

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**DISEÑO DE UN MANUAL DE BENEFICIOS
QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL
EN LA UNIDAD DE GESTIÓN DE
DOCUMENTOS DE LA EMPRESA
ASEGURADORA LA CONFIANZA, LIBERIA
GUANACASTE, II CUATRIMESTRE 2021.**

LIZETTE AGUILAR BOLAÑOS

MAYO, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
AGRADECIMIENTOS.....	IX
DEDICATORIA.....	X
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	XI
ABSTRACT.....	XIII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	2
1.1.2 Delimitación del problema	7
1.1.3 Justificación	8
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	12
2.1 MARCO TEÓRICO	14
2.1.1 Administración.....	14
2.1.2 Administrador o gerente	14
2.1.3 Responsabilidad gerencial.....	15
2.1.4 Habilidades gerenciales	15
2.1.5 Funciones de los administradores.....	16
2.1.6 Recursos Humanos.....	17
2.1.7 Objetivos del área de gestión de Recursos Humanos.....	17
2.1.8 Dificultades básicas del Área de Gestión de Recursos Humanos.....	18
2.1.9 Función del Área de Gestión de Recursos Humanos	19
2.1.10 Departamento de Recursos Humanos	19
2.1.11 Los Recursos Humanos como función estratégica	20
2.1.12 La ventaja competitiva de los recursos humanos.....	20
2.1.13 Inducción y Capacitación de Personal	21
2.1.14 Aspectos centrales de la inducción.....	22

2.1.15 Los personajes que intervienen en la inducción	22
2.1.16 La oficina de la inducción.....	22
2.1.17 Los momentos y el tiempo de inducción.....	23
2.1.18 Los materiales que se utilizarán durante la inducción	23
2.1.19 Las formas de llevarla acabo.....	23
2.1.20 Evaluación del desempeño.....	23
2.1.21 Porque es necesario evaluar el desempeño	24
2.1.22 La remuneración por evaluación del desempeño	24
2.1.23 Salario Emocional	25
2.1.24 Beneficios del Salario Emocional.....	27
2.1.25 Factores para el diseño de políticas de salario emocional	29
2.1.26 Salario	33
2.1.27 Formas de salario.....	33
2.1.28 El pago del salario.....	34
2.1.29 La estructura del salario.....	35
2.1.30 Incentivos	35
2.1.31 Incentivo desde el punto de vista de la empresa.....	36
2.1.32 Incentivo desde el punto de vista del trabajador.....	36
2.1.33 Requisitos para implantar incentivos.....	37
2.1.34 Remuneración	38
2.1.35 El salario para las personas.....	39
2.1.36 El salario para las organizaciones	39
2.1.37 Compensaciones	40
2.1.38 Remuneración por desempeño laboral e incentivos económicos.	41
2.1.39 Programas de incentivos y reconocimiento para empleados Individuales.....	41
2.1.40 Planes de trabajo a destajo.....	41
2.1.41 El pago por méritos como incentivo	41
2.1.42 Retribuciones no económicas y basadas en el reconocimiento.....	42
2.1.43 Motivación Laboral.....	43
2.1.44 Primeras teorías de la motivación	43
2.1.45 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	43
2.1.46 Teoría X y Y McGregor.....	47
2.1.47 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	47

2.1.48 Teoría de las tres necesidades	49
2.2 MARCO CONCEPTUAL	50
2.2.1 Enfoque de la investigación	50
2.3 MARCO CONTEXTUAL	52
2.3.1 Historia de la aseguradora	52
2.3.2 Filosofía empresarial.....	53
2.3.3 Misión.....	54
2.3.4 Visión.....	54
2.3.5. Valores	54
2.3.6 Principios Corporativos:	55
2.3.7 Productos	56
2.3.8 Servicios	57
2.3.9 Estructura Organizacional.....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	64
3.4.1Población.....	64
3.4.2Tipos de muestreo	64
3.4.3Criterios de inclusión y exclusión	66
3.4.4 Consideraciones éticas	66
3.5INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	67
3.6VARIABLES O CATEGORÍAS	68
3.7ANÁLISIS DE DATOS	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	71
4.1 GENERALIDADES.....	72
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	72
4.3 GRÁFICOS	73
4.4 DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA	74
1. Datos Generales.	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	124
5.1 GENERALIDADES.....	125

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	141
7.1 Nombre de la Propuesta	142
7.2 Población en la cual se desarrollará	142
7.3 Objetivos	142
7.3.1 Objetivo General	142
7.3.2 Objetivos Específicos	142
7.4 Cronograma de actividades y Responsables	142
7.4.1 Gráfico de Gantt	144
7.5 Presupuesto Total de Propuesta	144
7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta	151
CAPÍTULO 1 OBJETIVO, ALCANCE, DEFINICIONES Y LINEAMIENTOS	157
Artículo 1-Objetivo del Manual	157
Artículo 2-Alcance del Manual	158
Artículo 3-Conceptos y definiciones	158
Artículo 4- Lineamiento	159
CAPÍTULO II: RESPONSABLES	160
Artículo 5-Roles de Responsabilidad	160
CAPÍTULO III: BENEFICIOS QUE CONSTITUYEN SALARIO EMOCIONAL	161
MOMENTOS:	161
Celebración de Fechas Especiales:	161
Reconocimientos:	164
Regalos:	165
COMUNIDAD:	167
VIDA:	168
CAPÍTULO IV DISPOSICIONES FINALES	175
Artículo- 5 Actualización e implementación	175
Artículo-6 Vigencia	175
7.8 Referencias de la propuesta	176
REFERENCIAS	177
ANEXOS	181
ANEXO 1	181

CARTA DECLARACIÓN JURADA.....	201
CARTA APROBACIÓN TUTOR.....	203
CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	204
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	74
Tabla 2. Rango de edad	76
Tabla 3. Último grado de escolaridad	78
Tabla 4. Antigüedad.....	80
Tabla 5. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización...	82
Tabla 6. Se siente motivado con el Salario Emocional que ofrece la organización	85
Tabla 7. De qué forma percibe usted el salario Emocional que brinda la empresa.....	87
Tabla 8 Cree Ud. Que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa.....	89
Tabla 9. Basado en experiencias de sus anteriores trabajos, considera Ud. que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación	91
Tabla 10. Cree Ud. que su permanencia laboral dentro de esta empresa se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja la compañía.....	93
Tabla 11. Usted cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reinducción laboral para los trabajadores.....	95
Tabla 12. Se le ha brindado suficiente información sobre los beneficios que tiene la organización..	97
Tabla 13. Según su criterio, la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, en relación a su crecimiento personal y organizacional	99
Tabla 14. Cree Ud. que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador	101
Tabla 15. Cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la institución	103
Tabla 16. Según su criterio la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral	105
Tabla 17. La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo, le permite encontrar oportunidades de mejora	107
Tabla 18. Cree usted que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral	109
Tabla 19. Cree Ud. que sus jefes toman en cuenta su opinión	111
Tabla 20. Se esforzaría más en lograr los objetivos de la compañía de recibir un incentivo o reconocimiento	113
Tabla 21. Cuando fue la última vez que recibió una felicitación.....	115
Tabla 22. Considera Ud. que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones	117
Tabla 23. La empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo.....	119
Tabla 24. Considera que el departamento de la Unidad de Gestión de Documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores.....	121
Tabla 25. De ejemplo de incentivos no económicos que a usted le gustaría que fueran implementadas en la unidad de gestión de documentos	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Jerarquía de necesidades de Maslow.	46
Figura N° 2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	48
Figura N° 3 Organigrama general de la empresa aseguradora La Confianza.	58
Figura N° 4 Proceso del enfoque cuantitativo	61
Figura N° 5 Investigación no experimental.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	74
Gráfico 2. Rango de edad	76
Gráfico 3. Grado de escolaridad	78
Gráfico 4. Antigüedad	80
Gráfico 5. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización.	83
Gráfico 6. Se siente motivado con el salario emocional que ofrece la organización.....	85
Gráfico 7. De qué forma percibe usted el salario emocional que brinda la empresa.....	87
Gráfico 8. Cree Ud. Que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa.....	89
Gráfico 9. Basado en experiencias de sus anteriores trabajos, Considera usted. Que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación.....	91
Gráfico 10. Cree Ud. Que su permanencia laboral dentro de esta empresa se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja la compañía	93
Gráfico 11. Usted Cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reinducción laboral para los trabajadores.....	95
Gráfico 12. Se le ha brindado suficiente información sobre los beneficios que tiene la organización	97
Gráfico 13. Según su criterio, la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, con relación a su crecimiento personal y organizacional	99
Gráfico 14. Cree Ud. Que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador.....	101
Gráfico 15. Cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la institución	103
Gráfico 16. Según su criterio la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral	105
Gráfico 17. La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo, le permite encontrar oportunidades de mejora	107
Gráfico 18. Cree usted que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral	109
Gráfico 19. Cree usted. Que sus jefes toman en cuenta su opinión	111
Gráfico 20. Gráfico 20. Se esforzaría más en lograr los objetivos de la compañía a cambio de recibir un incentivos o reconocimiento.....	113
Gráfico 21. Cuando fue la última vez que recibió una felicitación	115
Gráfico 22. Considera Ud. Que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales.....	117
Gráfico 23. La empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo..	119
Gráfico 24. Considera que el departamento de la Unidad de gestión de documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores	121

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme gozar de buena salud, en un momento tan difícil, donde muchas familias han perdido a sus seres queridos y familiares, derivado de los estragos que ha dejado el COVID -19 en nuestro país, y que a pesar del impacto económico que esto ha traído a muchas familias, hoy me permite contar con los recursos económicos, para cumplir mi sueño, de convertirme en una profesional en Administración de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos.

Agradezco a mi madre, que con su ejemplo ha sido un pilar muy importante en mi vida, porque con su humildad, positivismo, lucha y perseverancia, ha sido mi sostén, para alcanzar las metas que me propongo.

Gracias a mis hermanas; Mildred Aguilar y Yerlin Aguilar, que son mi modelo para seguir, porque siempre han estado a mi lado apoyándome, por creer en mí, por sus consejos, orientación y acompañamiento, a lo largo de todos los años de estudios, así como en el desarrollo de esta investigación.

Y, por último, gracias a mi tutor Prof. Hernán Alfonso Vargas Ramírez, por la dedicación y la paciencia de acompañarme a llevar a cabo esta investigación, la cual representa un desafío a nivel profesional. Me siento honrada en tener la oportunidad de conocerlo y ser instruida de una persona con tanto talento, conocimiento y empatía para enseñar.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme el don de la vida, por la salud y las habilidades para llevar a cabo esta investigación, sin él no podría lograr nada, y a mi familia que a pesar de la adversidad siempre están ahí para apoyarme y fomentar todo ese deseo de triunfo, les agradezco con creces, todo ese apoyo incondicional.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Actualmente las empresas, buscan nuevas formas de incentivar al personal, de una manera asertiva y sin generar alto impactos en el presupuesto de la empresa. Se sabe que el salario, es clave para atraer y retener el talento humano, y muchas organizaciones que cuentan con personal calificado, competitivo, con alto potencial de crecimiento, no pueden competir con empresas que ofrecen altos salarios o atractivos incentivos económicos.

Con las necesidades actuales de las compañías para atraer y retener el talento, surgió hace unos años el concepto de salario emocional, que cada vez cuenta con más relevancia y que se refiere a aquellas retribuciones no económicas que un trabajador puede conseguir de su empresa, que están dirigidas a mejorar su bienestar. El salario emocional es una de las herramientas que puede utilizar la organización para mejorar la motivación y el grado de compromiso de sus empleados; además de ser un elemento de gran ayuda para reducir el ausentismo laboral. Cuando un trabajador se siente feliz en su empresa, es menos probable que se vaya a otra por un salario mayor, de ahí que el salario emocional juega un papel muy importante para reducir los índices de rotación de personal. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tiene como **objetivo general** Analizar cuáles son las mejores prácticas de salario emocional que permitan, motivar, retener e incentivar a los empleados de la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza.

La metodología de investigación es de enfoque cuantitativo, con una población de 17colaboradores ubicados en la Unidad de Gestión de Documentos de la aseguradora La Confianza. La encuesta se aplicará por medio de Google Forms y se agendo reunión por teams la

cual se les explico a los colaboradores cual era la dinámica del cuestionario y posteriormente se les remite un email con el link correspondiente y una explicación general.

En conclusión, los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la aseguradora La Confianza han visto el salario emocional como un beneficio motivador y como una nueva oportunidad positiva en sus vidas laborales para hacer un equilibrio entre lo laboral y personal, debido a que los mismos indicaron sentirse poco motivados, dado a que no tienen cuales son esos incentivos no monetarios que la empresa brinda.

Además, que no cuentan con una comunicación asertiva de parte de cada líder y por ende no saben cuáles beneficios tienen y con cuales pueden contar. De esta manera mejorar muchos ámbitos de la vida de los colaboradores, manteniendo un colaborador feliz y motivado, convirtiendo este manual en una herramienta importante para disminuir la desmotivación y retener a los mejores talentos dentro de la aseguradora La confianza.

Palabras clave:

Salario Emocional, incentivos no monetarios, colaborador, aseguradora La Confianza, comunicación asertiva.

ABSTRACT

Currently, companies are looking for new ways to incentivize staff, in an assertive way and without generating high impacts on the company's budget. It is known that salary is key to attracting and retaining human talent, and many organizations that have qualified, competitive personnel with high growth potential cannot compete with companies that offer high salaries or attractive economic incentives.

With the current needs of companies to attract and retain talent, the concept of emotional salary emerged a few years ago, which is increasingly relevant and refers to those non-economic rewards that a worker can get from his company, which are aimed at improving your well-being. The emotional salary is one of the tools that the organization can use to improve the motivation and the degree of commitment of its employees; in addition to being an element of great help to reduce absenteeism. When a worker feels happy in their company, they are less likely to go to another for a higher salary, hence the emotional salary plays a very important role in reducing staff turnover rates. Therefore, the present research work has the general objective of Analyzing which are the best emotional salary practices that allow, motivate, retain and incentivize employees.

The research methodology has a quantitative approach, with a population of 17 employees located in the Document Management Unit of the insurance company La Confianza. The survey will be applied through Google Forms and a team meeting is scheduled, which will explain to the collaborators what the dynamics of the survey were and later an email will be sent to them with the corresponding link and a general explanation.

In conclusion, the employees of the Document Management Unit of the insurance company La Confianza have seen the emotional salary as a motivating benefit and as a new positive opportunity in their working lives to achieve a balance between work and personal, because they themselves indicated feeling little motivated, given that they do not have what are those non-monetary incentives that the company offers.

In addition, they do not have assertive communication from each leader and therefore do not know what benefits they have and which they can count on. In this way, improving many areas of the life of employees, maintaining a happy and motivated employee, turning this manual into an important tool to reduce demotivation and retain the best talents within the insurance company. Trust.

Keywords:

Emotional Salary, non-monetary incentives, collaborator, La Confianza insurance company, assertive communication.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Revisando los antecedentes nacionales existentes en cuanto al salario emocional, resalto el estudio de investigación de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, tesis desarrollada por Bonilla(2018) titulada *“Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados”*, la cual tomó como muestra, a34 funcionarios, entre ellos, 20 masculinos y 14 femeninos, y expone lo significativo que puede ser el salario emocional para los empleados del Hospital, de un rango de edad entre 25 y 35 años de edad, la mayoría con un grado de escolaridad universitarios; y la población encuestada mayoritariamente con nombramiento interino, recolectando la información mediante una encuesta de 30 preguntas estandarizadas. Esta investigación concluyó que se tenía que trabajar en una mejor comunicación de la parte administrativa con el resto de los colaboradores, donde se les capacitara sobre la importancia del salario emocional y lo beneficioso que este podía ser para cada uno, además sugirió cerciorarse, de que los empleados percibieran este beneficio como algo satisfactorio, que aportaba valor a su calidad de vida.

Otro alcance respecto al salario emocional se encontró en la investigación realizada por Martínez (2019) para el departamento Contable Financiero de Carlos Federspiel y & CO (Tienda Universal) llamado *“Salario Emocional y su impacto en el desempeño en los colaboradores”* conformada por una muestra de 23 colaboradores del área contable- financiera, con un rango de edad de los 26 a los 35 años, a los que se les aplicó una encuesta con 34 preguntas, 16 cerradas y 18 abiertas, con la finalidad de conocer la opinión y experiencia, acerca del tema en una muestra donde el 52% eran hombres y un 48% mujeres, siendo los hombres la mayoría, con un nivel de escolaridad universitaria incompleta , una antigüedad laboral mayor a los 10 años y con un rango

económico inferior a los \$500.000. Este estudio evidenció la necesidad de dar una inducción a los colaboradores sobre los beneficios con que contaba la empresa y de reforzar esos beneficios, para que fueran más atractivos para el personal, y fueran percibidos como una motivación para realizar mejor su trabajo, así como, fortalecer la comunicación con los colaboradores, eliminando el miedo de expresarse con la jefatura. Igual sugirió seguir motivando a los empleados con una carta de felicitación y desarrollar planes de crecimiento dentro de la compañía.

A nivel nacional, Romero(2020), para la empresa Concrepal Barranca, desarrolló la tesis titulada “*Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción*”, dirigido a una población de 83 colaboradores, 76 hombres y 7 mujeres, con un rango de edad de 26 a 35 años y con gran parte de la población, con escolaridad primaria y sólo una pequeña cantidad, con estudios universitarios. El estudio mencionado, evidenció que existía carencia de motivación por parte del personal, y además, que no se tenía una comunicación asertiva con los trabajadores, ya que muchos, desconocían los beneficios que tenía la empresa , por lo que se debía dar formalidad a éstos incentivos y validar que realmente se otorgaban, lo que serviría para mejorar la imagen de la compañía, la convertiría en un mejor lugar para trabajar, atraería más talento y los trabajadores que se encontraban en la organización, estarían interesados en quedarse por un tiempo prolongado.

Por otro lado, la investigación realizada por Aguilar, Lizano, Rugama y Salazar(2016) para la Empresa ABC, llamada “*Propuesta de incentivos no monetarios, para una política de retención*”, se basó en un enfoque cualitativo, con una población de 10 ejecutivos de

ventas del Departamento de Crédito Hipotecario, con edades superiores a los 30 años, la cual, buscaba analizar aspectos de relevancia, para mejorar la satisfacción de los empleados, y que estos se sintieran motivados, para mejorar la productividad, retener al personal, atraer talento y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. El estudio reflejó que, por la edad de los trabajadores, éstos buscaban estabilidad laboral y crecimiento, pero se determinó que los colaboradores tenían carencia de motivación, por lo que la empresa, vio la necesidad de crear un plan de incentivos no monetarios para retener al personal, y con ello mejorar la eficiencia de los ejecutivos.

También se encontraron estudios, como el realizado por León, Gómez, Barquero y Madrigal (2016), bajo el tema “*Elaboración de Plan de retención*”, a través de una encuesta a una muestra de 13 colaboradores, donde la mayoría era de la generación X, la cual representaba el 62 % de la población. La encuesta evidenció que los colaboradores de alto desempeño buscaban crecimiento profesional. También el estudio reflejó que existía una comunicación deficiente en todo el departamento, por lo que se recomendaba tener una comunicación asertiva, incentivar el trabajo en equipo, mejorar el clima organizacional, e implementar planes de desarrollo personal, para motivar al personal.

A pesar que a nivel nacional, se encuentran pocas investigaciones relacionadas con el tema, destaca la de Cubero (2018) en su estudio titulado “*Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials*”, la cual realizó una encuesta con un enfoque mixto, a una muestra de 27 colaboradores, que conformaban el departamento de Global

Administración, distribuidos por 20 mujeres y 7 hombres, de edades entre los 18 y 35 años correspondientes a la generación “Y”. De los resultados obtenidos se concluyó que existía la necesidad de incentivar a los empleados, para que éstos realizarán su trabajo de forma eficiente y eficaz, sabiendo que, si lograban la productividad deseada y con altos niveles de calidad, se verían beneficiados y recompensados por ello. Además, se propuso trabajar en la comunicación entre la parte administrativa y el resto del personal, para conocer sus fortalezas y oportunidades, incentivar el trabajo en equipo y así premiar a los más sobresalientes.

Por otro lado el trabajo de investigación de Pérez(2020) titulado *“Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal”* ligada al centro educativo, Instituto Dr. Clodomiro Picado Twight, abarcó las áreas más relevantes como el recurso humano, sus necesidades y la forma de satisfacerlas, propiciando un insumo válido y confiable en pro del beneficio de la administración del centro educativo en estudio, así como del sistema educativo en general. Ésta investigación se llevó a cabo con una población de 107 personas, entre ellos 102 docentes, el director y subdirector y 3 auxiliares administrativos y se logró demostrar, que se debe garantizar la aplicación de los incentivos no monetarios, evidenció la carencia de capacitación por parte del colegio, para garantizar la eficiencia del personal docente, anudado a que se debían brindar reconocimientos por el desempeño laboral y finalmente realizar un plan de trabajo que incentivara al personal, para que sus funciones pedagógicas fueran realizadas efectivamente.

También a nivel nacional, Fernández(2018) en su tesis *“Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área de Bóveda y Custodia del conglomerado*

financiero Banco Popular”, aplicó un cuestionario con un método mixto a una muestra de 22 colaboradores, el cual evidenció datos cualitativos y cuantitativos, tales como la carencia de motivación, la falta de trabajo en equipo, la ausencia de retroalimentación a los empleados, y la necesidad de evitar comentarios con terceras personas, para de esta manera evitar los “chismes”, tratar de mejorar el clima organizacional, fomentar el respeto y el reconocimiento, mejorar la confianza y en consecuencia, lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Respecto al salario emocional, a nivel internacional Michán (2017), de Lima Perú con su tesis titulada “*Emotional Salary and Retention of Human Talent* ” realizó una encuesta de forma personal a los trabajadores profesionales y técnicos de la Oficina General de Recursos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, con un cuestionario de 60 preguntas, con las que se pretendía analizar 2 variables: Salario Emocional y Talento Humano. El estudio determinó una relación directa y significativa entre el talento humano y el salario emocional, y evidenció, que el incentivo que se brindaba a los empleados era atractivo y percibido como un aspecto motivante y eficiente, porque retenía el talento humano, fomentaba la imagen de la empresa, empatía, y confianza con personal mejor capacitado, con un buen clima organizacional y con alto sentido de pertenencia.

Finalmente, Jeréz, Salazar, Suarez y Macias(2019)de Bogotá Colombia en su estudio “*Influence of emotional salary on the health and safety of workers* ”, dirigido a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Rectoría Virtual y a Distancia, mediante un estudio mixto cuantitativo y cuantitativo, modelo de encuesta tipo Likert, aplicada a una muestra aleatoria de 48 trabajadores, determinó que más del 50% de los empleados, tenían una antigüedad laboral no mayor a un año, y que en su mayoría eran mujeres con edades entre los 18 y 30 años. Por otro

lado, en relación al programa de inducción, el 46% de la muestra no la recibió y un 79% se sentía satisfecho con el proceso. Así mismo, la investigación confirmó que el salario emocional, sí influye en la seguridad y salud de los trabajadores, ya que genera bienestar a nivel psicosocial, emocional, motivacional y de confort, lo que con lleva a un gran sentido de pertenencia con la empresa. Se sugirió establecer mecanismos que mejoran los canales de comunicación entre el área directiva, administrativa y operativa, con el fin que el personal, pudiera expresar y dar a conocer sus sugerencias.

1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación del problema es la forma de acortar, reducir o precisar un tópico o problema a estudiar, señalando el tiempo y el lugar específico al tema elegido. Delimitar un tema implica reducirlo para que sea fácil controlar la investigación y hacerla viable.(Monroy Mejía, 2018)

La investigación se va a realizar en el periodo comprendido entre mayo 2021 al 03 de septiembre del 2021. La misma se llevará a cabo con los empleados de la Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza, ubicada en la provincia de Guanacaste (Liberia), con una población de 17 colaboradores de género masculino y femenino, con un rango de edad entre los 20 y 60 años, con un nivel de escolaridad medio-alto y un nivel socioeconómico que puede considerarse de clase media-alta.

