

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SALARIO EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL  
COLEGIO MULTIEDUCATIVO LA REFORMA”**

TÉSIS

PRESENTADA A LA COORDINACIÓN DE LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POR

**JAQUELINNE ISABEL REYES GASPAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

SANTA CRUZ DEL QUICHÉ, QUICHÉ OCTUBRE DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Rector:** Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

**Secretario General:** Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

**Consejo Directivo:** Ing. Agr. Mario Antonio Godínez López  
Lic. José de Jesús Portillo Hernández  
Br. Victor Hugo Mayen García  
Br. Julio Rodolfo Eufragio Blanco  
Ing. Mec. Carlos Humberto Aroche Sandoval

**Director:** Ing. Porfirio Alejandro Marroquín Quiñonez

**Coordinador Académico:** Lic. Boris Sidney Barillas Cajas

**Coordinadora de Carrera:** Licda. Yensi Orbelina Cabrera Quezada

**Coordinadora  
de Área de Graduación:** Licda. Thelma Matilde Tzul Tohom

**EXONERACIÓN DE EXÁMEN TÉCNICO PROFESIONAL DE ÁREAS PRÁCTICAS  
BÁSICAS**

Exonerado de examen técnico profesional de áreas practicas básicas según Acuerdo de Dirección No. 067-2018 del Centro Universitario de Quiché, el día 27 de abril de 2018.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**PRESIDENTE:** Licda. Mildred Zacarías Nava

**SECRETARIO:** Lic. Kenner Lisandro Miranda Monzón

**VOCAL I:** Ing. Elmer Rolando Lux Laynez

Santa Cruz del Quiché, 26 de octubre de 2018

Licda. Yensi Orbelina Cabrera Quezada  
Coordinadora de la Licenciatura en Administración de Empresas  
Centro Universitario de Quiché  
Universidad de San Carlos de Guatemala

De conformidad con la designación de esta coordinación, procedí a asesorar a la estudiante JAQUELINNE ISABEL REYES GASPAR, registro académico 201241859, CUI 2156415741401, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "SALARIO EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO MULTIEDUCATIVO LA REFORMA".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios solicitados por la Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Quiché.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



F  
Alexander Gumercindo Herrera Girón  
Licenciado en Administración de Empresas  
Colegiado activo No. 11, 585



COORDINACIÓN DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CENTRO UNIVERSITARIO DE QUICHÉ, 14 DE NOVIEMBRE 2018.

Con base al Artículo 42 del normativo de exámenes generales de áreas prácticas básicas, se tuvo a la vista la resolución de la terna evaluadora del examen privado de tesis que consta en el acta No. CUSACQ-ADM-003-2018, folio No. 04 de fecha nueve de noviembre del año dos mil dieciocho y el trabajo de Tesis denominado: "SALARIO EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO MULTIEDUCATIVO LA REFORMA", que para su graduación profesional presentó la estudiante JAQUELINNE ISABEL REYES GASPAS, autorizándose su impresión.



Licda. Yensi Cabrera Querada  
Coordinadora de Carrera



Vo. Bo. Lic. Boris Barillas Cajas  
Coordinador Académico



Ing. Porfirio Alejandro Marroquin Quiriones  
Director



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Eta. Avenida 2-11 zona 2  
Santa Cruz del Quiché, Quiché  
Telefax: 7755-1273  
cusacq@usac.edu.gt



## **Agradecimientos**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala que me abrió las puertas para continuar mis estudios y brindarme la oportunidad de realizarme como profesional.

A todos los docentes que me acompañaron en esta meta al brindarme sus valiosos consejos, enseñanzas y conocimientos durante mi estadía en tan prestigiosa casa de estudios.

A mi asesor Lic. Alexander Gumercindo Herrera Girón por todo el apoyo que me brindó durante el desarrollo del presente estudio de investigación, sus conocimientos, enseñanzas, consejos y paciencia desde el inicio hasta el final del proceso.

Al Colegio Multieducativo La Reforma por haberme brindado su apoyo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.

# ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
Introducción .....	I
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. Administración de Recursos Humanos .....	1
1.1. Importancia de la administración de recursos humanos .....	1
1.2. Proceso de la administración de personas .....	3
2. Salario Emocional .....	4
2.1. Políticas de igualdad .....	11
2.1.1. Equidad de género e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres .....	12
2.1.2. No discriminación en el centro de trabajo por razones de género, raza, color, lengua, religión, opiniones políticas u otras. ....	13
2.1.3. Igualdad de derechos y responsabilidades .....	15
2.1.4. Igualdad salarial .....	15
2.2. Espacios de distracción.....	16
2.2.1. Salas de descanso .....	16
2.2.2. Áreas de recreación .....	17
2.3. Viaje.....	18
2.3.1. Viajes turísticos.....	18
2.4. Compatibilidad de la vida personal y profesional .....	19
2.4.1. Días libres para asuntos médicos .....	20
2.4.2. Ayudas en el desarrollo de la carrera personal .....	20
2.4.3. Día libre por el día de cumpleaños .....	21
2.4.4. Días libres por la pérdida de un ser querido .....	21
2.4.5. Capacitaciones para el desarrollo profesional.....	22
2.5. Reconocimientos .....	23
2.5.1. Reconocimientos intrínsecos .....	24
3. Desempeño Laboral.....	25
3.1. Rendimiento laboral .....	27
3.1.1. Iniciativa en el trabajo.....	28
3.1.2. Creatividad.....	28

3.2.	Entusiasmo laboral .....	29
3.2.1.	Bajo nivel de ausentismo .....	31
3.2.2.	Trabajadores felices .....	32
3.2.3.	Relación con los superiores .....	33
3.3.	Trabajo en equipo .....	34
3.3.1.	Toma de decisiones en equipo .....	34
3.3.2.	Comunicación .....	35
3.3.3.	Ambiente de trabajo .....	36
3.3.4.	Cooperación .....	37
3.4.	Compromiso organizacional.....	38
3.4.1.	Sentido de pertenencia .....	39
3.5.	Motivación en el desempeño .....	39

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COLEGIO MULTIEDUCATIVO LA REFORMA**

1.	Presentación de figuras y análisis de resultados.....	42
2.	Interpretación de resultados .....	78

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Metodología para implementar el salario emocional .....	85
Conclusiones .....	97
Recomendaciones.....	99
Referencias .....	100
ANEXOS.....	109

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura No. 1 Edades de la población investigada .....	42
Figura No. 2 Género de los participantes .....	43
Figura No. 3 Estado civil de la población investigada.....	43
Figura No. 4 Formación profesional .....	44
Figura No. 5 Preferencias en el trato hacia el personal docente .....	45
Figura No. 6 Igualdad en la asignación de horarios, cursos, actividades, entre otros.....	46
Figura No. 7 Permisos para cumplir con responsabilidades de tipo familiar y personal .....	47



Figura No. 8 Trato cortés, respetuoso y digno .....	48
Figura No. 9 Exclusión del equipo de trabajo.....	49
Figura No. 10 Goce de mismos derechos y obligaciones entre docentes .....	50
Figura No. 11 Equidad en la distribución de los cursos.....	51
Figura No. 12 Espacios para ocio, recreación y descanso .....	52
Figura No. 13 Incidencia de las áreas para ocio, recreación y descanso en el desempeño.....	53
Figura No. 14 Viajes a destinos turísticos para fomentar el trabajo en equipo.....	54
Figura No. 15 Permisos para solventar situaciones de salud .....	55
Figura No. 16 Ayuda económica en el pago de la carrera personal.....	56
Figura No. 17 Permisos adicionales en apoyo a la carrera personal .....	57
Figura No. 18 Día libre por cumpleaños con goce de sueldo .....	58
Figura No. 19 Días libres por la pérdida de algún ser querido .....	59
Figura No. 20 Capacitaciones para el desarrollo profesional .....	60
Figura No. 21 Reconocimiento por el trabajo bien hecho .....	61
Figura No. 22 Reconocimientos que motivarían a un desempeño más alto .....	62
Figura No. 23 Proactividad en el ejercicio de las actividades docentes.....	63
Figura No. 24 Elaboración de material didáctico .....	64
Figura No. 25 Ausentismo al año.....	65
Figura No. 26 Causas de ausencias a labores.....	66
Figura No. 27 Incidencia del ambiente de trabajo en la felicidad del colaborador.....	67
Figura No. 28 Buenas relaciones humanas con los superiores .....	68
Figura No. 29 Consideración de docentes en la toma de decisiones .....	69
Figura No. 30 Información oportuna .....	70
Figura No. 31 Medios de comunicación adecuados entre colegio-docentes .....	71
Figura No. 32 Ambiente armónico de trabajo.....	72
Figura No. 33 Colaboración de los docentes en las actividades .....	73
Figura No. 34 Conocimiento y cumplimiento de la filosofía, políticas y normas del colegio.....	74
Figura No. 35 Promoción de los valores del colegio con el ejemplo docente .....	75
Figura No. 36 Sanción por incumplimiento de labores.....	76
Figura No. 37 Motivación para trabajar .....	77
Figura No. 38 Autoevaluación de desempeño en el colegio .....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento .....	110
Anexo 2. Operacionalización .....	115

## INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado en el presente informe con el nombre de **“Salario emocional en el desempeño laboral de los docentes del Colegio Multieducativo La Reforma”**, fue determinado por los resultados obtenidos en el análisis situacional aplicado en el mes de julio de 2017, de ahí que el propósito de la investigación fue determinar la asociación entre el salario emocional y el desempeño laboral en el personal docente del Colegio Multieducativo La Reforma.

Para cumplir con dicho propósito, el informe final de la investigación se encuentra distribuido en tres capítulos. El capítulo I, contiene las diversas posturas teóricas que respaldan las variables de estudio -salario emocional y el desempeño laboral- así como la fundamentación teórica de los indicadores y subindicadores correspondientes a la operacionalización de las variables.

El capítulo II, presenta el análisis e interpretación de resultados del estudio, organizados de acuerdo a los indicadores, variables y objetivos de la investigación.

De los resultados obtenidos de la confrontación de variables e indicadores, el capítulo III presenta la propuesta de solución para mejorar del salario emocional de los docentes del Colegio Multieducativo La Reforma.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes al presente estudio, las referencias utilizadas que proporcionan el respaldo a las deducciones del trabajo realizado y de la misma manera se presenta el formato del instrumento utilizado y la operacionalización de las variables en la sección de anexos que ayudan a entender mejor el presente escrito.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Administración de Recursos Humanos

En el libro titulado Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009) indica que la administración de recursos humanos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.9).

Para Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro Administración de Recursos Humanos establecen que se refiere a “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (Dessler y Varela, 2011, p.2).

Respecto al tema la Asesora, Autora y Conferencista Internacional, Ana María Godínez en su video publicado el 29 de marzo de 2017, titulado Básicos de RRHH, también agrega que “Recursos Humanos es una disciplina que estudia todo lo concerniente a la actualización y actuación de las personas en una organización” (Godínez, 2017).

Por lo anterior, es de suma importancia para las organizaciones el considerar que dicha función gerencial es vital para el éxito organizacional, ya que las mismas requieren de la intervención del ser humano en todo proceso para poder prestar servicios o brindar productos.

#### 1.1. Importancia de la administración de recursos humanos

López, Casique y Ferrer (2011) afirman que los cambios que constantemente presenta el entorno económico están determinados por el factor denominado globalización y que indudablemente influye en el actuar de las instituciones además de crear un escenario propicio para que la administración de recursos humanos se vuelva más compleja, lo que conlleva a que las prácticas institucionales deben estar orientadas a la competitividad de las mismas y lograr con ello el éxito organizacional.

Debido a que los recursos humanos es una disciplina que pertenece a las ciencias de la administración a lo largo de los años ha cambiado su nombre y ha tenido otras denominaciones como: capital humano, gestión del talento, talento humano y desarrollo humano, estas nuevas connotaciones han ayudado a humanizar el área que es tan importante para cualquier organización. (Godínez, 2017)

Las empresas que desean ser exitosas en la actualidad deben comprender que el elemento fundamental lo constituye el ser humano. López et al. (2011):

... no basta con recursos tecnológicos, financieros y modernas estructuras organizativas, pues estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planteados. Lo anterior se debe a que entre los factores que realmente determinan que una organización sea diferente está su personal. (p.1)

Por más infraestructura que se tenga, buenos procesos y hasta una certificación de calidad, si las organizaciones no comprenden que las personas son claves para mejorar los resultados de una organización y que son las que ayudan a que las cosas sucedan, no alcanzara sus resultados (Godínez, 2017).

Rocco (2009) afirma “Que los sujetos son el principal activo de una compañía ya no es meramente un discurso, sino más bien una realidad; el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible” (p. 5).

Por considerarse la persona el elemento vital de las organizaciones, es importante que la gestión del talento humano que se aplique no esté limitada por acciones tradicionales, López et al. (2011) indica a que las acciones no deben limitarse únicamente actividades como el control de asistencia, contratación y recorte de personal, sino por el contrario, las acciones deben estar orientadas a influir en la operación productiva de la organización obteniendo como resultado ventaja competitiva en el mercado.

Mayleen Estayce Taracena Custodio, en su tesis denominada el salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece que “la importancia de la ARH radica en acciones continuas que se orienten a los colaboradores, debido a que cada uno de los

colaboradores que conforman una organización tienen el potencial de generar ventaja competitiva y lograr las métricas de la organización en tanto se orienten esas acciones en función de los objetivos de la empresa” (Taracena, 2017, p.7).

De acuerdo con Godínez (2017), quien señala que “Es lógico que actualmente el enfoque principal del área de recursos humanos es y debe ser el crecimiento de las personas y organizaciones”

En relación con los demás autores, Aura Janeth Uribe Arévalo de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, menciona en su artículo titulado la gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas que “En la actualidad, los recursos humanos de la empresa son la clave de su gestión” (Uribe, 2010, p.34).

## **1.2. Proceso de la administración de personas**

Para Idalberto Chiavenato las políticas y prácticas para administrar el trabajo de las personas se resumen en seis procesos dinámicos e interactivos los cuales son:

- *Procesos para integrar personas:* Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- *Procesos para organizar a las personas:* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- *Procesos para recompensar a las personas:* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- *Procesos para desarrollar a las personas:* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el

aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.

- *Procesos para retener a las personas*: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- *Procesos para auditar a las personas*: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009, p.17)

Autores como Stoner, Freeman y Gilbert, (citado por Razo, 2010) mencionan que son siete procesos básicos para la administración del talento humano, siendo “Planificación de los Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Socialización (orientación), Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Asensos, Traslados, Descensos y Despidos” (p.3).

Como se indicó con anterioridad, las personas son vitales para la existencia de las organizaciones independientemente del tipo o la dimensión que presenten, por lo que es importante, que el o los encargados de la gestión del talento humano considere aquellos procesos que sean oportunos para el logro de los objetivos y metas, por lo que deben influir positivamente en las personas y la organización.

## **2. Salario Emocional**

Debido a que la competitividad de las empresas en la actualidad está determinada por la calidad de sus trabajadores que, por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y, además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa (Rocco, 2009).

¿Cómo lograr una mayor productividad?, para que un empleado cumpla con sus tareas y se esmere en su desempeño influye lo que vive dentro de la organización, por ello para lograr un cambio de actitud en el colaborador se deben generar mejores condiciones en su entorno diario. Hay prestaciones que son muy importantes para el empleado y no requieren de un gran

desembolso, como: el reconocimiento personalizado e inmediato, esto representa el llamado salario emocional, el que permite generar lealtad, compromiso, trabajadores felices y menor rotación (Rivero, 2014).

Debido a que en la actualidad las practicas organizacionales deben estar orientadas a lograr productividad y competitividad surge el denominado salario emocional, término que se encuentra definido por diversos autores como Juan Carlos Barceló, Profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School, en su artículo titulado 10 ejemplos de salario emocional, indica que el salario emocional consiste en:

Todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional. (Barceló, 2016)

Aunado a lo anterior Carla Almeda en su artículo Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento, sostiene que el salario emocional “Son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes” (Almeda, 2017).

El salario emocional “está en función de todos los beneficios que el trabajador recibe como contraprestación por su trabajo que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa” (WORKMETER, 2018).

A sí mismo, para Vittoria Veri Doldo el salario emocional “Es el conjunto de retribuciones no monetarias que complementan el sueldo tradicional con fórmulas que se adaptan a las necesidades del trabajador” (Doldo, 2016).

Además, salario emocional según Rivano (2017) son “...todos los incentivos no monetarios que un colaborador puede recibir de parte de la empresa, tantos como la imaginación y la creatividad de la empresa permitan”.

Rocco (2009) establece que el salario emocional “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.23).



La Asociación Española para la Calidad (citado por García, García y Viejo, 2017) indica 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 del mismo, fomentando la conciliación laboral. (p. 11)

Sumado a lo anterior Puyal 2009, (citado por Gómez, 2011) indica:

**Salario:** Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia

**Emocional:** Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.

**Salario Cualitativo:** identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia. (p.6)

Debido a que el salario emocional está relacionado con la remuneración no monetaria, mencionado con antelación, al respecto Mondy (2010) indica que “consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. (...) Se relaciona con factores tanto psicológicos como físicos dentro del ambiente laboral de la empresa” (p. 269).

Asimismo, Chiavenato (2009) hace referencia a la remuneración no monetaria como recompensas extrafinancieras y las define como “...orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc., afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración” (p.285).

Por lo anterior, si las organizaciones consideran que el pilar fundamental lo constituyen sus colaboradores deben comprender que la gestión del talento humano en la actualidad en el apartado de las recompensas e incentivos consiste en más que brindar un pago monetario al final de cada mes.

“El salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral” (Gómez, 2011, p.6). Es importante que los gerentes, líderes o encargados de la gestión del talento humano de las organizaciones comprendan que los colaboradores juegan un papel crucial en la existencia de las mismas, ya que las personas que las conforman son quienes le dan vida, por lo tanto, las prácticas organizacionales que se llevan a cabo para con los colaboradores inevitablemente tienen efectos positivos o negativos que son reflejados en satisfacción, compromiso y desempeño o por el contrario en insatisfacción, falta de compromiso, desmotivación del trabajador, ausentismo y rotación.

Parece ser que, para que las empresas puedan ser productivas y mantenerse en el mercado no solo necesitan brindarles a los colaboradores una retribución económica que satisfaga sus necesidades básicas, sino, además de ello las empresas deben añadir incentivos no económicos que contribuyan a la calidad de vida de sus colaboradores y con ello la empresa logrará individuos satisfechos, felices y motivados en el desempeño de sus labores (Rocco, 2009). Las personas en las organizaciones no solo aportan sus conocimientos y habilidades, por ello es fundamental para las empresas comprender que no es suficiente una retribución económica mensual para lograr colaboradores comprometidos, sino, además de ello es necesario que introduzcan nuevas formas de compensación, ya que esto le permitirá lograr ventaja competitiva en el mercado, retener al mejor talento humano y alcanzar sus objetivos y metas institucionales.

Algunos tipos de retribución emocional tienen que ver con:

- El ambiente de trabajo
- La relación con los superiores
- Con las medidas de conciliación y la flexibilidad
- Los días de vacaciones y permisos adicionales
- La formación y gestión de la carrera profesional (la alternativa más motivadora para un 60%)
- Guarderías
- Coches de empresa (la opción preferida por un 91%)
- Gimnasio
- Transporte gratuito

- Ordenadores o electrodomésticos para el hogar (el incentivo que elegiría el 41%), etc. Todas ellas aplicables en las empresas, según sus necesidades, sus prioridades e incluso, sus medios para llevarlos a cabo (WORKMETER, 2018).

Entre otros tipos de salario emocional agrega Almeda (2017):

- **Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa**

Saber que en una compañía se puede empezar desde abajo, pero con el conocimiento de que tendrá la oportunidad de demostrar que puede ocupar otros puestos más relevantes es una motivación extra. Así el trabajador valorará un futuro estable dentro de su trabajo con oportunidad de mejorar día tras día y que ese esfuerzo se vea recompensado con nuevas responsabilidades.

- **Desarrollo personal y profesional**

Permitirle al trabajador desarrollarse plenamente tanto a nivel personal como profesional ayudará a fidelizarlo. El trabajador quiere aprender constantemente, ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. Si se le ayuda a hacerlo, estará más feliz y, además, será más productivo. Un ejemplo de desarrollo profesional es la formación dentro de la propia empresa.

- **Buen ambiente laboral**

Un entorno laboral sin conflictos, en los que todos saben cuál es su lugar supone un punto importante, nadie quiere trabajar en un ambiente hostil donde el equipo de trabajo no comparta opiniones ni sugerencias.

Fomentar el trabajo en equipo y desarrollar una cultura de empresa es importante para que el trabajador se sienta a gusto cada día que va trabajar.

- **Cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador**

Esta es una de las formas de asegurar la pertenencia y permanencia de los candidatos en la empresa. Sentir que forman parte de algo en lo que creen y, sobre todo, con lo que están de acuerdo.

Si a la hora de contratar se tiene en mente los valores y la cultura de la empresa se tiene muchos números de incorporar al candidato ideal y que, se quede por mucho más tiempo. Para ello, es importante saber a quién se quiere atraer a la empresa, es decir, quién es el candidato ideal.

- **Ser parte de las decisiones de la empresa**

Preguntarles a los empleados e incitarles a compartir propuestas e iniciativas. Hacerles ver que su voz realmente importa en las decisiones de la empresa. Deja que sean creativos, al talento le encanta demostrar lo que vale.

Si no dejas que den rienda suelta a sus ideas y lleven a cabo sus propias iniciativas se irán a otra empresa que sí les deje hacerlo.

- **Compatibilidad de vida personal y profesional**

Horarios de trabajo flexibles, días libres para asuntos médicos, guarderías en las empresas, días de vacaciones por objetivos, y un sin fin de opciones son algunos de los salarios emocionales que ayudarán a vivir mejor a todos tus empleados. La calidad de vida es un punto muy relevante a la hora de elegir o permanecer en un trabajo.

Barceló (2016) agrega:

- **Horario flexible:** es decir, cumplir con las ocho horas, pero sin tener horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante es realizar el trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina.
- **El teletrabajo (trabajo a distancia):** muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, pero también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.
- **Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional:** las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.

- **Días libres para los empleados:** el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles por pérdida de un ser querido.
- **Beneficios sociales:** seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.
- **Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con el trabajo diario:** como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.
- **Actividades de voluntariado:** promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.
- **Espacios de distracción en la empresa:** oficinas como las de Google y otras organizaciones punteras que ofrecen a sus empleados salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.
- **El reconocimiento al trabajo bien hecho:** algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales, y no me refiero a un reconocimiento monetario sino simplemente a las palabras o a los gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.

Los tipos de salario emocional indicados con anterioridad no implican un impacto económico significativo para las organizaciones, pero su efecto en la cuenta de resultados es significativo, por ello las organizaciones deben comprender que el salario emocional en la actualidad no es un componente distorsionador o que genera pérdidas, sino por el contrario, debe considerarlo vital para el desarrollo de los colaboradores y en consecuencia para el desarrollo de la empresa (WORKMETER, 2018).

El salario emocional reduce la rotación de equipos, incrementa la eficiencia de la plantilla y su productividad además de marcar la diferencia respecto a otras organizaciones (Alsa, 2016).

Chiavenato (2009) menciona: “nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio” (p.282).; por ello, si el colegio recibe utilidades a cambio de brindar sus servicios educativos es oportuno que considere que los colaboradores también esperan algo de valor a cambio por el trabajo que realizan, por lo tanto, es crucial que el colegio considere en sus prácticas institucionales una retribución equitativa para con los involucrados. “Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (Chiavenato, 2009, p.283).

## **2.1. Políticas de igualdad**

El termino política en una acepción amplia según el diccionario de la Real Academia Española (2017) equivale a “Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado” y el termino igualdad como “Principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones”.

En relación a las políticas de igualdad la profesora Luz Varela Caruncho de la Universidad de Vigo indica que “representan la principal respuesta institucional a las desigualdades entre hombres y mujeres y forman parte de las políticas sociales” (Varela, s.f., p. 2). Además, señala que el objetivo de las políticas de igualdad es conseguir que, en los diversos ámbitos, hombres y mujeres tengan los mismos derechos y las mismas oportunidades.

