. El programa diseñado de salarios emocionales es un motivador importante para el desarrollo de los colaboradores de la empresa, contribuyen también a la retención del talento humano dentro en la empresa.
2. Basados en los resultados de la investigación se puede concluir que las causas principales de la deserción de personal en el departamento de producción de la empresa es la falta de reconocimiento y motivación, es decir implementación de salarios emocional.
3. El programa de salarios emocionales desarrollado hará más eficiente el proceso productivo, se logrará una disminución considerable en los costos y tiempos de fabricación de los equipos de refrigeración comercial.
4. Los salarios emocionales viables y factibles para disminuir la rotación de personal de la empresa son: la promoción interna, la formación continua, el día de cumpleaños, el bono de antigüedad y el empleado del mes.

RECOMENDACIONES

1. Identificar otros tipos de salarios emocionales que podrían ser de utilidad para la empresa y sus colaboradores, con miras hacia la mejora continua, por medio de la motivación.
2. Llevar a cabo, anualmente, el proceso de encuesta al personal del departamento de producción para identificar el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores.
3. Implementar el programa de salarios emocionales propuestos a la empresa, serán de apoyo para motivar al personal de manera positiva, buscando el crecimiento personal de los colaboradores en el ámbito laboral, personal y familiar.
4. Evaluar anualmente los beneficios obtenidos con la aplicación de los salarios emocionales, con el fin de poder mantener los programas que están motivando a los colaboradores y poder cambiar aquellos que no generan valor.

REFERENCIAS

1. AEC, A. (10 de octubre de 2016). *Asociación Española para la Calidad. Salario emocional*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>.
2. Alles, M. (2004). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
3. Alvarado, M., y Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Estados Unidos: Palibrio.
4. Anaya, A. y Bolaños, G. (2009). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas*. (Tesis de licenciatura). Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador. Recuperado de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADAG0000538.htm>.
5. C. 2. (4 de enero de 2004). *Ingeniería del diseño*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6837/05Jcb05de16.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
6. Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
7. Chimal, J. y Jiménez, V. (18 de julio de 2013). *Proceso administrativo: Planeación organización, dirección y control*. [Mensaje de blog].

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>.

8. Colegio oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. España: Profesores de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>.
9. Figueroa, H. (Mayo de 2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), pp. 61-77. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>.
10. García, J., Duran, S. y Prieto, R. (Agosto de 2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias Gerenciales en empresas metalmeccánica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona Colombia*, 17(2), pp.130-141. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2905>.
11. García, R. (2005). *Estudio del método, Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. México: McGraw-Hill.
12. González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
13. INTEFI. (25 de enero de 2018). *La planificación del proceso administrativo*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www>.

emprendepyme.net/la-planificacion-del-proceso-administrativo.html.

14. Lasso, J. (Enero de 2014). Salario emocional como estrategia de equilibrio vida trabajo. *Revista actualidad laboral y seguridad social de Colombia*, 181. pp. 3-5. Recuperado de http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_f3cf001a00a7022ee0430a010151022e.
15. Manene, L. (23 de diciembre de 2011). *Plan de Incorporación y Retención del personal*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/11/02/procedimiento-del-plan-de-incorporacion-y-retencion-del-personal/>.
16. Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (10 de agosto de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), pp. 2-11. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002.
17. Méndez, Y. y Buitrago, C. (2018). *La gestión del talento humano desde la atracción, retención y sostenimiento dentro de las organizaciones: los casos de Colombia y Chile*. Bogotá, Colombia: II seminario internacional en gestión de las organizaciones. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3996>.
18. Nicolás, M. (Noviembre de 2001). El Salario Emocional. *Revista agropecuaria y ganadera*, 945(1), pp. 692-693. Recuperado de