1.1.3 Justificación

Actualmente a nivel empresarial nos encontramos en presencia de un mercado laboral cambiante, impredecible, donde muchas empresas no pueden mostrarse tan competitivas a nivel monetario, por lo cual, una de las formas de aumentar su atractivo y competitividad, es la introducción del salario emocional.

Se define el salario emocional como un intangible, aquel aspecto inmaterial que surge del interés de la organización por incentivar y generar una reacción positiva del empleado frente a unos estímulos que este no espera, de manera que este se perciba importante para la organización.(Betancur Arias & Quintero Arango, 2021)

Este proyecto busca la viabilidad de implementar un Manual de prácticas de salario emocional, en la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza. Lo anterior a fin de determinar la efectividad y el impacto que dicho beneficio extralegal tiene sobre los empleados en términos de atracción, motivación, retención y demostrar la ventaja competitiva, que significa para la compañía el uso de esta herramienta estratégica a través de la cual asegura el talento humano competente para el desarrollo eficiente de sus objetivos.

Del mismo modo, la realización de este trabajo será un suministro importante para la unidad de Gestión de Documentos de una empresa aseguradora, en la medida que se consoliden sus mejores prácticas en materia de gerencia del talento humano.

Es de suma importancia, contar con una campaña clara de comunicación del paquete de incentivos y beneficios no económicos, que ofrece la compañía y entender como éstos influyen positivamente en la motivación, retención y bienestar de los trabajadores. Este estudio, desea demostrar, como el salario emocional, impacta en el clima organizacional, reduce la rotación e incrementa el compromiso de los trabajadores, ya que los colaboradores se sienten motivados en pertenecer a una compañía, que se preocupa por su bienestar y calidad de vida.

El presente estudio estará dirigido a los trabajadores del área de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza, con el fin de poder identificar cuáles son aquellos incentivos no económicos que ofrece la compañía a sus trabajadores, que tanto estos beneficios son de conocimiento de todo el personal y como esos pueden contribuir en retener a los mejores talentos, mejorar la comunicación, aumentar la productividad laboral, contribuir positivamente en el clima laboral y disminuir la rotación de personal.

La motivación de diseñar un Manual de Beneficios, que constituya salario emocional en la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza, surge en respuesta a la necesidad que tienen las compañías de retener al talento de la organización, con incentivos que no representen alto costo para la empresa y con una campaña de comunicación, que muestre a los asociados, que la compañía se preocupa por el bienestar de sus trabajadores. Se espera que con el manual se contribuya en la motivación y retención del talento humano, en la creación de un ambiente de trabajo, donde se respete el balance vida trabajo, se promueva el desarrollo personal como profesional y se reconozca el buen desempeño y las capacidades de cada empleado.

Es por esto que la presente investigación pretende analizar la viabilidad de implementar un Manual de Prácticas de salario emocional en la empresa aseguradora La Confianza como herramienta en el proceso de “Inducción” y como factor de motivación de los nuevos colaboradores y de los trabajadores actuales, con el fin de documentar la estrategia realizada por la organización, en materia de beneficios, y permitiendo al área de recursos humanos, una vez emitidas las conclusiones y recomendaciones, revisar y aplicar lo requerido para su mejora continua.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Una pregunta de investigación es un hecho, un fenómeno que incita a la reflexión y al estudio. Permite reconocer la situación que se va a estudiar, mostrando sus principales rasgos. Dimensión al estado actual de la situación o al espacio que se va a estudiar.(Betancur Arias & Quintero Arango, 2021)

Por lo tanto, la pregunta a utilizar para esta investigación, es:

¿Cómo afecta en la motivación y retención de los empleados de la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La confianza, la no existencia de un Manual de beneficios que recopile todos los incentivos no económicos que ofrece la compañía y que constituyen salario emocional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Mejía nos indica que un objetivo general es: “El objetivo general describe el propósito de la investigación en su dimensión global” (Monroy Mejía, 2018).

Analizar cuáles son las mejores prácticas de salario emocional que permitan, motivar, retener e incentivar a los empleados de la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza.

1.3.2 Objetivos específicos

“ Los objetivos específicos son aquellos que deben ser alcanzados para llegar al objetivo general propuesto, por lo tanto, derivan del general”(Monroy Mejía, 2018).

a) Investigar cuáles prácticas de las que se consideran salario emocional existen actualmente, con el fin de mejorarlas o modificarlas, para la empresa aseguradora La Confianza.

b) Estudiar los nuevos beneficios que se pueden implementar para motivar y retener a los empleados de la empresa aseguradora, con el fin de obtener una mayor satisfacción de ellos.

c) Integrar un manual de bienestar de las prácticas de salario emocional existentes y las sugerencias de nuevos beneficios que serán de interés para los empleados de la empresa aseguradora, y así mantener a los empleados actuales.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Este capítulo está constituido por tres apartados, el primero es el marco teórico, que hace referencia al recuento de estudios que se han llevado a cabo para esta investigación, permitiendo un aporte novedoso que marca los lineamientos teóricos sobre los cuales se fundamenta la Tesis.

El segundo apartado es el denominado marco conceptual, que contiene definiciones de los conceptos principales que son las variables cualitativas y cuantitativas. Estas definiciones son alineadas a la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Finalmente, el tercer apartado es el marco contextual donde se habla de las características geográficas, demográficas e históricas donde se va a llevar a cabo la investigación y todo lo concerniente con la empresa donde se está realizando la investigación como: historia de la empresa, filosofía, principios corporativos, misión, visión, valores, estructura organizacional entre otros.

2.1 MARCO TEÓRICO

En este apartado se visualiza las teorías de actores principales que han trabajado este tema, entre ellos tenemos varios conceptos que hay que incluir en esta investigación, con el fin de orientar a los lectores sobre los lineamientos teóricos sobre los cuales se fundamenta esta investigación.

2.1.1 Administración

Definición

Según (Stephen P, 2018) implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz.

La administración es hacer que los procesos se realicen de manera correcta reduciendo insumos y ayudando a la empresa a alcanzar las metas.

2.1.2 Administrador o gerente

Según(Stephen P, 2018) Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas, para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino, con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. También podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización (digamos, empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa). Hay que tener en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales, sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas.

2.1.3 Responsabilidad gerencial

La responsabilidad de los gerentes es administrar y esto tiene ver con coordinar y supervisar las actividades laborales del personal y que éstas cumpla con los objetivos de la compañía.

2.1.4 Habilidades gerenciales

Según (Stephen P, 2018) para ser gerente se tienen que tener las siguientes competencias:

1- Habilidades técnicas: Son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. (Para los gerentes de nivel alto conocimiento de la industria y comprensión general de los procesos y productos de la organización; para los gerentes de niveles medio y bajo, conocimiento especializado requerido en las áreas donde se desenvuelven, como finanzas, recursos humanos, marketing, informática, producción, tecnologías de la información.

2- Habilidades conceptuales: Son aquellas que utilizan los Gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

3- Habilidades interpersonales: Implican la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados.

4- Habilidades políticas: Desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas con la finalidad de obtener los recursos necesarios para sus grupos.

2.1.5 Funciones de los administradores

Posteriormente se definen 4 funciones básicas que conforman el proceso administrativo.

Según Henri Fayol estas son:

Planear

Incluye los objetivos de la empresa, así como realizar controles para alcanzarlos.

“Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlas, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (Stephen P, 2018).

Organizar

Es tener el control de los recursos que la empresa requiere necesarios determinando una estructura que ayude en el alcance de los objetivos.

“Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales” (Stephen P, 2018).

Dirigir

Proceso mediante el cual se tiene influencia sobre el personal para poder orientarlo y que este cumpla con las actividades que le corresponden de forma eficiente y eficaz.

“Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Stephen P, 2018).

Controlar

Es monitorear las actividades, para comprobar que se estén alcanzando los objetivos y sino poder realizar un plan de acción con anticipación para lograrlos.

“Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir del desempeño laboral” (Stephen P, 2018).

2.1.6 Recursos Humanos

Es el grupo de personas dispuestas a aplicar sus conocimientos, conductas y competencias adecuadas para contribuir en el logro de los objetivos de la empresa. “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”(Chiavenato, 2017).

2.1.7 Objetivos del área de gestión de Recursos Humanos

Los objetivos de la organización deben contribuir al logro de las metas de la compañía, ofreciendo bienestar tanto a la empresa como a los empleados. El fin de tener una empresa es ofrecer un bien o servicio a sus clientes, con el fin de que este sea rentable y genere frutos a la compañía.

Los objetivos del área de Gestión de Recursos Humanos se desprenden de las metas de la organización, de su misión y de su visión, teniendo en cuenta los valores de la organización. (Chiavenato, 2017)

A continuación, se definen los principales objetivos:

1. Crear, mantener y desarrollar el personal con las capacidades adecuadas según el puesto que debe desarrollar, y que este satisfecho para que pueda desempeñar su labor con motivación y que genere rendimientos positivos a la compañía.
2. Crear, mantener y desarrollar herramientas de trabajo tecnológicas, innovadoras y en buen estado para lograr la satisfacción del recurso humano y que este se sienta satisfecho.

3. Lograr que el personal desarrolle las actividades de forma eficaz y eficiente.
4. Tener el recurso humano adecuado en el puesto según sus aforos.
5. Construir colaboradores con las competencias básicas para asegurarse de continuar en el mercado ofreciendo presión sobre la competencia.

2.1.8 Dificultades básicas del Área de Gestión de Recursos Humanos

El Área de recursos humanos es muy específica, lo que la hace diferente de cualquier recurso organizacional. Las principales dificultades que se encuentran en esta área son:

- La Gestión de Recursos Humanos lo que realiza son servicios de asesoría a los empleados, implementando las funciones básicas del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar.
- Trata con personal inteligente comprometidos con el ambiente, con el crecimiento personal y profesional, dispuestos al cambio y generando valor a la compañía.
- El recurso humano está distribuido en todos los departamentos de la compañía bajo la autoridad de los diferentes líderes, quienes son responsables directos de sus subordinados, siendo una responsabilidad en línea y una función de staff.
- Se preocupa especialmente de la eficiencia y la eficacia. Los principales acontecimientos que se dan son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- Trabaja en ambientes y condiciones que no determina, de la cual tiene poco poder, de la cual está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y variables. Pero se controla la calidad a través de la selección de personal según a como evoluciones su desempeño.

- Uno de los principales retos, es que allá o no riesgos.

2.1.9 Función del Área de Gestión de Recursos Humanos

Es un mundo de negocios tan cambiante, por variables demográficos, políticos, culturales, las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente, teniendo los recursos, habilidades, conocimientos y los mejores talentos, para competir en el mercado. También necesitan ir desarrollando las habilidades de cada empleado para que este pueda ser más productivo en su puesto de trabajo, mejorando el clima, motivando al personal y que este se sienta valorado y satisfecho.

Crear, agregar y capturar valor, buscar la excelencia operativa, mejorar la competitividad y asegurar la sustentabilidad de las organizaciones. La GRH puede ofrecer todo esto, dependiendo de cómo se planifica, organiza, dirige y supervisa el desempeño organizacional y garantizar el capital humano para hacerlo.(Chiavenato, 2017)

2.1.10 Departamento de Recursos Humanos

Es el que se encarga de todo lo referente al capital humano de la compañía, este es un departamento de mucha importancia para la organización sin importar su índole, el cual está conformado por un conjunto de personas con habilidades, competencias, actitudes, precepciones que tienen como meta, establecer los objetivos de la empresa para alcanzarlos, ordenar los recursos, influenciar en el personal para que este logre los objetivos y monitoreas que se alcancen las metas.

“Los nuevos modelos de organización consideran los recursos humanos un factor clave para el éxito de la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personal y

profesionalmente, se convierten en una ventaja competitiva de la empresa” (López Barra & Ruiz Otero, 2015).

Las personas son el recurso más importante de una empresa, sin ellas no es posible lograr que funcione, el departamento de Recursos Humanos ha evolucionado enormemente en los últimos años. Al principio sólo se encargaba del desarrollo de funciones administrativas del personal, sin participar en la dirección empresarial, y estas funciones han aumentado tanto, que se ha considerado un departamento clave para conseguir el éxito de la empresa y por ello, participa en la dirección empresarial al máximo nivel.

2.1.11 Los Recursos Humanos como función estratégica

Debido a los cambios que se han atribuido al talento humano se generan condiciones para que actualmente los Recursos Humanos puedan considerarse una función estratégica.

Se comenta por (López Barra & Ruiz Otero, 2015) que la nueva visión de Recursos Humanos integra dicha área en el nivel estratégico de la empresa, al mismo nivel que otras áreas como la comercial, técnica, administrativa y financiera.

2.1.12 La ventaja competitiva de los recursos humanos

El personal que integra la compañía es la principal ventaja competitiva, ya que de acuerdo con sus habilidades, experiencias, conocimientos y formas de desarrollarse pueden hacer que los bienes y servicios que tiene la asociación sean muy competitivos en el mercado. De acuerdo con lo que indica el autor “Esta ventaja competitiva se desarrolla mediante políticas determinadas como planes de formación, motivación, conciliación de la vida personal y familiar,

definición de las carreras profesionales, políticas de igualdad, etc. ”(López Barra & Ruiz Otero, 2015).

2.1.13 Inducción y Capacitación de Personal

Este proceso es de suma importancia, ya que la etapa de inducción, en la que se debe orientar al colaborador nuevo en sus funciones, en la cual se le ayuda a integrarse al grupo de trabajo y a fomentar la cultura organizacional al nuevo candidato en cambio la capacitación es el proceso de desarrollar esas capacidades que tiene el colaborador, cada una tiene sus particularidades.

Por lo tanto, la inducción es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de sentar las bases para la rápida orientación y adaptación del trabajador, en miras de su integración formal e informal a una nueva empresa; esto, en el caso de un funcionario recién llegado; o de su integración a un nuevo puesto, en el caso de la creación de una nueva área de trabajo, y a una nueva jerarquía y/o sede institucional, cuando se trata de un trabajador antiguo de la misma empresa. El proceso de inducción no sólo contempla la parte oficial y formal del contrato de trabajo que han firmado la empresa y el trabajador, donde se establecen deberes y derechos oficiales de la integración de un nuevo funcionario, o de la transferencia de un trabajador antiguo a un nuevo puesto; también contempla, de forma complementaria, lo que se conoce como contrato psicológico, el cual no precisa de firmas oficiales o formales, sino apenas de la voluntad, el compromiso y la mutua aceptación entre el trabajador y la empresa; esto, en la búsqueda de la integración plena de ambas partes y el establecimiento de mecanismos y procesos de interacción humana, convivencia feliz y satisfacción plena de expectativas de desarrollo mutuo. Se puede entender que este contrato busca una relación simbiótica, basada en

interacciones de socialización (proceso por el cual la empresa busca que las personas se adapten a su identidad) y personalización (mediante la cual el trabajador trata de asimilar a la empresa en su identidad personal). (Louffat Olivares, 2018)

2.1.14 Aspectos centrales de la inducción

Es importante que este proceso se implemente y ejecute eficaz y eficientemente

2.1.15 Los personajes que intervienen en la inducción

En esta etapa es relevante la participación de las principales autoridades de la institución.

Para realzar y darle la importancia debida, al ingreso de este nuevo integrante de “la familia” (en cuya metáfora conviene ver este proceso como si la empresa fuera un par de padres ante el nacimiento de un hijo). También se recomienda la participación del jefe directo del nuevo miembro, para presentarlo directamente a sus compañeros de trabajo, con quienes convivirá de una forma permanente y constituirá, prácticamente, una segunda familia.(Louffat Olivares, 2018)

2.1.16 La oficina de la inducción

Acá se realizará la presentación inicial del nuevo trabajador, se recomienda que sea en el auditorio central con los compañeros de trabajo para que este se sienta bienvenido y le sea más fácil integrarse.

Otro aspecto importante, es el del puesto de trabajo donde el nuevo integrante tendrá una interacción permanente con sus compañeros directos. En ocasiones también pueden ser aprovechados algunos ambientes escogidos por el área de personal, para poder darle al trabajador informaciones más específicas, detalladas y reservadas.(Louffat Olivares, 2018)

2.1.17 Los momentos y el tiempo de inducción

Se recomienda realizar la inducción permanentemente.

En la primera etapa, a través de la recepción; en una segunda, ya en el desempeño normal y diario del trabajador en su puesto y área de trabajo, y en una tercera, ante algún cambio o transferencia eventual de unidad, jerarquía o sede del trabajador en la propia empresa. Al final, se trata de un proceso continuo que se fortalece en el propio clima de la cultura organizacional. (Louffat Olivares, 2018)

2.1.18 Los materiales que se utilizarán durante la inducción

En el proceso de inducción, la interacción entre quienes lo llevan a cabo y el nuevo trabajador se puede ver fortalecida con la ayuda didáctica de medios audiovisuales, tales como proyección de películas o documentales internos, presentaciones con software vía computadoras, panfletos informativos, separatas de reglamentos diversos, etc. En el caso de realizar recepciones o fiestas de bienvenida, debe implementarse también la disposición de materiales y la parte logística para el evento. (Louffat Olivares, 2018)

2.1.19 Las formas de llevarla acabo

(Louffat Olivares, 2018) “indica que la inducción puede realizarse de acuerdo con políticas o directrices particulares previamente establecidas por la empresa”.

2.1.20 Evaluación del desempeño

En esta etapa lo que se valora de forma más objetiva es como se ha desempeñado el empleado, este desempeño va a depender mucho de qué tan motivado está el colaborador si está

satisfecho en el puesto, si ha cumplido con las responsabilidades de su cargo o no, además mide el rendimiento en un periodo predispuesto por la organización.

Asimismo “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2017).

2.1.21 Porque es necesario evaluar el desempeño

- Es una forma de medir el rendimiento y con esto la empresa se puede basar en tomar decisiones ya sea para un ascenso o cubrir una vacante.
- La compañía se asegura que el colaborador este cumpliendo con las necesidades de su puesto y es una alerta para retroalimentarlo en algún tema que lo requiera respaldando sus metas.
- El líder tiene la oportunidad de ver las fuerzas y de corregir las debilidades.
- Los líderes pueden elaborar un plan de contingencia para reforzar el trabajo.

2.1.22 La remuneración por evaluación del desempeño

Esta parte de la gratificación es muy importante, pero es necesario diversificarla en remuneración por méritos y remuneración por rendimiento.

Dado a lo indicado anteriormente, la que se refiere a méritos se rige por medio de una evaluación sistemática que es demostrada por las aptitudes del trabajador y esta se evalúa periódicamente, anual o semestralmente. Además, toma en cuenta factores como como por ejemplo cuando se llena formularios y se discuten sus entrevistas personales entre los encargados donde se retroalimenta de su desempeño, factor motivador para los empleados.

Asimismo, se indica que “la remuneración por méritos determina que una parte del salario del trabajador se vincula a una evaluación sistemática de la capacidad demostrada o del seguimiento del comportamiento”(Cuartas Aguirre, 2015).

Y la remuneración por rendimiento se determina porque una parte del salario se mide objetivamente de las metas que el trabajador logro y este puede variar en porcentaje.

Todos los criterios que relacionan la remuneración al rendimiento son precisas y anteriores a la realización del trabajo. La remuneración por rendimiento puede hacerse en forma individual o en forma colectiva, se pueden presentar aumentos extraordinarios para recompensar rendimientos superiores a lo normal o cambiar de criterio para hacer incrementos cuando los rendimientos no son satisfactorios y utilizar por ejemplo el criterio de las utilidades o el criterio de la antigüedad.(Cuartas Aguirre, 2015)

Estos 2 tipos de remuneración están muy ligados, la evaluación de desempeño toma como punto de referencia varios factores como: puntualidad, ausentismo, calidad en los servicios brindados, lealtad, clima laboral, eficiencia y eficacia con la que se realizan los procesos.

Es indispensable insistir a la dirección de recursos humanos que para que los sistemas de remuneración por evaluación complementaria del salario base funcionen con el enfoque de estímulo, motivación y satisfacción debiendo llevar un alto sentido de juzgamiento de los méritos y un gran sentido de equidad que a veces no se presenta en los evaluadores, sea indispensable una estricta selección y preparación del grupo evaluador. (Cuartas Aguirre, 2015)

2.1.23 Salario Emocional

Cada persona tiene una percepción diferente de ver las cosas, lo que motiva a un individuo no precisamente le tiene que gustar a los demás, ya que todas las personas tienen

necesidades, expectativas, personalidades y culturas diferentes. Las percepciones cambian con la madurez a medida que se va obteniendo experiencia, es por eso, la importancia de que las empresas desarrollen estrategias que equilibren tanto el bienestar de sus colaboradores como el de la compañía y que estos fomenten la satisfacción del personal para obtener un mejor desempeño.

Con la evolución del sector empresarial, las industrias cada vez se ven más obligadas a gestionar cambios, a innovar y a adoptar nuevas estrategias que les permitan no solo crecer en el mercado, sino también fidelizar al recurso humano.

Como consecuencia, existe la necesidad de que los líderes de las empresas conozcan las habilidades blandas y las transversales dado a que estas se relacionan con la inteligencia emocional obtenido bajo las destrezas del estudio y que hacen referencia a la parte socioemocional que se vincula al liderazgo, a tener la capacidad de comunicación asertiva, fomentar el trabajo en equipo y a tomar decisiones que apoyen los objetivos de la organización para contribuir en el bienestar de clima organizacional. Por consiguiente “La remuneración emocional es un aspecto clave y necesario para lograr la identificación y motivación del trabajador con la empresa en la que labora” (Louffat, 2019).

El salario emocional es un incentivo no monetario que permite lograr un mayor compromiso en los trabajadores, que busca motivar al recurso humano de manera tal que éste perciba que es importante para la compañía, generando a su vez una reacción positiva que impulse a los empleados a mejorar su rendimiento y a que éstos perciban un balance entre lo que es el trabajo y la familia, percibiendo beneficios como el teletrabajo que beneficia la conciliación familiar, flexibilidad horaria que mejora la productividad, actividades de equipo, desarrollo

profesional entre otros. Si entendemos cuales son las necesidades del equipo de trabajo, es más fácil satisfacerlos.

En resumen, el salario emocional se refiere a: “La mejora que este proporciona en la conciliación laboral y personal, esto hace que las organizaciones enfatizan en aspectos como la satisfacción emocional y oportunidades de desarrollo personal y profesional.” como se cita en(Cardenas Layme, 2020).

En particular, el concepto de “salario emocional” fuera de su carácter retributivo de labor, se enfoca más hacia la calidad de vida que debe llevar y reflejar el empleado, simultáneamente dentro y fuera de la organización empresarial incluyendo en dicho enfoque las relaciones del entorno familiar que lo rodea. La calidad de vida en esos términos, compatible, eslabonada y correlacionada directamente con las actividades de la vida laboral, por encima del ingreso básico físico, que periodo a periodo, se refleja en la cuenta de nómina salarial, se refleja en la cuenta emocional. Una de las metas de las empresas es la inversión en su capital humano para el logro de rendimiento lo más óptimo posible.(Cuartas Aguirre, 2015)

2.1.24 Beneficios del Salario Emocional

Existe una gran variedad de beneficios que ayudan a las empresas en el aumento de la productividad traducidos en la satisfacción del personal, de los cuales se presentan a continuación.

2.1.24.1 Reconocimiento personal y laboral

Es importante reconocer una buena labor, que los empleados sepan que son importantes en la compañía y que se les incentiva por ello, ejemplo una carta de felicitación, un bien hecho es muy valorado por el personal.

2.1.24.2 Incentivar a las personas

Permitir a los colaboradores que por iniciativa propia realicen aportes conforme a sus capacidades para los procedimientos, incentivando el trabajo en equipo.