Al respecto Soledad Pérez Rodríguez, Directora del instituto Andaluz de la mujer señala que:

La igualdad en las empresas es un nuevo elemento estratégico que introduce formas innovadoras de gestión en las organizaciones laborales y mejora la eficacia organizativa. También aporta una imagen positiva de la empresa que permite una atracción y retención del talento. Para ello, las organizaciones tienen que asumir el principio de igualdad como uno de los ejes prioritarios de la cultura empresarial, e incorporarlo de forma permanente en su gestión, garantizando que tanto las mujeres como los hombres cuenten con las mismas oportunidades en el acceso, la participación y permanencia en todas las prácticas de gestión de recursos humanos. (Pérez, s.f., p. 9)

Las organizaciones pueden integrar la igualdad en su actuar mediante la implementación de un plan de igualdad, la implantación de un plan de igualdad en la empresa tiene los siguientes beneficios:

- Mayor bienestar social, familiar y profesional.
- Mayor motivación y desarrollo.
- Mejor rendimiento profesional.
- Mejor clima social y laboral.
- Promueve el trabajo en equipo, la creatividad y la participación activa en las decisiones de la empresa.
- Mayor implicación en los objetivos de la empresa. (Fernández, Muñoz y Sánchez, 2009, p.10)

Las empresas deben comprender que las políticas de igualdad en la gestión organizacional son fundamentales para erradicar la desigualdad y corregir desequilibrios ya que están dirigidas a conseguir la igualdad de trato y oportunidades de las trabajadoras y los trabajadores de la empresa, además de ser un elemento estratégico que permite la eficiencia y eficacia.

### **2.1.1. Equidad de género e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**

Las organizaciones de hoy no solo deben reconocer que el capital fundamental de las mismas lo constituye el ser humano, sino además de ello considerar que la persona se desarrolla en tres dimensiones Somático, Psicológico-social y Noético, debido a ello, la organización debe eliminar la desigualdad y promover ambientes de trabajo sin discriminación de ningún tipo ya que esto les permitirá a las personas desarrollarse como tal y por ende la empresa alcanzar su máximo potencial.

En relación a la Equidad de género “Se refiere a la imparcialidad en el tratamiento por género, que puede ser tratamiento igualitario o tratamiento que sea diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades” (eQual, s.f., p. 11).

Asimismo, el artículo 41, literal L, de la Ley de Educación Nacional establece que es un derecho de los educadores “ser implementados de material didáctico”. Y el artículo 2 del Decreto número 1794 del Congreso de la Republica de Guatemala establece que “las madres trabajadoras al servicio del Estado o de empresas particulares, gozaran de asueto con pago de salario el diez de mayo”.

Respecto a la igualdad de oportunidades en el empleo Dessler y Varela (2011) indican que “busca garantizar que toda persona, independientemente de su raza, color, genero, religión, origen nacional o edad, tenga las mismas oportunidades para un trabajo con base en su desempeño” (p. 66).

Por lo anterior es importante que las organizaciones establezcan políticas que fomenten la equidad de género y con ello permitir y reconocer el trabajo de hombres y mujeres sin excepción alguna.

### **2.1.2. No discriminación en el centro de trabajo por razones de género, raza, color, lengua, religión, opiniones políticas u otras.**

El termino discriminación según el diccionario Larousse (2016) equivale a “Acción y resultado de distinguir o diferenciar”. Para el caso del empleo y la ocupación consiste en un trato diferenciado o desigual entre personas.

Entendiéndose por discriminación laboral según Kurczyn como “alteración en las condiciones de igualdad en el trabajo, será siempre tal, en cualquiera de sus modalidades: de oportunidades (sea de empleo o capacitación), de trato, de prestaciones o en el pago” (Kurczyn, 2004, citado por Valenzuela, s.f., p. 3)

Según el artículo 1, literal a, del Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el termino discriminación en materia de empleo comprende “Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.

Asimismo, (Adicionado por el artículo 9 del decreto 94-62 del congreso de la república) el artículo 14 bis del Código de Trabajo establece que “se prohíbe la discriminación por motivo de



raza, religión, credos políticos y situación económica en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio que funcionen para el uso o beneficio de trabajadores, en las empresas o sitios de trabajadores de propiedad particular, o en los que el Estado cree para los trabajadores en general”.

Respecto al tema de acceso al trabajo, el primer párrafo del artículo 137 bis del mismo Código indica “Se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo”.

Siempre en el Código de Trabajo el artículo 61, literal C, indica que es obligación de los patronos “guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra” y el artículo 62, literal D, indica “se prohíbe a los patronos influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas”.

Por lo anterior el artículo 202 bis del Código Penal, en su primer y segundo párrafo, estipula:

Se entenderá como discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de género, raza, etnia, idioma, edad, religión, situación económica, enfermedad, discapacidad, estado civil, o en cualesquiera otro motivo, razón o circunstancia, que impidiere o dificultare a una persona, grupo de personas o asociaciones, el ejercicio de un derecho legalmente establecido incluyendo el derecho consuetudinario o costumbre, de conformidad con la Constitución Política de la República y los Tratados Internacionales en materia de derechos humanos.

Quien por acción u omisión incurriere en la conducta descrita en el párrafo anterior, será sancionado con prisión de uno a tres años y multa de quinientos a tres mil quetzales.

Estas medidas de funcionamiento, aunque puedan parecer un esfuerzo a la ya complicada tarea de poner en marcha una empresa, son una apuesta de futuro, una estrategia a largo plazo y pueden aportar grandes beneficios a la empresa. Por ejemplo, más motivación en la plantilla, menor ausentismo laboral, menor abandono de la empresa, mayor productividad, más satisfacción personal, entre otros (eQual, s.f.).

### **2.1.3. Igualdad de derechos y responsabilidades**

Respecto a ello la teoría de la equidad hace referencia a la denominada **justicia organizacional** “que se define como la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo” (Robbins y Judge, 2011, p. 195). Cuando los empleados perciban desigualdad en la organización harán una de las seis elecciones siguientes:

- Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
- Cambiar sus resultados
- Distorsionar las percepciones de sí mismo (“pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta que trabajo más duro que nadie”).
- Distorsionar la percepción de los demás (“El trabajo de Z no es tan bueno como yo pensaba”).
- Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como X, pero si mucho más que Y”).
- Abandonar (Renunciar al empleo). (Robbins y Judge, 2011, p. 194)

Debido a que los colaboradores comparan sus aportaciones que realizan en el trabajo con lo que reciben de dicho esfuerzo en relación con otros compañeros de trabajo es importante que las organizaciones comprendan que los colaboradores que desempeñan tareas de igual magnitud también les corresponden iguales condiciones en relación a derechos y responsabilidades, y, dichas acciones permitirán que la empresa no incurrirá en situaciones de injusticia y desigualdad laboral.

Además, la Ley de Educación Nacional en el artículo 41, literal A, indica que el docente tiene derecho a “ejercer la libertad de enseñanza y criterio docente”.

### **2.1.4. Igualdad salarial**

Según artículo 102, literal C, de la Constitución Política de la Republica de Guatemala establece que “A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria”.

Las organizaciones deben considerar que la desigualdad salarial entre hombres y mujeres al desempeñar un mismo puesto de trabajo también es considerada un acto de discriminación.

El salario fijado para determinado lugar de trabajo, para el cual se requieren unas determinadas competencias y en el que se realizan unas funciones concretas, sea independiente del sexo de la persona que lo ocupa. En lugares de trabajo igual, salario igual. (eQual, s.f., p. 26).

## **2.2. Espacios de distracción**

Barceló (2016), organizaciones punteras como Google que ofrecen a sus empleados salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.

Nuevos espacios de trabajo: oficinas híbridas que, además de mantener los espacios compartidos, disponen de nuevas salas que responden a diversas necesidades como reuniones internas y externas, llamadas de teléfono, lectura, brainstorming o descanso. Espacios humanizados, o, dicho de otra forma, que sean familiares. (More, 2015)

Las condiciones de la oficina afectan directamente al clima laboral del equipo. Incluso interfieren en la salud psicológica y física del trabajador, por ello las empresas deben habilitar espacios de ocio y dejar que los empleados desconecten. (Gutiérrez, 2017)

Por lo indicado, esto hace referencia a aquellas áreas en la empresa que permiten que el colaborador pueda desvincularse por momentos con el trabajo que realiza constantemente.

### **2.2.1. Salas de descanso**

Al respecto More (2015) alude que los trabajadores ya no tienen un puesto fijo asignado, llegan y se sientan dónde pueden, y tienen zonas de descanso para poder desconectar. El hecho de que los trabajadores hablen entre ellos para socializarse también es importante, y para ello ahora se instalan sofás y sillas cómodas emulando las salas de estar.

Además, el artículo 200 del Código de Trabajo indica que “se prohíbe a los patronos de empresas industriales o comerciales permitir que sus trabajadores duerman o coman en los propios lugares donde se ejecuta el trabajo. Para una u otra cosa aquellos deben habilitar locales especiales”.

Asimismo, el artículo 61, literal K del mismo código establece que es obligación del patrono “mantener en los establecimientos comerciales o industriales donde la naturaleza del trabajo lo permita, un número suficiente de sillas destinadas al descanso de los trabajadores durante el tiempo compatible con las funciones de éstos”.

### **2.2.2. Áreas de recreación**

Con lo anterior mencionado, al considerar que el pilar fundamental de las empresas lo constituye sus colaboradores deben comprender que la gestión del talento humano en la actualidad en el apartado de las recompensas e incentivos consiste en más que brindar un pago monetario al final de cada mes.

Las empresas de hoy saben que la motivación de los colaboradores es imprescindible para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, por ello es importante que comprendan que el tema respecto al equilibrio de la vida laboral y personal ahora forma parte de las practicas organizacionales, por ello considerar que las oficinas o espacios de trabajo ahora son lugares de esparcimiento para los empleados es fundamental.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura y Educación, UNESCO, 2000 (citado por Miquilena, 2011) señala que “los espacios físicos y recreativos, son vitales para el desarrollo integral del ser humano, quienes por naturaleza requieren de un entorno al aire libre, en los que puedan exteriorizar sus aspiraciones e inquietudes” (p.50).

Empresas multinacionales como Google, Microsoft, Amazon, entre otras, invierten en la felicidad de sus colaboradores brindando sala de ensayo, gimnasio, playroom o un relax room para hacerse masajes esto siempre en busca de un mayor rendimiento ya que les permite mantener a los colaboradores motivados y por ello son consideradas como ejemplo de innovación.

Otras empresas como Globant en su oferta de trabajo incorporan huerta orgánica y cancha de futbol, aunado a ello indica Miquilena (2011):

Existen varios métodos para recrear, que no necesariamente implica invertir grandes cantidades de dinero, como, por ejemplo, colocar en un lugar de la empresa una mesa de pin-pon, ajedrez o algún otro juego de mesa, de manera que los trabajadores en su hora de descanso, puedan entretenerse antes de volver al trabajo.

Por lo indicado, las áreas de recreación laboral además de ser un atractivo en la oferta del trabajo permiten que los empleados sean productivos ya que dichos espacios ayudan a eliminar el estrés provocado por el trabajo y la rutina.

### **2.3. Viaje**

Según la Real Academia Española (RAE) viaje se refiere a “Trasladarse de un lugar a otro, generalmente distante, por cualquier medio de locomoción”.

Hoy en día, posibilitar Programas y Proyectos de Recreación en el Trabajo, se está convirtiendo en una exigencia ética y moral para los gerentes y superiores jerárquicos de organizaciones de gobierno y empresas privadas, porque mejora el comportamiento de todos en el centro de trabajo. (Miquilena, 2011, p.48)

Las organizaciones deben considerar y promover prácticas de sana recreación laboral, es decir, prácticas que promuevan a los colaboradores la oportunidad de disfrutar de tiempo libre para el bienestar de la salud, ya que permite un mejor rendimiento laboral.

#### **2.3.1. Viajes turísticos**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) indica que Turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.

“Las colectividades que se divierten juntas y son capaces de disfrutar el compartir buenos momentos, están más capacitadas para sacar mejor provecho de los buenos momentos y afrontar, también mejor, los malos” (Miquilena, 2011, p.50).

Respecto al tema el artículo 41, literal F de la Ley de Educación Nacional señala que son derechos de los educadores “participar en actividades de recreación, culturales, sociales y deportivas”.

Al ya no pertenecer las empresas en la era de la industrialización, en la cual las personas en las organizaciones eran consideradas únicamente como mero recurso productivo sin importar lo que sucediera tanto en la vida personal como la social del trabajador, en la presente era denominada del conocimiento, las organizaciones en su mayoría consideran que los colaboradores son el elemento valioso para el desarrollo de las mismas, por lo que consideran que la recreación y el esparcimiento resultan útiles y necesarios para fomentar las relaciones laborales además del bienestar y la salud.

#### **2.4. Compatibilidad de la vida personal y profesional**

Debido a que las organizaciones llevan a cabo sus actividades en un ambiente de cambios constantes, es fundamental considerar que la motivación para con los colaboradores no se queda rezagada, sino por el contrario se encuentra ligada a esos cambios que constantemente presenta el ambiente; las compensaciones e incentivos en las empresas de la actualidad ya no consiste únicamente en dinero sino además, todo aquello que se pueda agregar como complemento al pago económico.

Almeda (2017) indica que la calidad de vida es un punto muy relevante a la hora de elegir o permanecer en un trabajo, respecto a la compatibilidad de la vida personal y profesional menciona que tiene que ver con horarios de trabajo flexibles, días libres para asuntos médicos, guarderías en las empresas, días de vacaciones por objetivos son algunos de los salarios emocionales que ayudarán a vivir mejor a los empleados.

Además, el artículo 61 del Código de Trabajo, literal Ñ (reformado por el artículo 1 del decreto 64-92 del Congreso de la Republica) indica que es obligación de los patronos “conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos. Inciso 2) “cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días”. Inciso 3) “por nacimiento de hijo dos (2) días”.

### **2.4.1. Días libres para asuntos médicos**

Las personas al estar conformadas por una dimensión biológica necesitan atender ciertas necesidades, por ello, las empresas deben considerar que las enfermedades en el ser humano es algo que no se puede evitar y que hombres y mujeres viven las enfermedades de manera distinta por lo que no es grato ir al trabajo estando enfermo, debido a que la persona en ese momento no se encuentra en las condiciones adecuadas para desempeñar sus actividades con normalidad.

En relación al tema Franco en su artículo titulado -Es más caro ir a trabajar enfermo que quedarse en casa-, indica que “el costo de trabajar durante la enfermedad puede igualar o representar 1.5 veces más tiempo de trabajo perdido que el costo del absentismo por enfermedad”.

Autores como Romero hacen referencia al tema indicando que “trabajar mientras se está mal puede agravar los efectos de la enfermedad inicial y dar como resultado malas actitudes en el trabajo”.

Al respecto, el Acuerdo 410 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Guatemala, en su artículo 45 indica: “los patronos están obligados a conceder los permisos laborales con goce de salario a sus trabajadores para que puedan asistir durante el tiempo estrictamente necesario a los centros de atención en caso de enfermedad o maternidad o para la práctica de cualquier examen que el instituto ordenare. Así mismo deben suspender en sus labores al trabajador en caso de incapacidad que este certificada por el instituto”.

Por lo indicado con antelación, el colegio debe considerar el tema del presentismo laboral como ventaja competitiva, al considerar dicho tema como parte del salario emocional que puede brindarse a los colaboradores.

### **2.4.2. Ayudas en el desarrollo de la carrera personal**

Muchas empresas exigen a sus colaboradores que constantemente mejoren su currículum para poder permanecer en la misma, pero, aunado a esa exigencia muchas veces son las mismas empresas quienes no le brinda la oportunidad y el tiempo a sus colaboradores para que puedan capacitarse o estudiar alguna especialidad para adquirir y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

Permitirle al trabajador desarrollarse plenamente tanto a nivel personal como profesional ayudará a fidelizarlo. El trabajador quiere aprender constantemente, ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. Si se le ayuda a hacerlo, estará más feliz y, además, será más productivo. (Almeda, 2017)

### **2.4.3. Día libre por el día de cumpleaños**

Todo trabajador espera que la organización reconozca lo que hace por ella y que sea valorado por lo que es: un ser humano con sentimientos, emociones, sueños y vida social, debido a esto, las empresas deben comprender que los trabajadores de alguna u otra manera esperan que las empresas reconozcan que como seres humanos necesitan compartir con la familia momentos únicos que la empresa de ninguna manera puede lograr o reemplazar.

Debido a ello, Rivano (2017) indica “un día libre para salir con la familia o los amigos es un premio que todos valoran y desean recibir, así como el que la empresa conceda feriado por el día de cumpleaños es un gran incentivo”

No se llamaría incentivo si el mismo repercute negativamente en la remuneración del trabajador, es importante que las organizaciones comprendan que si el conceder permisos por el día de cumpleaños forma parte de su salario emocional no justifica el hecho de tener que descontarle el día que se le otorga al trabajador.

### **2.4.4. Días libres por la pérdida de un ser querido**

Las organizaciones piden a sus colaboradores el ser solidarios con sus compañeros en cualquier circunstancia debido a que es fundamental para el desarrollo de las actividades, pero también es propicio que la empresa manifieste ese valor con sus colaboradores especialmente cuando se presente el deceso de un ser querido.

El artículo 61 del Código de Trabajo, literal Ñ (reformado por el artículo 1 del decreto 64-92 del Congreso de la Republica) indica que, es obligación del patrono “conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos: Inciso 1) Cuando ocurriere el fallecimiento del conyugue o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días”.



Independientemente de la vinculación laboral o modalidad de contrato la empresa debe otorgarles a sus colaboradores los días de duelo que considere pertinentes tras la muerte de un ser querido, considerando dentro del lapso no solo el shock psicológico y el estado anímico del trabajador, sino, además, el impacto en el rendimiento laboral.

Chan Lay Lin principal consejera del Instituto de Salud Mental de Singapur dice que conceder tres días de permiso a quienes sufren un duelo es adecuado cuando las circunstancias no son demasiado traumáticas, pero también señala que en casos excepcionales un periodo de duelo más largo puede ser necesario con la aprobación de un médico o terapeuta.

A demás, indica que, dentro de los factores que una empresa debe considerar para el periodo de duelo, incluyen la relación con el fallecido, el nivel de apego y dependencia y la naturaleza de la muerte debido a que las muertes repentinas e inesperadas son las más traumáticas.

Debido a que no hay una fórmula para determinar los días en dicha situación, es fundamental que las empresas examinen sus políticas de licencia por duelo y establecer el tiempo que se considera suficiente para que el empleado pueda vivir el dolor de la pérdida de un familiar o de un ser querido, debido a que en tal situación el trabajador no es productivo (Matte, 2017).

El gigante de las redes sociales Facebook por ejemplo concede 20 días de licencia a sus empleados cuando pierden a un familiar directo, esto según la directora de operaciones de Facebook, Sheryl Sandber.

#### **2.4.5. Capacitaciones para el desarrollo profesional**

Chiavenato (2009) afirma “la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes” (p. 371).

Las empresas deben considerar que en el mundo actual de los negocios invertir en la capacitación que se brinda a los colaboradores es clave para el éxito y competitividad en el mercado, al respecto Ana María Godínez en su video titulado - ¿Por qué es importante la capacitación? - indica que, “si la empresa no incentiva la capacitación no tiene colaboradores grandes y profesionales por lo que jamás será una empresa competitiva y rentable” (Godínez, 2016).

Las empresas muchas veces se quejan que sus colaboradores no saben hacer las cosas o que no tienen calidad, pero también las mismas deben reconocer que quizá no se les ayudan a mejorar lo que hacen día a día; es importante que comprendan que las personas necesitan aprender constantemente, haciendo uso de la capacitación las organizaciones logran desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas de sus colaboradores.

Una empresa que capacita a sus colaboradores es una empresa que crece, el aprendizaje es crecimiento, y cuando invertimos en nuestros colaboradores, les estamos demostrando que son valiosos para la organización (Rivano, 2017).

“Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (Chiavenato, 2009, p. 371).

Lo positivo de las capacitaciones es que los colaboradores se sienten importantes y esto incrementa su nivel de compromiso, lealtad y profesionalización y se disminuye la rotación. Las empresas que no creen e invierten en la capacitación están creando su propia miseria y su propia pobreza (Godínez, 2017).

Aunado al tema el artículo 37, en su literal L de la Ley de Educación Nacional de Guatemala indica que es obligación del director del centro educativo “promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente”.

## **2.5. Reconocimientos**

“Es la manera de agradecer, premiar o recompensar el esfuerzo realizado en el desempeño de una tarea, al trabajo bien hecho. Supone la distinción de un empleado, por razones meritocráticas, de entre los demás” (García et al., 2017, p. 11).

En las organizaciones los individuos buscan que se les reconozca por todo lo que hacen con justa medida; el ser humano por naturaleza además de satisfacer necesidades fisiológicas pretende sentirse importante, es decir busca satisfacer la necesidad de ser reconocido en las actividades o tareas que desempeña, por ello es fundamental que las empresas comprendan que cuando las personas no obtienen galardones acertados por lo que realizan toda la organización pierde.

El reconocimiento es una necesidad esencial del ser humano, por ello es importante elogiar a las personas (preferiblemente delante de otras), compartir los méritos con los integrantes del equipo y hacer halagos genuinos frecuentemente, así sean pequeñas cosas (Castillo, 2018).

Las organizaciones constantemente demandan trabajadores exitosos, comprometidos y motivados, pero quizá muchas veces lo que se obtiene de ellos son comportamientos disfuncionales traducidos en desánimo, desmotivación, insatisfacción y falta de compromiso, debido a ello, las empresas deben comprender que los colaboradores buscan que se les reconozca por el trabajo que desempeñan a diario y para ello puede hacer uso de una amplia gama de opciones, por lo que es fundamental que los líderes o jefes comprendan que su trabajo no solamente consiste en identificar los errores del trabajador o llamarle la atención.

“El reconocimiento es algo mágico y extraordinario cuando se hace en el momento oportuno. El reconocimiento es para hacer crecer al ser humano, no para que le duela al ser humano” (Cornejo, 2011).

### **2.5.1. Reconocimientos intrínsecos**

Los reconocimientos en las organizaciones pueden ser tanto intrínsecas como extrínsecas, “las recompensas intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, van desde decir gracias en forma espontánea y en privado” (Robbins y Judge, 2009, p. 235).

Cuando se habla de reconocimientos intrínsecos no hace referencia a lo monetario sino a las palabras o a los gestos del líder o jefe para con el colaborador, algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en muchas organizaciones actuales. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores les gusta que les digan las cosas que han hecho bien y no solamente aquellas que han hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica (Barceló, 2015).

Al respecto Claude Steiner citado por Rovira (2016) indica que los seres humanos para desarrollarse necesitan de la caricia externa, caricia no solo entendida como el contacto de piel con piel, sino como signo de reconocimiento, una caricia en este sentido es: una mirada, es un

gesto amable, es un mensaje, es una mano en el hombro, es una sonrisa, es un feedback, es una crítica constructiva.

A partir de la premisa de que el ser humano necesita de los elogios por el trabajo desempeñado tanto en el ámbito personal como profesional, es fundamental que las organizaciones motiven a sus colaboradores por el trabajo que realizan día a día sin la necesidad de invertir grandes sumas de dinero, sino por lo contrario, las empresas deben tener presente que “los cumplidos sinceros significan mucho para las personas y también inspiran para mejorar el rendimiento” (Robbins y Judge, 2009, p. 240).

### **3. Desempeño Laboral**

“Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento” (Chiavenato, 2009, p.245).

Constantemente se escucha que el éxito o el fracaso de las organizaciones se debe al desempeño de sus colaboradores, por ello es fundamental que las empresas les brinden a sus colaboradores las condiciones y herramientas necesarias para obtener el beneficio del éxito a largo plazo, “un desempeño constante y sobre todo sostenible a través del tiempo es crítico para el éxito de la empresa” (Wade, 2014, citado por Asch, 2015, p. 88).

Pedraza, Amaya y Conde (2015) indican que el desempeño laboral “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Palaci, F. (2005), define que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palaci, 2005, citado por Hidruago y Pucce, 2016, p. 92).

Faria al respecto señala que el desempeño laboral es “el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”. (Faria, citado por Pedraza et al., 2015)

Al respecto, Chiavenato, 2000: 359, (Citado por Quintero, Africano y Faría, 2008) indica que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p.36).

Núñez y Delgado (2015) indican que el desempeño laboral se define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir” (p. 21).