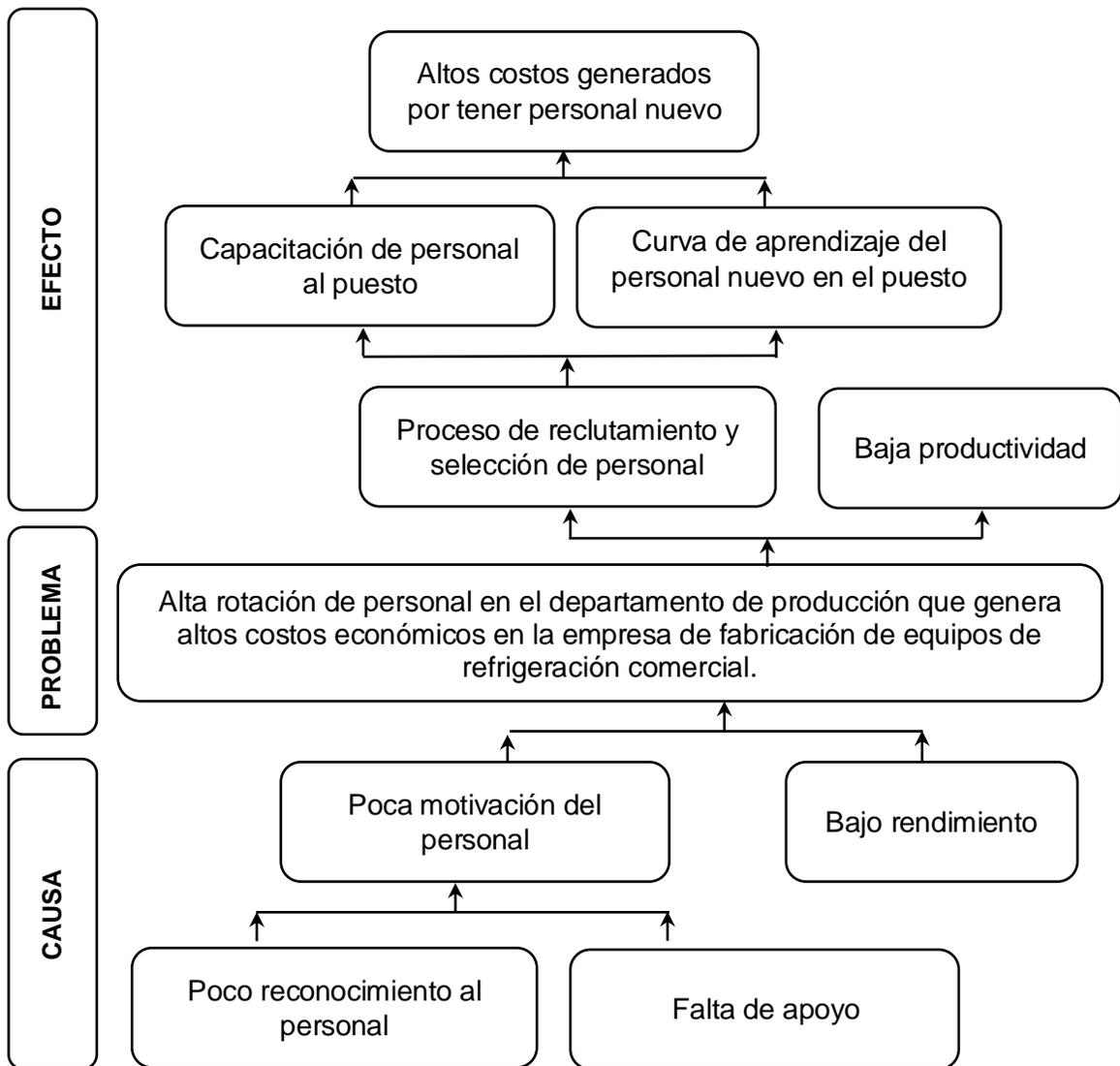
https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_692_693.pdf.

19. Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: McGraw-Hill.
20. Núñez, S. (24 de marzo de 2015). *Retención del personal*. [Mensaje de blog]. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/24/retencion-del-personal/>.
21. Prieto, P. (2014). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de maestría). Universidad de Medellín Ciencia y Libertad, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
22. Raffino, M. (9 de julio de 2019). *Proceso administrativo*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>.
23. Rubio, G. y Varon, A. (Noviembre de 2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socio ecológica: RIESISE, vol. 1*. pp. 87-100. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6760737>.
24. Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

25. Terán, A. (2001). *El diseño en la Ingeniería*. México: Prentice-Hall.
Recuperado de <http://allman.rhon.itam.mx/~ateran/Introll/Notas/IntroIng/DisenoIntro.pdf>.
26. Zapata, J. F. (2013). *Diseño de elementos de máquinas I*. Perú: Universidad Nacional de Piura.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

TEMA	TITULO	PROBLEMA	PREGUNTA CENTRAL	PREGUNTAS SECUNDARIAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Talento humano	Diseño de un programa para la retención del talento humano mediante la aplicación de salarios emocionales en el departamento de producción de una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.	La rotación de personal en el departamento de producción genera grandes pérdidas económicas en la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.	¿Cómo la compensación de salarios emocionales puede retener al talento humano en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial?	<p>¿Cuáles son las causas de la alta rotación de personal en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial?</p> <p>¿Qué programas que pueden desarrollarse para motivar al personal del departamento de producción de la empresa, y así disminuir la rotación de personal?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios que tienen los salarios emocionales para la retención de personal en el departamento de producción?</p>	Diseñar un programa de salarios emocionales para disminuir la rotación del personal del departamento de producción en una empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.	<p>Identificar las causas del alto índice de rotación del departamento de producción de la empresa.</p> <p>Desarrollar el programa de salarios emocionales para la empresa en estudio.</p> <p>Validar la viabilidad y factibilidad de la implementación de los beneficios de salarios emocionales en el departamento de producción de la empresa de fabricación de equipos de refrigeración comercial.</p>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Lista de chequeo etapa de observación**

Etapa de observación		Lista de Chequeo		
1. ¿El personal demuestra motivación al realizar su trabajo?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Culmina completamente el personal las tareas asignadas diariamente?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
3. ¿El personal es reconocido por desempeño?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
4. ¿El trabajo realizado por el personal es satisfactorio?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
5. ¿El personal recibe capacitación constantemente?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Existe una buenas comunicación entre el personal y sus superiores?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
7. ¿El personal es apoyado por sus superiores, para la resolución de problemas?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Demuestran interés por las necesidades del personal?				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **Entrevista de diagnóstico al Departamento de Recursos Humanos**

Entrevista	
Departamento de recursos humanos	
1. ¿Cuáles son las 3 principales causas de deserción de personal del departamento de producción?	<hr/> <hr/> <hr/>
2. ¿Qué porcentaje de rotación de personal tiene la empresa?	<hr/>
3. ¿Tiene la empresa algunos beneficios extras, aparte del salario, para los colaboradores?	<hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Encuesta al personal del Departamento de Producción

Encuesta		
Departamento de producción Boleta No. _____		
En la siguiente encuesta se busca conocer su posición respecto a la motivación dentro de la empresa, agradeciendo de antemano su colaboración.		
Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor considere para cada una de las siguientes preguntas.		
1. ¿Tengo en claro qué se espera de mí en el trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Mi jefe, o alguien del trabajo, se preocupan por mí como persona?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. ¿La empresa me provee de elementos que me motivan a realizar mi trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4. ¿En los últimos días, he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5. ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
6. ¿Además de la remuneración salarial usted recibe beneficios?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
7. ¿Los beneficios que recibo, adicionales al salario, satisfacen expectativas?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Entrevista de validación del programa Departamento de Recursos Humanos**

Entrevista de Validación		Departamento de recursos humanos		
<p>Basados en las propuestas presentadas de salarios emocionales, indicar para cada uno si es o no viable y factible para la organización.</p>				
Propuesta	Viable		Factible	
	Si	No	Si	No
No. 1				
No. 2				
No. 3				
No. 4				
No. 5				
No. 6				
No. 7				
<p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				

Fuente: elaboración propia.