Incentivos (estímulos) son los pagos de la organización a sus participantes (sueldos, salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc. A cambio de las contribuciones son pagos de cada participante en la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad).(Chiavenato, 2017)

2.1.24.3 Cultura y valoración del Compromiso Mutuo

Es muy importante crear una cultura acorde a los valores y principios de la compañía, logrando el respeto a las políticas y que las mismas se cumplan.

“Cultura organizacional Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás”(Stephen P, 2018).

2.1.24.4 Planificación del trabajo

Fomentar el trabajo en equipo, mejorando el clima organizacional de forma que se realicen las actividades a tiempo con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.25 Factores para el diseño de políticas de salario emocional

2.1.25.1 Satisfacción laboral

Se refiere a la percepción que tiene el colaborador de su trabajo, si tiene una actitud positiva que le ayude a realizar los procesos de la mejor forma, siempre estará dispuesto a aprender y a practicar la resiliencia, como una capacidad continua para el cambio, ya sea laboral o personal.

Un empleado satisfecho podrá brindar el mejor servicio tanto interno como externo, cumplirá con las actividades asignadas, generará un clima positivo y mejorará la forma como se relaciona con los demás colaboradores.

La eficiencia depende de la motivación y satisfacción del colaborador para poder cumplir con las actividades asignadas, y por medio de una buena actitud, se llega a un clima positivo y al disfrute al momento de relacionarse con los demás colaboradores. (Betancur Arias & Quintero Arango, 2021)

2.1.25.2 Motivación

Este factor es muy importante, ya que determina la eficiencia con la que se desarrolla el empleado en sus funciones. Si bien es cierto, el salario emocional viene a mejorar la satisfacción del empleado y que este se sienta satisfecho, depende de los líderes monitorear que esas retribuciones sean de agrado para el personal, esto se puede realizar por medio de encuestas de satisfacción, actividades de clima y manteniendo una comunicación asertiva con el personal a cargo. Además, realizar correctamente un proceso de motivación, no sólo depende del individuo, también aporta el clima laboral, la orientación y las herramientas necesarias para trabajar. “La

motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”(Stephen P, 2018).

2.1.25.3 Flexibilidad laboral

Esta depende de la normativa de la institución, existen distintos tipos de flexibilidad ya sea por horarios, permisos especiales, vacaciones, etc. “Ésta permite la conciliación personal y además la motivación, ya que los beneficiados van a tener más tiempo en sus actividades tanto personales como profesionales”(Chiavenato, 2017).

Es de gran relevancia la flexibilidad laboral dado que facilita la adaptación con los colaboradores en el lugar de trabajo. “Por supuesto, una flexibilidad laboral con estrategias equilibradas, además de tener impacto en el colaborador, preserva la empresa y la inversión”(Betancur Arias & Quintero Arango, 2021).

2.1.25.4 Teletrabajo

Permite la conciliación familiar según la situación de cada persona, ofreciendo la posibilidad de no estar transportándose a lugares de mucha distancia de la casa, ahorro de dinero al no gastar en transporte, gasolina, etc., impacta positivamente en las personas que son vulnerables físicamente, y que les es más difícil asistir de forma presencial a sus trabajos. Facilita que el trabajador pueda tener mayor disponibilidad de atender compromisos personales al finalizar su jornada laboral, lo que es muy valorado por el personal.

El teletrabajo es un estímulo que proporciona a algunos colaboradores mejor calidad de vida, ya que, al existir confianza entre las partes y buscar el equilibrio entre lo laboral y lo personal, el empleado obtiene felicidad y satisfacción en diferentes ámbitos de su vida; entretanto, la empresa es retribuida con productividad.(Betancur Arias & Quintero Arango, 2021)

2.1.25.5 Oportunidades de promoción

El que la empresa incentive al desarrollo profesional y lo promueva por medio de concursos internos, donde se le permita al funcionario crecer profesionalmente, es un elemento de motivación y retención para el trabajador.

2.1.25.6 Formación

Brinda a los colaboradores oportunidades para desarrollarse educativamente tanto dentro como fuera de la empresa, enviándolos a cursos para capacitarlos en áreas específicas, promoviendo becas universitarias y de esta manera incentivar al personal. Muchas instituciones tienen convenios con universidades, instituciones que brinden beneficios y facilidades, para que su personal pueda aprovecharlos.

2.1.25.7 Clima laboral

Tener un clima laboral sano ayuda a que la convivencia de los empleados sea satisfactoria, pues si se tiene un ambiente en armonía y fuera de rumores o chismes, se logra un mejor desempeño. El clima organizacional está ligado al ambiente de trabajo, equivale a las relaciones interpersonales como se tratan, el nivel de confianza y respeto mutuo con los demás.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2017)

2.1.25.8 Valores y cultura de la empresa

Los valores incrementan el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, y con ella fomenta la satisfacción de realizar bien las cosas y que éstos sean más productivos. Para entender la cultura organizacional, primero se debe conocer la compañía en que labora, es necesario trabajar en ella, ser parte de las actividades que se realiza, entender las normas, que orientan el comportamiento, para relacionarse interna y externamente con las personas.

“Cultura organizacional son los Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás”(Stephen P, 2018).

2.1.25.9 Participación en la toma de decisiones

Tomar en cuenta al personal para la toma de decisiones es clave, ya que el considerar las opiniones de los empleados incrementa el compromiso y la motivación, promueve la escucha y hace que los trabajadores sientan que sus funciones son importantes para la compañía. Esto ayuda, a tener un conocimiento más completo, de las actividades que se realizan, además puede ser considerado más legítimo, ya que la persona que lleva a cabo el proceso es la que maneja mejor la información.

2.1.25.10 Reconocimiento al trabajo bien hecho

El reconocimiento del trabajo es muy satisfactorio incluso a veces más gratificante que recibir dinero, un bien hecho, gracias por su trabajo, ayuda en el ánimo de las personas lo que le ayuda desempeñar su labor con mayor satisfacción.

Con el objetivo de establecer una conceptualización adecuada de los elementos y factores que intervienen en la Elaboración de un Manual que constituya Salario Emocional en la Unidad de Gestión de Documentos de una empresa Aseguradora, a continuación, se describirán los conceptos teóricos que son la base y guía para realizar este trabajo.

2.1.26 Salario

Es la retribución económica que percibe una persona al momento de ser contratado en una empresa, ésta se brinda a lo convenido y en plazos.

Según lo establecido en el código de trabajo en el artículo 162, hace alusión de que el salario se debe establecer en el contrato de trabajo y debe quedar claro cómo se va a pagar, esta retribución siempre debe ser en dinero y podrá haber otros atributos en especie.

Constituye salario, no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino TODO lo que recibe el trabajador en dinero o en especie, como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de horas extras, valor de trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.(Cuartas Aguirre, 2015)

2.1.27 Formas de salario

Existen 4 formas de pago salarial según indica (Cuartas Aguirre, 2015) que son:

2.1.27.1 Salario por unidad de tiempo: Se establece de acuerdo con el periodo de tiempo laborado, tomando como referencia: horas, días, semanas decenas, quincenas, máximo meses.

2.1.27.2 Salario por unidad de obra (destajo): Se establece de acuerdo con el número de piezas laboradas o terminadas, tomando como referencia el tipo de unidad que el trabajador deba manipular como: pares, docenas, cajas, paquetes, rollos, etc.

2.1.27.3 Salario por tarea: Se fija de acuerdo con la realización de una serie de actividades conducentes a concluir en su totalidad una tarea, a completa satisfacción del empleador, tomando como referencia, tareas como: instalar una máquina, hacer una bodega, pintar un área, ampliar unos conductos, elaborar una encuesta, promocionar un nuevo producto, etc.

2.1.27.4 Salario mixto: Se fija un combinado de las formas anteriores y especificando en el contrato las formas convenidas, los valores correspondientes en cada caso, sin dejar de especificar cuando se trate de plazos de entrega, las fechas correspondientes, y frecuentemente se rige más por los términos del código civil, por manejarse unas condiciones de contratación de servicios.

2.1.28 El pago del salario

El pago del salario admite dos modalidades: en dinero y en especie, pero con algunas limitaciones que se detallan a continuación:

2.1.28.1 Retribución dineraria: Consiste en la entrega de una cantidad de dinero en moneda de curso legal. También se admite el pago mediante cheque o transferencia bancaria.

2.1.28.2 Retribución en especie: Consiste en la entrega de determinados bienes o beneficios al trabajador, como, por ejemplo, el uso de una vivienda, vehículos de empresa, plazas de garaje, beneficio de seguros médicos o seguros de vida, suministro de energía, entrega de productos fabricados por la empresa, etc. La retribución en especie no puede superar el 30 % del total, de

las percepciones salariales ni suponer una percepción en dinero inferior al salario mínimo interprofesional. (López Barra & Ruiz Otero, 2015)

2.1.29 La estructura del salario

Toda empresa debe contar con una estructura técnica de salarios, con una relación ordenada de los puestos de trabajo y los salarios correspondientes, reflejando equidad, proporcionalidad adecuada.

Según (Cuartas Aguirre, 2015) Para configurar una estructura de salarios o estructura remunerativa general que sea útil, actual, definida, manejable y técnica en la empresa, es necesario el desarrollo, ejecución y actualización permanente de los siguientes planes de trabajo:

- Plan de análisis ocupacional. Este se desarrolla a partir del estudio de puestos de trabajo y su objetivo fundamental es determinar los “perfiles” de los cargos a valorar.
- Plan de valoración de puestos de trabajo. Este se desarrolla con base en los perfiles de cargos determinados con el plan anterior, escogiendo y aplicando un método de valoración específico (generalmente con base en características de la empresa).
- Plan de ajuste de salarios en función de los salarios del mercado laboral. Este se desarrolla a partir de la comparación de los resultados de valoración interna y de los resultados que presenta el mercado laboral obtenido a través de encuestas de salarios.

2.1.30 Incentivos

Estos se clasifican en 2 formas que son: Incentivos monetarios e incentivos no monetarios.

Los incentivos monetarios o económicos son los que más se conocen ya que son el dinero que se recibe por brindar un servicio.

El trabajador lo asimila como un medio para satisfacer necesidades, la empresa lo debe asociar como un excedente de una remuneración básica, debe ser aceptado como un elemento fundamental en la mejora del nivel de vida, la reducción de ansiedad y descontento, dar al trabajador seguridad, tranquilidad, estabilidad y medio a través del cual se puede conseguir relativamente lo que se quiere.(Cuartas Aguirre, 2015)

2.1.31 Incentivo desde el punto de vista de la empresa

Desde el punto de vista de la empresa, el incentivo ayuda a obtener mayor cantidad de unidades trabajadas, brindando una disminución en los costos unitarios de producción, aprovechando la capacidad productiva de los elementos de trabajo y con ello obteniendo mayor cantidad de ingresos y utilidades.

Los incentivos al producir progresivamente una especialización en las formas de trabajo, pueden conducir a una disminución sensible en el control de las actividades, pudiéndose encauzar este excedente de tiempo en mejorar la calidad de la supervisión.(Cuartas Aguirre, 2015)

2.1.32 Incentivo desde el punto de vista del trabajador

Mejora la calidad de vida del empleado, brindando mayor estabilidad ya que en algunos casos, ayuda en la retención de talentos, además genera motivación, lo que incentiva al colaborador a realizar las tareas de forma eficaz y eficiente, permitiendo un alto grado de especialización en el desempeño de sus actividades.

En cuanto “Un plan de incentivos permite mejorar su ingreso de salario periódico efectivo, percibiendo directamente el resultado de su mayor esfuerzo y como consecuencia puede mejorar su capacidad de compra y su nivel de vida”(Cuartas Aguirre, 2015).

2.1.33 Requisitos para implantar incentivos

Conforme a (Cuartas Aguirre, 2015)

Para brindar un plan de incentivos y que este sea atractivo debe cumplir los siguientes objetivos para así poder ejecutarlos:

Contar con una estructura salarial definida previa a la implantación del método, que establezca en forma precisa los salarios básicos, punto de partida de cualquier tipo de incentivo.

Contar con estudios técnicos de tiempos de operación realizados por el departamento de ingeniería industrial, de las actividades que se vaya a incentivar, para calcular con la mejor precisión los estándares de unidades o tiempo, con base en los cuales se determina el valor del incentivo.

Establecer un programa de estricto control de calidad del producto o servicio, de tal forma que al aplicar el método de incentivos ésta no se afecte y con ello se deteriore la imagen del producto, la imagen de la empresa en el mercado y con mayor razón si éste es muy competido.

El método de incentivos que se utilice debe darse a conocer a los supervisores, que deben ejecutar y controlar el sistema y a los trabajadores que acepten voluntariamente someterse a los incentivos, ya que no debe ser un programa que presione de una u otra forma su aceptación.

El método que se aplique debe ser sencillo de entender, simplificado en sus cálculos, para que cada trabajador que desee haga sus propios cálculos y considere previamente su

conveniencia o inconveniencia. Cuando esto no se da se pueden hacer conjeturas acerca de la intención o buena fe de la empresa, pudiéndose presentar descontentos e insatisfacciones.

Las empresas que apliquen por primera vez un sistema de incentivos del cual no se tiene récord de resultados, debe delegar en algún empleado la función de explicación de cálculos, aceptación de reclamos, registro de problemas y dificultades que pudieran surgir al menos inicialmente mientras se afianza el sistema, evitando así cualquier divergencia suscitada especialmente con el sindicato o las organizaciones de trabajadores.

Cuando se establece un sistema de incentivos que no sea aplicable a todos los cargos, deberá establecerse alguna forma de estímulo para los demás, como la aplicación de estímulos basados en la evaluación del desempeño para evitar comparaciones, desmotivaciones o baja en los niveles de eficiencia.

La eficacia de todo sistema de incentivos radica en gran parte en la existencia de buenas relaciones con los trabajadores, la organización sindical y con mayor razón, si se ha contado con la participación de todos los trabajadores, en la discusión de la conveniencia o inconveniencia de la aplicación de los métodos. Es importante además concertar garantías mutuas para evitar diferencias sobre la marcha, que entorpecen la bondad de los métodos o se tiende a distorsionar los objetivos que se persiguen, por efecto de tácticas sindicales u omisiones deliberadas de la administración.

2.1.34 Remuneración

Es el salario justo que deben recibir los trabajadores a cambio de brindar sus servicios, esta se puede obtener mediante un acuerdo previo en que una persona que actúa como jefe, empleador realiza un contrato de trabajo ya sea verbal o escrito y que este realice una serie de actividades, al finalizar el acuerdo este recibirá su pago. Posteriormente la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.(Chiavenato, 2017)

2.1.35 El salario para las personas

Es el beneficio que obtienen los individuos en forma de dinero para satisfacer sus necesidades.

De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales.(Chiavenato, 2017)

2.1.36 El salario para las organizaciones

(Chiavenato, 2017), indica que, para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo.

2.1.37 Compensaciones

Las compensaciones son los beneficios que reciben los empleados, a cambio de las actividades que realiza, es muy importante para las empresas llevar bien esta labor, ya que esto garantiza la satisfacción del personal y a la vez ayuda a la empresa a retener los mejores talentos y que estos se desempeñen mejor en sus labores. Sino se cuenta con una política de compensación adecuada, es probable que los colaboradores abandonen la compañía, por lo que se debe tener un equilibrio entre la satisfacción y la compensación, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del departamento de Recursos Humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Según indica (Madero Gómez, 2016) “La compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones”, es por eso la relevancia que tiene el tema de pagos en las empresas, pues un aspecto clave en su operación.

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques según (Madero Gómez, 2016) :

- Compensaciones de tipo monetario: son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza.
- Compensaciones no monetarias: son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento, gratificación que no tenga impacto

económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo.

2.1.38 Remuneración por desempeño laboral e incentivos económicos.

Los incentivos económicos son aquellas retribuciones económicas que se les pagan a los trabajadores, cuya productividad asciendan un determinado valor.

2.1.39 Programas de incentivos y reconocimiento para empleados Individuales

De acuerdo con (Dessler, 2015) “Los programas de incentivos individuales remuneran a los trabajadores con base en el desempeño. El salario variable se refiere a planes grupales que vinculan la remuneración con la productividad, o alguna otra medida de rentabilidad de la empresa”.

2.1.40 Planes de trabajo a destajo

Para (Dessler, 2015) el trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. El salario está vinculado directamente con lo que el trabajador produce; el empleado recibe una cantidad por cada unidad que produce.

2.1.41 El pago por méritos como incentivo

Es el pago que se brinda al colaborador como un aumento salarial con base a su desempeño individual, es el más usado en trabajadores administrativos, difiere de un bono, ya que este se vuelve parte del salario base.

Los incrementos por méritos tienen tanto defensores como detractores. Los defensores argumentan, que sólo las recompensas como éstas, que se vinculan directamente con el desempeño, fomentan el mejoramiento del desempeño. Los detractores señalan que, socavan el trabajo en equipo y que, dado que el incremento por méritos por lo general depende de la valoración del desempeño, evaluaciones injustas, conducirán a que los trabajadores también perciban la paga como injusta.(Dessler, 2015)

2.1.42 Retribuciones no económicas y basadas en el reconocimiento

Según estudios de (Dessler, 2015) se muestra que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño, ya sea sólo o en conjunción con gratificaciones financieras. En una encuesta realizada a una muestra de 235 gerentes, reveló que las recompensas más utilizadas para motivar a la fuerza laboral (de la más usada a la menos usada) fueron:

- Reconocimiento al trabajador
- Certificados de regalos
- Eventos especiales
- Gratificación en efectivo
- Incentivos en mercancía
- Comunicaciones por correo electrónico/impresas
- Programas de capacitación
- Prestaciones y privilegios laborales
- Pago variable
- Viajes en grupo
- Viajes individuales
- Sorteos

2.1.43 Motivación Laboral

Una persona motivada es la que se esfuerza por realizar las actividades a tiempo y se enfoca para que estas queden bien realizadas, esta parte es fundamental en cada persona, sin embargo, es una amplia labor que tienen los gerentes de buscar las mejores formas de fomentar la motivación de su personal a cargo.

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia. El elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad. Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas. (Stephen P, 2018)

2.1.44 Primeras teorías de la motivación

Existen muchas teorías sobre la motivación, sin embargo, existen cuatro teorías que dieron origen a las actuales, (Stephen P, 2018) las explican de la siguiente manera:

2.1.45 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow en su primera teoría indica que, cada nivel en la jerarquía debe satisfacerse por completo, antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Un individuo sube en la jerarquía de necesidades de un nivel al otro. Además, clasificó las cinco necesidades en orden

superior a inferior, considerando las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna.

¿Cómo explica la motivación la teoría de Maslow?

Estas teorías son utilizadas por los gerentes en la organización para motivar a sus colaboradores, satisfaciendo sus necesidades, sin embargo, indica que una vez que una necesidad se satisface, ya el individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad. Por lo tanto, para motivar a alguien debe conocer el nivel de la jerarquía en qué esta persona se encuentra, y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel, o del nivel superior.

Maslow indica que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, (Stephen P, 2018) las explican de la siguiente manera:

1. **Necesidades fisiológicas:** Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.

2. **Necesidades de seguridad:** Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.

3. **Necesidades sociales:** Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4. **Necesidades de estima:** Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. **Necesidades de autorrealización:** Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser.

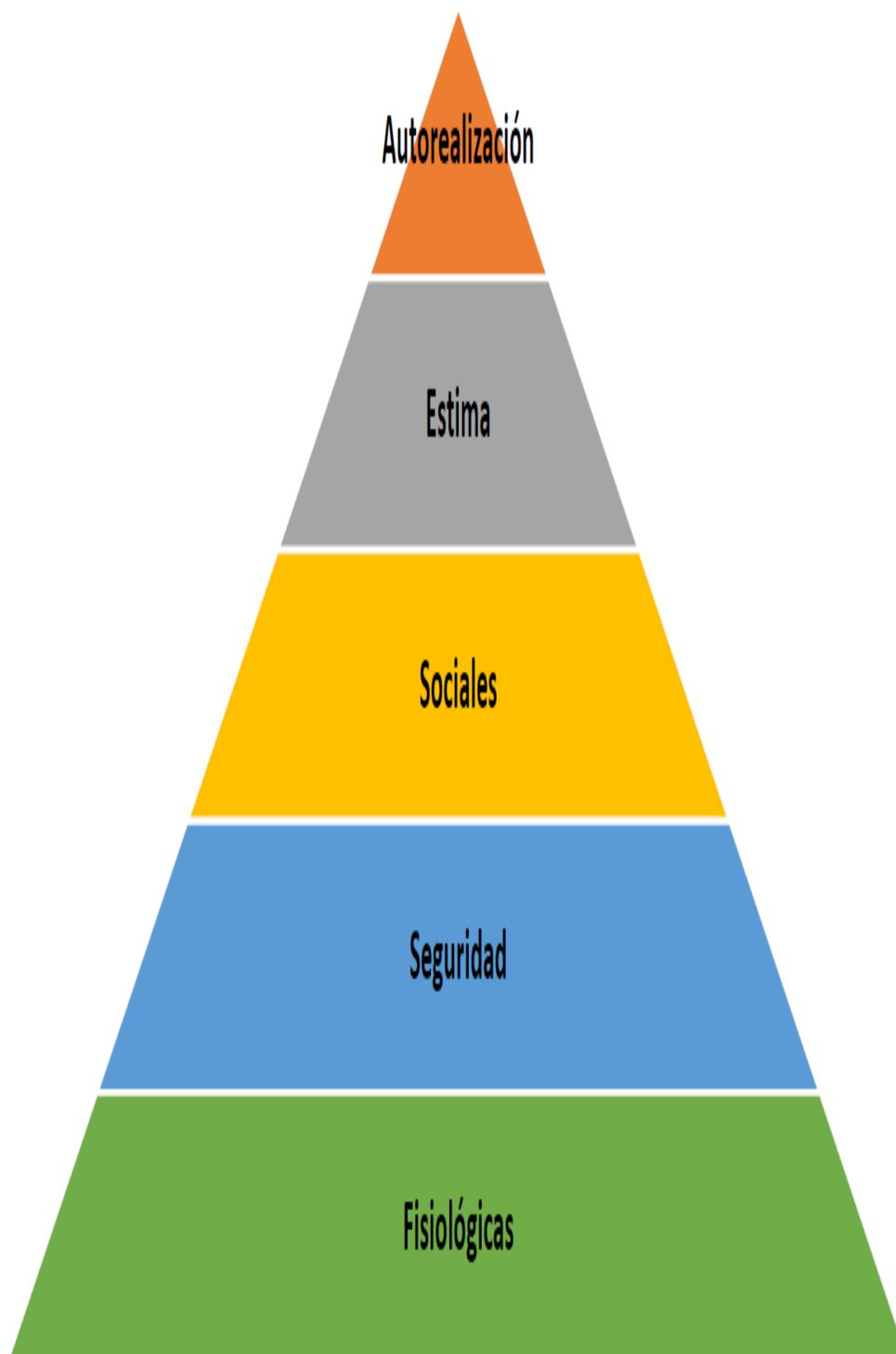


Figura N° 1 Jerarquía de necesidades de Maslow.
Fuente: (Stephen P, 2018) *Administración*, 13 Ed, Editorial Pearson, México

2.1.46 Teoría X y Y McGregor

Según (Stephen P, 2018) explica esta teoría de la siguiente manera:

La teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales.

2.1.47 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Según (Stephen P, 2018) la explica de la siguiente manera:

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral.

Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos, producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

Nuevamente, Herzberg pensó que los factores que generaban satisfacción laboral eran diferentes de los que causaban insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que deseaban eliminar los factores que producían insatisfacción laboral podrían evitar que las personas se sintieran insatisfechas, pero no necesariamente lograrían motivarlas. A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral, se les llamó, factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Herzberg sugirió que, para motivar a las personas, es necesario hacer énfasis en los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí.