Para obtener un desempeño eficiente y eficaz las compañías deben comprender que influye tanto el desempeño de las mismas como el desempeño de sus colaboradores; comprender que la persona solo forma parte del desempeño de la organización y que el éxito o fracaso de la compañía no recae únicamente en él.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e influyen de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre ellos: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación (Quintero et al., 2008).

Pullupaxi (2014) también indica que varios son los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, siendo estos: satisfacción en el trabajo, autoestima, trabajo en equipo, capacitación, adecuación-ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento del trabajo, participación del empleado y la formación y desarrollo profesional.

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la

medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo (Chiavenato, 2009, citado por Hidruogo y Pucce, 2016, p. 63).

### 3.1. Rendimiento laboral

Motowidlo, 2003, (citado por Jaén, 2010) concibe el rendimiento laboral como “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado” (p.12).

El rendimiento laboral “hace referencia a aquellos resultados de una serie de conductas que contribuyen a las metas de la organización” (Campbell, McCloy, Oppler y Sager,1993, citado por Ramos, 2015).

Pueden existir muchas causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como, por ejemplo:

- **Prácticas organizativas:** mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- **Preocupaciones relacionadas con el puesto:** requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- **Problemas personales:** familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.
- **Factores externos:** sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (Campbell, et al., 1993, citado por Jaén, 2010, p. 15)

En determinado momento el rendimiento laboral de los colaboradores puede positivo o negativo, esto en función de que no solo depende del empleado sino también de la compañía, ya que la consecución del éxito organizacional depende del apoyo que exista entre ambos. Cabe mencionar que para algunos autores el rendimiento laboral es sinónimo de productividad, al respecto José

Badilla, director de AMWAY indica que “productividad no solamente es dinero, productividad es que la persona sea feliz”.

### **3.1.1. Iniciativa en el trabajo**

Stephen Covey, autor de Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, señala que la iniciativa en el trabajo representa la capacidad de liderar la propia vida, otorga la capacidad de decidir cómo reaccionar ante los estímulos y centrar los esfuerzos en aquellos aspectos relevantes.

Al respecto la Escuela Europea de Management indica que los beneficios de la iniciativa en el trabajo tanto para la organización y el profesional son: innovación, liderazgo, efectividad, productividad, satisfacción laboral y éxito profesional.

Javier García Blásquez, profesor de la carrera de Administración y Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), indica que las empresas deben motivar la iniciativa de los colaboradores mediante las siguientes acciones:

- Tolerancia al error (cuando se castiga el error genera timidez en los colaboradores y por consiguiente no aportaran ideas)
- Empresas planas (organizaciones en las que los jefes sean asequibles, cercanos a los diferentes miembros de la organización)
- Empoderar a los trabajadores
- Brindar espacios de recreación en el trabajo (para que los colaboradores puedan generar ideas nuevas; las mejores ideas se gestan en momentos donde el pensamiento no está centrado en el trabajo) (García, 2015).

### **3.1.2. Creatividad**

La creatividad es la “habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 164).

Gisbert, 2005 (citado por Pérez y Sáenz, 2009) indica que la creatividad hace referencia a la imaginación y a la capacidad mental de los individuos que, bajo el estímulo de descubrir

oportunidades e idear el modo de aprovecharlas, o encontrar dificultades y resolverlas, les permite captar ideas de cualquier situación, incluso ajena al problema, proporcionando como consecuencia, soluciones que satisfacen originalmente la necesidad planteada.

Pérez y Sáenz (2009) manifiestan que:

Desarrollar capacidad creativa en la organización implica fomentar individuos con facultades para la asunción de retos y riesgos; la resolución de dificultades; con el deseo por acceder a información y perspectivas de otros individuos, trabajando en equipo y compartiendo abiertamente su conocimiento, sin desarrollar comportamientos defensivos al cambio; con habilidades para razonar sobre nuevos problemas y cuestionar continuamente las diferentes prácticas por su pretensión de aprender y mejorar.

Esto exige no establecer una elevada formalización de las tareas del individuo creador de conocimiento; pues el trabajador debe poder elegir los procedimientos y los métodos que mejor se adapten a sus necesidades y al cambio imprevisible en el entorno. En este sentido, creatividad sería sinónimo de autonomía individual laboral.

Además, indican que la creatividad tiene una doble dimensión. La individual que se refiere a circunstancias del individuo que la fomentan y la contextual que consiste en las circunstancias del entorno que la promueven o bloquean.

### **3.2. Entusiasmo laboral**

El entusiasmo laboral (engagement) es “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción...” (Salanova y Shaufeli, 2004, citado por García 2013, p.28)

**El vigor** se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y persistencia en situaciones de dificultad, **la dedicación** se refiere a estar fuertemente motivado en el trabajo y experimentar un sentido de significancia, inspiración, orgullo y desafío, **la absorción** se refiere al hecho estar



completamente concentrado y feliz en el trabajo, percibiéndose que el tiempo pasa velozmente y para el individuo es difícil desconectarse de las actividades (García, 2013).

Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000 (citado por Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015) indican que los trabajadores entusiasmados son más activos, toman iniciativas personales en su trabajo, se auto retroalimentan respecto a su desempeño, buscan nuevos retos, se comprometen con la excelencia, se ajustan a los valores de la organización, participan en diversas actividades fuera del trabajo, se ven capaces de afrontar las nuevas demandas del día a día laboral, tienen alta energía y, además, manifiestan una conexión energética y efectiva con su trabajo.

El entusiasmo laboral tiene su origen no en la persona solamente, sino en un conjunto de recursos sociales y de la organización del trabajo. Recursos de la organización tales como: la autonomía, el apoyo social, el entrenamiento, retroalimentación del desempeño, liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional, están relacionados positivamente con el entusiasmo y con actitudes positivas de los empleados, así como con el logro de los objetivos de la organización (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009, citado por Juárez, Hernández, Flores y Camacho, 2015, p. 363).

Así también García (2013) afirma que “el entusiasmo laboral se ve reflejado básicamente en las actitudes hacia el trabajo y la organización; a través de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandonar la organización, el desempeño en las tareas y mejora en la salud de los propios trabajadores, reduciendo así los niveles de estrés y tensión nerviosa” (p. 31).

Gallup confirma que los siguientes aspectos emocionales juegan un papel fundamental y determinan el grado del entusiasmo del colaborador:

- La relación entre el jefe y sus colaboradores directos.
- El equipo de trabajo y el ambiente laboral.
- Los mecanismos de reconocimiento y recompensa, formales e informales.
- Claridad en los roles y responsabilidades de cada quien.
- Confianza en la empresa.

- Oportunidad de desarrollar habilidades y talentos (afán de logro).
- Comunicación clara y constante.
- Participación en la toma de decisiones (Gallup, citado por Hurtado, 2014).

Es importante que las empresas comprendan que el éxito de las mismas se encuentra ligada al entusiasmo de sus colaboradores en las actividades que desarrolla continuamente, por lo que es vital que la empresa se preocupe por brindarle a sus colaboradores un ambiente laboral positivo, las condiciones y herramientas que permitan generar un crecimiento bilateral y de esa manera propiciar que los trabajadores logren las metas organizacionales y se sientan orgullosos de pertenecer a ella.

### **3.2.1. Bajo nivel de ausentismo**

Chiavenato (2009) indica:

El ausentismo es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. (p. 90)

Rodríguez De La Prada 1999, (citado por Ferraro, 2016) señala que “cualquiera sea el caso, el ausentismo laboral implica ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal” (p. 9).

Chiavenato, señala que las causas de la ausencia al centro de trabajo pueden ser por enfermedad, accidentes, responsabilidades familiares, personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral. Además, agrega que el volumen y la duración de las ausencias se relacionan con la satisfacción en el trabajo.

Ferraro (2016) diferencia dos tipos de ausentismo: “ausentismo voluntario que ocurre cuando el empleado toma la decisión de no ir a trabajar y el ausentismo involuntario que ocurre por razones que escapan al control de los empleados” (p. 9).

Para obtener nivel bajo de ausentismo del tipo voluntario, inciden las practicas organizacionales, debido a ello es fundamental que las empresas brinden las condiciones necesarias para que el colaborador logre el denominado compromiso organizacional.

### **3.2.2. Trabajadores felices**

“Un trabajador feliz se traduce en un trabajador comprometido y productivo, lo que hará que trabaje en línea con los objetivos de la empresa”. (García, et al., 2017, p.40)

Al respecto Onofre Restrepo, Fundador y director de la Universidad Virtual en su video titulado -¿Por qué la felicidad en los empleados es rentable para la empresa?- indica que la felicidad de los empleados se convierte en productividad y esto a su vez en rentabilidad para la empresa y que los lideres o empresarios deben comprender que, si el empleado se siente motivado y es feliz en el trabajo, como consecuencia mejora el servicio, las relaciones interpersonales y la productividad, y esto, se ve reflejado en la rentabilidad de la misma. Además, agrega: ¡La felicidad no es una opción, es una obligación!

Todo lo que invierte o no invierte la empresa en sus colaboradores sin duda alguna trae consecuencias positivas o negativas, una organización con empleados mal encarados, aburridos o depresivos evidencia de que las personas quizá no están recibiendo una remuneración adecuada, no se le valora, no se le motiva, entre otros. Es decir, las personas en determinado momento exteriorizan lo que están viviendo en el trabajo o lo que perciben de su alrededor (Restrepo, 2016).

La felicidad es un tema conjunto, la compañía y la persona deben sentirse bien con la otra parte. La primera debe ofrecer protección, seguridad y entornos óptimos, así el trabajador puede lograr satisfacción y retribuirle de la mejor manera a la organización. (Claver, citado por Torres, Triviño y Martínez, 2015, p.41)

Es vital para las empresas el comprender que el ser humano en lo que hace siempre busca la felicidad, por ello, es importante que en el trabajo el colaborador sea feliz en lo que realiza, cuando a la persona le agrada lo que hace no desvía su atención, el tiempo no existe y lo hace bien y esto permite que se más productiva, más dinámica y como consecuencia más rentable para

la empresa. Pero, por el contrario, si las personas en la empresa no son felices las actividades le serán tediosas, aburridas, complejas y repercutirá negativamente en la empresa. Por lo anterior las empresas deben tener presente que la felicidad de sus colaboradores se convierte en aspectos tangibles, puntualiza (Restrepo, 2016).

### **3.2.3. Relación con los superiores**

John Maxwell, autor de las 21 leyes irrefutables del liderazgo, dice que las personas no renuncian a las empresas, sino que, renuncian a su jefe. Debido a ello, es fundamental que la relación entre jefe-colaboradores sea buena.

Al respecto Chiavenato (2009) indica que “las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer los medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p. 447).

Si el líder engaña a su equipo no solo afecta su rendimiento, sino, además, perderá respeto y confianza como líder. Debido a ello el líder siempre tiene que actuar con la verdad para evitar todo tipo de especulaciones, chismes o situaciones que puedan llevar a equívocos. Además, de asumir su responsabilidad; el buen líder sabe aceptar el haber podido cometer errores o fracasos y en la medida que tenga esa actitud logrará conseguir la valoración de su equipo. A si también, el líder sabe escuchar a las personas, presta atención verdadera a las propuestas, necesidades e ideas que plantean las personas de su equipo (Arroyo, 2015).

Al respecto, Alsa (2016) señala que la relación con los superiores fomenta el optimismo y la motivación, además, tiene un importante impacto en el estado de ánimo del trabajador y, por consiguiente, en su productividad.

Aunado a lo anterior, el artículo 37, literal K de la Ley de Educación Nacional indica que es obligación del director del establecimiento “propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general”.

### **3.3. Trabajo en equipo**

Un equipo se refiere a “Una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 448).

Robbins y Judge (2009) indican que “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (p. 323).

Las empresas modernas saben y reconocen lo importante y fundamental que es trabajar en equipo, ya que constituye el medio principal para lograr el éxito organizacional, pero además de ello, también es esencial saber que al hablar de equipos no solo consiste en la tarea de construirlos sino también dirigirlos, motivarlos y conservarlos.

La o las personas que están al frente de las organizaciones deben tener presente que en toda empresa siempre existirá la organización informal, por lo que es imposible evitar que las personas establezcan relaciones interpersonales, pero, si puede aprovechar esa sinergia positiva para lograr los objetivos y las metas de la organización al impulsar el trabajo en equipo. En la actualidad los equipos de trabajo en las organizaciones juegan un papel importante, por ello las empresas que impulsan a que los colaboradores trabajen en equipo logran mayor productividad ya que se aprovecha el conocimiento, habilidades y trabajo de cada miembro.

Carnegie, (2001), citado por Toro (2015) “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes” (p.11).

#### **3.3.1. Toma de decisiones en equipo**

El tomar decisiones es parte de la vida diaria de todos y en el ámbito de las empresas el tema no se queda fuera, día a día las organizaciones tienen que elegir entre varias opciones aquella (as) que consideran más convenientes y que sin duda alguna determinarán el éxito o el fracaso de las mismas a corto, mediano o largo plazo, además que la toma de decisiones se encuentra presente en las cinco funciones administrativas -planeación, organización, integración de personal,

dirección y control-. Entendiéndose por toma de decisiones “la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Koontz et al. 2012, p. 152).

Al trabajar en equipo, las organizaciones deben considerar la participación y aportación de los colaboradores en las decisiones ya que es fundamental para el éxito de la misma, Robbins y Judge (2011) lo describen como administración participativa, la que consiste en “el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones” (p. 225).

Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan: establecer metas de trabajo, elegir sus propios paquetes de prestaciones, resolver problemas de productividad y calidad, entre otros. Esto incrementa la productividad del trabajador, su compromiso con las metas, la motivación y la satisfacción con su trabajo. (Robbins y Judge, 2011, p. 239).

Permitir que el personal participe en las decisiones que lo amerita es favorable tanto para la organización como para el equipo de trabajo, debido a que los empleados estarán más comprometidos con la organización, más motivados y por lo tanto serán más productivos.

Sumado a lo anterior cabe resaltar que la Ley de Educación Nacional en el artículo 41, literal b, indica que es derecho del educador “participar en las decisiones relacionadas con el proceso educativo dentro y fuera del establecimiento”.

### **3.3.2. Comunicación**

Pérez y Sáenz (2009) señalan que:

La comunicación persigue involucrar a los trabajadores en la definición, revisión e implementación del Plan Estratégico. No es una mera actividad de transmisión de información desarrollada en cascada; se busca que todas las personas tengan un conocimiento profundo tanto de las estrategias globales, como de los objetivos de los procesos y equipos en que están integrados.

Al respecto Koontz et al. (2012) indican que la comunicación además de ser esencial para el funcionamiento interno de las empresas, la comunicación es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.

- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño. (p. 456)

“La comunicación no solo es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores” (Chiavenato, 2009, p. 509).

García et al. (2017) señalan que la “comunicación interna es necesaria para promover un clima laboral saludable y optimizar la productividad de la organización” (p.9).

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de una organización: Control, motivación, expresión emocional e información:

- La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros.
- La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.
- La comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (Robbins y Judge, 2009, p. 351)

### **3.3.3. Ambiente de trabajo**

“El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (García et al., 2017, p.9).

Chiavenato (2009) señala que un ambiente interno adecuado es fundamental para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. Además, indica que el ambiente interno de trabajo adecuado está determinado por aspectos como:

- **Una arquitectura organizacional** con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral.
  - **Una cultura organizacional** democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
  - **Un estilo de administración** sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.
- (p.53)

Trabajar en un ambiente laboral donde se respira entusiasmo y positividad hace aumentar el rendimiento muchísimo más de lo que se puede creer (Arroyo, 2015).

#### **3.3.4. Cooperación**

Para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas es fundamental que propicien y motiven a sus colaboradores a trabajar juntos, es decir, propiciar del valor de la cooperación en el trabajo, con ello potenciar el crecimiento continuo tanto de los colaboradores como de la empresa en términos de competitividad y rentabilidad.

La cooperación es definida por el diccionario de la R.A.E. como “obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin, una actuación conjunta que persigue un propósito común”.

Por lo anterior, señalar que el éxito organizacional es cuestión de suerte o que gira en torno a una sola persona, es irreal, las empresas saben que el éxito de la organización está vinculado a un equipo de trabajo sólido en la que sus miembros colaboran y cooperan para lograr un mismo objetivo.

En las empresas la cooperación permite tener puentes de dialogo y comunicación más cercanos y dinámicos con el gerente y colaboradores de otras áreas. Para la cooperación es vital la confianza, el respeto y la comunicación (Kamt, 2017).



La cooperación se fundamenta en el respeto mutuo de las personas que participan en ella, en búsqueda de alcanzar un objetivo o lograr un beneficio común. El valor de la cooperación reside en reconocer la importancia de cada persona con generosidad y sinceridad (Escalona, 2017)

La OIT en el programa denominado SCORE indica que la cooperación en el lugar de trabajo es la base del éxito empresarial.

### **3.4. Compromiso organizacional**

Mowday, Steers y Porter definen el compromiso organizacional como "la fuerza relativa de la identificación de un individuo con implicación, en una determinada organización" (Mowday, Steers y Porter, 1979, citado por Fernández, 2017, p.32).

García et al. (2017) agregan que el compromiso organizacional "supone un esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común" (p. 9).

El compromiso organizacional es sinónimo de lealtad de los colaboradores y se define como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, dicho compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización (Davis y Newstrom, 2002, citado por Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016, p. 97).

Buchanan indica que "los individuos comprometidos con su organización adoptarán de algún modo, cierto grado de identificación y lealtad hacia los objetivos y valores organizacionales" (Buchanan, citador por Hurtado, 2017, p.13).

"Es un estado psicológico a través del cual un empleado se siente como parte de la organización y además se siente integrado en la misma, a través de un vínculo" (Fernández, 2017, p. 32).

Es primordial que las empresas determinen el grado de vinculación o la lealtad de sus colaboradores ya que es esencial en el progreso y rentabilidad de las mismas.

### **3.4.1. Sentido de pertenencia**

Sentido de pertenencia significa amar el sitio donde se desempeña o vive. (Robin, S. Sharma)

Brea, 2014 (citado por López, 2017) señala que el sentido de pertenencia hace referencia a:

El sentimiento de identificación y arraigo que se genera en un individuo para con un ambiente o grupo definido. La existencia de dicho vínculo produce un compromiso que a lo largo del tiempo forma parte de la memoria emocional. Este compromiso personal y grupal se refleja en la permanencia y fidelidad para con los significados creados alrededor del grupo o ambiente determinado. (p.16)

El sentido de pertenencia es un sentir que va mucho más allá del hecho de integrar un grupo, implica una identificación personal con una Institución, con la cual se genera vínculos afectivos, la adopción de normas y hábitos compartidos y un sentimiento de solidaridad para con el resto de los integrantes (Simone, 1934, citado por Caballero y Osorio, 2012).

Soler (2017) señala algunas acciones que permiten desarrollar y potenciar el sentido de pertenencia en la empresa:

- Incluir formación o capacitación personal, demostrar que se invierte en el crecimiento personal y profesional de los miembros del sistema.
- Interesarse en conocer a cada uno de los miembros del sistema, valorar sus actitudes y conocer sus aspectos personales.
- Fomentar una visión sistémica a nivel global dentro de la organización.
- Crear espacios comunes y de participación, distribuir responsabilidades.
- Celebrar los logros de cada miembro.

### **3.5. Motivación en el desempeño**

Robbins y Judge (2009) indican que la motivación “es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (p. 175).

Asimismo, González, D. (2008) define a la motivación como una compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto – meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento (González, 2008, citado por Reátegui, 2017, p. 22).

Debido a que es la motivación lo que impulsa al individuo hacer las cosas tanto en el trabajo como en la vida personal, el Colegio Multieducativo La Reforma debe considerar que es vital para la existencia de la misma ya que un colaborador motivado demuestra mejor desempeño en el cumplimiento de sus actividades. “Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175)

Reátegui (2017) afirma que la motivación es un motor interno que conecta mente y voluntad en la consecución de un plan de acción que conecta con un fin que la persona visualiza de un modo frecuente para reafirmarse a sí misma en la importancia de llevar a cabo ese esfuerzo necesario. (p. 23)

Esperar que el éxito organizacional llegue únicamente por la automotivación de los empleados y/o de manera accidental por azares del destino es un gran error. Es vital que las empresas valoren y aprecien la contribución de los colaboradores por más pequeña que puedan parecer, ya que la motivación es el mejor combustible para que las persona demuestre la mejor versión de sí mismo.

Reátegui (2017) indica que la motivación puede ser extrínseca e intrínseca:

La motivación extrínseca es aquella que está producida por un factor externo. Por ejemplo, en el contexto laboral, las felicitaciones que el jefe realiza a su equipo por haber hecho un buen trabajo, ejemplifican a la perfección este tipo de refuerzo externo que ayuda a que los profesionales se sientan más valorados y se involucran todavía más en el cumplimiento de sus funciones. Otra forma de motivación externa es el recurso del premio que es una forma de compensación.

La motivación intrínseca nace del interior de una persona, son acciones que se lleva a cabo el propio individuo, marcadas por su misma voluntad de lograr sus metas propuestas

y poder satisfacer la necesidad que se le presenta, siempre de la mano con las habilidades y capacidades que presenta. (p. 24)

La organización debe motivar a los colaboradores en alcanzar sus metas y objetivos tanto personales como organizacionales. Gallardo, E., Espluga, M., y Triadó, X. (2007) definen la motivación laboral como “parte del compromiso entre la organización y el colaborador para generar resultados en beneficios de los comunes y se fundamentan como factores intrínsecos, es decir motivaciones propias del colaborador, y extrínsecos que se refiere a propios de la organización hacia el colaborador” (Reátegui, 2017, p. 25).

Por desgracia, las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. Utilizan más la acción negativa (reprender o sancionar) que la acción positiva (incentivar o motivar. Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (tratar de corregir a posteriori) que la acción preventiva (evitar anticipadamente futuros errores). (Chiavenato, 2009, p. 318)

“Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está” (Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia, 2001, citado por Nuñez y Delgado, 2016, p.18).

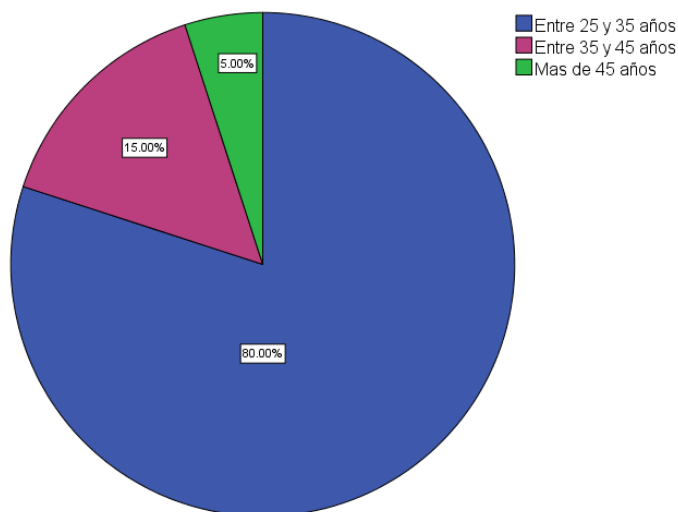
## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COLEGIO MULTIEDUCATIVO LA REFORMA

#### 1. Presentación de figuras y análisis de resultados

Los datos recopilados mediante los cuestionarios en línea fueron descargados de una base de datos proporcionada por Google Drive. Estos mismos datos fueron vaciados con su respectiva hoja de cálculo al programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), importando los datos a partir de una hoja electrónica de datos del programa Excel; ingresados y ordenados todos los datos se procedió a realizar el análisis estadístico por medio del programa SPSS, mismo que proporciono los resultados en tablas de frecuencias, seguidamente se procedió a la elaboración de las gráficas de sectores circulares haciendo uso del mismo programa estadístico, siendo las que a continuación se presentan:

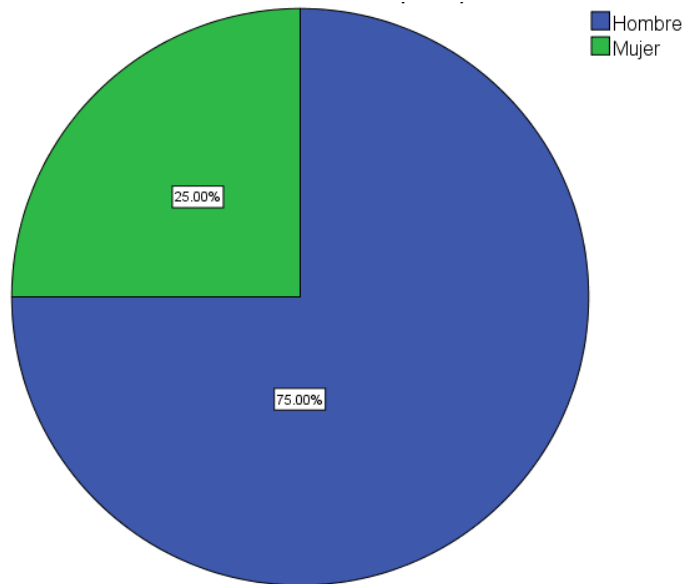
**Figura No. 1**  
**Edades de la población investigada**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se denota que la mayoría de los colaboradores docentes del Colegio Multieducativo La Reforma se ubican en el rango de edad entre 25 y 35 años alcanzando un 80%, seguido por un 15% de docentes que se encuentran comprendidos entre los 35 y 45 años y el rango de edad donde se encontró menor frecuencia fue el comprendido entre más de 45 años con un 5%.

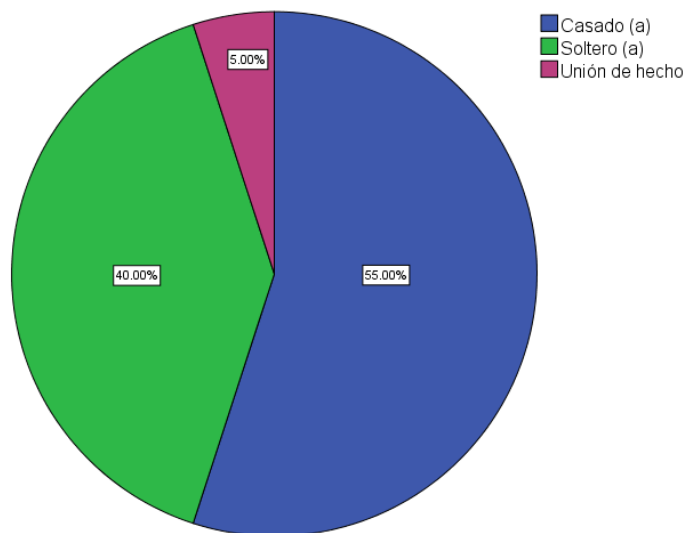
**Figura No. 2**  
**Género de los participantes**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma agosto 2018.

Como se puede apreciar en el gráfico la población investigada fue heterogénea; predomina el género masculino con un 75% y el 25% por mujeres.

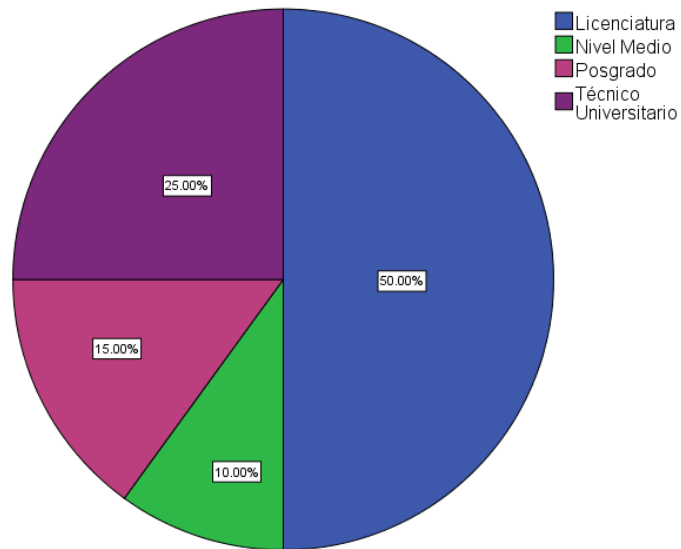
**Figura No. 3**  
**Estado civil de la población investigada**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

El estado civil de los colaboradores docentes se encuentra representado por un 55% casados; seguido de los docentes solteros con un 40% y por último, un 5% que indicaron estar en unión de echo.

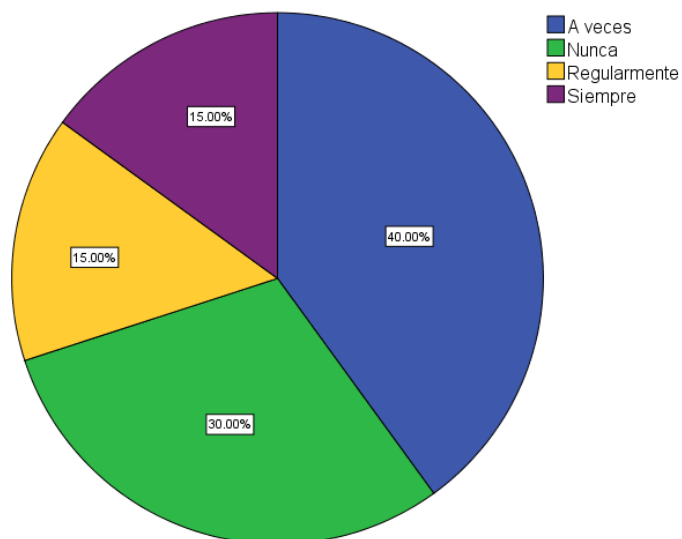
**Figura No. 4**  
**Formación Profesional**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Respecto a la formación profesional de los docentes se puede observar que un 50% cuenta con título a nivel de licenciatura; un 25% cuenta con estudios a nivel técnico universitario; un 15% cuenta con título de posgrado y un 10% posee estudios de nivel medio.

**Figura No. 5**  
**Preferencias en el trato hacia el personal docente.**



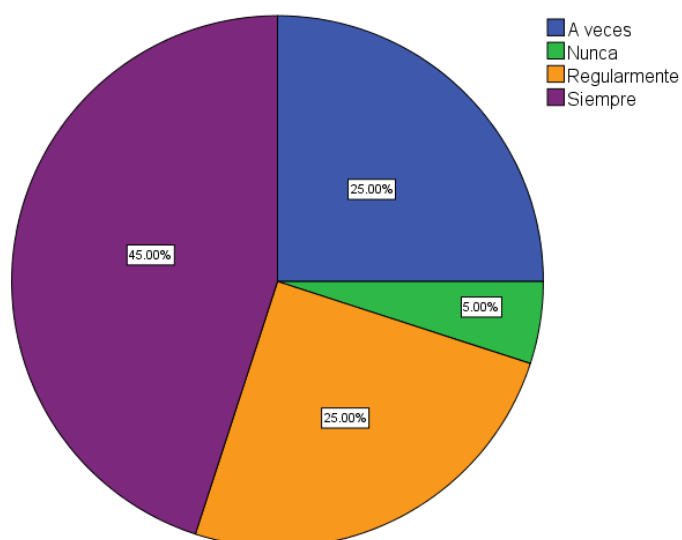
Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se puede observar que el 40% de los colaboradores señalan que a veces se manifiesta preferencia en el trato; un 30% que nunca se manifiesta la preferencia entre docentes; un 15% que regularmente existe preferencia en el trato para con los docentes y de igual manera otro 15% señala que en el colegio siempre existen preferencias en el trato docente.



**Figura No. 6**

**Igualdad en la asignación de horarios, cursos, actividades, entre otros.**

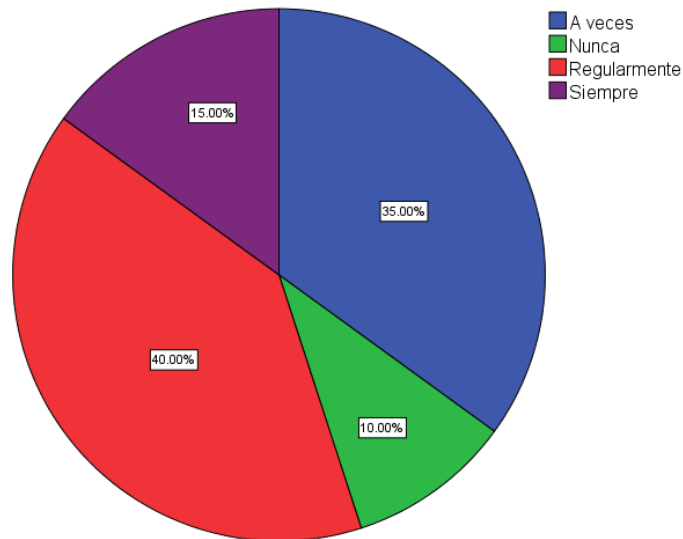


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se puede observar que un 45% de la población investigada manifiesta que en el colegio si existe igualdad entre docentes; un 25% que entre docentes regularmente existe esa igualdad; otro 25% que en el colegio a veces se manifiesta esa igualdad y un 5% que perciben que entre docentes nunca existe igualdad de oportunidades en la asignación tanto de horarios, cursos y actividades.

**Figura No. 7**

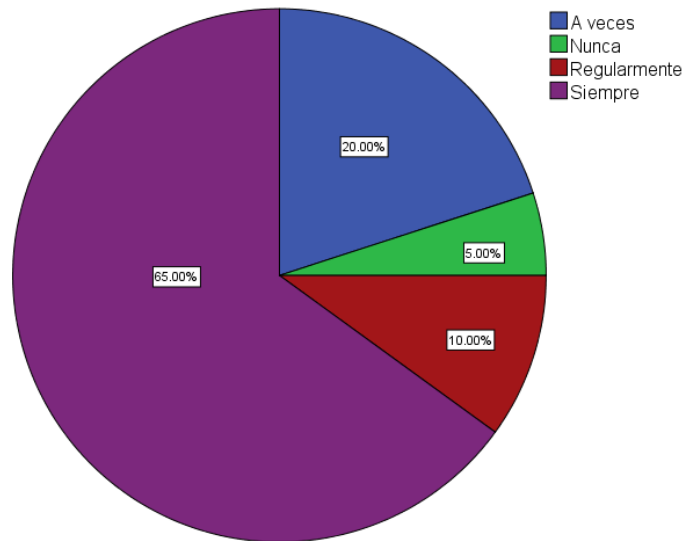
**Permisos para cumplir con responsabilidades de tipo familiar y personal.**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Al respecto se puede observar que un 40% indicó que regularmente el colegio concede permisos para cumplir con responsabilidades tanto familiares como personales; un 35% que a veces el colegio otorga permisos para cumplir con esas responsabilidades; un 15% que el colegio siempre concede permisos para cumplir con dichas responsabilidades y un 10% que el colegio nunca concede permisos para cumplir con responsabilidades de tipo familiar y personal.

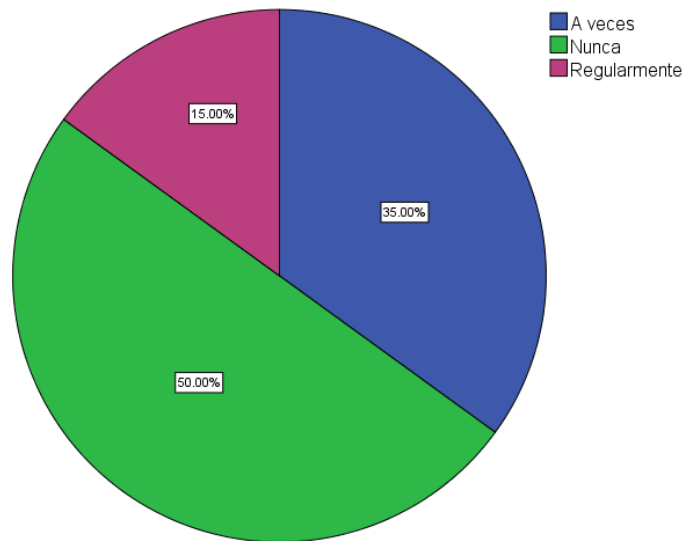
**Figura No. 8**  
**Trato cortés, respetuoso y digno.**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Al respecto un 65% de los docentes indicó que siempre recibe un trato cortés, respetuoso y digno; un 20% que a veces recibe un trato adecuado; un 10% que en el colegio regularmente recibe dicho trato y un 5% indicó que en el colegio nunca recibe un trato cortés, respetuoso y digno.

**Figura No. 9**  
**Exclusión del equipo de trabajo**

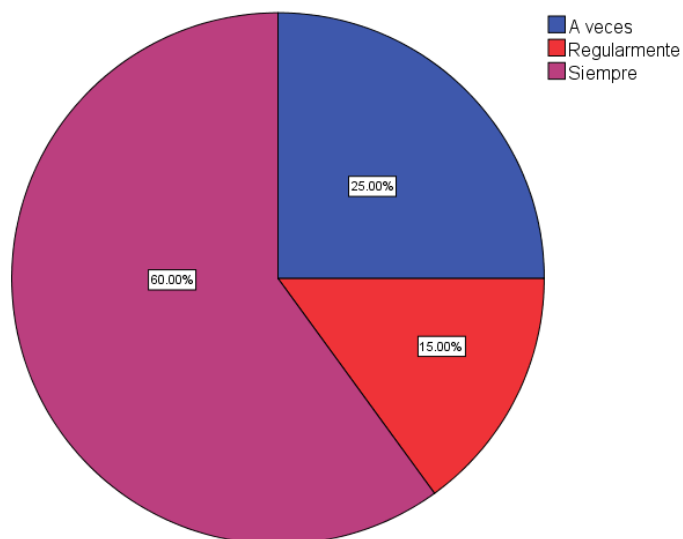


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En el gráfico se puede apreciar que un 50% de los docentes manifestó que nunca se presenta exclusión alguna para trabajar en equipo; un 35% que a veces existe exclusión para trabajar en equipo y un 15% que con regularidad en el colegio existe exclusión para trabajar en equipo.

**Figura No. 10**

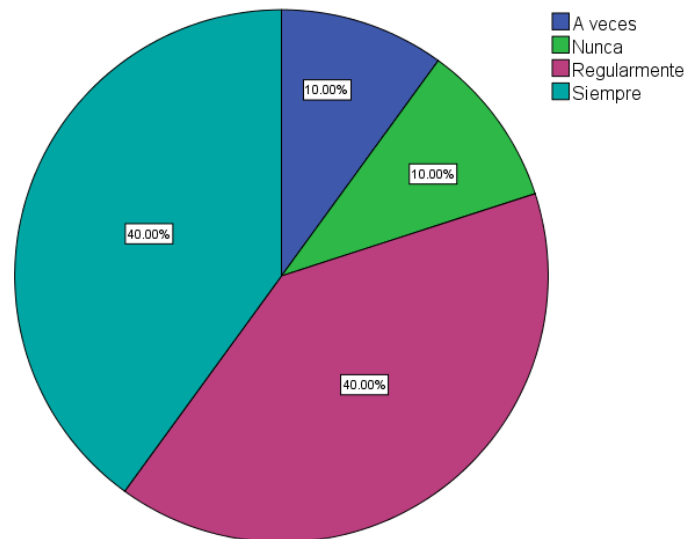
**Goce de mismos derechos y obligaciones entre docentes**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

El grafico muestra que un 60% de los docentes considera que en el colegio gozan de los mismos derechos y obligaciones; un 25% que a veces se goza de los mismos derechos y obligaciones; por último, un 15% que con regularidad los docentes en el colegio gozan de los mismos derechos y obligaciones.

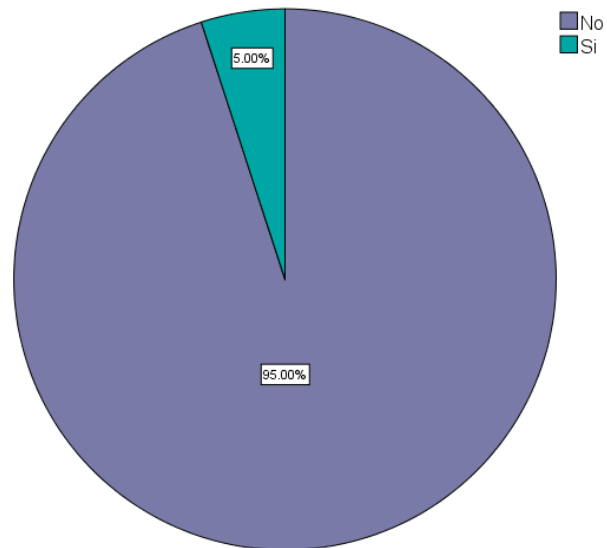
**Figura No. 11**  
**Equidad en la distribución de los cursos**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

La figura refleja que el 40% de los docentes indicó que en el colegio siempre existe equidad en la distribución de los cursos; otro 40% que con regularidad se manifiesta dicha equidad; un 10% que a veces el colegio es equitativo en la distribución de los cursos y por último, otro 10% señaló que en el colegio nunca existe equidad en la distribución de los cursos.

**Figura No. 12**  
**Espacios para ocio, recreación y descanso**

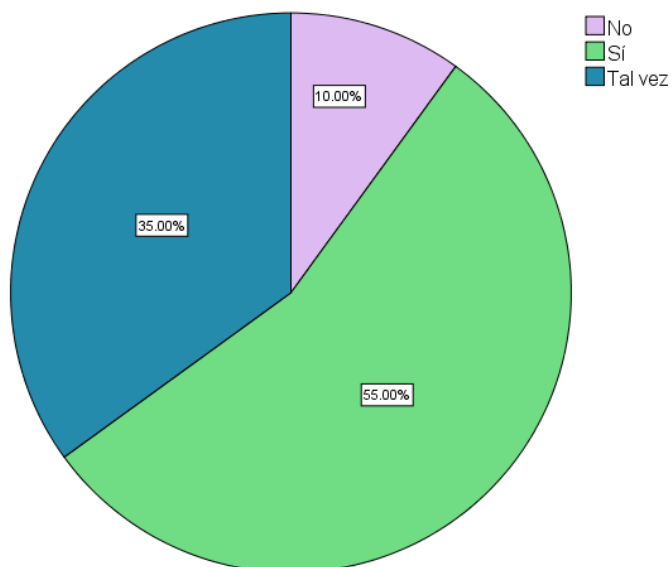


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En la presente figura se observa que el 95% de los docentes indicó que el Colegio Multieducativo La Reforma no cuenta con zonas para ocio, recreación y descanso aunado a un 5% que señaló que el colegio si cuenta con dichos espacios.

**Figura No. 13**

**Incidencia de las áreas para ocio, recreación y descanso en el desempeño de las actividades**



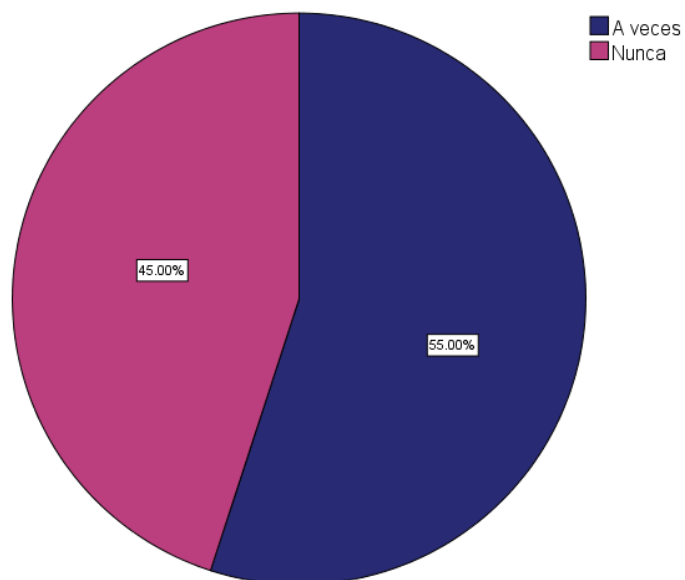
Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En la figura se observa que un 55% de los docentes consideran que al disponer en el colegio de zonas o áreas de para ocio, recreación y descanso mejoraría el desempeño de sus actividades; un 35% que tal vez mejoraría su desempeño en el colegio al disponer de dichas áreas y un 10% señaló que al disponer de las áreas ya mencionadas no mejoraría su desempeño laboral.



**Figura No. 14**

**Viajes a destinos turísticos para fomentar el trabajo en equipo**

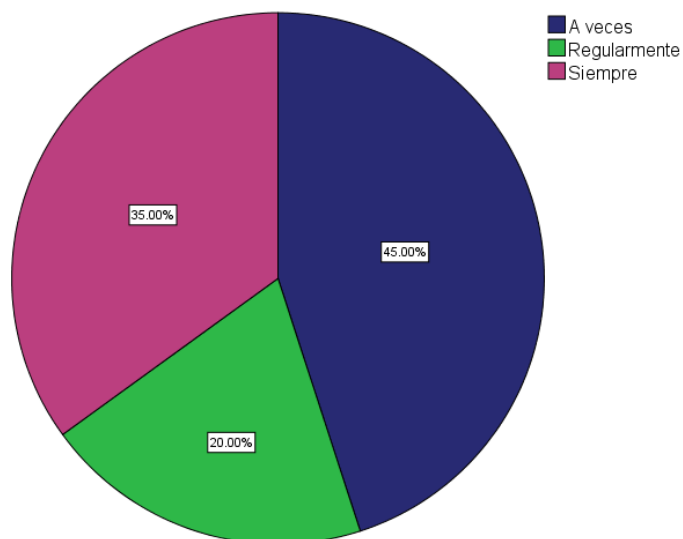


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

El gráfico refleja que el 55% de los docentes indicó que el colegio a veces lleva a cabo viajes turísticos para fomentar el trabajo en equipo, y un 45% señaló que el Colegio Multieducativo La Reforma nunca lleva a cabo viajes a destinos turísticos para fomentar el trabajo en equipo.

**Figura No. 15**

**Permisos para solventar situaciones de salud**

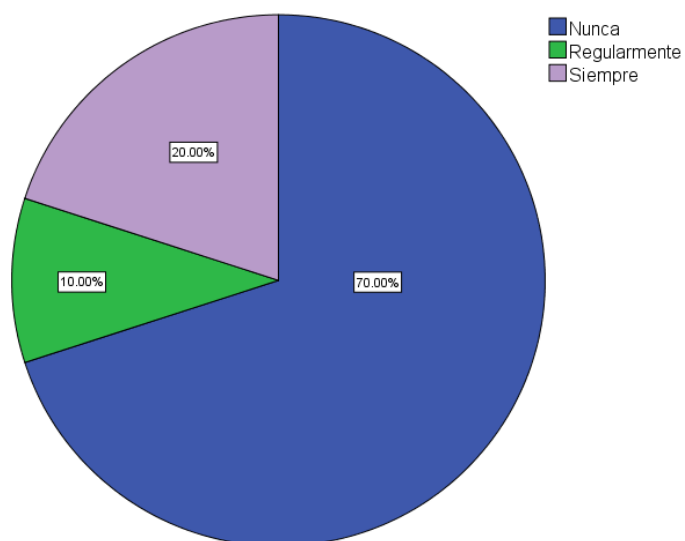


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Al respecto se observa que el 45% de los docentes manifestó que el colegio a veces otorga permisos para solventar situaciones de salud; un 35% que el colegio siempre otorga permisos por situaciones de salud y por último un 20% señaló que con regularidad el colegio concede permisos para solventar situaciones de salud.

**Figura No. 16**

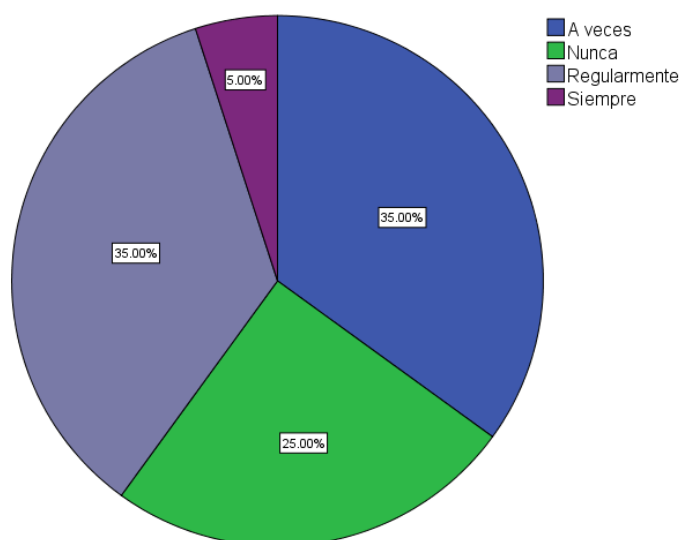
**Ayuda económica en el pago de la carrera personal**



Fuente: Elaboración personal, investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, agosto 2018.