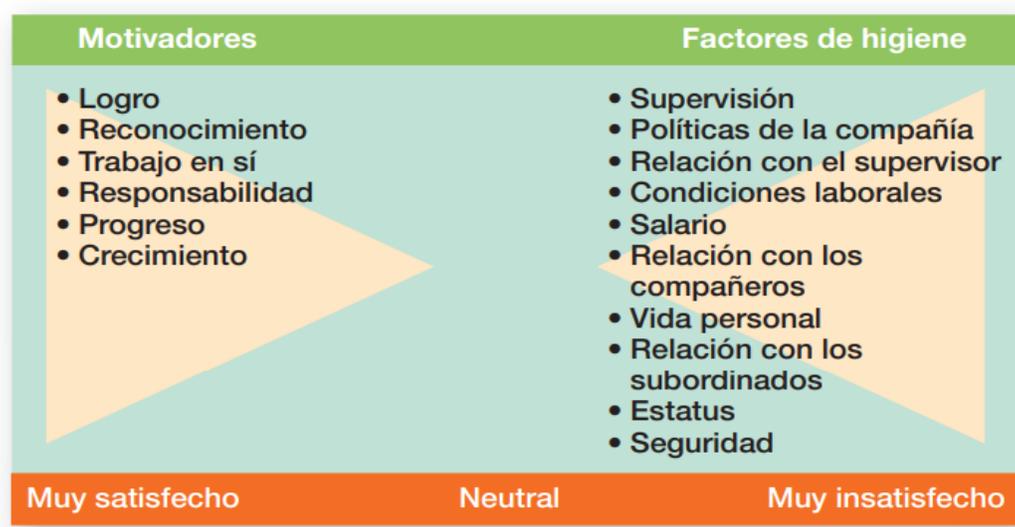


Figura N° 2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Fuente: (Stephen P, 2018) Administración, (p. 522), 13 ed. Editorial Pearson, México.

2.1.48 Teoría de las tres necesidades

(Stephen P, 2018) explica lo siguiente:

Establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo: necesidad de logro (nLog), que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio; y la necesidad de afiliación (nAfi), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad de logro es la más investigada. Los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que por la atracción y las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes; prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, en los que puedan recibir una nLog: Indicada por alguien en la historia que desea tener un buen desempeño o hacer algo de mejor manera. nAfi: Indicada por alguien en la historia que desea estar con alguien más y disfrutar de una amistad mutua. nPod: Indicada por alguien en la historia que desea tener un impacto o dejar una impresión en los otros personajes de la historia.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Enfoque de la investigación

2.2.1.1 Enfoque cuantitativo

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 5-6) indica que:

Representa un conjunto de procesos organizados de forma secuencial, para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, donde se realizará una recolección de preguntas cerradas a una población de 17 personas de la aseguradora La Confianza.

2.2.1.2 Enfoque cualitativo

De esta forma (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 7) menciona que:

Se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

2.2.1.3 Enfoque Mixto

Finalmente (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 10) lo define como:

Entrelaza a los dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación se lleva a cabo en una Aseguradora que Inició sus operaciones en 1948, siendo muy reconocida a nivel nacional. Esta organización está consciente del rol que desempeña en la sociedad, por lo que contribuye de forma activa al logro de las metas planteadas para el bienestar de todas las partes interesadas.

Asimismo, este trabajo de investigación se realizará en la Unidad de Gestión de Documentos de una Aseguradora La confianza ubicada en Liberia Guanacaste, de la cual cuenta con una población de 17 empleados, de los cuales se realizará mediante un enfoque cuantitativo, con una encuesta realizada por medio de Google Forms, a empleados con edades entre los 20 y 40 años, de clase media y con preguntas cerradas.

De esta forma se pretende diseñar un Manual de Beneficios que constituya Salario Emocional con el fin de retener al personal y saber cuál es el nivel de satisfacción de cada uno de los colaboradores, tomando en cuenta sus actitudes y capacidades e implementar acciones que favorezcan tanto a la empresa como a cada uno de sus miembros.

2.3.1 Historia de la aseguradora

En su creación tomaron parte algunos de los estadistas más connotados de nuestro país; el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, presidente de la República en tres ocasiones y el Lic. Tomás Soley Güell, secretario de Hacienda y Comercio, en su tercera administración.

Inició sus operaciones como un Banco y, en 1948 cambió su nombre a Aseguradora La Confianza, siendo muy reconocida a nivel nacional.

En el 2006 se puso en marcha un Plan Integrado de Competitividad el cual giró en torno a tres ejes: modernización, reestructuración y fortalecimiento, el cual adoptó las medidas necesarias a fin de estar debidamente preparado para enfrentar la competencia.

La aseguradora es una de las empresas de mayor solidez a nivel regional. Actualmente, responde a las nuevas tendencias en formación, ha desarrollado diplomados y cursos virtuales, diseñados y autorizados por docentes expertos en cada uno de los temas impartidos y con amplia experiencia laboral en empresa relacionadas con el sector asegurador.

La apertura del mercado trajo consigo un cambio importante en el panorama del mercado de los seguros, en la legislación y en la oferta de productos y servicios; cambio al cual la aseguradora se ha ajustado de manera adecuada y para el cual se encuentra debidamente preparado.

2.3.2 Filosofía empresarial

“Perseguir su logro día con día y que diariamente avancemos en nuestros propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa” (Luna González, 2015).

Generar valor público a la sociedad mediante prevención y protección.

2.3.3 Misión

La misión es la razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como comparados por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.(Luna González, 2015)

Somos una empresa aseguradora que ofrece protección y prevención, con función social y generando valor sostenible.

2.3.4 Visión

“Ser la mejor experiencia aseguradora.” La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo” (Luna González, 2015).

2.3.5. Valores

La aseguradora La Confianza cuenta con 4 valores que son de importancia para la empresa. Los valores se pueden entender como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real. Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas.(Luna González, 2015)

2.3.5.1 Compromiso: En nuestra relación con clientes (internos/externos) y partes interesadas, ponemos nuestro mejor empeño para cumplir las promesas de servicio.

2.3.5.2 Respeto: Actuamos de una manera atenta, responsable y comprometida, valorando y velando por los derechos humanos, las cualidades, la diversidad y formas de pensar de todas nuestras partes interesadas.

2.3.5.3 Honestidad: Conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos adquiridos, así como a actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice.

2.3.5.4 Solidaridad: Nos comprometemos con el bien común de nuestros compañeros y de la sociedad en general, reconociendo el valor de cada persona y contribuyendo a su bienestar.

2.3.6 Principios Corporativos: Los principios éticos rigen la conducta de nuestros colaboradores y promueven la sana convivencia, la vivencia de los valores institucionales y cumplir con nuestra misión y visión. “Nuestros principios y valores son los que nos dan la personalidad, la forma de ser”.(Luna González, 2015)

2.3.6.1 Probidad: Como servidores públicos estamos obligados a trabajar por el interés público. Esto nos obliga a mostrar rectitud y buena fe en el uso de las facultades que nos confiere la ley.

2.3.6.2 Legalidad: Asumimos sin excepciones la obligación de observar la legislación aplicable a las actividades y operaciones del Grupo INS.

2.3.6.3 Diversidad e inclusión: Promovemos el respeto hacia los derechos humanos y el entendimiento entre las personas conscientes de su diversidad, diferentes perspectivas y capacidades. Transparencia: Comunicamos nuestras acciones de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

2.3.6.4 Eficiencia y Eficacia: Maximizamos los resultados mediante una adecuada administración de los recursos disponibles, cumpliendo nuestros objetivos de trabajo al menor costo posible para el logro de los objetivos y metas propuestas.

2.3.7 Productos

La aseguradora tiene un amplio portafolio de productos a continuación se muestran:

2.3.7.1 Seguros para personas: Seguro voluntario de automóviles, incendio, vida, salud, viajero, riesgos de trabajo y cero kilómetros.

2.3.7.2 Seguros para empresas: Seguro incendio, carga, responsabilidad civil, colectivos de vida, riesgos de trabajo y robo local comercial.

2.3.8 Servicios

Son diversos servicios los que ofrece la aseguradora, se detallan a continuación:

Consulta de Marchamo

RT Virtual

Compras – Proveeduría

Formulario DAM

Formularios

PYME Seguros

Seguros para empresas

Crear flotilla

Crear flotilla sin RTV

Crear flotilla de flacas temporales

2.3.9 Estructura Organizacional

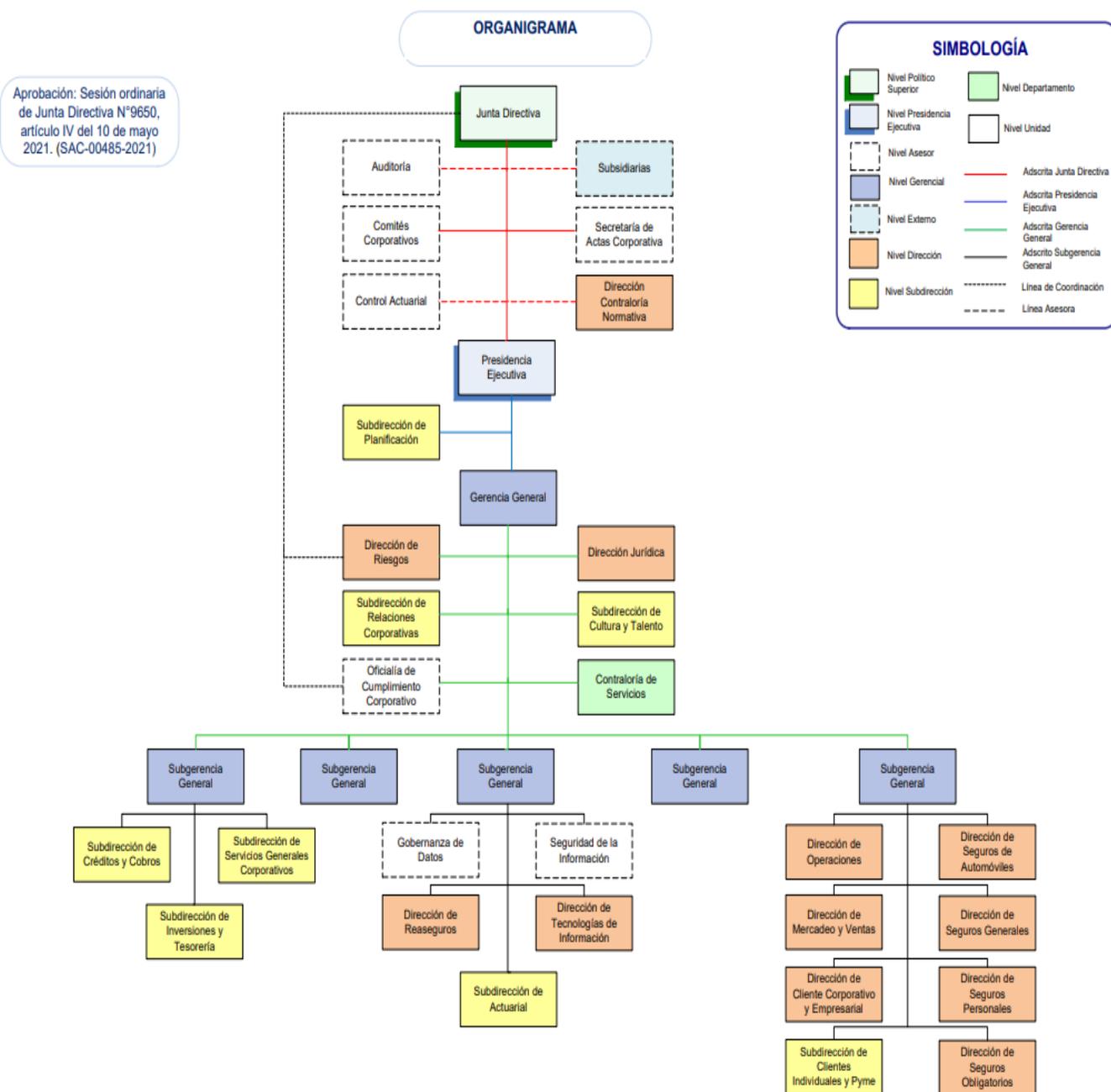


Figura N°3 Organigrama general de la empresa aseguradora La Confianza.
 Fuente: www.aseguradoralaconfianza.com .

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al enfoque de la investigación (Amelia Trujillo et al., 2019) indica que es un “conjunto de procedimientos utilizados en un determinado estudio con la finalidad de producir conocimientos, al responder a las preguntas de investigación, concretar los propósitos e interactuar con el contexto conceptual”.

Esta investigación busca crear un Manual de Beneficios de Salario Emocional para los colaboradores de la Unidad de Documentos de la Aseguradora La Confianza. De esta manera, se realizará mediante un enfoque cuantitativo, dado a que es mi interés hacer un estudio integral con la información recopilada, tanto de los colaboradores como de la teoría recopilada.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 5,6) comentan que las investigaciones cuantitativas. Representan un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

Dentro del análisis se recolectará la información necesaria para sustentar la investigación a través del razonamiento y la lógica de los datos y aportes que brinden los trabajadores entrevistados, permitiendo un estudio flexible, realizado en línea por medio de un formulario llamado Forms por medio de navegador de Google.

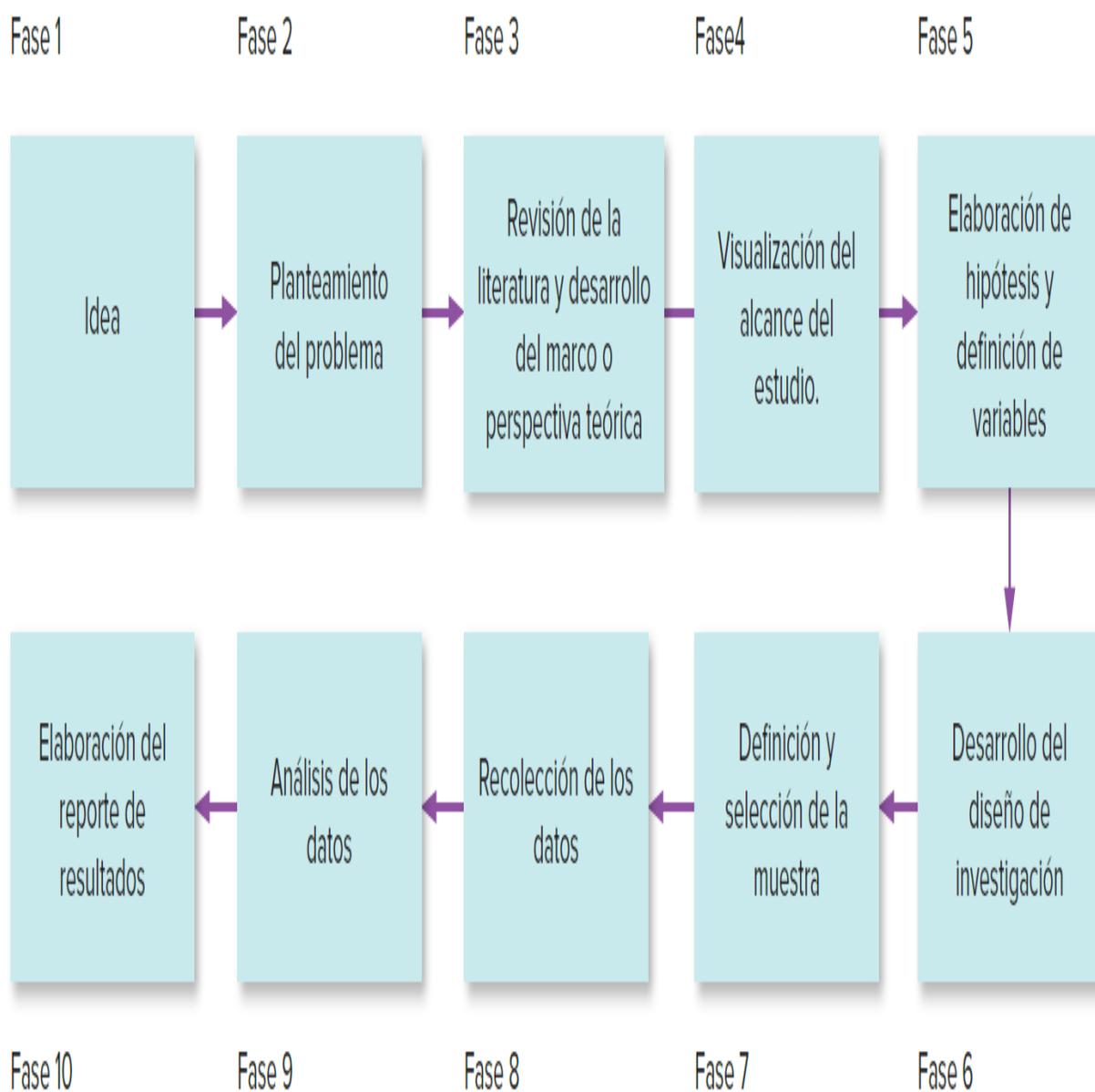


Figura N°4 Proceso del enfoque cuantitativo
Fuente: (Sampieri, 2018) Metodología de la investigación

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará los alcances de tipo exploratorio y descriptivo, este estudio exploratorio busca el porqué de los hechos, esto debido a que la motivación y calidad de vida de los colaboradores ha sido un tema relevante en la Aseguradora. De esta manera también se realizará por un alcance descriptivo, con el fin de describir un Manual de Beneficios del Salario Emocional, como factor de retención de los mejores talentos de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza.

De este modo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) indica:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito de examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza con un enfoque Cuantitativo; que se ajusta a un diseño no experimental.

En particular (Sampieri, 2018) menciona: La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador.(p. 187)

Como consecuencia, se tomará en cuenta la experiencia de los colaboradores para con ello determinar todos los elementos que se encuentren en común para el desarrollo de esta investigación.

En relación a lo indicado anteriormente se eligió un diseño transversal debido a que a que se aplicaran los instrumentos durante un periodo establecido:

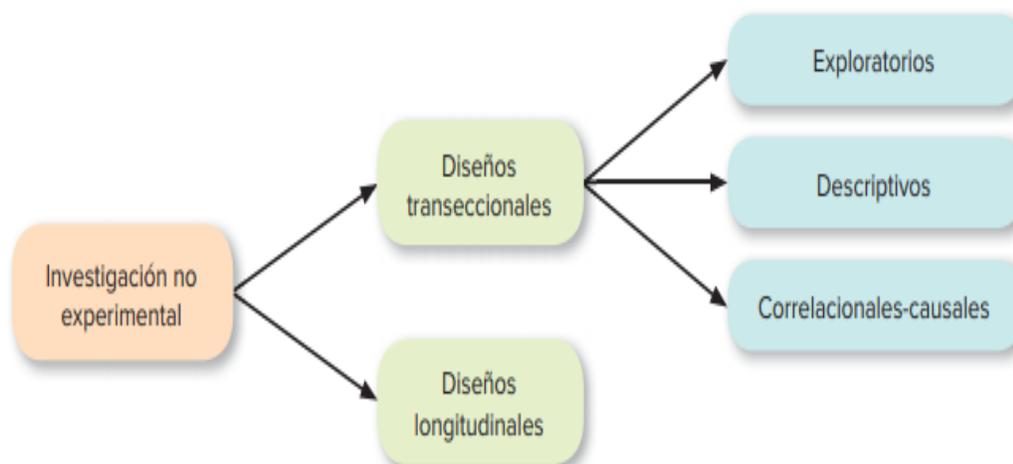


Figura N° 5 Investigación no experimental

Fuente: Datos obtenido de (Sampieri, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (noviembre 2020)

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) define la Unidad de análisis como: Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis.

De esta forma, para entender la situación de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de una Empresa Aseguradora, se les desarrollará una encuesta, con el fin, de recaudar la información necesaria, para efectos de entender la calidad de vida y el nivel de satisfacción de los colaboradores.

3.4.1 Población

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 199) indica que “La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

La población de esta investigación está compuesta por 17 colaboradores ubicados en el departamento de Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, ubicados en Guanacaste (Liberia), donde su colaboración será de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de realizar una exploración más profunda de información.

3.4.2 Tipos de muestreo

La muestra es primordial para la investigación, dado que su elección proporciona una mayor integridad en el estudio del fenómeno, pues se recopila información valiosa que permite

obtener datos enriquecedores para el análisis de la investigación, donde se valide la satisfacción de los colaboradores, mediante un Manual de Beneficios que constituya Salario Emocional, seleccionado a los 17 colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza.

(Sampieri, 2018) define la muestra como:

La ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 196)

En este trabajo de investigación se aplicó un muestreo probabilístico porque se trabajó con la totalidad de la población, donde se les dio la misma oportunidad de ser seleccionados a los 17 colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se establecen los siguientes criterios de inclusión y exclusión, con el fin de determinar las condiciones específicas de las personas que serán tomados en cuenta para la aplicación del cuestionario y recolección de los datos:

Tabla N°. 1 criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores con rango de edad entre los 20 a 60 años	Personas que no están dentro del rango de edad de entre los 20 a los 60 años.
Colaboradores con un 1 año o más de haber ingresado a laborar en la Unidad de Gestión de Documentos de la aseguradora La Confianza.	Colaboradores con menos de 1 año de haber ingresado a laborar en la Unidad de Gestión de Documentos de la aseguradora La Confianza.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.4.4 Consideraciones éticas

3.4.4.1 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) La ética consiste en un conjunto de normas que son indispensables en el comportamiento diario de todo ser humano, desde el ámbito personal, hasta profesional debe estar presente y, por ende, en el desarrollo de cualquier investigación también, con el propósito de garantizar que ésta se aplique de forma correcta.

Para cumplir con los cuidados éticos de manejo de la información, al inicio del cuestionario se encuentra una sección donde el sujeto de investigación podrá comprender que sus datos se

trabajarán bajo la norma de la discreción y anonimato, donde se estipula que toda la información proporcionada, será con fines investigativos y se mantendrá la discreción de colaboradores participantes a la misma, con el fin, de no generar ningún conflicto ético o laboral.

Los participantes del estudio al ser colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza serán contactados por medio de un formulario realizado en Forms. Cabe recalcar que el instrumento será aplicado de forma virtual por medio de la herramienta Formularios de Google, y como no representa un tema sensible no se considera necesaria la firma de un consentimiento, sin embargo, en el encabezado del cuestionario, será explicado el objetivo del estudio y si está en la disposición de contestar el instrumento.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 443) menciona que el instrumento de recolección de datos de una investigación cualitativa es el propio investigador. Si, el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones grupales, etc.). No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos auxiliares no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, anotaciones, etc.

Para la presente investigación, se aplicará una entrevista como instrumento, con el propósito de recabar información de las experiencias de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de una Aseguradora, que se tiene como objeto de estudio y que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión.

Este tipo de herramienta permitirá obtener por medio de las opiniones de los entrevistados, un conocimiento más claro de las fortalezas y oportunidades que tiene el área y con ello poder satisfacer las necesidades.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

De acuerdo con lo mencionado por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 474) Las Categorías son “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación”.

Según lo indicado anteriormente se utilizarán las siguientes categorías:

- Proceso de un Manual de Beneficios de Salario Emocional y su cumplimiento.
- Canales de comunicación.
- Integración.