Respecto a la interrogante, en el gráfico se observa que el 70% de los docentes indicó que nunca recibe ayuda económica del colegio para el pago de la carrera personal; un 20% que siempre reciben ayuda económica del y un 10% señaló que regularmente recibe dicha ayuda.

**Figura No. 17**  
**Permisos adicionales en apoyo a la carrera personal**

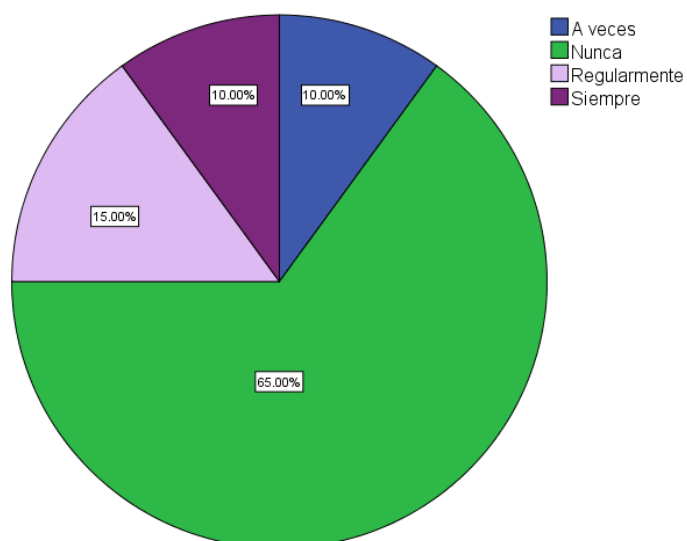


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

El gráfico refleja que un 35% de los docentes indicaron que regularmente el colegio le apoya en su carrera personal brindándole permisos adicionales, otro 35% que a veces el colegio otorga permisos; un 25% que el colegio en apoyo a la carrera profesional nunca brinda permisos adicionales y un 5% señaló que el colegio siempre concede permisos adicionales en apoyo a la carrera personal.

**Figura No. 18**

**Día libre por cumpleaños con goce de sueldo**

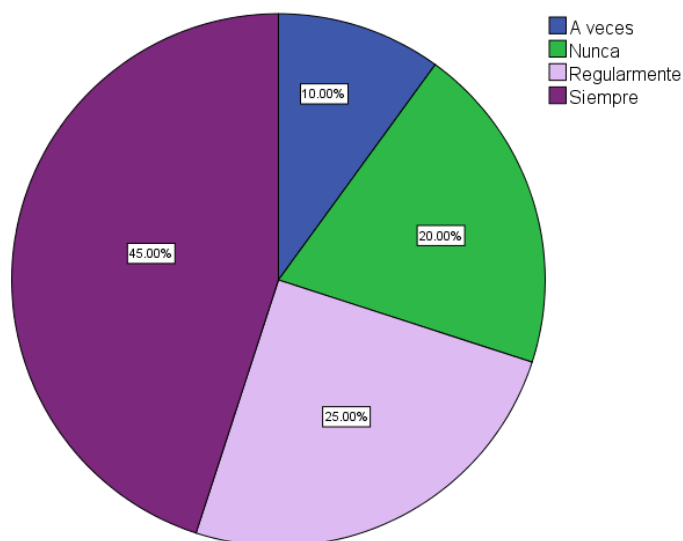


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En la figura se puede observar que un 65% de los docentes manifestó que el colegio nunca le concede el día libre por cumpleaños con goce de sueldo; un 15% que regularmente el colegio le concede el día libre; un 10% que el colegio siempre le concede el día libre y otro 10% señaló que a veces el colegio le concede el día libre por su cumpleaños con goce de sueldo.

**Figura No. 19**

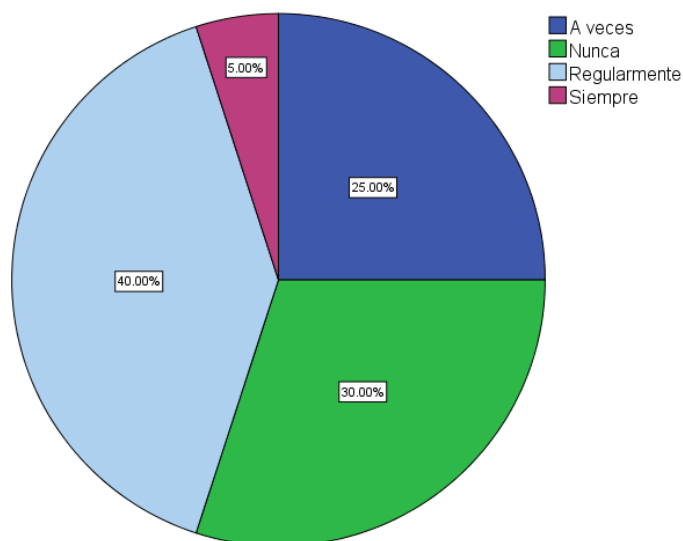
**Días libres por la pérdida de algún ser querido**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Al respecto se observa que un 45% de los docentes indicó que el colegio siempre concede permisos por la pérdida de un ser querido; un 25% que regularmente el colegio concede días libres por el deceso de un ser querido; un 20% que el colegio nunca concede días libres y un 10% manifestó que a veces se concede este tipo de permisos.

**Figura No. 20**  
**Capacitaciones para el desarrollo profesional**

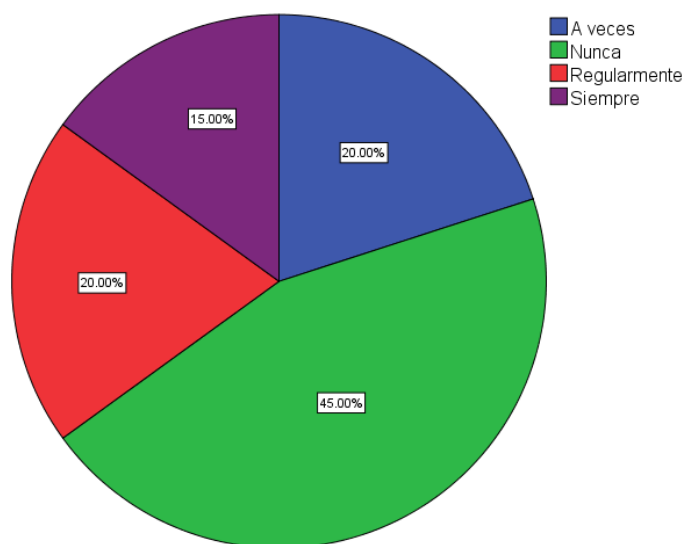


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

La figura refleja que un 40% de los docentes indicó que el colegio regularmente proporciona capacitaciones para el desarrollo profesional; un 30% que el establecimiento educativo nunca proporciona capacitaciones; un 25% que a veces el colegio proporciona dichas capacitaciones y un 5% manifestó que el colegio siempre proporciona capacitaciones para el desarrollo profesional.

**Figura No. 21**

**Reconocimiento por el trabajo bien hecho**



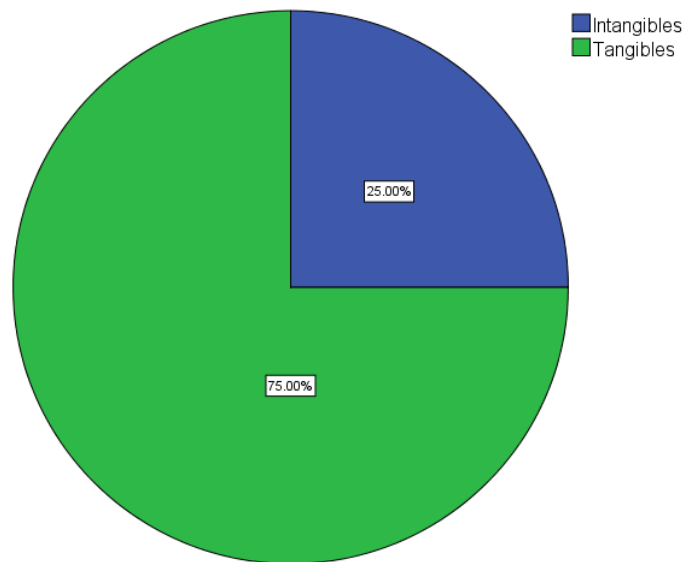
Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se puede observar que un 45% de los docentes manifestó que el colegio nunca le reconoce por el trabajo bien hecho; un 20% que regularmente el colegio lo hace, de igual manera otro 20% que a veces el colegio reconoce por el trabajo desempeñado y un 15% exteriorizó que el establecimiento educativo siempre le conoce por el trabajo bien hecho.



**Figura No. 22**

**Reconocimientos que motivarían a un desempeño más alto**

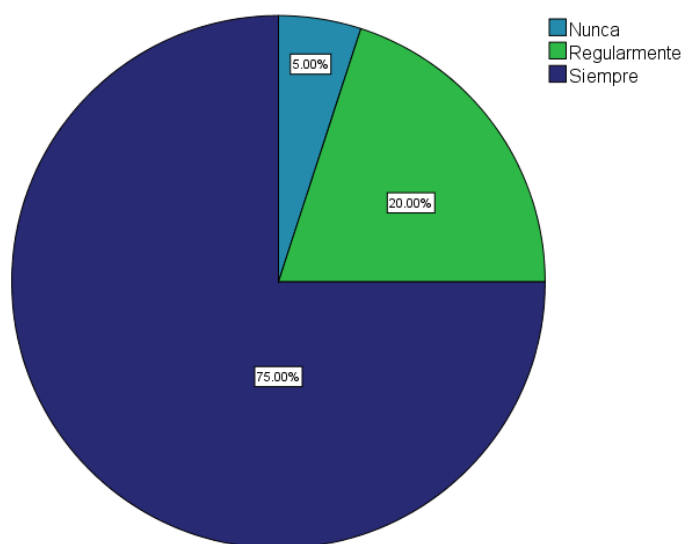


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se puede apreciar que el 75% de los docentes indicó que los reconocimientos tangibles le motivarían a un desempeño más alto y un 25% señaló que los reconocimientos de tipo intangibles.

**Figura No. 23**

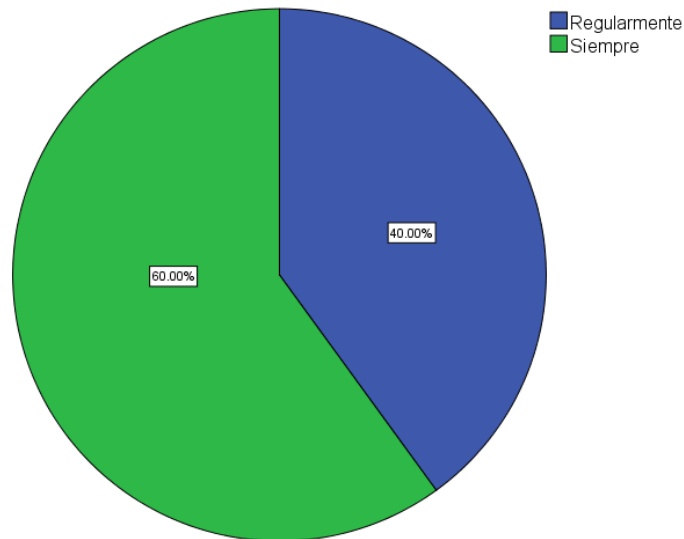
**Proactividad en el ejercicio de sus actividades docentes**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En el gráfico se puede observar que el 75% indicó que se consideran proactivos en el ejercicio de las actividades docentes; un 20% que con regularidad es una persona proactiva en sus actividades y un 5% manifestó que nunca es proactiva en el desempeño de las actividades.

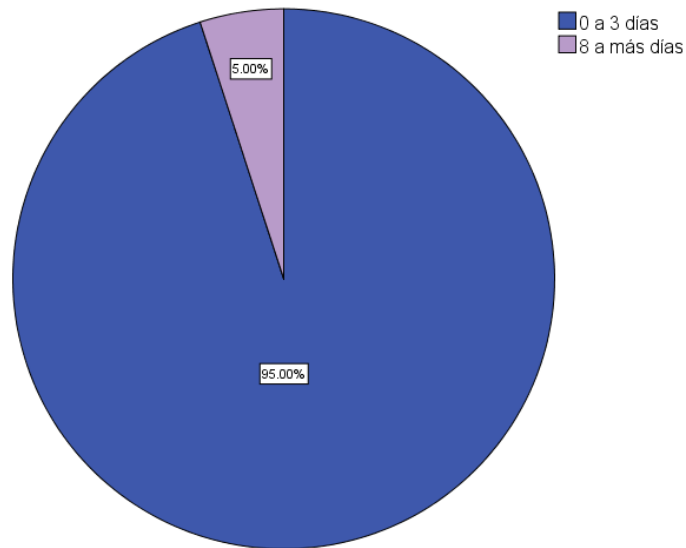
**Figura No. 24**  
**Elaboración de material didáctico**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se puede observar que el 60% de los docentes indicó que para el desempeño de sus labores siempre elabora material didáctico y un 40% señaló que regularmente elabora material didáctico.

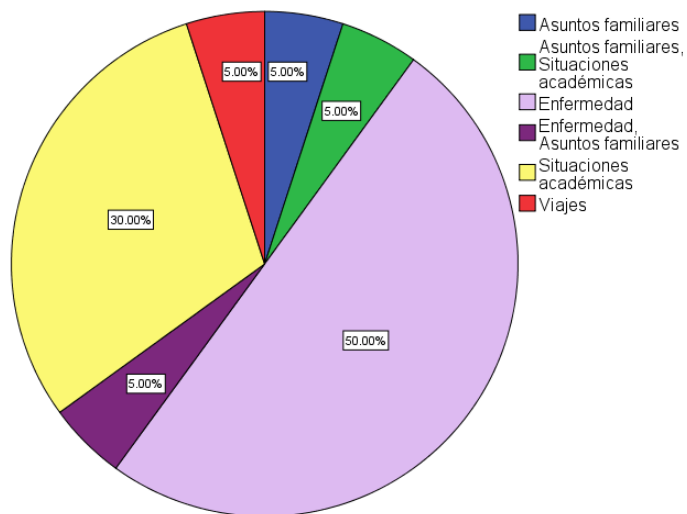
**Figura No. 25**  
**Ausentismo al año**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En la figura se observa que el 95% de los docentes del colegio indicó se ausentan a sus labores en un rango de 0 a 3 veces al año y un 5% señaló que han faltado a sus labores de 8 a más días al año.

**Figura No. 26**  
**Causas de ausencias a labores**

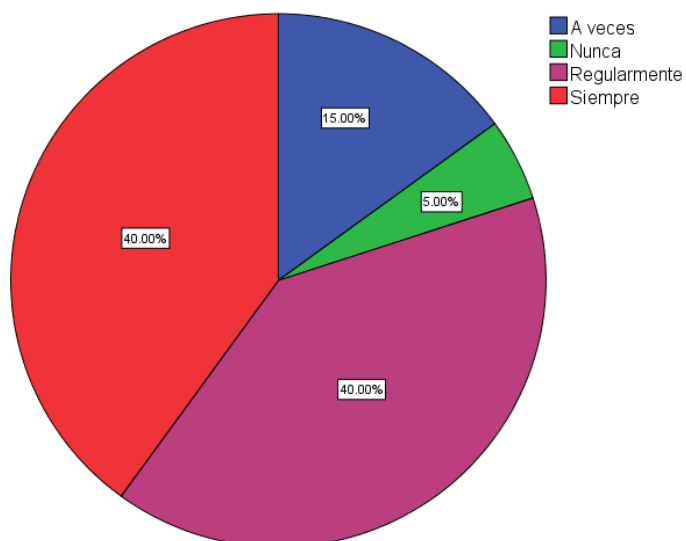


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Respecto a las causas que han provocado que los docentes se ausenten a sus labores, se puede observar que un 50% indicó que la causa principal ha sido por enfermedad; un 30% que ha sido por situaciones académicas; un 5% que los asuntos familiares han provocado el ausentismo y otro 5% que las causas de ausencia a las labores han sido tanto por viajes, asuntos familiares, enfermedad y situaciones académicas.

**Figura No. 27**

**Incidencia del ambiente de trabajo en la felicidad del colaborador**

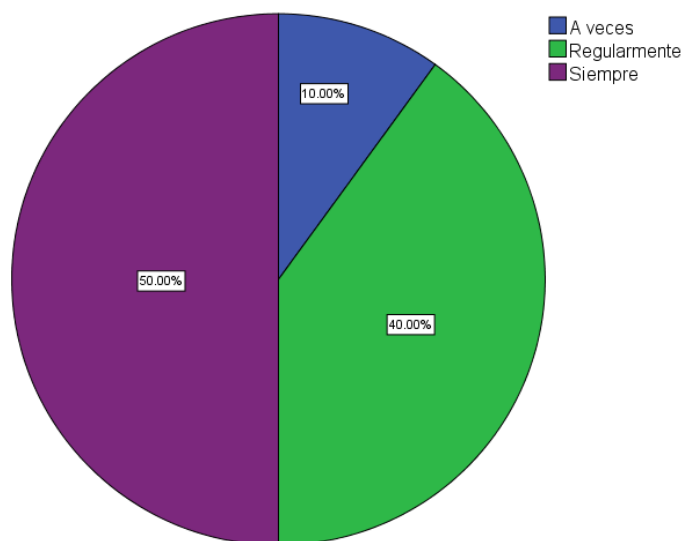


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Respecto a la felicidad del docente ligado al ambiente de trabajo que actualmente se vive en el Colegio Multieducativo La Reforma, se puede observar que el 40% indicó que siempre se considera un trabajador feliz dado el ambiente de trabajo; otro 40% que con regularidad se considera un trabajador feliz; un 15% que a veces se considera feliz y un 5% que nunca se considera feliz en el ambiente de trabajo que actualmente presenta el establecimiento.

**Figura No. 28**

**Buenas relaciones humanas con los superiores**

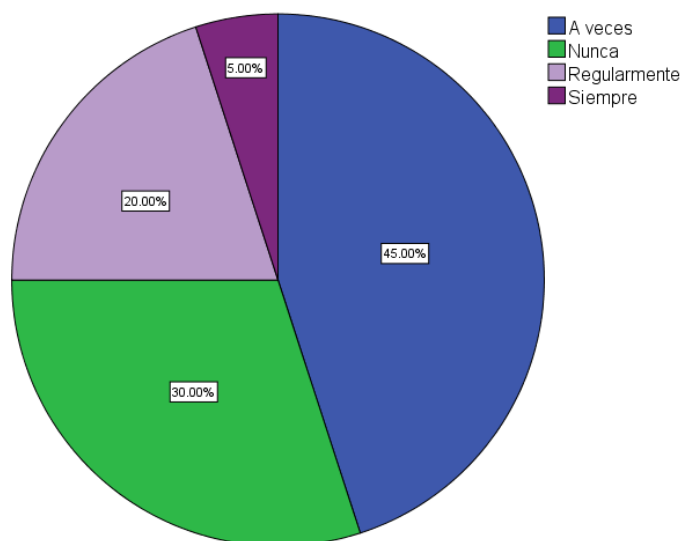


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En la figura se puede observar que un 50% de los docentes manifestó que siempre considera tener buenas relaciones humanas con los superiores; un 40% que regularmente mantiene buenas relaciones humanas con los superiores y un 10% que a veces.

**Figura No. 29**

**Consideración de docentes en la toma de decisiones**

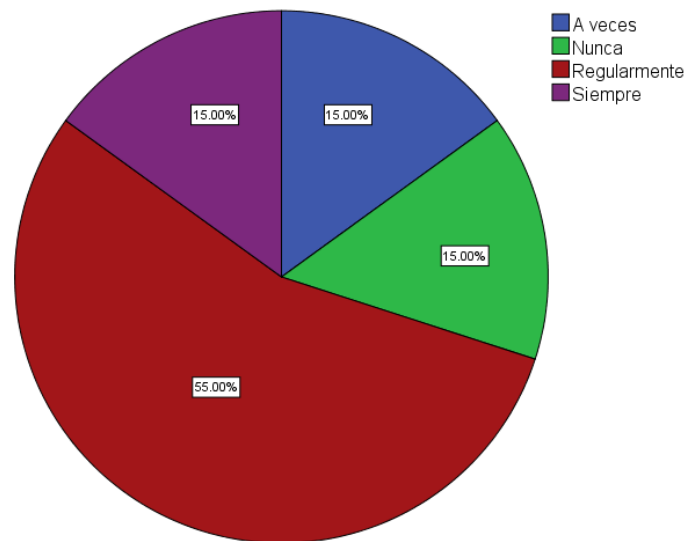


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se observa que un 45% de los docentes manifiesta que el colegio a veces considera su opinión en la toma de decisiones que lo amerita; un 30% que el colegio nunca solicita su opinión en la toma de decisiones; un 20% que con regularidad el colegio considera su opinión para la toma de decisiones y un 5% que el colegio siempre considera a los docentes en la toma de decisiones que lo amerita.



**Figura No. 30**  
**Información Oportuna**

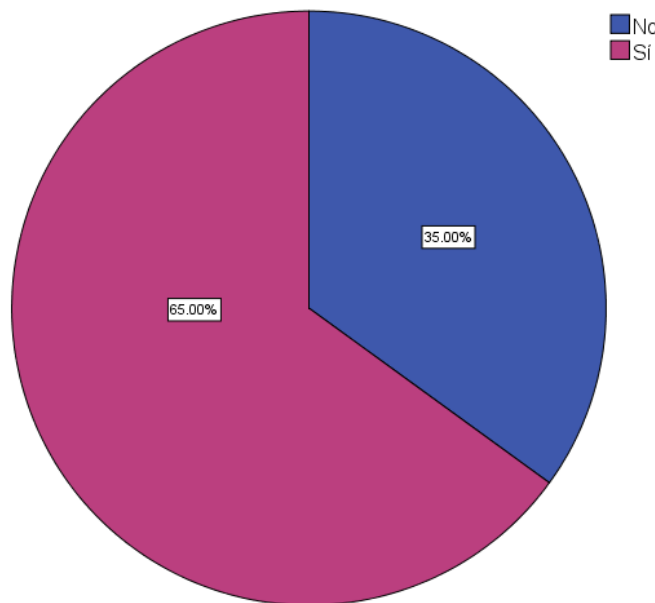


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Respecto a la comunicación entre colegio-docentes, la figura refleja que un 55% de los maestros indicó que con regularidad se proporciona información necesaria y detallada; un 15% que a veces la información es oportuna, otro 15% que la información nunca es oportuna y un 15% más indicó que la información siempre es oportuna.

**Figura No. 31**

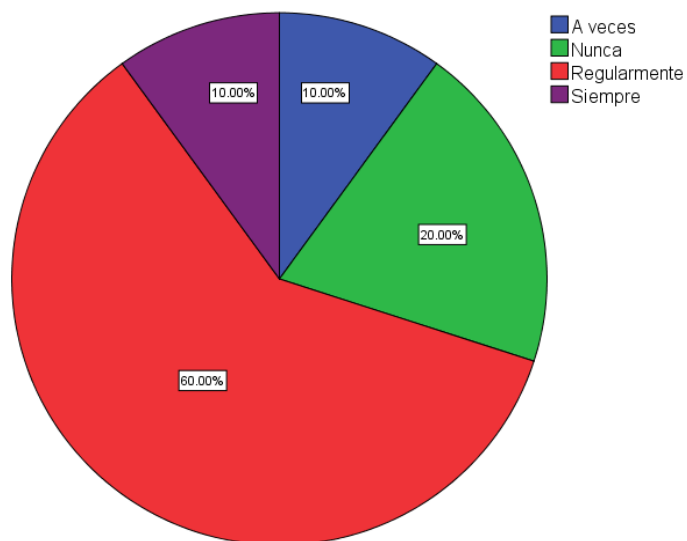
**Medios de comunicación adecuados entre colegio-docentes**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Se observa que un 65% de los docentes considera que los medios de comunicación que se utilizan en el colegio si son adecuados y un 35% considera que los medios de comunicación que se utilizan entre colegio-docentes no son los adecuados.