Tabla N° .2 Operacionalización de las categorías

Objetivo específico	Categoría	Definición Conceptual	Dimensión	Instrumentos
Investigar cuáles prácticas de las que se consideran salario emocional existen actualmente, con el fin de mejorarlas o modificarlas, para la empresa aseguradora la Confianza.	Manual de Beneficios de Salario Emocional	Proceso en el que se implementa un Manual de Beneficios de Salario Emocional; con el fin de motivar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso • Cumplimiento 	Encuesta aplicada a los colaboradores de la unidad de gestión de documentos de la empresa aseguradora La Confianza, de la pregunta número 1 a la pregunta número 5.
Estudiar los nuevos beneficios que se pueden implementar para motivar y retener a los empleados de la empresa aseguradora, con el fin de obtener una mayor satisfacción de ellos.	Canales de comunicación	Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos. (Chiavenato, 2017, p.66)	<ul style="list-style-type: none"> • Escritos • Orales • Tecnológicos o digitales 	Encuesta aplicada a los colaboradores de la unidad de gestión de documentos de la empresa Aseguradora, de la pregunta número 6 a la pregunta número 10.
Integrar un manual de bienestar de las prácticas de salario emocional existentes y las sugerencias de nuevos beneficios que serán de interés para los empleados de la empresa aseguradora, y así mantener a los empleados actuales.	Integración	La integración es juntar diversos elementos que forman parte de un conjunto en común. (Westreicher, 2020, p.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	Encuesta aplicada a los colaboradores de la unidad de gestión de documentos de la empresa Aseguradora, de la pregunta número 11 a la pregunta número 17.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7ANÁLISIS DE DATOS

Para realizar esta investigación, se procederá a trabajar con las categorías establecidas en el detalle del cuadro del punto anterior, esto con el fin de que todos los datos brindados por los participantes durante la aplicación del cuestionario sean analizados de forma integral y en consecución con los objetivos establecidos.

Se utilizó la aplicación de Google Forms para llegar a cada uno de los miembros del grupo de estudio y así obtener las respuestas de ellos.

Se utilizaron gráficos y tablas de Excel para tabular la información obtenida.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

Con relación al presente capítulo se mostrará el análisis de la información recopilada de la encuesta que se realizó en la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza.

De esta manera la información que se logró recaudar es fundamental ya que la misma facilita la toma de decisiones y nos permite tener una visión más amplia de las cosas que significan relevantes para los empleados de esta empresa y que les genera más motivación.

Como consecuencia se detalla el análisis de los datos adquiridos a través del instrumento de medición (Encuesta) realizada a los diecisiete colaboradores quienes cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para poder recolectar la información, se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas por medio de Google Forms cuyo propósito era evaluar y determinar el salario emocional de la Unidad de Gestión de Documentos, con el fin de tomar medidas correctivas en el caso de ser necesarias. A continuación, el presente instrumento propone 25 ítems los cuales debían ser contestados en su totalidad, seleccionando una de las alternativas de respuesta de la manera más sincera posible, la misma se aplicó a 17 colaboradores del área mencionada.

Los resultados de dicha encuesta se presentan en gráficos y cuadros estadísticos, para mostrar la información de una forma resumida y clara.

4.3 GRÁFICOS

De esta manera, se presentan los resultados de los datos recolectados luego de la encuesta aplicada a 17 colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, para el presente informe se realizó con gráficos de barras y circular.

Dentro del análisis las primeras preguntas se basaron en dar a conocer aspectos generales de los empleados, con el fin de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo a sus características.

Para efectos de esta investigación se graficó y tabulo la información que se obtuvo con el uso de Google Forms y Excel.

4.4 DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA

1. Datos Generales.

Tabla 1. Género

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
Género	Masculino	16	94%
	Femenino	1	6%
TOTAL		17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 1. Género



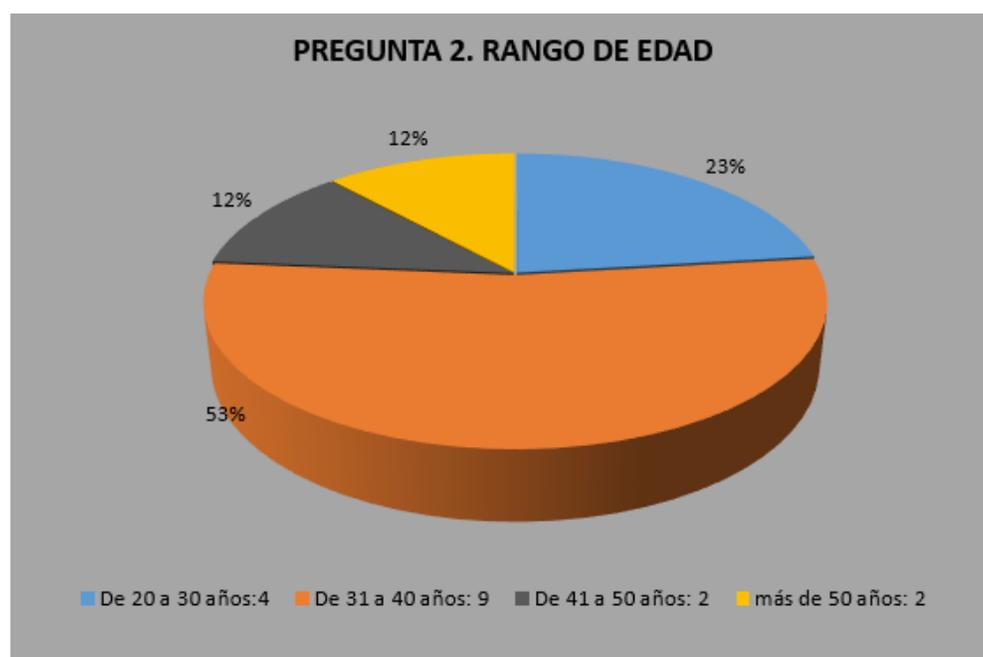
Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 1, se hace referencia a la cantidad de personal subdividido de acuerdo con su género. El 94% de la muestra son de género masculino, mientras que el 6% restante, corresponde al género femenino. La muestra revela que existe un mayor porcentaje de hombres.

Tabla 2. Rango de edad

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
Edad	De 20 a 30 años	4	23%
	De 31 a 40 años	9	53%
	De 41 a 50 años	2	12%
	más de 50 años	2	12%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico2. Rango de edad

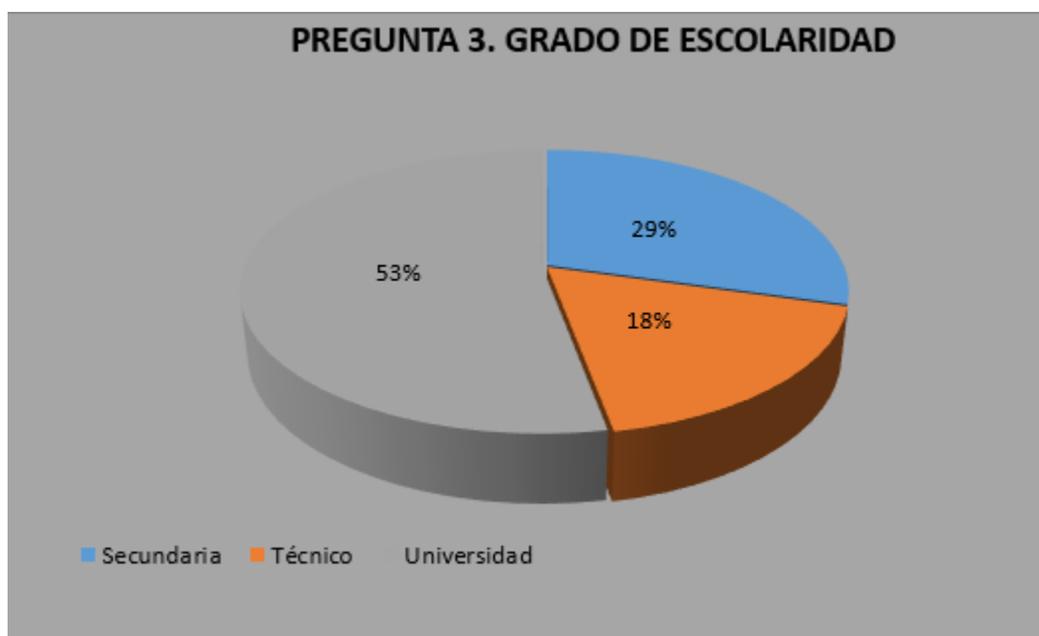
Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 2, se refiere a la edad de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza. Como resultado se obtuvo que un 23% de la muestra tiene edades entre 20 a 30 años, 53% oscila en edades entre 31 a 40 años, 12% tienen edades entre 41 a 50 años y un 12% tienen más de 50 años de edad, por lo que se concluye que la mayoría de los colaboradores tienen una edad entre los 31 a 40 años de edad.

Tabla 3. Último grado de escolaridad

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
	Secundaria	5	29%
	Técnico	3	18%
	Universidad	9	53%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 3. Grado de escolaridad

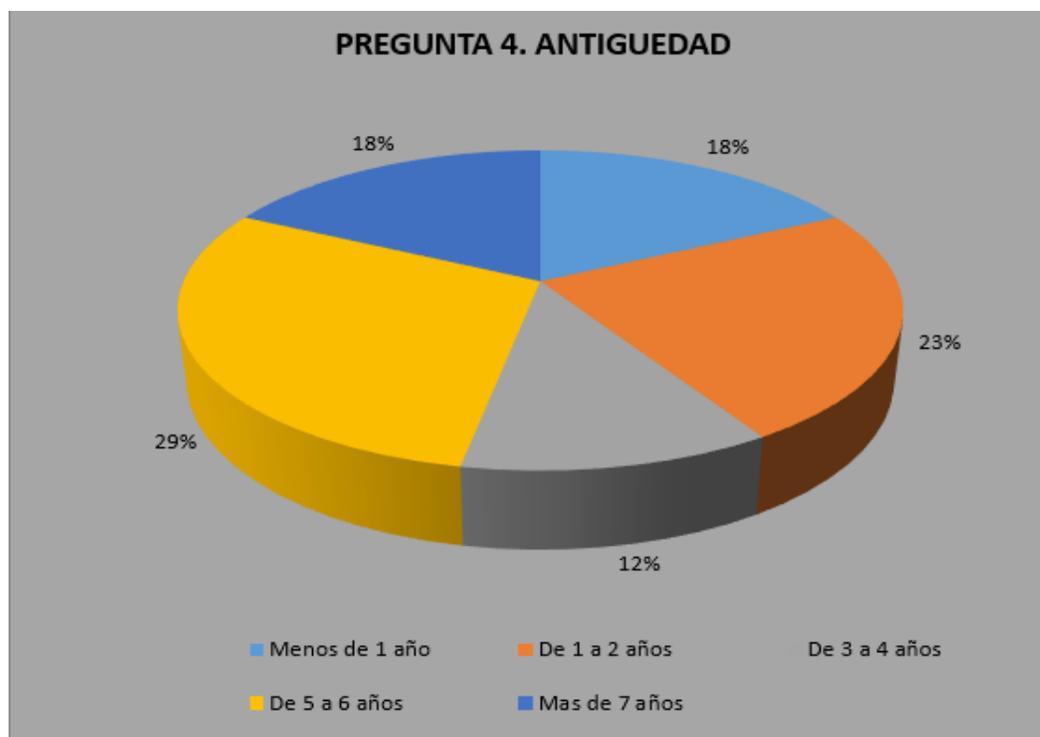
Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 3, hace referencia al último grado de escolaridad que tienen los colaboradores de la Unidad de Gestión de documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 29 % cuenta con la secundaria concluida, un 18% posee un nivel técnico y un 53% universidad, siendo así, que la mayoría de los encuestados poseen un grado profesional universitario.

Tabla 4. Antigüedad

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
Antigüedad	Menos de 1 año	3	18%
	De 1 a 2 años	4	23%
	De 3 a 4 años	2	12%
	De 5 a 6 años	5	29%
	Mas de 7 años	3	18%
TOTAL		17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 4. Antigüedad

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 4, se refiere a los años de Antigüedad laboral que poseen los colaboradores de la Unidad de Gestión de documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza. Se obtuvieron los siguientes resultados: 18% tienen menos de un año, 24% tiene entre 1 y 2 años de laborar, un 12% tiene de 3 a 4 años, 29% tiene entre 5 y 6 años, y un 18% tiene más de 7 años de trabajar en la empresa. La mayoría de los funcionarios tienen más de 5 años de trabajar en la Aseguradora.

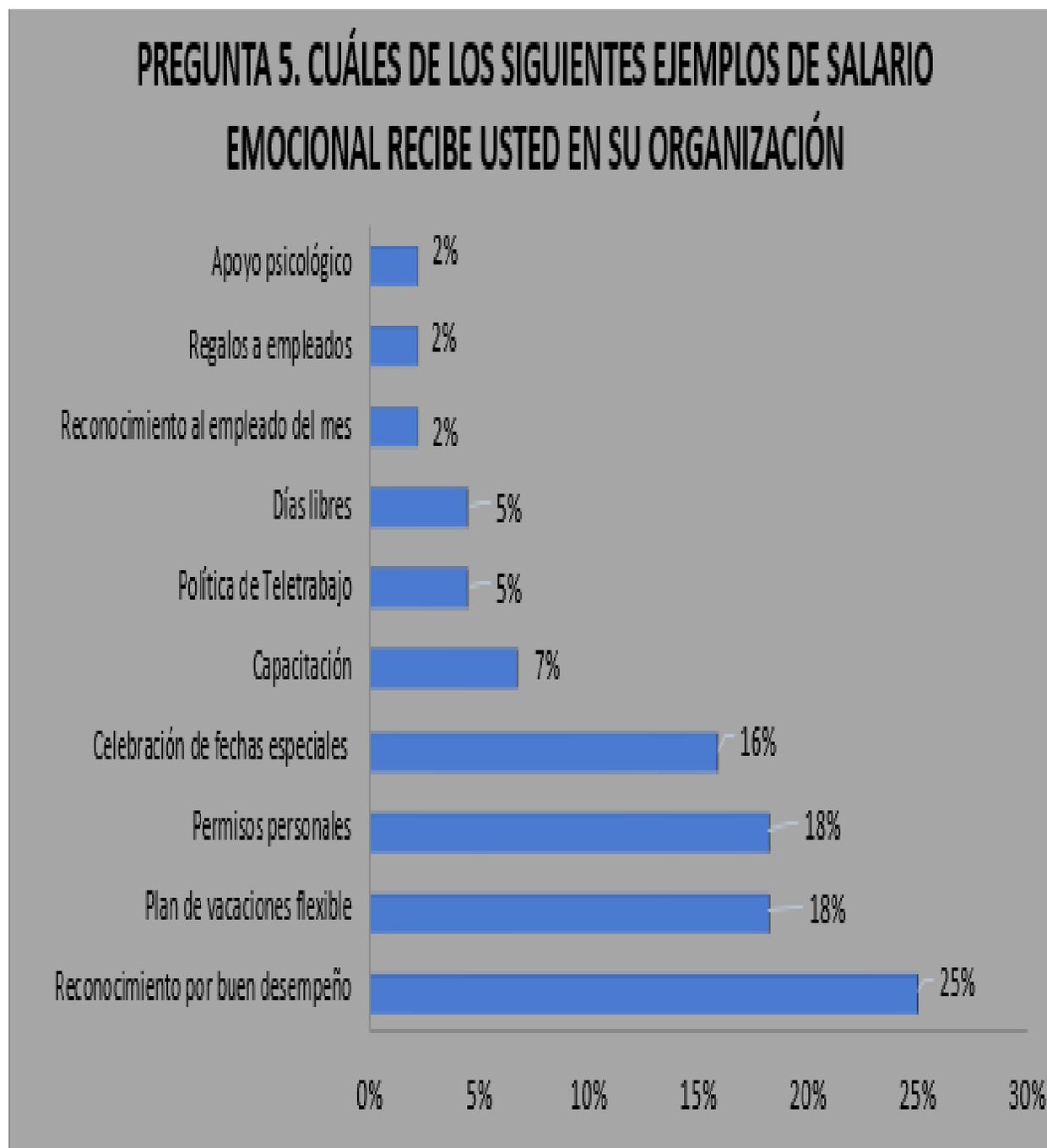
Tabla 5. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Reconocimiento por buen desempeño (certificado, reconocimiento público)	11	25%
Plan de vacaciones flexible	8	18%
Permisos personales	8	18%
Celebración de fechas especiales (navidad, cumpleaños, día del padre, madre)	7	16%
Capacitación	3	7%
Política de Teletrabajo	2	5%
Días libres	2	5%
Reconocimiento al empleado del mes	1	2%
Regalos a empleados	1	2%
Apoyo psicológico	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 5. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

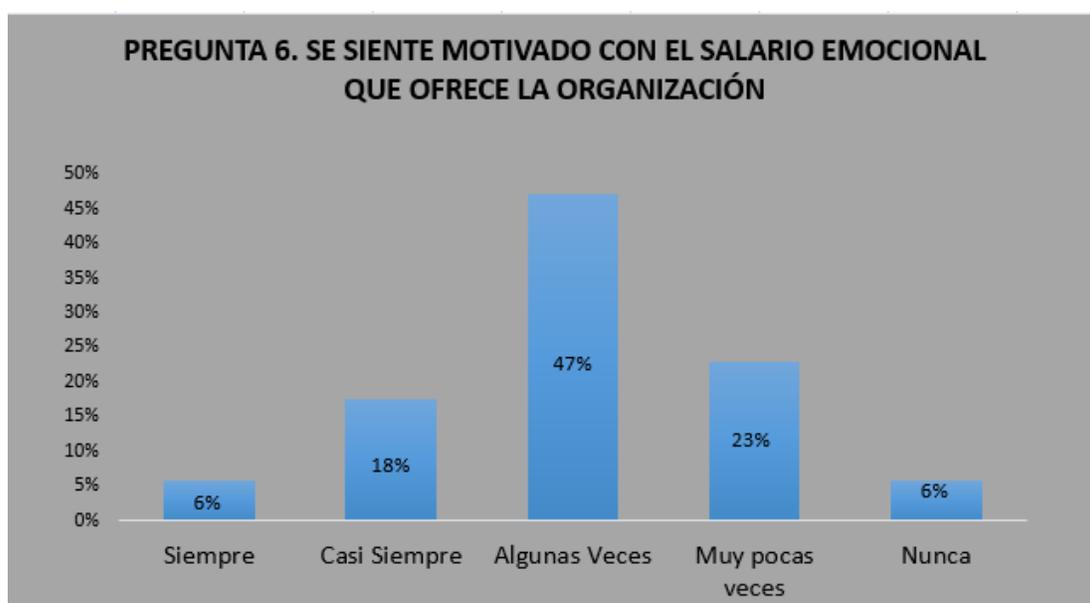
La pregunta 5, indica que los 17 colaboradores de la Unidad de Gestión de documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, tenían que indicar cuales beneficios de salario emocional recibían , de la cual se puede determinar que 25% trabajadores, mencionan tener “Reconocimiento por buen desempeño (certificado, reconocimiento público)”, 18% mencionaron que contaban con un plan de vacaciones flexible, otro 18% de los colaboradores coincidieron en que contaban con permisos para asuntos personales, 16% indicaron que tenían celebración de fechas especiales, 7% contaban con capacitación, 5% tenían días libres y otro 5% tenían una política de teletrabajo, un 2% indico tener reconocimiento al empleado del mes, otro 2% regalos a empleados y un 2% apoyo psicológico. Beneficios como horario flexible, planes de formación, guardería y planes de voluntarios, no son otorgados a ningún colaborador.

Tabla 6. Se siente motivado con el Salario Emocional que ofrece la organización

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi Siempre	3	18%
Algunas Veces	8	47%
Muy pocas veces	4	23%
Nunca	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 6. Se siente motivado con el salario emocional que ofrece la organización



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

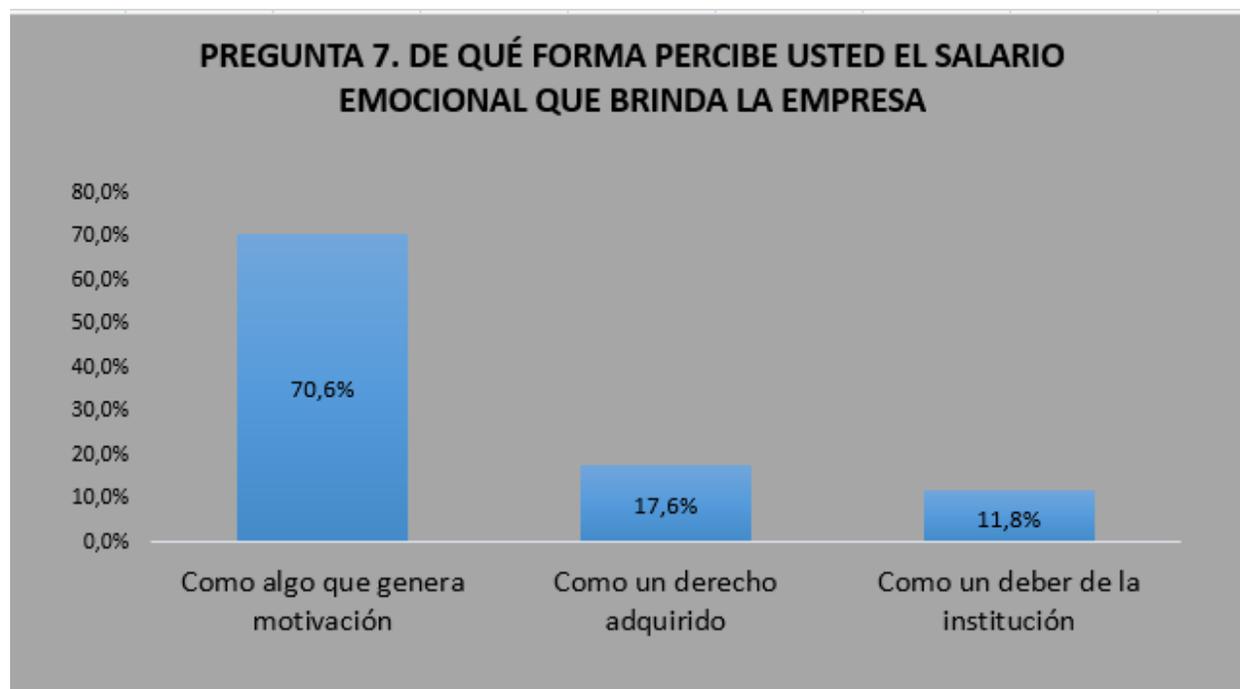
La pregunta 6, hace referencia a si se siente satisfecho con el salario emocional que le ofrece la Institución, y la encuesta reflejó que el 47% indicó que algunas veces se sienten motivado con el salario emocional, 23% muy pocas veces se sienten motivados, 18% casi siempre se siente motivado, 6% se siente motivado y sólo un 6% nunca se siente motivado.

Tabla 7. De qué forma percibe usted el salario Emocional que brinda la empresa

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Como algo que genera motivación	12	70.6%
Como un derecho adquirido	3	17.6%
Como un deber de la institución	2	11.8%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 7. De qué forma percibe usted el salario emocional que brinda la empresa



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 7, hace referencia a su percepción del Salario Emocional que le ofrece la Institución de la cual el 70.6% de los funcionarios indican que esto les genera motivación., 17.6% lo ve como un derecho adquirido y solo un 11.8% lo percibe como un deber de la institución.

Tabla 8 Cree Ud. Que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	3	17.6%
Casi Siempre	3	17.6%
Algunas Veces	9	52.9%
Muy pocas veces	2	11.8%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 8. Cree Ud. Que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 8, hace referencia a si el colaborador creía que la motivación está determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional donde el 52,9% indico que algunas veces, el 17,6 % opina que su motivación está determinada por el salario emocional, un 17,6% consideró que casi siempre su motivación está determinada por el salario emocional y un 11,8% concluyó que muy pocas veces su motivación está determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional, siendo así, que en términos generales el salario emocional si juega un papel importante en la motivación de cada uno de los colaboradores.

Tabla 9. Basado en experiencias de sus anteriores trabajos, considera Ud. que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación

Opción	Colaboradores	Porcentaje
SI	8	47%
NO	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 9. Basado en experiencias de sus anteriores trabajos, Considera usted. Que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 9, hace referencia a si se considera que la empresa maneja un sistema innovador de salario emocional y motivación, donde un 53% coincidió que el sistema de salario emocional no es innovador ni motivador, en comparación con trabajos anteriores y el 47% si lo considera innovador y motivador al compararlo con sus trabajos anteriores.

Tabla 10. Cree Ud. que su permanencia laboral dentro de esta empresa se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja la compañía

Opción	Colaboradores	Porcentaje
SI	12	71%
NO	5	29%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 10. Cree Ud. Que su permanencia laboral dentro de esta empresa se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja la compañía



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

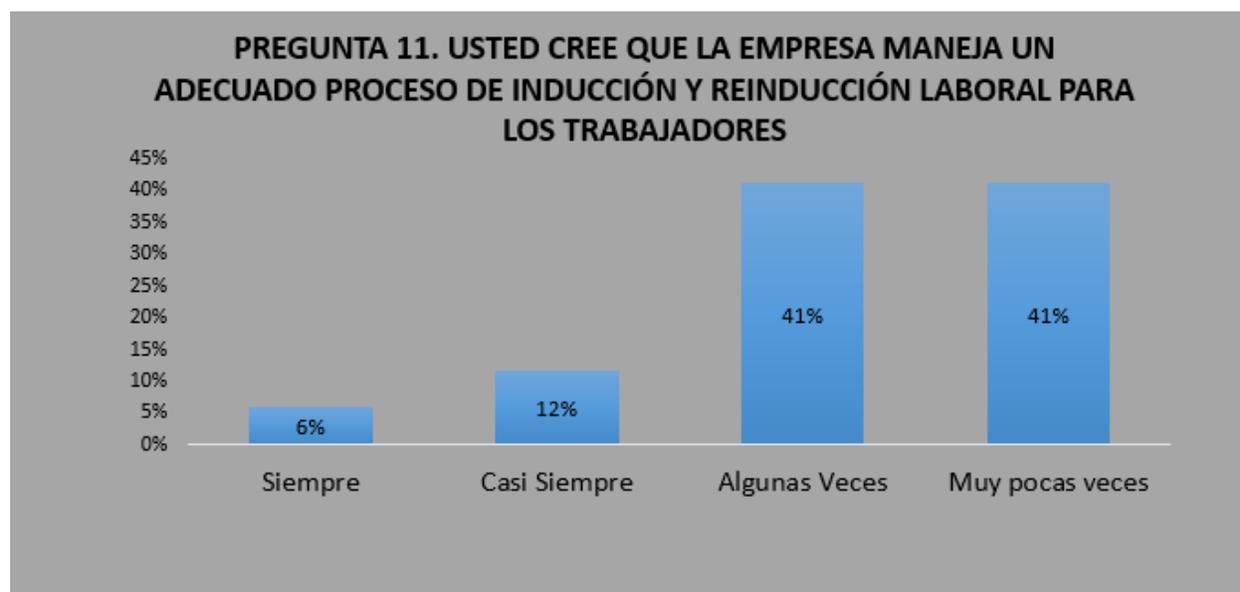
La pregunta 10, hace referencia a si la permanencia laboral se debe al nivel de imagen y prestigio de la empresa donde un 71% afirma que es así, mientras que un 29% indicó que no, cuyos resultados demuestran que la gran mayoría de los empleados considera que la estabilidad laboral se debe al prestigio que tiene la Aseguradora a nivel nacional.

Tabla 11. Usted cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reintucción laboral para los trabajadores

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi Siempre	2	12%
Algunas Veces	7	41%
Muy pocas veces	7	41%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 11. Usted Cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reintucción laboral para los trabajadores



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

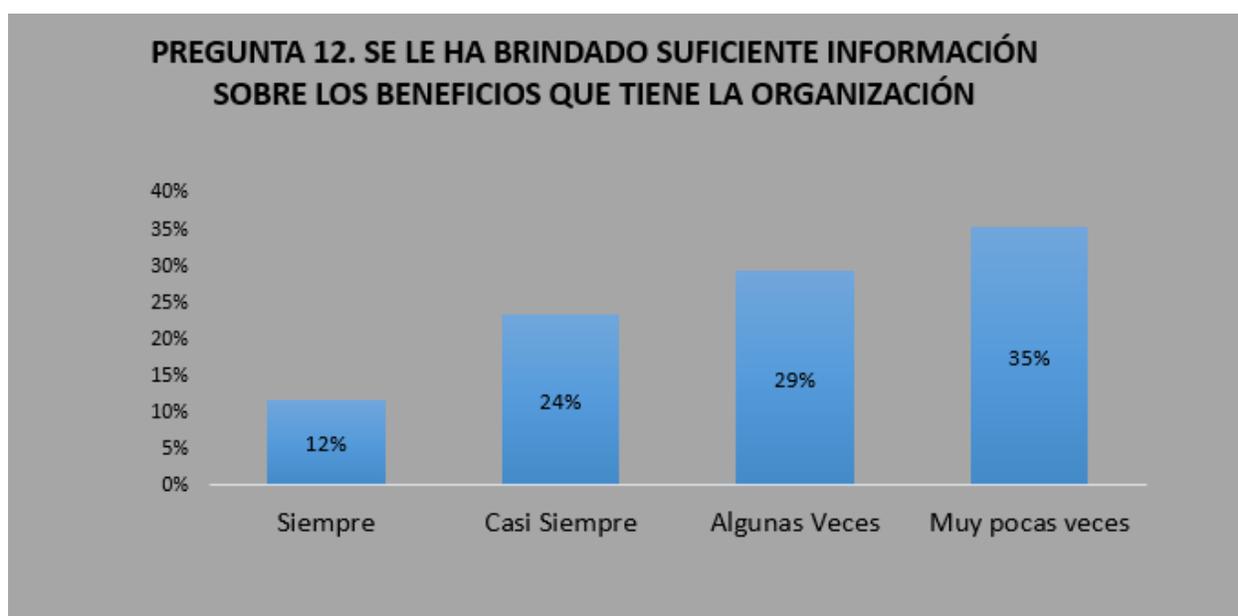
La pregunta 11, se refiere a que, si la empresa tiene un adecuado proceso de inducción o reinducción laboral, de la cual un 41% considera que algunas veces si es adecuado, otro 41% opina que muy pocas veces es adecuado, 12 % opinó que casi siempre es adecuado y sólo 6% opina que siempre es adecuado. De este modo se determina que la mayoría de la población no está satisfecha con el proceso de inducción y reinducción que tiene la empresa.

Tabla 12. Se le ha brindado suficiente información sobre los beneficios que tiene la organización

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	2	12%
Casi Siempre	4	24%
Algunas Veces	5	29%
Muy pocas veces	6	35%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 12. Se le ha brindado suficiente información sobre los beneficios que tiene la organización



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

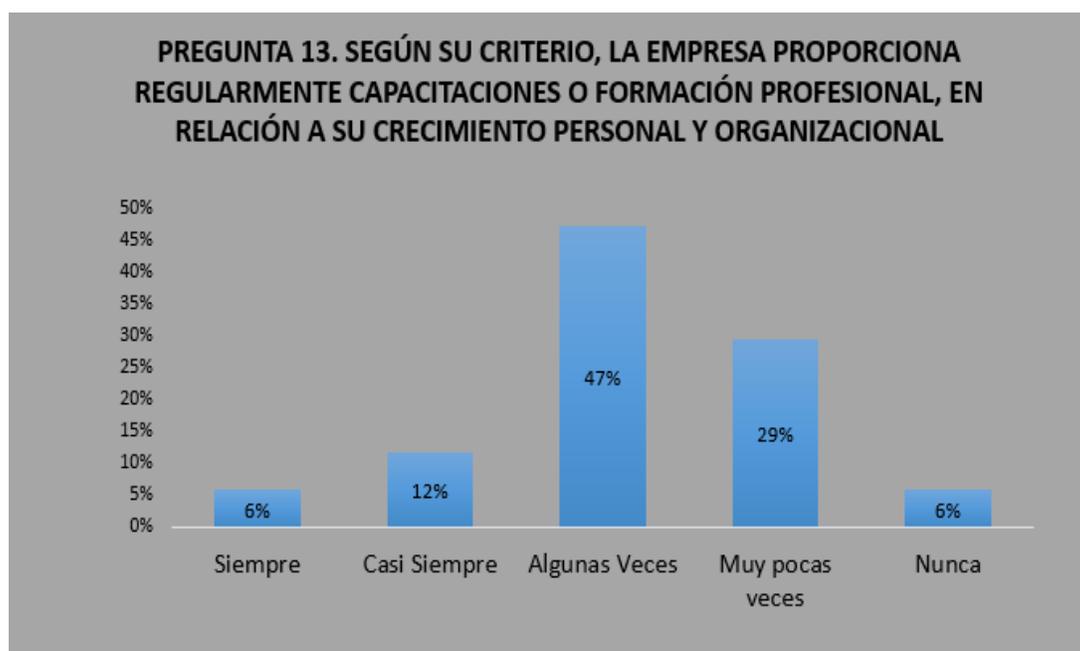
La pregunta 12, se refiere a si la empresa brinda suficiente información sobre los beneficios no monetarios y monetarios que tiene la organización, reflejando que un 35% menciona que muy pocas veces se le brinda información de los beneficios, 29% algunas veces ha recibido información, 24% casi siempre y un 12% indico siempre ha recibido información de los beneficios. En este sentido, se logra determinar que un alto porcentaje de los funcionarios no reciben información constante sobre cuáles son los beneficios que brinda la empresa.

Tabla 13. Según su criterio, la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, en relación a su crecimiento personal y organizacional

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi Siempre	2	12%
Algunas Veces	8	47%
Muy pocas veces	5	29%
Nunca	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 13. Según su criterio, la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, con relación a su crecimiento personal y organizacional



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

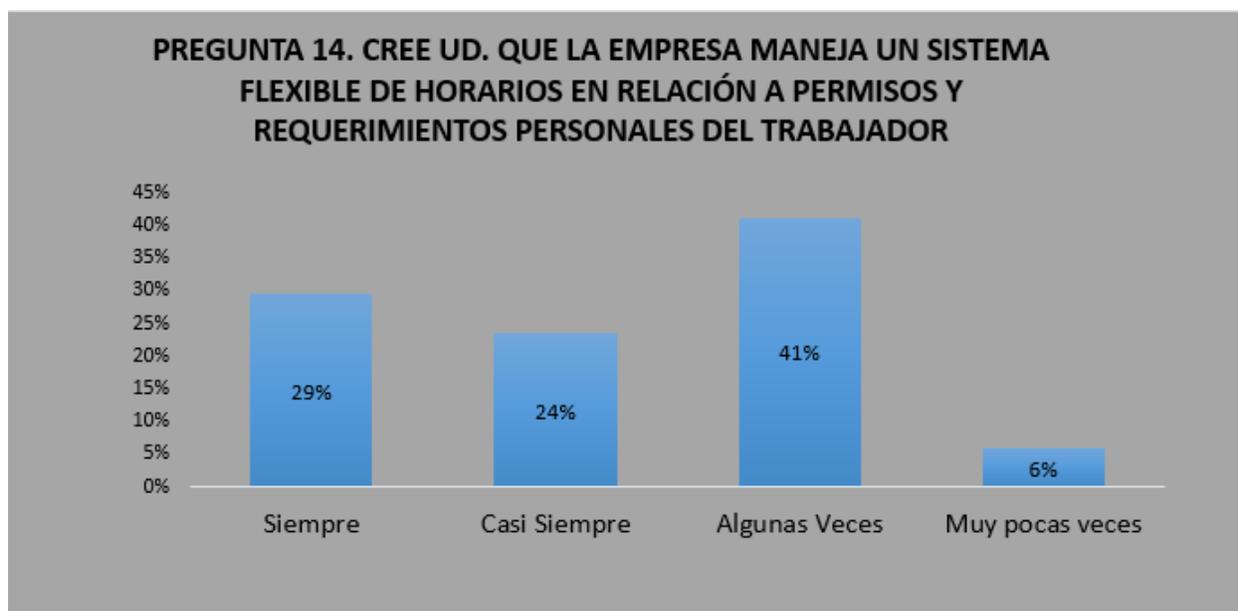
La pregunta 13, se refiere a si la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, en relación a su crecimiento personal y organizacional, mostrando que, el 47% indicó que algunas veces ha recibido capacitación, un 29 % mencionó que muy pocas veces ha recibido capacitación, 12% indicó que casi siempre ha sido capacitado, 6% siempre ha sido capacitado y sólo un 1% indico que nunca ha recibido capacitación. Como consecuencia se puede demostrar que la mayoría alguna vez ha recibido capacitaciones relacionadas con su crecimiento personal y organizacional, sin embargo, no es una práctica recurrente.

Tabla 14. Cree Ud. que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi Siempre	4	24%
Algunas Veces	7	41%
Muy pocas veces	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 14. Cree Ud. Que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

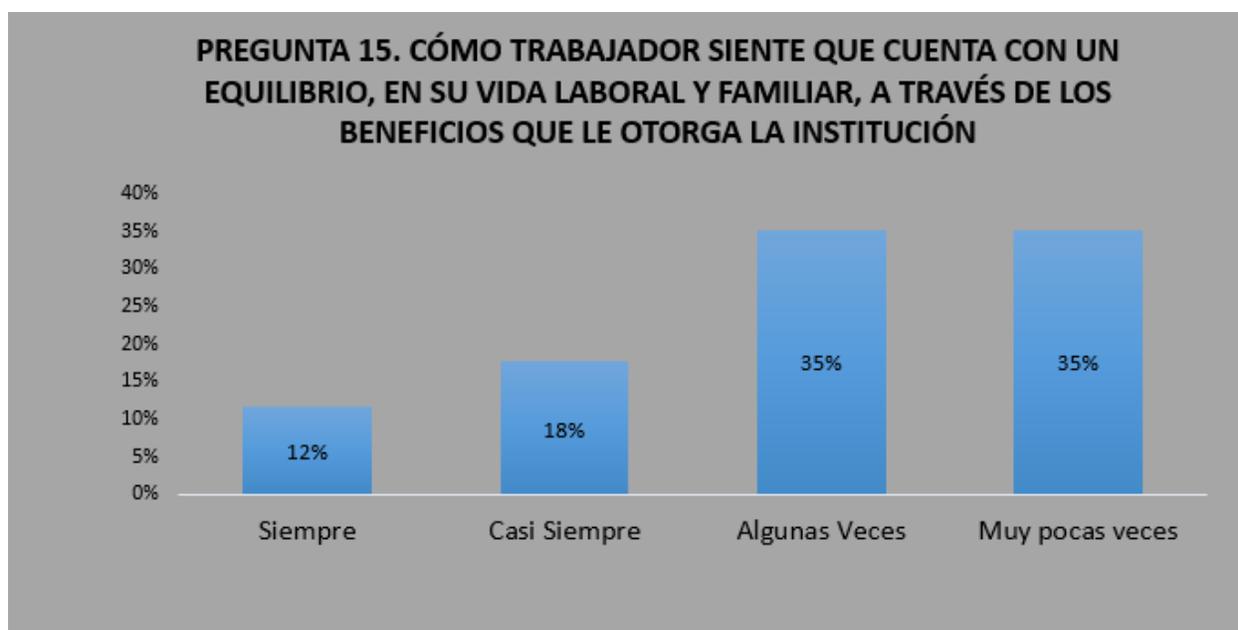
La pregunta 14, hace alusión a que, si los colaboradores creen que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales, reflejando que el 41 % indico algunas veces la empresa si aplica la flexibilidad en el manejo de permisos, 29% siempre gozan de esa flexibilidad, el 24% casi siempre, y un el 6% indico muy pocas veces tener ese beneficio. Podemos evidenciar que la mayoría si cree que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales, basado en el porcentaje de los colaboradores que respondieron siempre o casi siempre gozan de esa flexibilidad.

Tabla 15. Cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la institución

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	2	12%
Casi Siempre	3	18%
Algunas Veces	6	35%
Muy pocas veces	6	35%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 15. Cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la institución



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

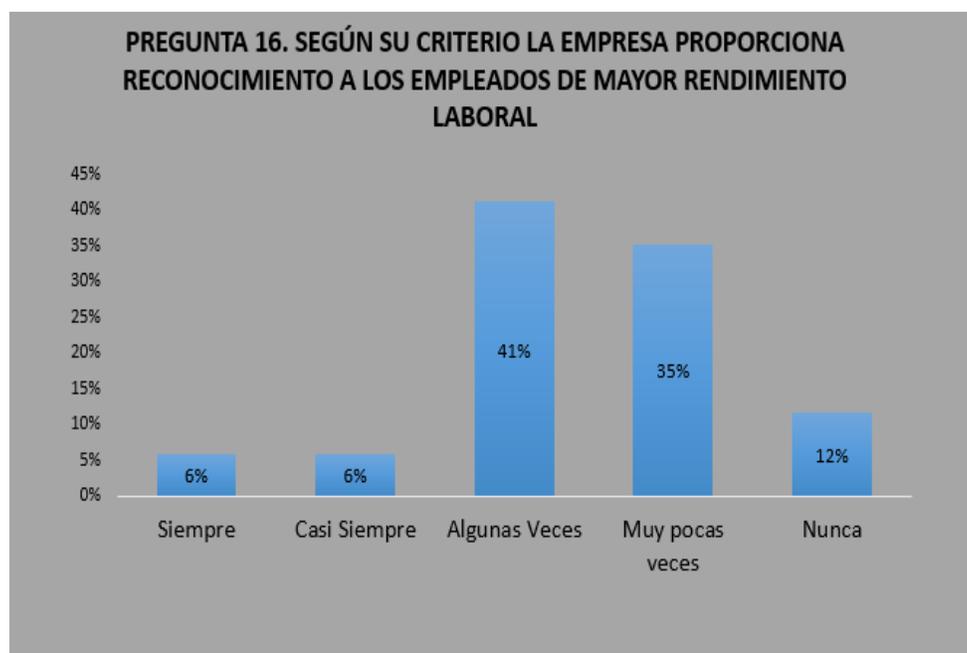
La pregunta 15, se refiere a que cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la Institución, donde un 35% indicó que algunas veces y otro 35% muy pocas veces, 18% indico casi siempre contaba con ese equilibrio y un 12% indico siempre tenía ese equilibrio. Esto indica, que un alto porcentaje de los empleados consideran que no cuentan con un equilibrio laboral y familiar a través de los beneficios que da la empresa, esto derivado en que el mayor porcentaje de respuesta está en la afirmación de algunas veces y muy pocas veces.

Tabla 16. Según su criterio la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	1	6%
Casi Siempre	1	6%
Algunas Veces	7	41%
Muy pocas veces	6	35%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 16. Según su criterio la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

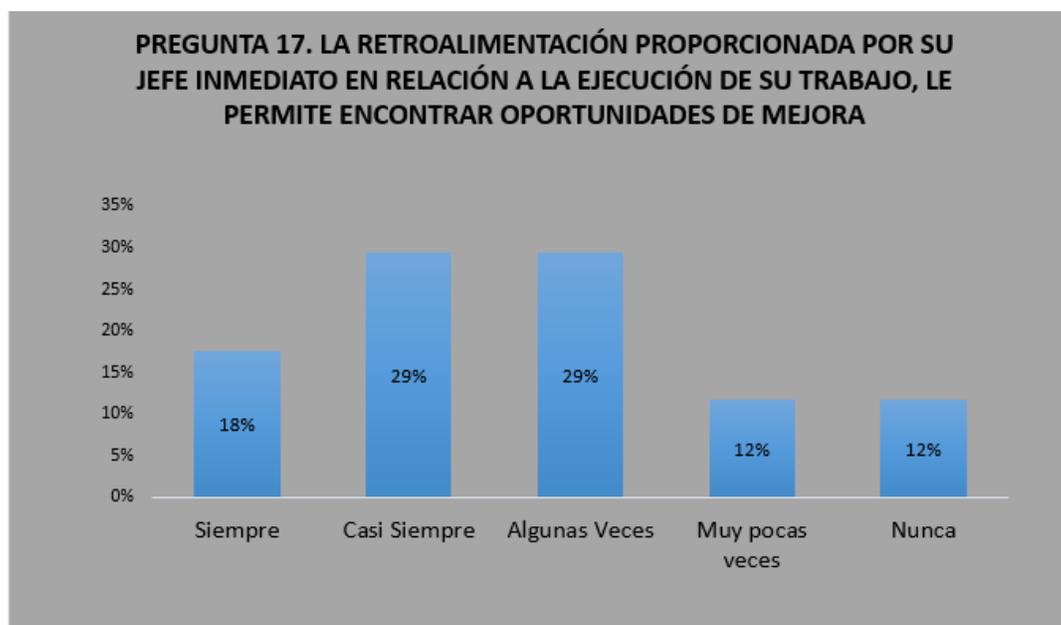
La pregunta 16, se refiere a si la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral, siendo así que un 41% indico algunas veces, un 35% muy pocas veces, un 12% indico nunca, un 6% indico siempre y un 6% casi siempre. Esto indica, que en su mayoría los funcionarios no perciben que la empresa reconozca a los empleados de mejor desempeño.

Tabla 17. La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo, le permite encontrar oportunidades de mejora

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	3	18%
Casi Siempre	5	29%
Algunas Veces	5	29%
Muy pocas veces	2	12%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 17. La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo, le permite encontrar oportunidades de mejora



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

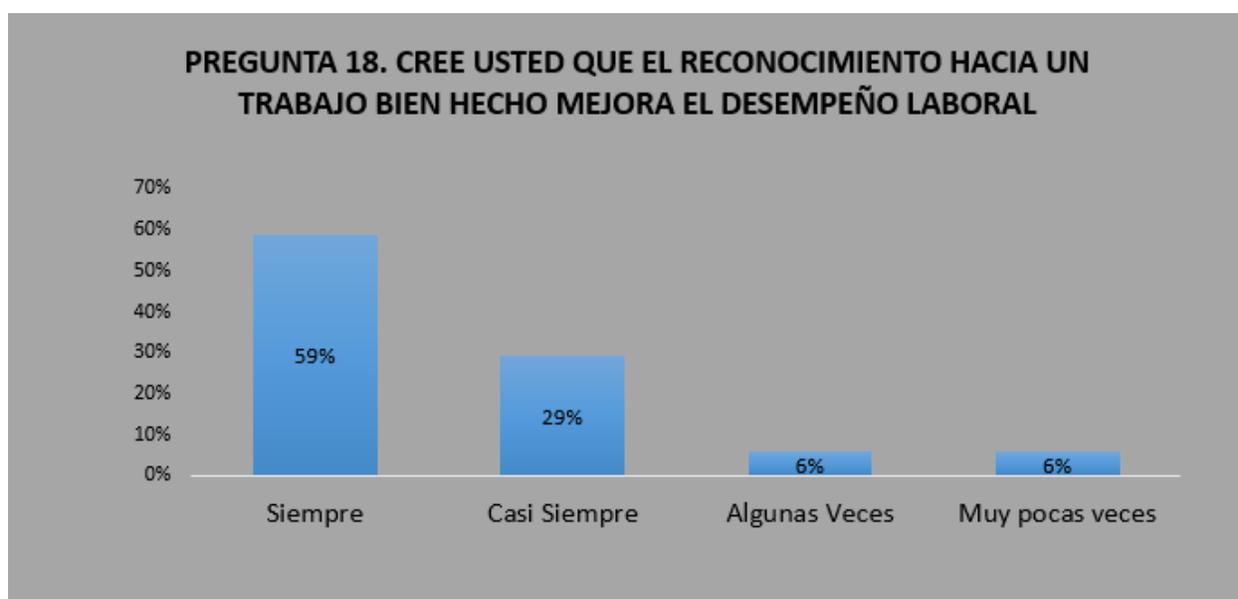
La pregunta 17, se refiere a la retroalimentación proporcionada por el jefe inmediato con relación a la ejecución de su trabajo, y si esto le permite encontrar oportunidades de mejora, donde 29% indico casi siempre recibe retroalimentación, otro 29% menciona que algunas veces recibe retroalimentación, un 18% indico siempre recibe retroalimentación y 12% indico muy pocas veces y un 12% nunca ha recibido retroalimentación. En este sentido se logra evidenciar que en su mayoría las jefaturas dan retroalimentación a sus subalternos para buscar oportunidades de mejora.