**Figura No. 32**  
**Ambiente armónico de trabajo**

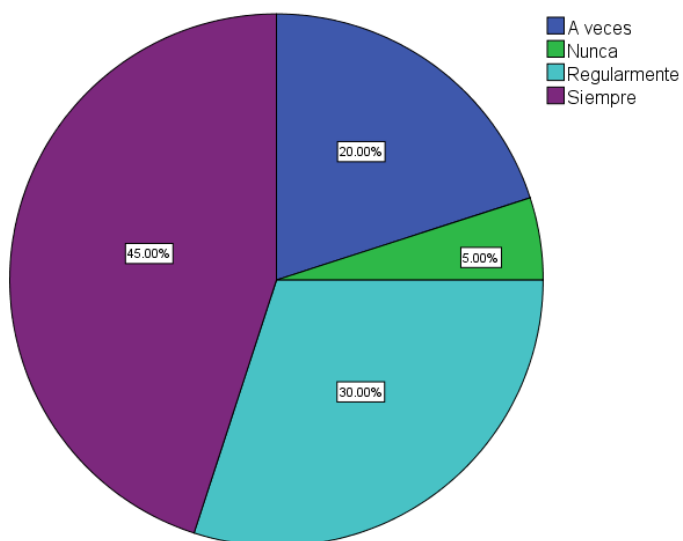


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Respecto al ambiente de trabajo que se vive en el colegio se puede observar que el 60% de los docentes manifestó que en el establecimiento el ambiente de trabajo regularmente es armónico; un 20% que el ambiente que se vive no es armónico; un 10% que a veces se vive un ambiente armónico de trabajo y otro 10% consideró que el ambiente de trabajo siempre es armónico.

**Figura No. 33**

**Colaboración de los docentes en las actividades**

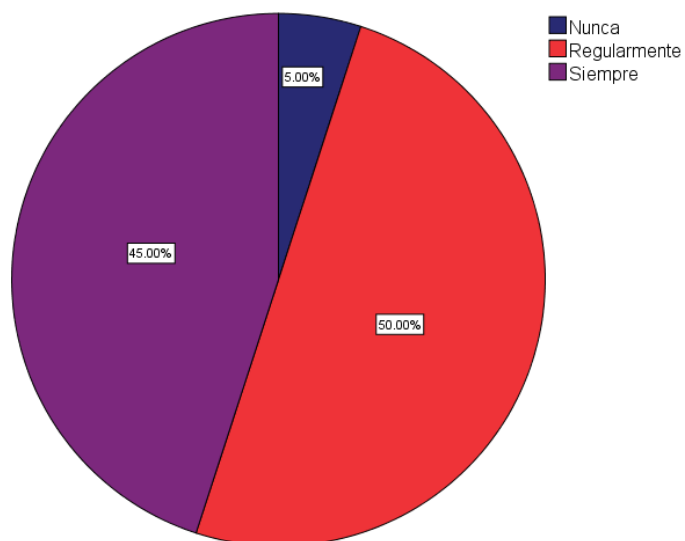


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

Al respecto se observa que el 45% indicó que en el colegio siempre hay colaboración de los docentes en las actividades; un 30% que con regularidad los docentes colaboran en las actividades; un 20% que los docentes a veces colaboran en las actividades y un 5% que en el colegio nunca hay colaboración de los docentes en las actividades.

**Figura No. 34**

**Conocimiento y cumplimiento de la filosofía, políticas y normas del colegio**

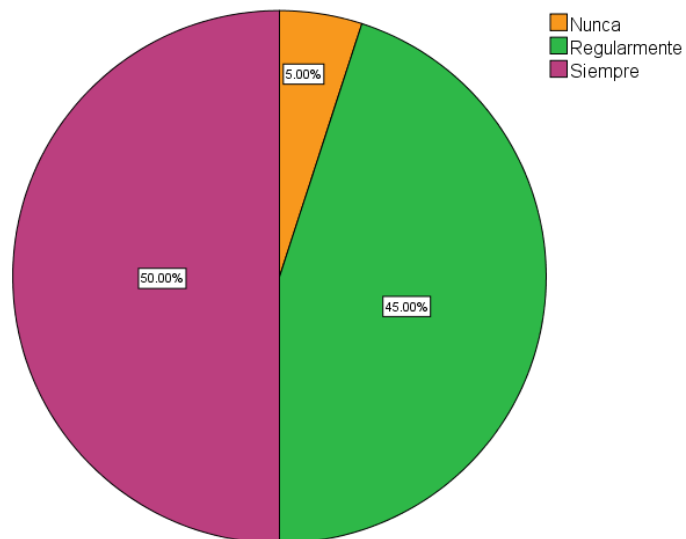


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En el gráfico se puede observar que un 50% de los docentes manifestó que con regularidad cumple con la filosofía, políticas y normas del establecimiento educativo; un 45% que siempre y un 5% que nunca.

**Figura No. 35**

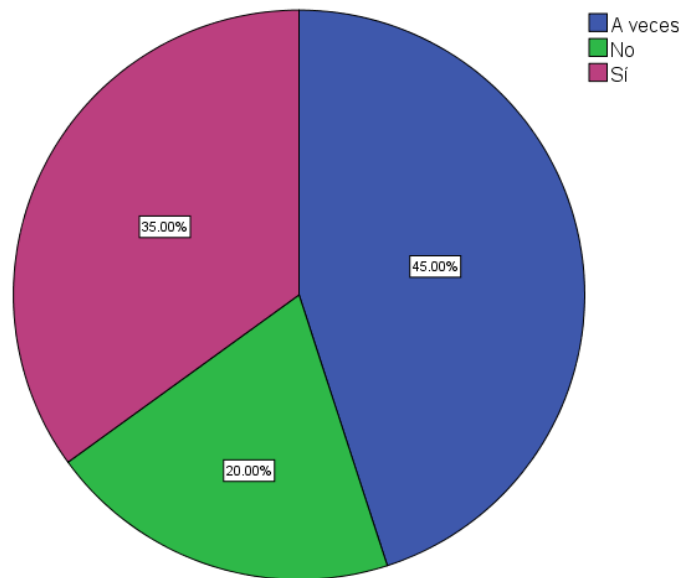
**Promoción de los valores del colegio con el ejemplo docente**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

El en gráfico se observa que el 50% de los docentes indicó que siempre promueve los valores del colegio con el ejemplo; el 45% que con regularidad promueve los valores del establecimiento y el 5% indicó que nunca promueve los valores del colegio con el ejemplo.

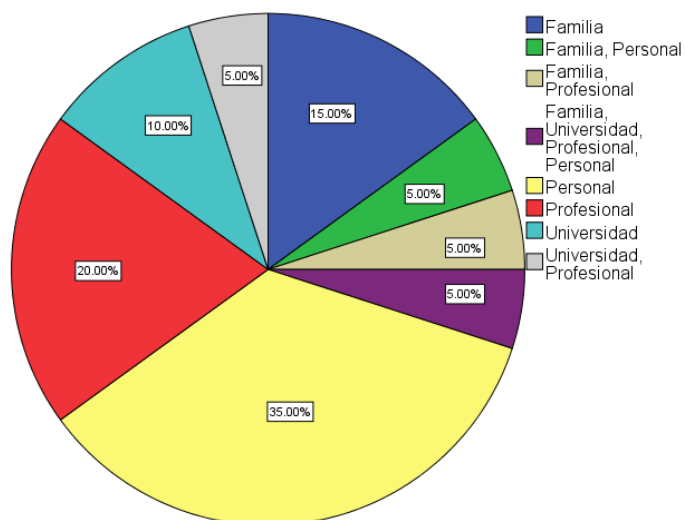
**Figura No. 36**  
**Sanción por incumplimiento de labores**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

La figura refleja que un 45% de los docentes manifestó que a veces recibe sanciones por incumplimiento de labores; un 35% que si recibe sanciones y un 20% que no recibe sanciones por incumplimiento de labores.

**Figura No. 37**  
**Motivación para trabajar**

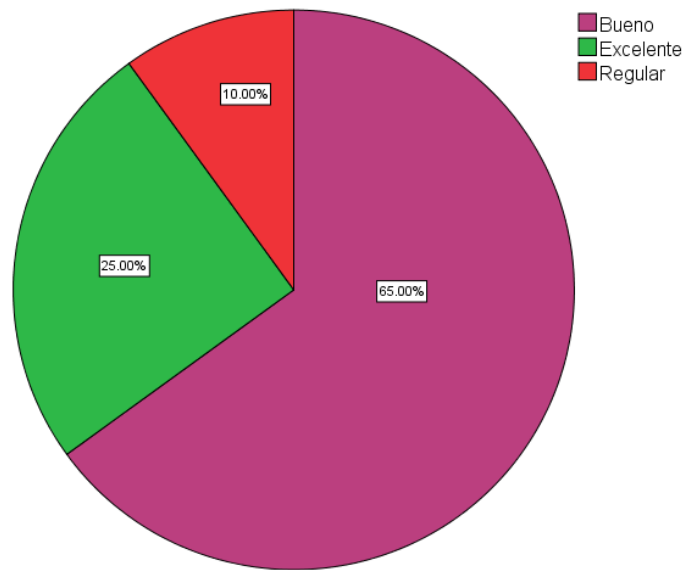


Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En relación a los factores que motivan a los docentes a trabajar, se observa que un 35% indicó que su motivación para trabajar son situaciones personales; un 20% que su motivación es referente a lo profesional; un 15% que su motivación se debe a la familia; un 10% que su motivación se relaciona con la universidad; un 5% que está ligada a la familia y a lo personal; otro 5% manifestó que su motivación se debe tanto a la familia como lo personal, universidad y profesional.



**Figura No. 38**  
**Autoevaluación de desempeño en el colegio**



Fuente: Investigación sobre salario emocional en el desempeño laboral, Colegio Multieducativo La Reforma, agosto 2018.

En relación al desempeño, en el gráfico se puede observar que el 65% indicó que considera que su desempeño en el colegio es bueno; un 25% que su desempeño es excelente y un 10% manifestó que su desempeño en el colegio es regular.

## **2. Interpretación de resultados**

Con el fin de determinar la relación existente entre las variables objeto de la investigación (salario emocional y desempeño laboral), a continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos por ítems e indicadores. La variable independiente -salario emocional- en la presente investigación se orienta en cinco rubros: políticas de igualdad, espacios de distracción, viajes, compatibilidad de la vida personal-profesional y reconocimientos, así mismo, la variable dependiente -desempeño laboral- se analiza en los rubros de: rendimiento, entusiasmo, trabajo en equipo, compromiso institucional y motivación.

Según los resultados del indicador **políticas de igualdad**, se infiere que en el Colegio Multieducativo La Reforma no existen políticas de igualdad esto debido a que un 40% de los docentes indicó hay preferencia en el trato; un 5% manifestó que no hay igualdad en la asignación de horarios, cursos y actividades; un 10% señaló que no ha todos los docentes se les concede permisos para cumplir con responsabilidades de tipo familiar y personal; un 5% señaló que nunca recibe un trato cortés, respetuoso y digno; el 15% indicó que con regularidad existe exclusión para trabajar en equipo debido a opiniones políticas, género y nivel educativo; un 25% manifestó que a veces goza de los mismos derechos y obligaciones; por último un 10% señaló que no existe equidad en la distribución de los cursos, por lo ya indicado, al no percibir el 100% de la población encuestada dichas políticas de igualdad, se determina que en el colegio no hay políticas de igualdad.

Con los resultados obtenidos para el indicador **espacios de distracción**, se deduce que en el establecimiento educativo no existen dichos espacios ya que un 95% manifestó que no dispone de áreas para ocio, recreación y descanso, además cabe resaltar que en promedio del 90% de los docentes considera que al disponer de dichas áreas mejoraría el desempeño de sus actividades.

Los resultados del indicador **viajes** permiten inferir que el Colegio Multieducativo La Reforma si lleva a cabo viajes a destinos turísticos, esto debido a que un 55% de los docentes indico a veces se realizan viajes, pero dichos viajes no fomentan y promueven el trabajo en equipo debido a que en las actividades no se manifiesta la cooperación y colaboración de los docentes.

En relación al indicador **compatibilidad de la vida personal y profesional** se infiere que en el colegio si existe compatibilidad de la vida personal y profesional, solo para con algunos docentes, esto debido a que los resultados muestran que un 55% de los docentes manifestó que a veces se les concede permisos para solventar sus situaciones de salud; un 70% indicó que el colegio nunca le brinda apoyo económico en el pago de su carrera personal; un 25% que en apoyo a la carrera personal el colegio no le brinda permisos adicionales; un 65% manifestó que nunca se les concede el día libre por su cumpleaños con goce de sueldo; un 20% señaló que nunca se le concede días libres por la pérdida de algún ser querido y además es propicio señalar que el 30% de los encuestados indicó que el colegio nunca brinda capacitaciones para el desarrollo profesional.

Con los resultados obtenidos del indicador denominado **reconocimientos**, se deduce que el colegio si brinda reconocimientos por el trabajo desempeñado, pero solo lo hace con algunos colaboradores ya que el 45% de los docentes manifestó que nunca se le reconoce por el trabajo bien hecho, al mismo tiempo, esto ocasiona que el docente ya no le brinde al colegio ese plus que busca en él, ya que los docentes que no son recompensados por el trabajo que desempeñan consideran que un esfuerzo mayor en el colegio no vale la pena y optan por invertir ese esfuerzo en otras actividades que consideran si obtener mayores beneficios y reconocimientos, aunado a ello cabe indicar que el 75% de los catedráticos señaló que los reconocimientos tangibles le motivarían a un desempeño más alto.

Respecto a los rubros de la variable dependiente se determinan los siguientes resultados:

Para el indicador **rendimiento laboral**, se infiere que los docentes a pesar de las circunstancias que brinda el establecimiento poseen un adecuado rendimiento laboral esto debido a que los resultados muestran que el 75% de los docentes señaló que son proactivos en el ejercicio de sus labores, así también, el 60% indicó siempre elabora material didáctico en el desempeño de sus labores. Cabe resaltar que el rendimiento actual del docente se encuentra ligado a su valor moral de responsabilidad, motivación personal y profesional, más que la motivación que a veces brinda el colegio.

Según los resultados del indicador **entusiasmo**, se deduce que los colaboradores del Colegio Multieducativo La Reforma si manifiestan entusiasmo en el trabajo debido a que el 95% de los docentes indicó que se ausentan a sus labores en un rango de 0 a 3 veces al año siendo estos los permisos que autoriza el establecimiento al inicio del año escolar, cabe señalar que las causa principal que ha provocado que los docentes falten a sus labores y hagan uso de los permisos autorizados ha sido por enfermedad, además, el 40% señaló que se considera un trabajador feliz dado el ambiente que actualmente se vive en el colegio y el 50% indicó que si considera tener buenas relaciones humanas con los superiores. A pesar que el establecimiento educativo no les brinda el acompañamiento adecuado y apoyo a los docentes, ligado a falta de liderazgo institucional y de la inadecuada organización del trabajo, el docente manifiesta entusiasmo laboral, entusiasmo hacia el trabajo que no está relacionada a factores extrínsecos (de la organización) sino únicamente a factores intrínsecos (propios de la persona).

En relación al indicador **trabajo en equipo**, dado los resultados se infiere que en el establecimiento educativo no hay trabajo en equipo esto debido a que únicamente el 45% de los encuestados indicó que existe cooperación de los docentes en las actividades, asimismo otro 45% señaló que el colegio a veces solicita su opinión en la toma de decisiones que lo amerita, un 60% que el ambiente de trabajo en el establecimiento regularmente es armónico y sólo un 55% de los docentes consideró que el colegio siempre proporciona la información necesaria, detallada y en el tiempo conveniente para llevar a cabo las actividades organizacionales esto aunado a que no todos los docentes consideran que los medios de comunicación que se utilizan entre colegio-docentes son los adecuados. La falta de trabajo en equipo en el colegio se encuentra ligado al líder, debido a que no fomenta el trabajo en equipo, manifiesta preferencias entre colaboradores, las actividades y responsabilidades que asigna no son equitativas aunado a que la mayoría de reuniones que lleva a cabo son utilizadas para amenazar, denigrar y desacreditar al docente, logrando así la falta de motivación en los catedráticos.

En relación al indicador **compromiso organizacional**, se deduce que los docentes si manifiestan compromiso para con el Colegio Multieducativo La Reforma debido a que en promedio el 95% indicó que cumple con la filosofía, políticas y normas del establecimiento, así también, el en mismo porcentaje los docentes indicaron que promueven los valores del colegio con el ejemplo.

Y con los resultados obtenidos para el indicador **motivación en el desempeño laboral**, se deduce que en el colegio si hay motivación de los docentes en el desempeño de sus labores, dicha motivación se debe a varios factores intrínsecos esto debido a que el 100% manifestó que su motivación se debe a diversos factores entre ellos lo personal, familiar, profesional y universidad, así también, los docentes indicaron que su motivación en el desempeño laboral está determinada por el colegio mediante la motivación negativa ya que en promedio el 80% de los docentes dijo que si no cumple con lo requerido por el colegio recibe sanciones.

### **Interpretación de los objetivos de la investigación:**

En esta sección de los resultados de la investigación se llevará a cabo la correlación de la información obtenida en el análisis de los resultados que se efectuó al instrumento procesado estadísticamente y el aporte de los autores consultados, dicha confrontación sigue el orden los

objetivos diseñados al inicio de la investigación e indicadores de las variables Salario Emocional y Desempeño Laboral en el cuadro de la operacionalización.

Como primer objetivo específico se planteó **“Determinar si existen políticas de igualdad en el Colegio Multieducativo La Reforma que contribuyan con el rendimiento del colaborador docente”**; con los resultados obtenidos se determina que en el colegio no existen políticas de igualdad debido a que además de no poseer un plan de igualdad, en diversos ámbitos como igualdad salarial, preferencias en el trato, igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades, los docentes encuestados no gozan de los mismos derechos y las mismas oportunidades y esto por ende no contribuye al rendimiento del docente, lo que concuerda con lo planteado por Jaén (2010) al afirmar que el rendimiento laboral no depende del trabajador en sí, ya que pueden existir muchas causas de un mal rendimiento laboral, siendo una de ellas las Prácticas Organizativas que hace referencia a: mala comunicación interna, formación escasa, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.

En relación al segundo objetivo **“Determinar si los espacios de distracción del Colegio Multieducativo La Reforma promueven entusiasmo en el trabajo del docente”**; con los resultados revelados se determina que al carecer de espacios de distracción el colegio no promueven entusiasmo en su personal, esto basado en lo expuesto por la UNESCO (2000) al señalar que los espacios físicos y recreativos, son vitales para el desarrollo integral del ser humano. Al mismo tiempo, en concordancia con lo expuesto por Juárez, Hernández, Flores y Camacho (2015) al indicar que el entusiasmo laboral tiene su origen no en la persona solamente, sino en un conjunto de recursos sociales y de la organización del trabajo. Anudado a lo expuesto por García (2013) al afirmar que el entusiasmo laboral se ve reflejado no solo en las actitudes hacia el trabajo y la organización sino además de la mejora en la salud de los propios trabajadores, reduciendo así los niveles de estrés y tensión nerviosa.

Como tercer objetivo se planteó **“Determinar si los viajes en el Colegio Multieducativo La Reforma promueven el trabajo en equipo de los colaboradores docentes”**; debido a los resultados obtenidos se puede determinar que los viajes que lleva a cabo el colegio no promueven el trabajo en equipo, por ello, es importante entonces para el colegio tomar en cuenta lo que señala Miquilena (2011) al indicar que las colectividades que se divierten juntas y son capaces de disfrutar el compartir buenos momentos, están más capacitadas para sacar mejor provecho de los

buenos momentos y afrontar mejor los malos, ligado a lo que indica Toro (2015) al manifestar que el trabajo en equipo es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes; así también considerar lo expuesto por Robbins y Judge (2009) quienes indican que un equipo de trabajo se construye, dirige, motiva y conserva.

Con referencia al cuarto objetivo específico se planteó “**Determinar si la compatibilidad de la vida profesional y personal en el Colegio Multieducativo La Reforma genera compromiso organizacional de los colaboradores docentes**”; con los resultados revelados se determina que la compatibilidad de la vida profesional y personal que ofrece el colegio con algunos docentes si genera compromiso organizacional, esto basado en lo expuesto por Almeda (2017) al indicar que al permitirle al trabajador un equilibrio tanto a nivel personal como profesional ayuda a fidelizarlo, el trabajador estará más feliz y además, será más productivo. Además de lo expuesto por Hurtado (2017) al señalar que el compromiso organizacional se ve reflejado en el grado en el que un colaborador se identifica con la empresa y la lealtad hacia los objetivos y valores organizacionales.

En relación al quinto objetivo “**Determinar si existen reconocimientos en el Colegio Multieducativo La Reforma que motiven el desempeño de los colaboradores docentes**”; con los resultados obtenidos se determina que en el colegio si existen reconocimientos por el trabajo bien hecho pero solo con algunos colaboradores docentes lo que permite la motivación del desempeño de los mismos, lo que concuerda con Rovira (2016) quien indica que los seres humanos para desarrollarse necesitan de la caricia externa, caricia entendida como signo de reconocimiento, en este sentido: una mirada, un gesto amable, una mano en el hombro, una sonrisa, una crítica constructiva. Así también basado en lo expuesto por Robbins y Judge (2009) al señalar que los cumplidos sinceros significan mucho para las personas y también inspiran para mejorar el rendimiento. Además de indicar que los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. Ligado a Barceló (2016) al señalar que el reconocimiento es algo mágico y extraordinario cuando se hace en el momento oportuno. Acompañado de lo expuesto por Reátegui (2017) al indicar que la motivación laboral parte del compromiso entre la organización y el colaborador para generar resultados en beneficios de los comunes, es decir que se fundamenta tanto en factores intrínsecos, es decir motivaciones propias del colaborador, y extrínsecos que se refiere a propios de la organización hacia el colaborador.

Por último, como objetivo general se planteó **“Determinar si el salario emocional modifica el desempeño laboral de los docentes del Colegio Multieducativo La Reforma”**; con los resultados obtenidos se determina que, si hay asociación entre las variables de estudio, es decir que el salario emocional si modifica el desempeño laboral, lo que concuerda con lo planteado por Rocco (2009) al indicar que para que las empresas puedan ser productivas y mantenerse en el mercado no solo necesitan brindarles a los colaboradores una retribución económica que satisfaga sus necesidades básicas, sino, además de ello deben añadir incentivos no económicos que contribuyan a la calidad de vida de sus colaboradores y con ello la empresa logrará individuos satisfechos, felices y motivados en el desempeño de sus labores. Además de lo expuesto por Barceló (2016) al señalar que el salario emocional incentiva de forma positiva la imagen que el colaborador tiene sobre su ambiente laboral, incrementa su productividad y fomenta un buen clima organizacional. Así también ligado a lo que indica Chiavenato (2009) al señalar que el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo.

Por lo anterior, se confirma que, a mayor salario emocional se obtiene mayor desempeño laboral y por el contrario, a menor salario emocional menor desempeño laboral.

Con ello, se resalta que en el Colegio Multieducativo La Reforma solo existen pequeñas manifestaciones del salario emocional, pero no existe ni se emplea el salario emocional como tal, debido a que este tipo de salario debe ser comunicado y evidente con todos los colaboradores; respecto a ello, los colaboradores del colegio revelan no recibir beneficios adicionales que acompañen la retribución monetaria que recibe al final de cada mes laborado.

El desempeño laboral actual de los docentes se encuentra según las autoridades del colegio por debajo de la escala de lo aceptable, pero dicho desempeño se debe a que la motivación actualmente en el colegio sólo depende de la automotivación del colaborador, por lo que, para lograr un desempeño alto, el colegio debe implementar adecuadamente el denominado salario emocional.

### **CAPÍTULO III**

#### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Debido a que es la motivación lo que impulsa hacer las cosas tanto en el trabajo como en la vida personal, el Colegio Multieducativo La Reforma debe considerar que es vital para la existencia del mismo el incorporar en su sistema de recompensas, incentivos intangibles positivos, que complementen el salario tradicional del colaborador, denominando con anterioridad como tipos de salario emocional, que permitan generar mayor desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus actividades, esto se verá traducido en una mejor actuación competitiva de la institución educativa en el mercado de los colegios, personal calificado en habilidades, actitudes y conocimientos que ayudaran a concretar de mejor manera los objetivos y metas del colegio además de lograr el liderazgo institucional en el ámbito educativo quichelense.

Esperar que el éxito organizacional llegue únicamente por la automotivación de los empleados y/o de manera accidental por azares del destino en el mundo laboral actual es un error, por ello, es fundamental que el colegio considere la implementación del salario emocional ya que con ello logrará colaboradores motivados en el desempeño de sus actividades, además, cumplirá con el pilar de su filosofía institucional denominado: innovación.