Tabla 18. Cree usted que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	10	59%
Casi Siempre	5	29%
Algunas Veces	1	6%
Muy pocas veces	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 18. Cree usted que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

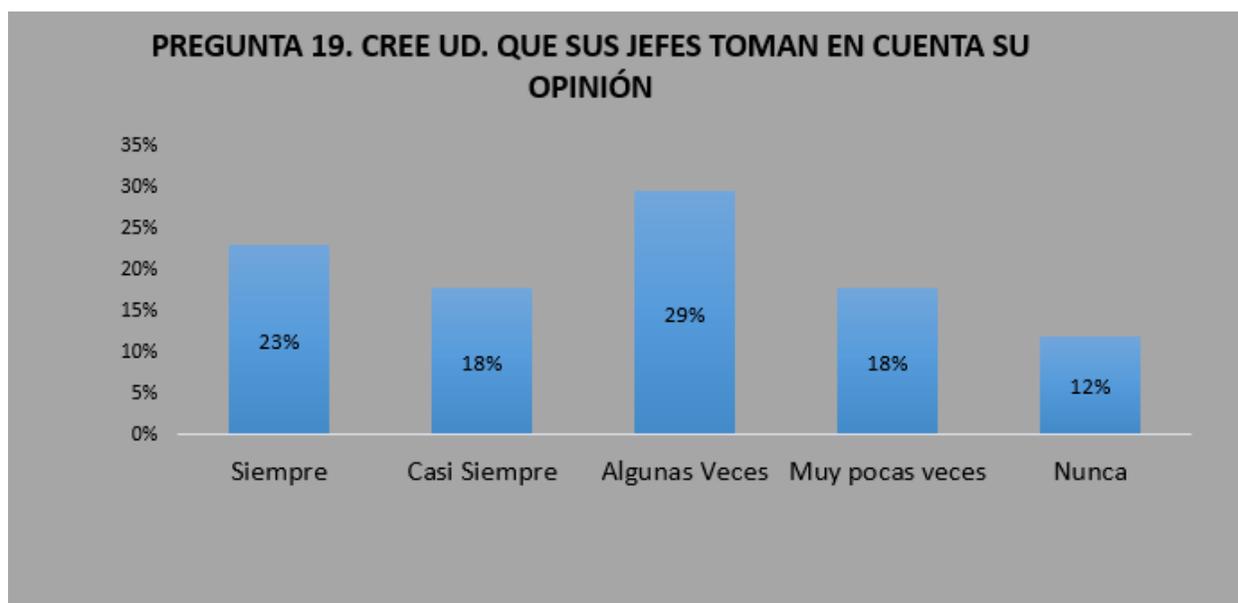
La pregunta 18, hace referencia a si el colaborador cree que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral, siendo así, que el 59% indicó que siempre ayuda a mejorar el desempeño, un 29% indico casi siempre ayuda, un 6% indico algunas veces y otro 6% muy pocas veces. En consecuencia, se refleja según la respuesta de los encuestados, que la mayoría coincide en que el reconocimiento ayuda en que las personas se sientan motivadas en realizar un trabajo bien hecho.

Tabla 19. Cree Ud. que sus jefes toman en cuenta su opinión

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	4	23%
Casi Siempre	3	18%
Algunas Veces	5	29%
Muy pocas veces	3	18%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 19. Cree usted. Que sus jefes toman en cuenta su opinión



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 19, hace referencia a si el empleado cree que sus jefes toman en cuenta su opinión, donde un 23% indicó que siempre toman en cuenta lo que opina, 18% indicó que casi siempre, un 29% indico que algunas veces, 18% indico muy pocas veces, un 12% indico que nunca toman en cuenta su opinión. Derivado de los resultados obtenidos se refleja que el jefe de la Unidad de Gestión no tiene la tendencia de tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores y al menos la mayoría siente que sus opiniones no cuentan.

Tabla 20. Se esforzaría más en lograr los objetivos de la compañía de recibir un incentivo o reconocimiento

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	11	65%
Casi Siempre	2	12%
Algunas Veces	4	23%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 20. Gráfico 20. Se esforzaría más en lograr los objetivos de la compañía a cambio de recibir un incentivos o reconocimiento



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

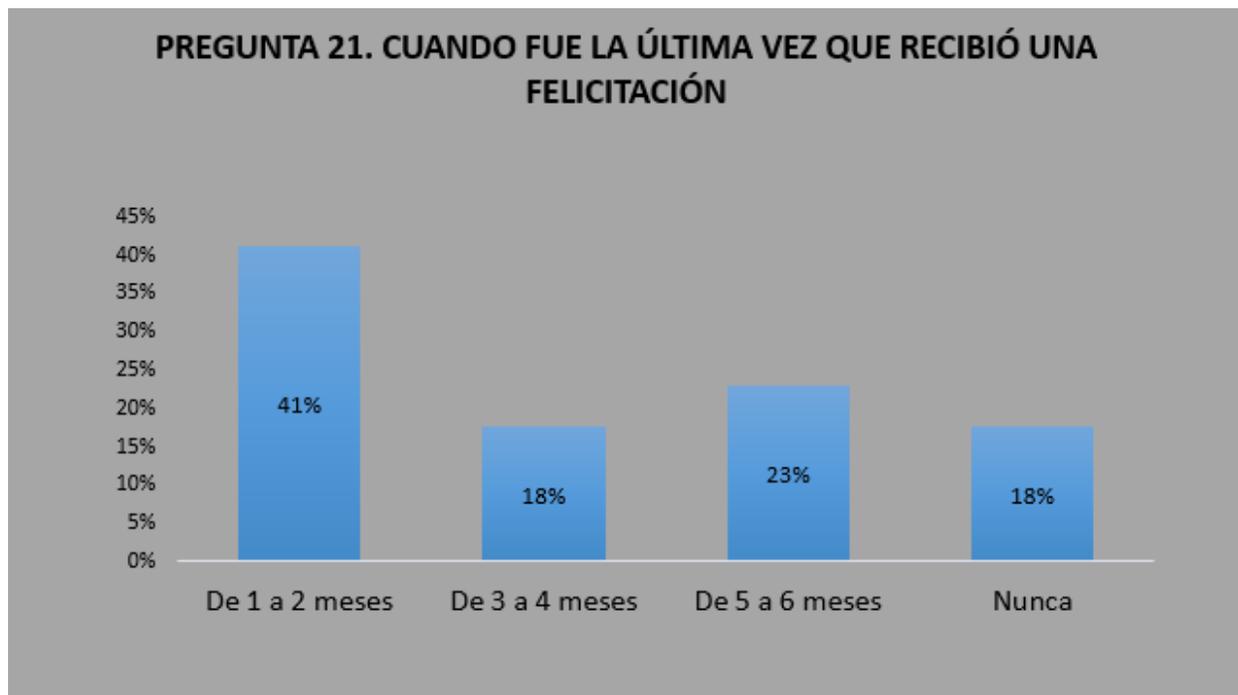
La pregunta 20, hace referencia a si los colaboradores se esforzarían más en lograr los objetivos de la compañía a cambio de recibir un incentivo o reconocimiento, donde un 65% indicó siempre se esforzarían a cambio de un incentivo, 23% indicó que algunas veces y un 12% indicó casi siempre. Según la encuesta, se concluye que la mayor parte de la población de la Unidad de Gestión de Documentos considera que el obtener un incentivo o reconocimiento contribuye en la motivación de lograr los objetivos.

Tabla 21. Cuando fue la última vez que recibió una felicitación

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
Felicitación	De 1 a 2 meses	7	41%
	De 3 a 4 meses	3	18%
	De 5 a 6 meses	4	23%
	Nunca	3	18%
TOTAL		17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 21. Cuando fue la última vez que recibió una felicitación



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

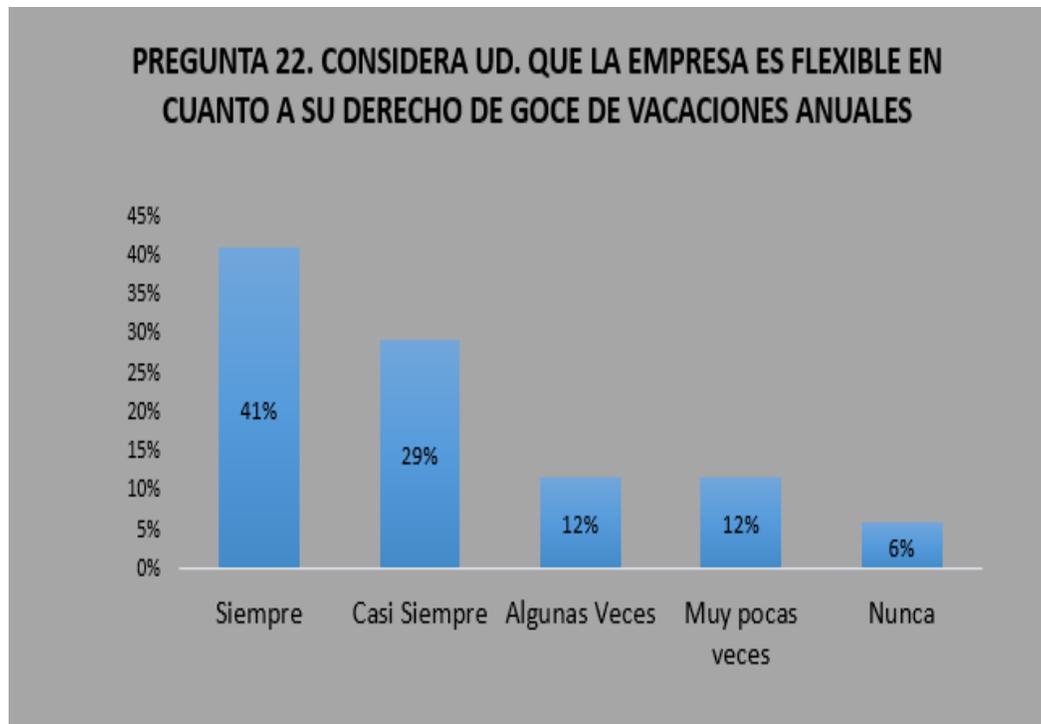
La pregunta 21, hace alusión, a cuándo fue la última vez que recibió una felicitación, y de los resultados obtenidos se deduce que el 41% recibió una felicitación hace 1 ó 2 meses, 23% indicó de 5 a 6 meses, 18% hace 3 o 4 meses, y un 18% mencionó que nunca había sido felicitado. De esta manera se logra evidenciar que la mayoría ha recibido en un plazo de 6 meses alguna felicitación, y un porcentaje muy bajo nunca ha sido felicitado.

Tabla 22. Considera Ud. que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi Siempre	5	29%
Algunas Veces	2	12%
Muy pocas veces	2	12%
Nunca	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021

Gráfico 22. Considera Ud. Que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 22, hace referencia a si se considera que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales, donde el 41% indicó que la empresa siempre es flexible , un 29% mencionó que casi siempre, 12% indicó que algunas veces, 12% opina que muy pocas veces y un 6% cree que la empresa nunca es flexible con el derecho a el disfrute de vacaciones, sin embargo a analizar los resultados, la mayoría consideran, que la compañía si permite gozar de las vacaciones en el momento que lo requiera.

Tabla 23. La empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Casi Siempre	4	23%
Algunas Veces	7	41%
Muy pocas veces	3	18%
Nunca	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 23. La empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 23, hace énfasis en si la empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo, donde el 41% opina que algunas veces realiza este tipo de actividades, 23% cree que casi siempre realiza eventos para incentivar el trabajo de grupo, un 18% indicó que muy pocas veces y un 18% mencionó que nunca la empresa hace estas actividades. Derivado de la encuesta, se puede analizar que las actividades de trabajo en equipo no son una práctica reconocida por el personal, puesto que la percepción de los colaboradores para este tipo de actividades está en que éstas se hacen algunas veces, muy pocas veces o nunca.

Tabla 24. Considera que el departamento de la Unidad de Gestión de Documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores

Opción	Colaboradores	Porcentaje
SI	16	94%
NO	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

Gráfico 24. Considera que el departamento de la Unidad de gestión de documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores



Fuente: Elaboración propia, Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, durante el segundo cuatrimestre del 2021.

La pregunta 24, hace referencia a si se considera que el departamento de la Unidad de Gestión de Documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores, y un 94% considera que sí debería implementar más incentivos, y sólo un 1% no lo ve necesario, dejando en evidencia la importancia para los colaboradores, de que se piense que opciones diferentes de incentivarlos.

Tabla 25. De ejemplo de incentivos no económicos que a usted le gustaría que fueran implementadas en la unidad de gestión de documentos

Ejemplos de incentivos	# de respuestas
Reconocimiento por buen desempeño (certificados, incentivo económico, 1/2 día libre por cumplir metas, tarjeta de agradecimiento, email "Gracias por tu trabajo", comunicación de promociones al equipo	8
Actividades de Integración (desayuno compartido, actividad fuera de la oficina, actividad con la familia, celebración día del niño con los hijos)	5
Obsequio por fechas especiales (día del padre, día de la madre, antigüedad, cumpleaños)	4
Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del área y el rol	3
Viernes Flexible (salir 2 horas antes)	2
Auxilio para Internet	1
1/2 día libre en reconocimiento a puntualidad	1
exclusión de marca de entrada y salida para empleados antiguos	1
Política formal de Teletrabajo	1
Plan de carrera (promociones)	1
Premios (viajes al exterior, fines de semana en hoteles de playa)	1

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 GENERALIDADES

En este apartado, se procede a realizar la discusión e interpretación de los resultados recopilados en el capítulo anterior, por medio del instrumento de investigación aplicado a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza, con el fin de analizar el manual de beneficios que constituya salario emocional.

De esta manera se investiga acerca del desarrollo de todo el proceso de salario emocional que reciben los colaboradores de la aseguradora, además se realizara un análisis de las preguntas y respuestas, y se evalúa la forma en que es llevado a cabo según los canales de comunicación existentes, buscando conocer cuáles son las percepciones que tiene cada uno de los colaboradores, en cuanto a los beneficios que tiene la organización y si en realidad, estos incentivos ayudan a la empresa a retener los talentos y que éstos se sientan motivados.

De conformidad a los resultados de la tabla 1, observamos que 16 son hombres que representan un 94% el restante 6% es una mujer analizamos que está sumamente disparejo la proporción hombre-mujer. Aun así, los hombres consideran que el salario emocional es importante dentro de un ambiente laboral.

Esto nos demuestra que los hombres buscan un salario emocional más fuerte ya que no les satisface solo el salario económico.

Basado en los datos de la pregunta 2 y 3 se evidencia que se debe considerar que la mayoría de la población tiene formación universitaria y oscilan en un promedio de edad, mayores a los 30 años, por lo que es importante para este tipo de población, buscar una compañía que les ofrezca seguir crecimiento dentro de la organización.

Consecuentemente para la pregunta 4 muestra que la mayoría de los funcionarios tienen más de 5 años de trabajar en la Aseguradora.

En relación a las prácticas que se consideran salario emocional, en la pregunta número 5 de la encuesta, se enlistó algunos de los beneficios no monetarios que pueden ofrecer las empresas, buscando identificar cuáles de ellos, son percibidos como salario emocional por los trabajadores en la aseguradora La Confianza, siendo así que beneficios como reconocimiento por buen desempeño, plan de vacaciones flexible, permisos personales, celebración de fechas especiales, son los más reconocidos por la mayoría de los trabajadores.

Como consecuencia de la pregunta número 6, al hablar sobre qué tan motivados se sienten los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos, los hallazgos encontrados reflejan que la mayor parte de la población no se siente motivada, ya que consideran que no solamente el salario económico es suficiente para un buen desempeño y una satisfacción en el ámbito laboral.

Basado en las preguntas 7 y 8 de la encuesta se logra determinar que un alto número de empleados de la Unidad de Gestión de documentos percibe el salario emocional, como algo que genera motivación, sin embargo, al profundizar sobre la motivación del colaborador en la empresa, se detecta que los colaboradores consideran que la misma no está determinada por la solidez y fortaleza que tiene el salario emocional en la empresa, ya que la mayoría algunas veces, muy pocas veces o nunca creen que esa motivación esté vinculada al salario emocional.

Es importante destacar que la pregunta 9 y 10 evidencia que al comparar el salario emocional que ofrece la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza, con las experiencias previas que los trabajadores han tenido en otras organizaciones, el salario emocional de la empresa no es innovador, y por lo tanto no es competitivo en relación a lo que

ofrecen otras compañías, siendo éste elemento importante a considerar, pues representa un riesgo que los colaboradores, encuentran ofertas laborales en otras empresas, que ofrecen un plan de salario emocional más motivante, al que actualmente ofrece la empresa “La Confianza”. Sin embargo, la compañía tiene un elemento a su favor y es que la mayoría afirmó que su permanencia en la compañía se debe al prestigio e imagen que tiene la compañía, siendo este un punto a favor de la organización, ya que por sí sólo, el buen nombre que tiene la aseguradora hace que los colaboradores deseen seguir trabajando en la empresa.

Este proceso de comunicación de los beneficios debe estar vinculado como parte del proceso de inducción o reinducción que se les ofrece a los empleados y el estudio de investigación, según la pregunta número 11 demuestra que los empleados consideran que algunas veces o muy pocas veces, la empresa ha tenido un adecuado proceso de inducción o reinducción con los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza.

Sin embargo, se pudo detectar en la pregunta número 12 que, aunque estos beneficios existen, los funcionarios entrevistados, indicaron que algunas veces o muy pocas veces, reciben información sobre los beneficios que tiene la organización, por lo que no existe una campaña de comunicación clara sobre los beneficios que ofrece la organización.

Según la pregunta 13 se muestra que se debe incentivar los procesos de aprendizaje para lograr un mejor desempeño. Un plan de capacitación y formación regular que esté vinculado al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, es importante desarrollarlo, porque no existe un plan que les brinde la posibilidad de aprender otras herramientas que son fundamentales para ocupar otros roles dentro de la organización, tales como AS 400, Base de datos CRM y SIFA.

Por otro lado, la pregunta número 14 que hace mención de la flexibilidad horaria, indica que sería muy bien percibida por los colaboradores, ya que permite que las personas puedan realizar otras actividades fuera de la jornada laboral, además promueve una cultura por resultados o cumplimiento de objetivos y no tanto ligada a cumplimiento de un horario específico. La flexibilidad de horario se puede ver reflejada en reducción de la jornada en un día específico, cubriendo las horas en otros días en la semana, o en situaciones donde el empleado viva lejos de la compañía, se puede adaptar el horario, cumpliendo igual con la jornada de trabajo y esto no debe afectar en nada. También se puede otorgar flexibilidad, ligada a reconocimiento por trabajo bien hecho.

Según la pregunta número 15 se evidencio que es importante ofrecer beneficios que contribuyan con el equilibrio personal y familiar de los trabajadores de la Unidad de Gestión de Documentos dado que el estudio refleja que la empresa no ofrece beneficios que estén orientados a promover ese balance entre la vida personal y el trabajo.

Como resultado de la pregunta 16 se determina que se debe trabajar en crear una cultura de reconocimiento con las jefaturas de la Unidad de Gestión de Documentos, porque es fundamental que los empleados sientan que existe el agradecimiento por el trabajo bien hecho y esto se puede realizar a través de reuniones uno a uno para retroalimentación, seguimiento, tarjetas de felicitación, entre otros.

Por otra parte, la pregunta numero 17 muestra que no existen prácticas de retroalimentación por parte de la jefatura, que les permita a los empleados conocer cuáles son sus oportunidades de mejora en el trabajo y no cuentan con un plan de acompañamiento, que les permita hacer su trabajo de una manera más eficiente. Esta afirmación se respalda en que los

encuestados mencionaron que algunas veces, casi nunca o nunca, reciben retroalimentación por parte de la jefatura sobre cómo deben hacer mejor su trabajo.

Desde el punto de vista de la pregunta número 18 se muestra que la motivación y la satisfacción del trabajador también está vinculada a la cultura de reconocimiento que se vive en la empresa, y al analizar los resultados podemos determinar que la población de la Unidad de Gestión de Documentos, algunas, veces, muy pocas veces o nunca, han percibido que la empresa reconoce a los empleados que tienen un mejor rendimiento.

Siendo el reconocimiento clave como parte del salario emocional, y derivado de que los encuestados, considera que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejoraría el desempeño laboral y en consecuencia la motivación, es importante tenerlo presente, a la hora de plantear ideas que permitan crear una cultura de reconocimiento.

Derivado de los resultados obtenidos de la pregunta número 19 se refleja que el jefe de la Unidad de Gestión no tiene la tendencia de tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores y al menos la mayoría siente que sus opiniones no cuentan.

Por otro lado, la pregunta número 20 indica que, cabe resaltar que los encuestados indican que se esforzarían más en lograr los objetivos de la compañía a cambio de recibir un reconocimiento, por lo que esto indica que se debe mejorar la comunicación en esta área e implementar planes de desarrollo personal para motivar al personal, brindar asesorías según las funciones de cada puesto.

De esta manera se logra evidenciar en el apartado número 21 que la mayoría de los colaboradores han recibido en un plazo de 6 meses alguna felicitación, y un porcentaje muy bajo nunca ha sido felicitado.

Según el apartado número 22 indica que, al analizar los resultados, la mayoría consideran, que la compañía si permite gozar de las vacaciones en el momento que lo requiera.

El trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos por lo que una forma de promoverlo es a través de actividades de integración, como lo muestra la pregunta número 23 puesto que el estudio en cuestión refleja que los colaboradores mencionaron que algunas veces, muy pocas veces y nunca la empresa realiza este tipo de actividades.

En cuanto a la pregunta número 24 se evidencia la importancia para los colaboradores, de que se piense que opciones diferentes de incentivarlos.

En la pregunta 25 del formulario los empleados dieron ejemplos de incentivos no económicos que se pueden implementar siendo reconocimiento por buen desempeño uno de los incentivos no económicos que tuvo mayor incidencia de mención en la encuesta. Entre los ejemplos de reconocimiento los encuestados mencionaron certificados de agradecimiento, otorgar medio día libre por cumplir metas, tarjetas de agradecimiento, email “Gracias por tu trabajo”, reconocimientos en público, cartas de felicitación, planes de carrera, comunicación de promociones al equipo, etc.

También se hizo mención de actividades de integración cómo desayuno compartido, actividad fuera de la oficina, actividad con la familia y celebración día del niño con los hijos, incentivos que deben ser valorados a incluir en el manual de prácticas de salario emocional.

Los obsequios por fechas especiales (día del padre, día de la madre, antigüedad, cumpleaños), son incentivos no económicos que los colaboradores les gustaría fuesen implementados, sin embargo, este estaría sujeto a la disponibilidad de un presupuesto económico para este fin por parte de la empresa, o en la creación de un comité de eventos, que, a través de

actividades de bajo costo, permitan celebrar esas fechas con la colaboración compartida entre la empresa y los empleados. Cuando la empresa consigue que los equipos consigan lazos personales y profesionales, es más fácil alcanzar la felicidad del equipo profesional, y para ello es necesario establecer acciones, que incentiven las relaciones personales.

Existen otros beneficios que se tendrían que se podrían considerar y que fueron mencionados por los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza, como la implementación de una política teletrabajo, ya que les permitiría estar seguros en sus casas, mejorar la conciliación familiar y evita el desplazamiento al trabajo, con todo lo que ello conlleva, presas, estrés, gastos. Sin embargo, este beneficio está sujeto, a la naturaleza del rol que desempeñan los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos, ya que no todos los roles en una organización se pueden adaptar a una modalidad de trabajo remoto desde casa.

También es importante recopilar en este manual, beneficios existentes en la organización que no fueron mencionados por los colaboradores tales como: el gimnasio que no tiene costo alguno y el asociado puede disfrutar de clases de zumba y hacer ejercicios con maquinaria especializada, contribuyendo con la salud física y mental del colaborador. También el plan de comunicación de pausas activas, que son para estiramiento.