Aunque el salario emocional ha sido implementado en empresas multinacionales porque poseen recursos para conseguir el bienestar de sus colaboradores, esto no quiere decir que las medianas y pequeñas empresas no lo puedan hacer, todas las empresas pueden promover compensaciones emocionales que aporten al rendimiento de la empresa; “piensa globalmente, actúa localmente” (López et al., 2011, p.2)., es por ello que a continuación se presenta una guía que el Colegio Multieducativo La Reforma puede utilizar para implementar el salario emocional.

#### **Metodología para implementar el Salario Emocional**

Para implementar políticas de salario emocional en el colegio se propone la siguiente guía:



## 1. Conocer la demografía de los colaboradores

En este punto específicamente hace referencia a conocer qué tipo de empleado se tiene en la organización, es decir, cuáles son los segmentos demográficos en términos de:

- Edad
- Género
- Intereses y razones por las cuales los colaboradores quisieran quedarse en la empresa o que valorarían de la organización. (Cuervo, 2018).

Para ello se sugiere utilizar la siguiente papeleta para el registro de diversos segmentos demográficos de los colaboradores:

 <b>FICHA DE INFORMACIÓN PERSONAL</b> <b>COLEGIO MULTIEDUCATIVO "LA REFORMA"</b> UNA NUEVA FORMA DE ENSEÑAR Y APRENDER										FOTOGRAFÍA	
CARGO QUE DESEMPEÑA											
<b>DATOS PERSONALES</b>											
1	NOMBRES Y APELLIDOS										
2	DPI - CUI-				EXTENDIDA EN:	MUNICIPIO		DEPARTAMENTO			
3	EDAD				GENERO	FEMENINO		MASCULINO			
4	NACIONALIDAD				FECHA DE NACIMIENTO						
5	NÚMERO DE LICENCIA DE CONDUCIR	TIPO			VEHÍCULO		MOTOCICLETA				
		A	B	C							
6	ESTADO CIVIL	SOLTERO (A)		CASADO (A)		UNIÓN DE HECHO		DIVORCIADO (A)		VIUDO (A)	
6.1	NÚMERO DE HIJOS	1		2		3		4		MÁS DE 5	
7	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA										
8	TIPO DE SANGRE	A+		A-		O+		O-		OTRO	
9	TELÉFONO (S) MÓVIL					TELÉFONO (S) RESIDENCIAL					
10	GRUPO ÉTNICO	MAYA		GARÍFUNA		XINCA		MESTIZO/LADINO		OTRO	
11	NIT				No. DE AFILIACIÓN IGSS						
12	No. DE AFILIACIÓN IRTRA					POSEE AUXILIO POSTUMO		SI		NO	

DATOS ACADÉMICOS						
NIVEL	ESTABLECIMIENTO		AÑO	TITULO O DIPLOMA OBTENIDO		
PRIMARIA						
BÁSICO						
DIVERSIFICADO						
TÉCNICO UNIVERSITARIO						
LICENCIATURA						
POSTGRADO						
NÚMERO DE COLEGIADO						
ESTUDIA ACTUALMENTE	SI	NO	NOMBRE DE LA CARRERA QUE ESTUDIA			
GRADO O SEMESTRE QUE ESTUDIA			HORARIO DE ESTUDIO			
OTROS IDIOMAS O LENGUAS MAYAS			(BASTANTE, REGULAR, POCO)			
			HABLA	ESCRIBE	LEE	ENTIENDE
EXPERIENCIA LABORAL						
INFORMACIÓN DEL EMPLEO ACTUAL						
EMPRESA O INSTITUCIÓN						
DIRECCIÓN				TELÉFONO (S)		
CARGO DESEMPEÑADO						
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO						
FECHA DE INGRESO		HORARIO		TIEMPO LABORADO		
MOTIVO DE INGRESO						
TAREAS QUE REALIZA						
INFORMACIÓN DEL ÚLTIMO EMPLEO						
EMPRESA O INSTITUCIÓN						
DIRECCIÓN				TELÉFONO (S)		
CARGO DESEMPEÑADO						
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO						
FECHA DE INGRESO		FECHA DE RETIRO		TIEMPO LABORADO		
MOTIVO RETIRO						
TAREAS QUE REALIZÓ						
OTROS DATOS DE INTERES						
NOMBRE DE LA MADRE			VIVE	FECHA DE CUMPLEAÑOS		

		SI	NO				
<b>NOMBRE DEL PADRE</b>		<b>VIVE</b>		<b>FECHA DE CUMPLEAÑOS</b>			
		SI	NO				
<b>NOMBRE DEL ESPOSO (A)</b>							
<b>JOVI (S)</b>							
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		SI		NO		EVENTUAL	
<b>DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR FURA DE HORARIO</b>		SI		NO		EVENTUAL	
<b>AÑOS LABORADOS EN EL COLEGIO</b>							
<b>ES ALERGICO A</b>							
<b>EN CASO DE EMERGENCIA CONTACTAR A</b>							
<b>NOMBRE</b>				<b>PARENTEZCO</b>			
<b>TELÉFONO (S)</b>			<b>DIRECCIÓN</b>				

## 2. Tener claras las necesidades del colegio y del personal

Es importante que el gerente, líder o director de la organización pueda reconocer las diferencias individuales, Robbins y Judge (2009) indican:

Los gerentes deben ser sensibles a las diferencias individuales debido a que todos los colaboradores tienen necesidades diferentes. No debe tratarlos por igual a todos. Se debe destinar el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada trabajador, esto permitirá individualizar las metas, el nivel de involucramiento y las recompensas, con el fin de que coincidan con las necesidades del individuo. (p. 238)

Además de conocer qué tipo de empleado conforma la empresa, también es fundamental que la organización tenga claro que es lo que desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo, ya que con el solo hecho de suponer que es lo que la empresa desea y asimismo supone que conoce a los colaboradores que la conforman, se puede recurrir al establecimiento de incentivos que no respondan a los resultados esperados por la empresa en relación a los objetivos y metas trazadas, ya que simple y sencillamente habrá una brecha amplia entre lo que el trabajador realmente espera de la organización y viceversa.

En función de lo que valoren las personas se procede a realizar un análisis minucioso y construir políticas de salario emocional.

El pilar fundamental para la construcción de políticas de salario emocional está en que la empresa se conozca bien y a la vez conocer el tipo de empleados que posee para no cometer el error de generalizarlas, es decir, asumir o suponer que por ejemplo: todas las personas que tienen hijos quieren tener horarios flexibles, o que todos los colaboradores desean que se les conceda el día libre por su cumpleaños, a que decir verdad no sucede así, existen diferentes grupos de empleados con diferentes intereses, lo que para unos ciertas políticas de salario emocional son adecuadas para otros no.

El tiempo que la organización invierta en cualquier técnica o estrategia para obtener información de los colaboradores, por ejemplo, llevando a cabo una reunión o haciendo uso de una encuesta es vital, ya que conocerá lo que están valorando o lo que valorarían los colaboradores de la misma y que de pronto la organización no está poniéndole ni el tiempo, ni los recursos o el trabajo suficiente, además de identificar otros en los que quizá la organización se considera muy exitosos en donde se invierte grandes sumas de dinero que puedan ser poco valorados por el trabajador. Conozca a sus empleados, pregúnteles e implemente lo que sea adecuado. (Cuervo, 2018).

### **3. Elaborar y aplicar el plan de acción**

Después de conocer el detalle de la demografía de los colaboradores a los que va dirigido el salario emocional, escuchar los intereses y/o razones por las cuales los colaboradores quisieran quedarse en la empresa o que valorarían de la organización y agrupar los intereses, se procede a revisar cual es la mejor estrategia y se implementa.

Para implementar las políticas de salario emocional en la organización es importante considerara lo siguiente:

- Elegir cuidadosamente los incentivos no monetarios que se agregaran a la nómina de la organización, esto es muy importante porque debe existir coherencia entre lo que manifiesta el colaborador, lo que la organización va hacer y lo que realmente hace.
- Equilibrar el salario emocional y evitar conflictos entre los empleados. Es importante que la persona encargada (as) del área de gestión de talento humano verifique que no exista diferencia cuantitativa de salario emocional entre los mismos puestos de trabajo.

- El modelo de salario emocional a implementar ha de ser transparente. Esto hace referencia a que tienen que quedar claros los beneficios que la organización espera e involucrar a los colaboradores en todo el proceso del nuevo modelo no monetario, es decir, el plan de acción ha de ser consensuado, para evitar como se mencionó anteriormente conflictos entre empleados y la misma organización.

Con lo anteriormente indicado se propone lo siguiente para mejorar y potenciar el salario emocional en el colegio, en los rubros de: **viajes, compatibilidad de la vida personal-profesional, reconocimientos, espacios de distracción y políticas de igualdad.**

Para el salario emocional denominado **-viajes-**, a continuación se presenta un esquema del plan de acción que puede utilizar el colegio para considerar las actividades de recreación que puede llevar a cabo durante el ciclo escolar, en la propuesta se sugieren 3 viajes anuales, uno antes de iniciar las actividades académicas o en semana santa, el segundo en el mes junio debido a la celebración por el día del maestro y un tercer viaje a finales del ciclo escolar, en la propuesta no se contempla el destino de dichos viajes con el fin de evitar malos entendidos, quedando a discreción del establecimiento educativo el llevarlos a cabo a nivel local, departamental o nacional.

<b>COLEGIO MULTIEDUCATIVO "LA REFORMA"</b>		<b>AÑO</b>
<b>SALARIO EMOCIONAL: VIAJES</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>General</b>	Fomentar el trabajo en equipo y promover el bienestar de la salud de los colaboradores mediante prácticas de recreación laboral.
	<b>Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir el trabajo en equipo mediante prácticas de sana recreación laboral.</li> <li>- Mejorar el clima laboral a través de la convivencia.</li> <li>- Fomentar la importancia de la cooperación en las actividades.</li> <li>- Propiciar la comunicación organizacional.</li> <li>- Lograr la participación del 100% de los docentes.</li> </ul>
<b>Participantes</b>	Personal administrativo y personal docente del colegio.	
<b>MATRIZ DE PROGAMACIÓN DE ACTIVIDADES</b>		

Actividad	Lugar de realización	Mes: enero				Recursos				Responsable (s)
		Cronograma por semanas				HU	Mat	Q/	FF	
		1	2	3	4					
Viaje						X		X	X	Personal Administrativo
<p>HU.: Humanos: personal docente, personal administrativo y piloto de autobús.  Mat.: Materiales: -----  Q/.: Inversión:  FF: Fuente de financiamiento: Caja chica, Colegio La Reforma.</p>										
Actividad	Lugar de realización	Mes: junio				Recursos				Responsable (s)
		Cronograma por semanas				HU	Mat	Q/	FF	
		1	2	3	4					
Viaje						X		X	X	Personal Administrativo
<p>HU.: Humanos: personal docente, personal administrativo y piloto de autobús.  Mat.: Materiales: -----  Q/.: Inversión:  FF: Fuente de financiamiento: Caja chica, Colegio La Reforma.</p>										
Actividad	Lugar de realización	Mes: noviembre				Recursos				Responsable (s)
		Cronograma por semanas				HU	Mat	Q/	FF	
		1	2	3	4					
Viaje						X		X	X	Personal Administrativo
<p>HU.: Humanos: personal docente, personal administrativo y piloto de autobús.  Mat.: Materiales: -----  Q/.: Inversión:  FF: Fuente de financiamiento: Caja chica, Colegio La Reforma.</p>										
<b>Beneficios esperados</b>		Trabajo en equipo en todas las actividades del colegio. Mejor rendimiento laboral. Compromiso laboral. Bajo nivel de ausentismo Bienestar de la salud de los colaboradores. Mejor comunicación entre colegio-docentes Desempeño alto de los docentes en el cumplimiento de las tareas individuales y organizacionales. Logro de las metas y objetivos organizacionales.								
Preparado por:						Aprobado por:				
(Nombre y firma)						(Nombre, firma y sello empresa)				

Con respecto al salario emocional **-compatibilidad de la vida personal-profesional-**, se sugiere lo siguiente:

- Otorgarle al docente el día libre por su cumpleaños o brindarle un festejo en el establecimiento educativo.
- Festejar el día de la madre
- Festejar el día del padre
- Programar un día familiar
- Otorgarle cierto porcentaje de ayuda económica a los docentes que tienen hijos estudiando en el colegio.
- Permisos a las madres en periodo de lactancia.
- Permisos por maternidad/paternidad.
- Brindar capacitaciones tanto para el desarrollo profesional como personal.

En relación al salario emocional **-reconocimientos-** se sugiere al colegio lo siguiente:

- Reconocer tanto el esfuerzo individual como en equipo de los docentes en el momento oportuno (tangible o intangiblemente).
- Premiar al mejor docente del bimestre y/o premiar al mejor docente del año, esto, en las actividades cívicas que se llevan a cabo en el establecimiento y/o al final del ciclo escolar.
- Brindar premios por puntualidad -premiar al docente puntual del mes-, esto puede hacerse publicándolo en el mural informativo y/o brindando un permiso adicional cuando el docente lo requiera.
- Premio por "Mejor decoración de aula".
- Reconocer un logro de cada maestro (organizando un banquete de agradecimiento, una cena de fin de año).

Para el salario emocional **-espacios de distracción-** debido a que la infraestructura que posee actualmente el colegio no es propia, no se encuentra distribuida en espacios pedagógicamente adecuados, pero independientemente a ello, se sugiere habilitar espacios adecuados que contribuyan al ocio, recreación y descanso de los docentes, mismos que contengan las condiciones básicas y/o ajustes siguientes:

- Muebles cómodos y correctos (los muebles deben cumplir con las normas ergonómicas para evitar lesiones o problemas de salud).
- Adecuada iluminación, preferiblemente con luz natural durante el día, distribuida de manera uniforme (escasa o demasiada luz provoca dolores de cabeza y daños oculares).
- Espacio físico amplio, limpio y sin contaminaciones auditivas (exceso de ruidos) o ambientales (mucho calor o frío) además de la dimensión adecuada donde prevalezca la comodidad y se evite que las personas se sientan agobiadas.
- Máquinas expendedoras, fuentes o dispensadores que faciliten poder tomar agua, café o un refresco mientras se charla con los compañeros o se disfrute de los alimentos en horas de descanso.
- Entorno agradable -la decoración y el color de las paredes- (los colores claros aumentan la calidez, los muebles viejos crean un aspecto deprimente y la decoración debe ser cuidada, colocar cuadros con paisajes que promuevan relajación y positivismo).

Y para el salario emocional denominado **-políticas de igualdad-** se sugiere al colegio considerar dentro de su reglamento actual de trabajo las siguientes directrices:

---

Las siguientes normas aplican a todo el personal que labora en el Colegio Multieducativo La Reforma.

En el colegio son inaceptables las siguientes conductas:

Menospreciar a cualquier compañero de trabajo.

Realizar críticas destructivas de cualquier compañero de trabajo.

Gritar, levantar la voz o realizar descalificaciones personales.

Ejecutar cualquier acto que ofenda la dignidad personal, las creencias y los sentimientos de los colaboradores.

Utilizar etiquetas (sobre nombres) para con los compañeros de trabajo.

Cualquier forma de maltrato o violencia física, verbal o psicológica.

Cualquier acto de acoso e intimidación de las autoridades del centro de trabajo hacia el personal y entre el personal.

Chistes o comentarios ofensivos/ despectivos (explícitos o indirectos).

Comentarios, gestos o contacto físico inadecuados (amenazas verbales o físicas).



Exhibición o divulgación de fotografías u otros materiales ofensivos o despectivos por cualquier medio de comunicación interna.

Además, queda estrictamente prohibida cualquier forma de discriminación en materia de:

Apariencia Física	Cultura	Discapacidad
Idioma	Género	Edad
Embarazo	Estado Civil	Religión
Opiniones políticas	Origen Étnico	Nacionalidad
Condición social, económica, de salud o jurídica.		

---

Se espera que el efecto de considerar las directrices antes indicadas en el reglamento interno de trabajo, el colegio no solo alcance un ambiente de trabajo armónico sino, además, obtenga mejores resultados debido a la adecuada relación interna entre los trabajadores.

#### **4. Evaluar los resultados**

En este punto la organización puede determinar qué tipos de salario emocional son funcionales, cuáles necesitan mejorar y cuáles deben ser eliminados del modelo establecido.

Para este caso particular el colegio después de haber implementado el modelo podría llevar a cabo una evaluación cada 6 meses o al finalizar el ciclo escolar con el fin de poder realizar los ajustes que sean necesarios y con ello eliminar aquellas acciones no monetarias que no hayan tenido buena relación entre costo-beneficio.

También es importante que la organización informe a sus colaboradores a que sistema o sistemas de evaluación estarán sujetos, esto con el fin de mantener el principio de transparencia.

Debe quedar claro que el periodo de evaluación dependerá de lo que establezca la organización, el lapso que se indicó con anterioridad solo es sugerencia, no está de más indicar que algunas organizaciones llevan a cabo evaluaciones durante y después del establecimiento de ciertas mejoras.

Por lo mencionado con antelación, es importante que el colegio comunique a sus colaboradores que, además del salario monetario mensual, también brinda el denominado salario emocional, esto puede hacerse al momento de brindar la inducción, ya sea verbalmente o adjuntando al manual de inducción los beneficios no monetarios de los que podrá disponer en la institución y/o

al inicio de cada ciclo escolar comunicarles a los colaboradores los beneficios no monetarios que la institución educativa les brindará.

Además, se reitera que debido al actual mundo de negocios globalizado y competitivo es valioso para el colegio el implementar el salario emocional debido a que el costo de implementarlo es relativamente bajo en comparación a los beneficios que absorberá, entre ellos:

- Prestigio del colegio (evitar el descredito de la empresa ante la sociedad).
- Cultura organizacional sólida.
- Clima laboral armónico.
- Calidad educativa para con los estudiantes y con ello una alta demanda del servicio educativo (constante crecimiento de población estudiantil).
- Posible expansión organizacional por alta demanda del servicio.
- Publicidad no pagada (marketing de recomendación verbal, debido al actuar tanto de los docentes y como de estudiantes).
- Mejor número en la cuenta de resultados (mayores utilidades para el propietario del colegio).
- Menor nivel de ausentismo laboral.
- Colaboradores motivados y comprometidos con los objetivos y metas.
- Colaboradores con alto rendimiento laboral.
- Colaboradores productivos.
- Camaradería y trabajo en equipo
- Relación de confianza entre colegio-colaborador.
- Vínculo emocional colegio-colaborador.
- Trabajadores talentosos

El colegio debe mostrarle a los docentes que son importantes para la empresa, cuanto más motivados estén los docentes en el contexto laboral hará que se sientan valorados y ese valor para la empresa será muchísimo mayor, un docente que recibe un sueldo mensual que le permita vivir muy posiblemente hará un buen trabajo, pero si el docente además es motivado será único y determinante en la vida de los estudiantes, si los docentes son acompañados con motivación el colegio además de lo indicado, lograra de mejor forma el cumplimiento su la filosofía

organizacional; defender la idea de que los colaboradores deben venir motivados de casa, es un error, el salario emocional en el tema de la motivación es una herramienta poderosa que impulsa la consecución de las objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, además fortalece la cultura organizacional y promueve el entusiasmo laboral.

## Conclusiones

1. Se determinó que en el Colegio Multieducativo La Reforma no hay políticas de igualdad debido a que algunos docentes encuestados indicaron que en el establecimiento educativo hay preferencia en el trato, no hay igualdad en la asignación de horarios, cursos y actividades, no todos reciben trato cortés, respetuoso y digno, existe exclusión para trabajar en equipo debido a opiniones políticas, género y nivel educativo, no se goza de los mismos derechos y obligaciones aunado a que no hay igualdad salarial.
2. Se determinó que el colegio carece de zonas para ocio, recreación y descanso que promuevan el entusiasmo laboral y con ello los colaboradores manifiestan que no se sienten valorados como seres humanos sino por el contrario consideran ser tratados como mercancía.
3. Se determinó que los viajes que lleva a cabo el colegio no promueven el trabajo en equipo, debido a que el 65% los docentes manifestaron que no existe colaboración en las actividades del colegio además de indicar que el jefe inmediato superior no fomenta el trabajo en equipo. Las causas ligadas a la falta de un trabajo en equipo se encuentran relacionadas con el jefe inmediato superior ya que no promueve ambientes de trabajo armónico dentro o fuera del establecimiento educativo, fallas en la comunicación formal y algunas veces el liderazgo que se ejerce en el establecimiento no motiva el cumplimiento de las actividades.
4. Se determinó que el colegio si concede la compatibilidad de la vida profesional y personal solo con algunos docentes, esto debido a que otro grupo indicó que no a todos se les concede permisos para solventar sus situaciones de salud, no a todos se les brinda apoyo económico en el pago de su carrera personal, en apoyo a la carrera personal el colegio no le otorga permisos adicionales, no le concede el día libre por su cumpleaños con goce de sueldo, no se le concede días libres por la pérdida de algún ser querido y que además el colegio no brinda capacitaciones para el desarrollo profesional.

5. Con los resultados obtenidos se determinó que el colegio no reconoce el trabajo bien hecho de todos sus colaboradores docentes, esto debido a que un 45% de los docentes manifestó que nunca se le reconoce por el trabajo bien hecho y que la motivación en relación a su desempeño laboral indican que se encuentra ligado tanto a situaciones positivas (la familia, pasión por la docencia, aspiraciones profesionales y personales), como negativas (falta de motivación, falta de materiales, infraestructura, preferencia entre trabajadores, falta de equidad en la distribución de tareas y clima laboral).
  
6. Se determinó que en el Colegio Multieducativo La Reforma existen manifestaciones de tres tipos de salario emocional de cinco de acuerdo a la investigación, los cuales son: viajes, compatibilidad de la vida profesional-personal y reconocimientos, pero los mismos no se les brinda a todos los colaboradores docentes del establecimiento, lo que propicia un desempeño laboral variado en el cumplimiento de las tareas.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda al Colegio Multieducativo La Reforma dotarse de un plan de igualdad con iniciativas que garanticen la igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades entre las y los colaboradores, ya que esto propiciara la justicia organizacional en todos los niveles jerárquicos de dicho establecimiento educativo además de favorecer la no discriminación por cualquier condición personal.
  
2. Es propicio que el colegio considere que los espacios para ocio, recreación y descanso favorecen el entusiasmo laboral por lo que es fundamental propiciar ambientes que permitan al trabajador salir de la rutina, evitar el estrés laboral y con ello además lograr mitigar la percepción negativa que los docentes actualmente manifiestan de no sentirse valorados como seres humanos en el establecimiento.
  
3. Se recomienda a las autoridades del Colegio Multieducativo La Reforma realizar actividades que promuevan el trabajo en equipo, además de los viajes que lleva a cabo durante el ciclo escolar, con el objeto de aumentar la cooperación en las actividades y alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
  
4. Se recomienda permitir la compatibilidad entre la vida profesional y personal a todos los docentes del colegio ya que al concederles solo algunos se seguirá propiciando un clima laboral poco favorable que a corto o mediano plazo influirá negativamente en el compromiso laboral de los docentes que perciban ser excluidos de dicho beneficio.
  
5. Que las autoridades del colegio reconozcan el trabajo de todos los colaboradores docentes ya que esto permitirá una motivación positiva en relación a su desempeño laboral.
  
6. Es preciso que el colegio fortalezca el salario emocional que actualmente brinda a sus colaboradores con el objeto de lograr y propiciar el desempeño laboral deseado y vinculado con la filosofía del establecimiento.

## Referencias

### Libros

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* . México: McGraw-Hill.
- Dessler , G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, Enfoque latinamericano* . México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* . México : Pearson Educación.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2003 ). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN* . México : McGraw-Hill.
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice , M. (2012). *Aministración una perspectiva global y empresarial* . México : McGRAW-HILL.
- López Chanez , F. J., Casique Guerrero , A., & Ferrer Guerra , J. (2011). *La administracion de recursos humanos en las PYME*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México : Pearson.
- Piloña Ortiz , G. A. (2011). *Guía practica sobre métodos y tecnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala : GP Editores.
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México : PEARSON EDUCACIÓN .

### Tesis

- Bradna, G. G. (s.f.). *Tesis, ¿Quién Dijo Miedo?*
- Caballero Tovar , L. E., & Osorio Cuéllar , G. A. (2012). *PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO, DE LOS ESTUDIANTES DE SEXTO Y SEPTIMO GRADOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA LIBERTAD DE ROVIRA (TOL.)* (tesis de maestría). Universidad del Tolima, IBAGUÉ, TOLIMA.
- Carrillo Guerrero , J. A. (2016). *“El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S”* (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Dominguez Ortega , T. O. (2013). *“INCENTIVOS NO MONETARIOS Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL (ESTUDIO REALIZADO EN*

- RESTAURANTES CASA MUSEO DE LA ZONA 3 DE QUEZALTENANGO*) (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Fernández Arranz , Á. (2017). *El compromiso organizacional* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Soria.
- Ferraro , C. (2016). *INCIDENCIA DE AUSENTISMO LABORAL Y FACTORES DETERMINANTES EN EL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL ZONAL ESPECIALIZADO EN ONCOLOGIA "LUCIANO FORTABAT" DE OLAVARRIA* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Rosario, Olavarría.
- García Campayo , R., García Roldán, T., & Viejo Huerga , A. (2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados* (tesis de maestría). EAE Business School, España.
- García Gonzales , C. M. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013* (tesis de maestría). Universidad Veracruzana, Xalapa - Enríquez, Veracruz, México.
- Gómez R, C. (2011). *El salario Emocional* . Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá D.C.
- González Acabal , M. R. (2014). *"ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL" (ESTUDIO REALIZADO EN SERVITECA ALTENSE DE QUETZALTENANGO)* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Hidruco Vásquez , J. L., & Pucce Castillo , D. F. (2016). *EL RENDIMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA CLINICA SAN JUAN DE DIOS - PIMENTEL* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel .
- Hurtado Arrieta , M. F. (2017). *"Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura"* (tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura.
- Jaén Díaz , M. (2010). *PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL A PARTIR DE INDICADORES DE MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y PERCEPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Juárez García , A., Hernandez Vargas , C. I., Flores Jiménez , C. A., & Camacho Ávila , A. (2015). *Entusiasmo Laboral en Profesionales de la Salud: Propiedades Psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- López Cuburuco , Á. M. (2017). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA (SP) COMO ELEMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO): FACTORES QUE INCIDEN EN SU DESARROLLO* (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás .



- Morán Ortiz , S. E. (2015). "*CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UN HOTEL UBICADO EN SANTA CRUZ RÍO HONDO DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA.*" (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Zacapa .
- Núñez Vargas , M. C., & Delgado Fernandez , M. L. (2016). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD CENTRO POBLADO BOCA DEL RÍO, 2016* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Tacna - Perú.
- Pullupaxi Núñez , P. S. (2014). "*Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.*" (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Razo García , I. M. (2010). "*ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE CAJAS Y AUTOSERVICIO DE PAPELERA DABO S.A.DE C.V.*" (tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional, México DF.
- Reátegui Arévalo , L. (2017). "*Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016*" (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Reynagua Utani , Y. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL HUGO PESCE PESCKETTO DE ANDAHUAYLAS, 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago.
- Rodríguez Guerrero, H. R. (2015). "*PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL*" (tesis de maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí, Ecuador.
- Romero , F., & Urdaneta , E. (2009). *DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS .* Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Zulia.
- Sanchez, F. C. (2011). "*ESTRÉS LABORAL, SATISFACCION EN EL TRABAJO Y BIENESTAR PSICOLOGICO EN TRABAJADORES DE UNA INDUSTRIA CEREALERA*" (tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, San Lorenzo - Santa Fe.
- Sanín Posada , A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo* (tesis doctoral). Universidad Jaume-I, Colombia.

- Serrano Mendoza , K. A. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Suarez Acevedo , D. M. (2016). *EL SALARIO EMOCIONAL Y EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C - Colombia.
- Tanguila Grefa , J. J. (2016). *“EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL DISTRITO DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL 15D01 TENA”* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- TARACENA CUSTODIO , 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, Guatemala.
- Terán Ruelas , J. L. (2017). *“Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral”* (tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Toro Suarez , L. Y. (2015). *LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Torres Parra , D. M., Triviño Gutierrez , J. A., & Martínez Sierra , L. (2015). *“EL SALARIO EMOCIONAL FACTOR DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL”* (tesis de pregrado). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.
- Uribe Arévalo , A. J. (2010). *La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas* . Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio, Bogotá.
- Valenzuela, A. (s.f.). *DISCRIMINACIÓN LABORAL*. Guatemala.
- Varela Caruncho, L. (s.f.). *Políticas de Igualdad* . Universidad de Vigo

### **Artículos de revista online**

- Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *fidélitás*, 86-99. Recuperado de <https://studylib.es/doc/8075788/visualizar-el-art%C3%ADculo-completo-en-pdf>.
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata , M., Juárez García , A., Merino Soto, C., & Guimet Castro , M. (2015). ENTUSIASMO POR EL TRABAJO (ENGAGEMENT): UN ESTUDIO DE

- VALIDEZ EN PROFESIONALES DE LA DOCENCIA EN LIMA, PERÚ. *LIBERABIT: Lima (Perú) 21(2)*, 195-2016. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68643124003.pdf>.
- Guillermo Pérez , B. I., & Saénz Blanco, F. (2010). AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS. *revistas.unal.edu.co 29(52)*, 183-212. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/15721/31992>.
- Miquilena Colina , D. (2011). Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. *Observatorio Laboral, 4(8)*, 37-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148003>.
- Pedraza, E., Amaya , G., & Conde , M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* , 16(3). Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010).
- Peña Cárdenas , M. C., Díaz Díaz , G., Chávez Macías , A. G., & Sánchez Esparza , C. E. (2016). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO PARTE DEL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. *Revista Internacional Administración & Finanzas 9(5)*, 95-105. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>.
- Quintero, N., Africano , N., & Faría , E. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 33-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf>.

## Informes Corporativos

- CyL IBERSnacks. (s.f.). *PLAN DE IGUALDAD Y CONCILIACIÓN PARA LA PLANTILLA DE LAS EMPRESAS DE GRUPO IBERSNACKS*. Recuperado de [http://www.agroalimentaria.ccoo.es/comunes/recursos/21/doc151440\\_PLAN\\_DE\\_IGUALDAD\\_EN\\_LA\\_EMPRESA\\_IBERSNACKS.pdf](http://www.agroalimentaria.ccoo.es/comunes/recursos/21/doc151440_PLAN_DE_IGUALDAD_EN_LA_EMPRESA_IBERSNACKS.pdf).
- eQual . (s.f.). *GUÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE POLITICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS PYMES* . Recuperado de [http://www.surt.org/accions/guia\\_delta\\_igualdad\\_pimes.pdf](http://www.surt.org/accions/guia_delta_igualdad_pimes.pdf).
- Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. (s.f.). *Indicadores de igualdad para las empresas*. Recuperado de <http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/indicadores-de-igualdad-para-las-empresas.pdf>.

Instituto de la Mujer Castilla- La Mancha . (2009). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE IGUALDAD EN LA EMPRESA* . Recuperado de [http://www.miguelturra.es/sites/default/files/generico\\_archivos/guia\\_elaboracion\\_implantacion\\_plan\\_igualdad\\_en\\_empresa.pdf](http://www.miguelturra.es/sites/default/files/generico_archivos/guia_elaboracion_implantacion_plan_igualdad_en_empresa.pdf).

Mujer, I. A. (s.f.). *La igualdad en las empresas* . Recuperado de [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Cuaderno\\_Informativo\\_la\\_Igualdad\\_en\\_las\\_empresas.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Cuaderno_Informativo_la_Igualdad_en_las_empresas.pdf).

Starbucks . (s.f.). *Normas de complotamiento en el lugar de trabajo* . Recuperado de <https://globalassets.starbucks.com/assets/bb380807fedc4f478ef81e9e98731df4.pdf>.

WORKMETER. (s.f.). *Como gestionar el talento en tu empresa* . Recuperado de [http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm\\_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm\\_source%3Dhs\\_automation%26utm\\_](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_).

## Videos

(OIT), O. I. (Productor). (2014). *La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial*. [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=xnXSAywV21c&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3Z5DFBJpesMxGk5LiY2bTo87IMfGv7-Q84cHFU3xoEnkG8Uw76h7mt80Uk>

Amway (Productor). (2014). *Que tan importante es la capacitación para un desarrollo profesional* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=g1JOaJL05E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3Z5DSijJYmT\\_Iuf3xmIb8QS6WDBO2t8DUPPIQRmzqAKzbGk4yHkgZPCgU](https://www.youtube.com/watch?v=g1JOaJL05E&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3Z5DSijJYmT_Iuf3xmIb8QS6WDBO2t8DUPPIQRmzqAKzbGk4yHkgZPCgU)

Arroyo, A. (Productor). (2015). *Cómo motivar equipos de trabajo* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=k6SnEb2JwNU&feature=youtu.be&fbclid=IwAR31zDr\\_GnOqGUijsnjVSSJn15QQVwEWU3xQdiXqv2n1mbnq4\\_Y\\_h9iQfDk](https://www.youtube.com/watch?v=k6SnEb2JwNU&feature=youtu.be&fbclid=IwAR31zDr_GnOqGUijsnjVSSJn15QQVwEWU3xQdiXqv2n1mbnq4_Y_h9iQfDk)

Castillo , M. (Productor). (2018). *La importancia del reconocimiento* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=hML7RR18p90&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1ZgVtt\\_MIqaaJROn4z9cTYZQPND08L4MFV\\_XM07AIT3B1bS9Chh61dXI8](https://www.youtube.com/watch?v=hML7RR18p90&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1ZgVtt_MIqaaJROn4z9cTYZQPND08L4MFV_XM07AIT3B1bS9Chh61dXI8)

Cornejo , M. Á. (Productor). (2016). *¿Cómo motivar a las personas?* [Youtube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=JfOYa0-y2\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=JfOYa0-y2_0)

Cornejo, M. Á. (Productor). (2011). *El poder del reconocimiento* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=Lt5b5UI7WUw&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1PFBJpesMxGk5LiY2bTo87IMfGv7-Q84c-HFU3xoEnkG8Uw76h7mt80Uk>

- Cuervo , D. (Productor). (2018). *Cómo implementar el salario emocional en las empresas* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=PrG0I6rWLT8&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0gL6zy3o4z-UEhMa971L-4q9RpAYEGngypF-r5TyMitWD302Ym5tm\\_Z98](https://www.youtube.com/watch?v=PrG0I6rWLT8&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0gL6zy3o4z-UEhMa971L-4q9RpAYEGngypF-r5TyMitWD302Ym5tm_Z98)
- Escalona , O. (Productor). (2017). *El valor de la cooperación* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=6C5axnFzgd&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3PiAP3gg2BLnHKtfDhQAU4XPI3A9Dz9rxpGu73Cv11Fe9waJ3DMMgEYWk>
- Godínez , A. M. (Productor). (2016). *CLAVE PARA DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=R-3sjwMuPmE&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3PiAP3gg2BLnHKtfDhQAU4XPI3A9Dz9rxpGu73Cv11Fe9waJ3DMMgEYWk>
- Godínez , A. M. (Productor). (2016). *COMPORTAMIENTOS QUE DEBE EVITAR UN LÍDER* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=k6nKIAoV0yo&feature=youtu.be&fbclid=IwAR22DVR83OqfTsy97z9aXR3d8-mUoJhS\\_c6sy1ImCjy\\_33IAR6wb-X7C0HI](https://www.youtube.com/watch?v=k6nKIAoV0yo&feature=youtu.be&fbclid=IwAR22DVR83OqfTsy97z9aXR3d8-mUoJhS_c6sy1ImCjy_33IAR6wb-X7C0HI)
- Godínez , A. M. (Productor). (2016). *POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=3X9POWRoGiU&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3TfWKcaFIuKr-hJdtox8sUK7fKu2LpXpE2aXSUWDHD-HBo3StAt7dZehQ>
- Godínez , A. M. (Productor). (2017). *Básicos de Recursos Humanos* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=GHBhBkJjWD4&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0gL6zy3o4z-UEhMa971L-4q9RpAYEGngypF-r5TyMitWD302Ym5tm\\_Z98](https://www.youtube.com/watch?v=GHBhBkJjWD4&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0gL6zy3o4z-UEhMa971L-4q9RpAYEGngypF-r5TyMitWD302Ym5tm_Z98)
- Restrepo , O. (Productor). (2016). *¿Por qué la felicidad de los empleados es rentable para su empresa?* [YouTube]. De <https://www.youtube.com/watch?v=FBiG3NJcIaw&feature=youtu.be&fbclid=IwAR20rOfhmyHxw4LSBO14ccLEoaCpP68n86fY2pROwVrRY6g0eAIR-iRbR9U>
- Riveros, M. (Productor). (2012). *LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO EN EL TRABAJO* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=\\_it9fs88344&feature=youtu.be&fbclid=IwAR2TMA LgS-zBI9D6xsvAZXH8TX2LcTKqL50oUf0ZC\\_wR7-lqQEWp6Ts1J8E](https://www.youtube.com/watch?v=_it9fs88344&feature=youtu.be&fbclid=IwAR2TMA LgS-zBI9D6xsvAZXH8TX2LcTKqL50oUf0ZC_wR7-lqQEWp6Ts1J8E)
- Rovira Celma , Á. (Productor). (2017). *La importancia de creer para crear* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=LX0a2xLBPQY&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0r2reD8e3cUyLoE8Cr5DkuhQ4x-\\_LoihWCbFSmzSb03EBE6mmkvXIH1V4](https://www.youtube.com/watch?v=LX0a2xLBPQY&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0r2reD8e3cUyLoE8Cr5DkuhQ4x-_LoihWCbFSmzSb03EBE6mmkvXIH1V4)
- Rovira Celma, Á. (Productor). (2016). *La importancia del reconocimiento* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=8RCF3WNfLjI&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0t-V6doLJHGteNrk0wNEOlVQjjVSCs-1LmhcvzaM9\\_-8s4sGEScoaQhyY](https://www.youtube.com/watch?v=8RCF3WNfLjI&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0t-V6doLJHGteNrk0wNEOlVQjjVSCs-1LmhcvzaM9_-8s4sGEScoaQhyY)

Rovira Celma, Á. (Productor). (2018). *Liderazgo y Comunicación* [YouTube]. De [https://www.youtube.com/watch?v=UTncF8FN3Tg&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3qZ27XdX\\_Hn-xrSg6VMWmsPk0SvLy5PNQ-KuXrAzPE7ljhbKUfHLDeCBo](https://www.youtube.com/watch?v=UTncF8FN3Tg&feature=youtu.be&fbclid=IwAR3qZ27XdX_Hn-xrSg6VMWmsPk0SvLy5PNQ-KuXrAzPE7ljhbKUfHLDeCBo)

## **Blogs**

Almeda , C. (6 de Abril de 2017). *Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento*. Obtenido de <https://blog.talentclue.com/salario-emocional>

Alsa , M. (12 de Septiembre de 2016). *El salario emocional: más allá de la nómina* . Obtenido de <https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/7817612/09/16/El-salario-emocional-mas-alla-de-la-nomina.html>

Barceló, J. C. (30 de noviembre de 2015). *10 ejemplos de salario emocional*. Obtenido de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>

Doldo, V. V. (2 de Noviembre de 2016). *¿Salario Emocional? ¿De qué se trata y que beneficio proporciona al trabajador?* Obtenido de <http://blog.healthenergycoaching.com/salario-emocional-en-las-empresas-de-que-se-trata-y-que-beneficio-proporciona-al-trabajador/>

Eden, T. w. (20 de Marzo de 2015). *Factores ambientales de la oficina que más influyen en el bienestar y salud* . Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/factores-ambientales-de-la-oficina-que-mas-influyen-en-el-bienestar-y-la-salud>

Hurtado Vargas , A. (13 de Febrero de 2014). *WOLTERS KLUWER: salario emocional, nueva motivación*. Obtenido de <http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/wolters-kluwer-salario-emocional-nueva-motivacion>

Management, E. E. (13 de Marzo de 2018). *¿Tienes iniciativa en el trabajo? 7 claves para la gente proactiva* . Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/desarrollo-personal/tienes-iniciativa-trabajo-7-claves-la-gente-proactiva>

Mora Vanegas , C. (14 de Julio de 2014). *El salario Emocional* . Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/el-salario-emocional/>

More , M. (27 de Abril de 2015). *Nuevos espacios de trabajo para motivar a tus empleados*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/espacios-de-trabajo-relaciones-laborales/>

Movistar. (2015). *El valor de la iniciativa en los colaboradores* . Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/el-valor-de-la-iniciativa-en-los-colaboradores/>

Reyes , C. P. (2014). *Comodidades básicas que debe tener una oficina* .

Rivano , P. (6 de Diciembre de 2017). *Salario Emocional* . Obtenido de <https://www.publinews.gt/gt/opinion/2017/12/06/salario-emocional.html>

Soler Inglés , R. (22 de Septiembre de 2017). *Cómo generar sentido de pertenencia en una organización* . Obtenido de <http://www.rosasoleringles.com/generar-sentido-pertenencia-una-organizacion/>

## **Leyes**

Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala 1985.

Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, 1961.

Convenio Número 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1958.

Ley de Educación Nacional, Decreto Número 12-91 del Congreso de República de Guatemala, 1991.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Instrumento

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Quiché



### RESPETABLE DOCENTE

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para determinar el salario emocional que se maneja en el Colegio Multieducativo La Reforma en los siguientes rubros: políticas de igualdad, espacios de distracción, viajes, compatibilidad de la vida personal-profesional y reconocimientos. Los datos que usted exponga se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que de antemano se agradece de forma muy especial su colaboración, garantizando profesionalismo, discreción, responsabilidad y confidencialidad de sus respuestas.

**Instrucciones:** Responda con sinceridad las preguntas que encontrará a continuación, seleccione la alternativa que considere se relaciona con su situación particular dándole un clic en el punto correspondiente.

**a. Edad**

1. Entre 25 y 35 años
1. Entre 35 y 45 años
2. Más de 45 años

**c. Género**

1. Hombre
2. Mujer

**b. Estado Civil**

1. Soltero (a)
2. Casado (a)
3. Viudo (a)
4. Divorciado (a)
5. Unión de hecho

**d. Grado Académico**

1. Nivel Medio
2. Técnico universitario
3. Licenciatura
4. Postgrado



10. ¿El colegio lleva a cabo viajes a destinos turísticos para fomentar el trabajo en equipo?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

11. ¿El colegio le otorga permisos para solventar sus situaciones de salud?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

12. ¿El colegio le ayuda económicamente en el pago de su carrera personal?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

13. ¿El colegio le apoya en su carrera personal brindándole permisos adicionales?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

14. ¿Por su cumpleaños el colegio le concede el día libre con goce de sueldo?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

15. ¿El colegio le otorga días libres por la pérdida de algún ser querido?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

16. ¿El colegio proporciona regularmente capacitaciones para el desarrollo profesional?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

17. ¿El colegio le reconoce por el trabajo bien hecho?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

18. ¿Qué tipo de reconocimiento a su trabajo le motivaría a un desempeño más alto en sus actividades?

Tangibles

Intangibles

## Desempeño Laboral

19. ¿Se considera una persona proactiva en el ejercicio de sus actividades docentes?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

20. ¿Crea su propio material didáctico?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

21. ¿Cuántas veces ha faltado a sus labores al año?

0 a 3 días                      4 a 7 días                      8 a más días

22. ¿Se considera un trabajador feliz en el ambiente de trabajo actual?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

23. ¿Considera mantener buenas relaciones humanas con sus superiores?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

24. ¿El establecimiento solicita su opinión en la toma de decisiones que lo amerita?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

25. ¿La información que recibe es oportuna?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

26. ¿Considera que los medios de comunicación que actualmente se utilizan entre colegio-docentes son los adecuados?

Sí                      No

27. ¿Considera que el ambiente de trabajo actual es armónico?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

28. ¿Considera que existe colaboración de los docentes en las actividades?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

29. ¿Conoce y cumple la filosofía, políticas y normas del colegio?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

30. ¿Promueve los valores del colegio con su ejemplo?

Siempre                      Regularmente                      A veces                      Nunca

31. ¿Si no cumple con lo requerido por el colegio recibe algún castigo?

Sí    No    A veces

32. ¿Cuál es su motivación para trabajar?

Familia                      Universidad                      Profesional                      Personal

33. ¿Cómo considera su desempeño actual en el colegio?

Excelente                      Bueno                      Regular

## Anexo 2. Operacionalización

Operacionalización de las variables							
Variable	Indicador	Sub-Indicadores	Forma de medición	Sujetos / respondiente	Instrumento	Análisis	Objetivo Especifico
<b>Variable Independiente</b>							
Salario Emocional	Políticas de igualdad	<p>Equidad de género e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.</p> <p>No discriminación en el centro de trabajo por razones de género, raza, color, lengua, religión, opiniones políticas u otras.</p> <p>Igualdad de derechos y responsabilidades</p> <p>Igualdad salarial</p>	<p>¿En el colegio existen preferencias en el trato hacia el personal docente?</p> <p>¿En el colegio existe la igualdad de oportunidades en la asignación de horarios, cursos, actividades, entre otros, entre docentes?</p> <p>¿El colegio le concede permisos para cumplir con responsabilidades de tipo familiar y personal? Ejemplo, llevar al médico a su hijo, asistir actividades por el día de la madre, día del padre, entre otros.</p> <p>¿En el colegio recibe un trato cortés, respetuoso y digno?</p> <p>¿Se ha sentido excluido del equipo de trabajo?</p> <p>¿Los docentes gozan de los mismos derechos y obligaciones?</p> <p>¿En el colegio existe equidad en la distribución de los cursos?</p>	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	1
	Espacios de distracción	<p>Salas de descanso</p> <p>Áreas de recreación</p>	<p>¿Considera que el colegio cuenta con espacios para ocio, recreación y descanso?</p> <p>¿Considera que al disponer de áreas para ocio, recreación y descanso mejoraría el desempeño de sus actividades?</p>	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	2

	Viajes	Viajes turísticos	¿El colegio lleva a cabo viajes a destinos turísticos para fomentar el trabajo en equipo?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	3
	Compatibilidad de la vida personal y profesional	Días libres para asuntos médicos	¿El colegio le otorga permisos para solventar sus situaciones de salud?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	4
		Ayudas en el desarrollo de la carrera personal	¿El colegio le ayuda económicamente en el pago de su carrera personal? ¿El colegio le apoya en su carrera personal brindándole permisos adicionales?				
		Día libre por el día de cumpleaños	¿Por su cumpleaños el colegio le concede el día libre con goce de sueldo?				
		Días libres por la pérdida de un ser querido	¿El colegio le otorga días libres por la pérdida de algún ser querido?				
		Capacitaciones para el desarrollo profesional	¿El colegio proporciona regularmente capacitaciones para el desarrollo profesional?				
	Reconocimientos	Reconocimientos intrínsecos	¿El colegio le reconoce por el trabajo bien hecho? ¿Qué tipo de reconocimiento a su trabajo le motivaría a un desempeño más alto en sus actividades?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	5
<b>Variable Dependiente</b>							
Desempeño Laboral	Rendimiento laboral	Iniciativa en el trabajo Creatividad	¿Se considera una persona proactiva en el ejercicio de sus actividades docentes? ¿Crea usted su propio material didáctico?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	1
	Entusiasmo en el trabajo	Bajo nivel de ausentismo	¿Cuántas veces ha faltado a sus labores al año? ¿Cuáles han sido las causas de su ausencia a sus labores?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	2

		Trabajadores felices	¿Se considera un trabajador feliz en el ambiente de trabajo actual?				
		Relación con los superiores	¿Considera mantener buenas relaciones humanas con sus superiores?				
	Trabajo en equipo	Toma de decisiones en equipo	¿El establecimiento solicita su opinión en la toma de decisiones que lo amerita?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	3
		Comunicación	¿La información que recibe es oportuna? ¿Considera que los medios de comunicación que actualmente se utilizan entre colegio-docentes son los adecuados?				
		Ambiente de trabajo	¿Considera que el ambiente de trabajo actual es armónico?				
		Cooperación	¿Considera que existe colaboración de los docentes en las actividades del colegio?				
	Compromiso organizacional	Sentido de pertenencia	¿Conoce y cumple la filosofía, políticas y normas del colegio? ¿Promueve los valores del colegio con su ejemplo?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	4
	Motivación en el desempeño	Motivación	¿Si no cumple con las metas establecidas por el colegio recibe alguna llamada de atención? ¿Cuál es su motivación para trabajar? Familia, universidad, profesional ¿Cómo considera su desempeño actual en el colegio?	Docentes	Cuestionario en línea	Cualitativo y cuantitativo	5