Por otro lado, la empresa cuenta con convenios de descuento con profesionales en el área de salud donde por medio de la asociación solidarista obtiene facilidad de pago para consultas con un nutricionista, psicólogo, dentista y fisioterapeuta y estos no fueron mencionados por los colaboradores de la empresa, denotando que los mismos, no son percibidos como incentivos y que por lo tanto es importante trabajar en la inclusión del manual de beneficios en el proceso de inducción y reinducción que debe establecer la compañía.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se analizó cuáles son las mejores prácticas de salario emocional que permitan, motivar, retener e incentivar a los empleados de la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza.

6.1 Objetivo Especifico No.1

Investigar cuáles prácticas de las que se consideran salario emocional existen actualmente, con el fin de mejorarlas o modificarlas, para la empresa aseguradora La Confianza.

6.1.1 Conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, se concluye lo siguiente:

- La mayoría de los colaboradores reconocen como salario emocional el Reconocimiento por buen desempeño, plan de vacaciones flexible, permisos para asuntos personales, celebración de fechas especiales, sin embargo, existen otros beneficios que da la compañía como capacitaciones, política de teletrabajo, reconocimiento al empleado del mes, regalos a empleados que no son reconocidos como beneficios, ya que en su mayoría indican no haber tenido información de la existencia de los mismos, por lo que se puede deducir que la empresa no ha tenido un adecuado proceso de inducción o reinducción con los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza.

6.1.2 Limitaciones:

- Dado a la crisis de la pandemia Covid-19 se dificulta la comunicación asertiva para realizar las entrevistas con el personal.

- Falta de información por parte de la aseguradora sobre los incentivos no monetarios que brindan.

6.1.3 Recomendaciones:

- Elaborar un Manual de salario emocional, que sirva como guía de consulta para los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos, y como herramienta de apoyo a los Jefes y el área de Recursos Humanos, para comunicar, motivar y retener a los empleados. Este manual debe contener información relevante sobre los beneficios de la empresa, de acuerdo a las distintas categorías que ofrece la compañía, buscando promover y mercadear los incentivos no monetarios que se otorgan, así mismo, se recomienda utilizar este manual como parte del proceso de Inducción de Personal de nuevos ingresos y como herramienta de consulta en procesos de reclutamiento.
- Implementar un proceso adecuado de inducción o reinducción donde se pueda comunicar, promocionar y motivar sobre los beneficios de salario emocional que posee la aseguradora. A través de la inducción de personal, el nuevo miembro del equipo podrá obtener información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará, así como los beneficios relacionados al cargo. Con una adecuada inducción se mejorará el rendimiento de los trabajadores y se disminuyen las dudas de los nuevos colaboradores sobre temas de beneficios, incentivos, reconocimientos, políticas, etc.

6.2 Objetivo Especifico No.2

Estudiar los nuevos beneficios que se pueden implementar para motivar y retener a los empleados de la empresa aseguradora, con el fin de obtener una mayor satisfacción de ellos .

6.2.1 Conclusiones:

Según el segundo objetivo se puede afirmar lo siguiente:

- La compañía debe trabajar en reforzar beneficios como: un Plan de Capacitación y Formación regular que esté vinculado al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, derivado que no existe un plan que les brinde la posibilidad de aprender otras herramientas, que son fundamentales para ocupar otros roles dentro de la organización.
- Es importante ofrecer beneficios que contribuyan con el equilibrio personal y familiar de los trabajadores de la Unidad de Gestión de Documentos, dado que el estudio refleja que, la empresa no ofrece beneficios que estén orientados a promover ese balance entre la vida personal y el trabajo.
- No existe una cultura de reconocimiento de las jefaturas de la Unidad de Gestión de Documentos, y los empleados no sienten que existe el agradecimiento por el trabajo bien hecho.
- El trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos, por lo que se concluye que se deben trabajar en incentivos que lo promuevan, ya que los colaboradores mencionaron que algunas veces, muy pocas veces o nunca la empresa realiza actividades de integración.

6.2.2 Limitaciones:

- No existe una política que ayude a establecer una cultura de reconocimiento.
- No existe un plan que les brinde la posibilidad de aprender otras herramientas, que son fundamentales para ocupar otros roles dentro de la organización.
- No existe una buena gestión de comunicación entre el departamento de Talento Humano y la Supervisión del área, lo que conlleva a la inexistencia de un Manual de salario emocional.

6.2.3 Recomendaciones:

- Diseñar un Plan de Capacitación y Formación regular que esté vinculado al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, que incluya el conocimiento de otras herramientas fundamentales para ocupar otros roles dentro de la organización. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo. Así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño. El contar con un plan de capacitación ayudara a mejora la imagen de la organización, y mejorar la relación jefes - subordinados.
- Implementar pasantías en otros departamentos, donde se incentive las capacitaciones y la adquisición de nuevos conocimientos en otros roles, con el fin de que el personal este mejor preparado para atender a los clientes, ya que si están motivados podrán ofrecer una mejor atención, cubriendo las necesidades de los consumidores. Más que solo ser una práctica, esta es una experiencia profesional, que permitirá al colaborador experimentar

de cerca las aplicaciones de su profesión. Con la pasantía el empleado va a poder adquirir más experiencia laboral y conocimiento de herramientas y de nuevos roles dentro de la organización.

- Evaluar la viabilidad de incluir beneficios; tales como: flexibilidad horaria, política de teletrabajo, reconocimientos por buen desempeño, permisos especiales como, por ejemplo, reuniones en escuela de los hijos, celebración de fechas especiales, obsequios, etc, que contribuyan con el equilibrio personal y familiar de los trabajadores de la Unidad de Gestión de Documentos, para promover el balance entre la vida personal y el trabajo.
- Promover una cultura de reconocimiento de las jefaturas de la Unidad de Gestión de Documentos, para crear un vínculo emocional entre el empleado y la empresa, fomentando el nivel de autoestima, compromiso, rendimiento y esfuerzo para alcanzar el éxito de la misma, siendo esto, el salario emocional que tanto demandan los profesionales en la Unidad de Gestión de Documentos. Esto se puede lograr a través de distintas prácticas como: sesiones uno a uno para promover la retroalimentación sincera y oportuna, emails de agradecimiento, reconocimiento público.
- Evaluar la viabilidad de realizar actividades que promuevan el trabajo en equipo, por la consideración de que mientras más personas se unan de manera comprometida para la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. El trabajo en equipo promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad y esto se puede lograr a través de desarrollo de nuevos proyectos, actividades de integración dentro y fuera de la oficina, con o sin la familia, entre otras cosas, repercutiendo positivamente en el clima laboral.

6.3 Objetivo Especifico No.3

Integrar en un manual de bienestar las prácticas de salario emocional existentes y las sugerencias de nuevos beneficios que serán de interés para los empleados de la empresa aseguradora, y así mantener a los empleados actuales.

6.3.1 Conclusiones:

Finalmente, se estableció el tercer objetivo específico, el cual concluye los siguientes puntos a considerar:

- Al no existir un Manual de salario emocional, que recopile los beneficios no monetarios existentes y aquellas sugerencias dadas por los empleados, no viene a contribuir en satisfacer necesidades de los colaboradores en temas de motivación, retención, desarrollo profesional, trabajo en equipo.
- El reconocimiento por buen desempeño es uno de los incentivos no económicos que tuvo mayor incidencia de mención en la encuesta, por lo que se debe proponer en el manual, ideas innovadoras para agradecer y reconocer el trabajo bien hecho.
- También se hizo mención de la necesidad de actividades de integración que involucren las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y que se piense en proponer actividades, que saquen de la rutina de la oficina y que involucren el seno familiar del colaborador, para generar un balance entre vida y trabajo.
- Existe la necesidad de dar seguimiento a los procesos de Capacitación y Formación regular que esté vinculado al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, considerando que la mayoría de la población tiene formación universitaria, y están interesados en una compañía que les ofrezca seguir crecimiento dentro de la organización.

- Es importante elaborar un manual que recopile todos los beneficios existentes en la organización que no fueron mencionados y trabajar en la inclusión del manual de beneficios en el proceso de inducción y reinducción que debe establecer la compañía.

6.3.2 Limitaciones

- La aseguradora La Confianza cuenta con uno de los desafíos más importantes que es la falta de Presupuesto para poder implementar los beneficios que constituyen salario emocional.
- Dado que no existe una herramienta de consulta de los beneficios existentes, una de los desafíos es que la Gerencia General en conjunto el área de Recursos Humanos apoye el proyecto de implementación y comunicación del Manual a todos los colaboradores, así como el apoyo de los Jefes de área, para integrar el manual como herramienta de consulta en los procesos de Inducción y como instrumento para crear una cultura de reconocimiento.

6.3.3 Recomendaciones

- Diseñar un Manual que recopile los beneficios no monetarios existentes y las sugerencias que fueron mencionadas por los empleados, que sirva para promover el salario emocional que ofrece la empresa, así como guía para los jefes y material de consulta para los colaboradores. También utilizar este manual como guía en el proceso de inducción y reinducción que debe establecer la compañía.
- Reforzar la cultura de reconocimiento por buen desempeño para agradecer y reconocer el trabajo bien hecho, por medio de tarjetas de reconocimiento, certificados, reuniones de celebración por alcance de metas, entre otros.

- Integrar ideas que premien la integración del equipo que saquen de la rutina de la oficina y que involucren el seno familiar del colaborador por medio de celebración de fechas especiales, celebración de logros, reconocimientos, desarrollo de proyectos en equipo.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 Nombre de la Propuesta

Diseño de un Manual de beneficios que constituya salario emocional en la Unidad de Gestión de documentos de Aseguradora La Confianza.

7.2 Población en la cual se desarrollará

Se dirigirá a todos los empleados de la Unidad de Gestión de documentos de la Aseguradora La Confianza.

7.3 Objetivos

7.3.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar un manual de beneficios que permita recopilar las prácticas existentes en materia de salario emocional, así como la inclusión de beneficios que fueron sugeridos por los empleados de la Unidad de Gestión de documentos de la aseguradora La Confianza.

7.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Recopilar los beneficios que se incluirán en el Manual de Beneficios y clasificarlos en tres grupos: Momentos, Comunidad y Vida.
- ✓ Elaborar un Manual de Beneficios que constituyen salario emocional, así como el plan de comunicación que debería utilizarse para dar a conocerlo con todos los empleados.
- ✓ Estimar el presupuesto que se va a utilizar para el diseño del Manual.
- ✓ Elaborar un cronograma que indique las distintas etapas a seguir para la elaboración del Manual de Beneficios que constituyen Salario Emocional.

7.4 Cronograma de actividades y Responsables

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente investigación sobre el salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad de Gestión de Documentos se realiza la siguiente Guía.

	Actividades	Fecha inicio	Duración	Fecha de finalización	Responsables
Tarea 1	Enlistar los beneficios existentes en la Aseguradora la Confianza y cuales beneficios nuevos se pueden proponer	03/10/2021	Una semana	10/10/2022	La estudiante Lizette Aguilar
Tarea 2	Clasificar los beneficios identificados en 3 categorías: Momentos, Comunidad y Vida	11/10/2021	Una semana	17/10/2021	La estudiante Lizette Aguilar
Tarea 3	Elaborar Propuesta de Manual con la inclusión de los beneficios, según categorías.	25/10/2021	Dos semanas	07/11/2021	La estudiante Lizette Aguilar
Tarea 4	Presentar Propuesta del Manual al Gerente de Talento Humano, así como el presupuesto requerido para la implementación y debida aprobación de la Gerencia General.	08/11/2021	Una semana	14/11/2021	La estudiante Lizette Aguilar
Tarea 5	Elaborar plan de comunicación para todos los empleados.	15/11/2021	Una semana	21/11/2021	La estudiante Lizette Aguilar
Tarea 6	Presentar el Manual a todos los empleados de la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza	22/11/2021	Una semana	28/11/2021	La estudiante Lizette Aguilar

Fuente: Elaboración propia, Lizette Aguilar Bolaños

7.4.1 Gráfico de Gantt

Diagrama de Gantt			Octubre				Noviembre			
ACTIVIDAD	Fecha de inicio	Fecha final	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem
Enlistar los beneficios existentes en la Aseguradora la Confianza y cuales beneficios nuevos se pueden proponer.	3/10/2021	10/10/2022	■							
Clasificar los beneficios identificados en 3 categorías: Momentos, Comunidad y Vida	11/10/2021	17/10/2021		■						
Elaborar Propuesta de Manual con la inclusión de los beneficios, según categorías.	25/10/2021	7/11/2021				■	■			
Presentar Propuesta del Manual al Gerente de Talento Humano, así como el presupuesto requerido para la implementación y debida aprobación.	8/11/2021	14/11/2021						■		
Elaborar plan de comunicación para todos los empleados.	15/11/2021	21/11/2021							■	
Presentar el Manual a todos los empleados de la Unidad de Gestión de Documentos de la Aseguradora La Confianza.	22/11/2021	28/11/2021								■

Fuente: Elaboración propia, Lizette Aguilar Bolaños

7.5 Presupuesto Total de Propuesta

El monto que deberá invertir la aseguradora La Confianza para este proyecto será de CRC 839.400 colones, según se detalla en la siguiente tabla:

Rubro	Detalle	Duración	Cantidad	Costo individual	Costo total
Detalle día del amor y la amistad (Nuevo)	Se brinda una canasta de chocolates de un monto aproximado de c2000 por persona .	Anual	17	c2.000	c34.000
Detalle día del trabajador (Nuevo)	Se pondrá en cada espacio de trabajo una frase alusiva a la celebración del cual el costo de la impresión es c100 por c/a uno de los 17 empleados lo cual da un total de c1700 y adicional un chocolate de c100 por unidad que sería por un total de c1700.	Anual	17	c100	c3.400
Detalle día del padre y de la madre	Se realizará una actividad de integración donde se ofrecerá un refrigerio con un presupuesto de c3.000 por cada uno de los 17 colaboradores.	Anual	17	c3.000	c51.000
Detalle día de la familia (Nuevo)	Se realizará una actividad de integración con la familia con un refrigerio con un presupuesto estimado de c5.000 por persona, actividad para máximo 50 personas.	Anual	50	c5.000	c250.000
Detalle día del niño (Nuevo)	Se obsequiará una tarjeta de regalo canjeable en la juguetería toys por c7.000 por cada uno de los 10 niños lo cual sería un total de c70.000 y adicional un refrigerio con un valor aproximado de c4100 para 10 niños.	Anual	10	c7.000 c/u y adicional un Refrigerio de un costo aproximado c4100.	c70.000
Detalle Nuestra gente	Se brinda una tarjeta de regalo c25.000 colones por tarjeta, aplicable en cadenas Walmart, Aplican restricciónea.	Trimestral	3	c25.000	c75.000
Detalles Huellas	Se brinda un almuerzo de un costo aproximado de c5.000 por 17 colaboradores	Anual	17	c5.000	c85.000
Detalles regalos para empleados en navidad	Se brinda una jarra personalizada por un monto aproximado de c3.000 por los 17 colaboradores.	Anual	17	c3.000	c51.000
Detalle regalos para niños en navidad	Como un detalle para los niños se obsequira un almohadón mágico navideño de un costo aproximado a c10.000 por 10 colaboradores.	Anual	10	c10.000	c100.000
Aniversarios	Se brindará un obsequio a los asociados que cumplan más de 5 años en la compañía. Tarjeta de regalo canjeable en Walmart estimado de c15.000 por 8 empleados	Cada 5 años	8	c15.000	c120.000
Total					c839.400

Fuente: Elaboración propia, Lizette Aguilar Bolaños

Anexo de Presupuesto

Detalle día de la amistad



Confiteria La Española #1
Canasta Precio: €1950 — en Confiteria La Española #1.

Detalle día del trabajador

← Impresión P



Impresiones y Copias

COLOR	B-N	CÉDULA
\$100	\$15	\$25

impresionesadomicilioocr@gmail.com



Publicado por Confiteria La Española
Chocolate mini Hersheys
€100

Guardar

Detalles

Información de la tienda
Confiteria La Española
A 28.382 personas les gusta esta página

Detalle día del padre y la madre



Catering Service Manjar de Ángel
Servicio de catering

Enviar mensaje

36 8 comentarios 16 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir

Más relevantes

Escribe un comentario...

Cuanto valen?

Me gusta · Responder · 42 sem

Autor
Catering Service Manjar de Ángel
tenemos en 2 presentaciones de 6 y 4 bocadillos la primera sale en 3200 colones y la de 4 bocadillos 2600 colones

Me gusta · Responder · Mensaje · 42 sem



Gaseosa sabor cola Coca-Cola Botella 3 L

[Abrir en Cornershop](#)

Información

Precio	desde ₡2.100,00
Formato	Botella 3 L
Marca	<u>Coca-Cola</u>

Detalle día de la familia

Menú 1

Catering Service Manjar de Angel

Arroz con carnes (pollo, res, cerdo y tocineta)

Guarniciones:
Frijoles molidos
Ensaladas verde o caracoles

Postre:
Tres leches
Pie de limón
Flan de coco o caramelo
Cheesecake de fresa
Cheesecake de Maracuya

Costo:
Con Postre: 3500 +transporte.
Costo sin postre: 3100 colones + transporte

Contactanos:
tel: 8983-8153

 Catering Service Manjar de Angel
 CATERINGMANJAR_DEANGEL

Detalle día del niño

Tarjeta regalo €7.000

**Combo Whopper® Jr**

€4 100,00

Nuestra WHOPPER® Jr. lleva una torta de carne de res a la...

**Reconocimiento Nuestra gente**

Tarjeta de regalo por €25.000



Detalle Huellas

MENÚ DE BOCAS	
<i>Appetizers Menu</i>	
1. Alitas BBQ, Buffalo o Fritas / <i>BBQ, Buffalo or fried chicken wings</i>	€3.050
2. Aplausos / <i>Tortilla with cheese</i>	€2.450
3. Aros de cebolla / <i>Onion rings</i>	€2.950
4. Arroz con calamares / <i>Rice with squid</i>	€2.950
5. Arroz con camarones / <i>Rice with shrimp</i>	€3.250
6. Arroz con mariscos / <i>Rice with seafood</i>	€3.250
7. Arroz con pollo / <i>Rice with chicken</i>	€2.950
8. Arroz con pulpo / <i>Rice with octopus</i>	€3.250
9. Bistec encebollado / <i>Steak served with fries</i>	€2.950
10. Brochetas / <i>Skewer (beef, chicken or mixed)</i>	€3.500
11. Burrito de carne o pollo / <i>Beef or chicken burrito</i>	€3.500
12. Burrito mixto / <i>Beef and chicken burrito</i>	€3.650
13. Carne en salsa / <i>Beef in sauce</i>	€2.800
14. Carne mexicana / <i>Mexican beef with chips</i>	€2.800
15. Ceviche de camaron / <i>Shrimp ceviche</i>	€3.950
16. Ceviche de pescado / <i>Fish ceviche</i>	€2.750
17. Ceviche mixto / <i>Mixed ceviche</i>	€3.700
18. Ceviche peruano / <i>Peruvian ceviche</i>	€3.950
19. Chalupa de carne o de pollo / <i>Beef or chicken chalupa</i>	€3.350
20. Chalupa mixta / <i>Beef and chicken chalupa</i>	€3.600
21. Chicharrones / <i>Fried pork (served with cassava)</i>	€3.600
22. Chile relleno / <i>Beef chili relleno</i>	€3.250
23. Chorizo / <i>Pork sausage (with tortillas and salad)</i>	€2.800
24. Chucheca / <i>Clams</i>	€2.950
25. Consomé de pollo / <i>Chicken broth</i>	€2.800
26. Costilla BBQ / <i>BBQ ribs</i>	€3.150
27. Costilla frita / <i>Fried ribs</i>	€2.850
28. Dados de queso / <i>Cheese dices</i>	€2.250
29. Dedos de pescado con papas fritas / <i>Fish fingers</i>	€3.150
30. Dedos de pollo con papas fritas / <i>Chicken fingers</i>	€3.150
31. Elote con mantequilla / <i>Corn on the cob with butter</i>	€1.750
32. Ensalada bruja / <i>Salad with grilled chicken</i>	€3.450
33. Fajitas de cerdo, pollo, res o mixtas / <i>Pork, chicken, beef or mixed fajitas</i>	€3.300
34. Filet de pescado a la mantequilla o a la plancha / <i>Fish filet in butter or grilled</i>	€2.950
35. Filet de pescado al ajillo o empanizado / <i>Breaded fish filet or with garlic</i>	€2.950
36. Gallos de arracache / <i>"Arracache" with tortilla</i>	€2.450
37. Garbanzos / <i>Garbanzo beans</i>	€2.950

Detalle Regalos para empleados en navidad



Detalle Regalos para niños en navidad

2 Almohadones mágicos personalizados por sólo **€10.000**

ThinkUP 7217 - 4066 /ThinkUpCR

€10.000
Almohadón Mágico
Santo Tomas, Heredia

Detalle Aniversarios

Tarjeta de regalo ¢15.000



7.6 Descripción detallada de las fases de la propuesta

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**PROPUESTA DE MANUAL DE BENEFICIOS
QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL
DE LA ASEGURADORA LA CONFIANZA.**

LIZETTE AGUILAR BOLAÑOS

OCTUBRE, 2021

INTRODUCCIÓN

Presentación

En el presente documento muestra un Manual de Beneficios que constituye salario emocional, el cual se deriva del estudio de investigación realizado, donde se pudo identificar las áreas de mejora en tema de beneficios, en la Unidad de Gestión de Documentos de la empresa Aseguradora la Confianza.

En este apartado se incorporan todos los beneficios existentes, así como aquellos que se proponen incluir, siendo este manual una herramienta práctica y didáctica de orientación para el personal de la Aseguradora La Confianza.

Este manual se creó para que todos los empleados se sientan cómodos, saludables, y felices en la compañía. Se ofrece un programa de incentivos no económicos que busca contribuir con el bienestar del personal, retener y motivar al personal, buscando que todos se sientan a gusto trabajando en la empresa.

Este manual servirá de guía al área de Talento humano, Jefe de áreas para promover, retener y motivar a todos los colaboradores de la empresa, así mismo, como herramienta clave en procesos de Recursos Humanos como el proceso de inducción y selección de personal.

UNIDAD DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS

**MANUAL DE BENEFICIOS QUE
CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL
PARA LA ASEGURADORA LA CONFIANZA**

2021

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 OBJETIVO, ALCANCE, DEFINICIONES Y LINEAMIENTOS.....	157
Artículo 1-Objetivo del Manual.....	157
Artículo 2-Alcance del Manual	158
Artículo 3-Conceptos y definiciones	158
Artículo 4- Lineamiento	159
CAPÍTULO II: RESPONSABLES.....	160
Artículo 5-Roles de Responsabilidad.....	160
CAPÍTULO III: BENEFICIOS QUE CONSTITUYEN SALARIO EMOCIONAL	161
MOMENTOS:	161
Celebración de Fechas Especiales:	161
Reconocimientos:	164
Regalos:.....	165
COMUNIDAD:	167
VIDA:	168
CAPÍTULO IV DISPOSICIONES FINALES	175
Artículo- 5 Actualización e implementación.....	175
Artículo-6 Vigencia	175

CONTROL DE VERSIONES

Fecha de Realizado	Nombre del Responsable	Versión Estándar	Modificación	Impresión / Digital
10/2021	Lizette Aguilar	1	Creación y aprobación	Digital

Manual de Beneficios que constituya Salario Emocional de la aseguradora La Confianza.		
Versión: 01	Página 1 de	Fecha de realización Octubre 2021
Elaborado por: Lizette Aguilar Bolaños.	Revisado por: Jefe de personal Talento Humano	Aprobado por: Jefe de personal Talento Humano

CAPÍTULO 1 OBJETIVO, ALCANCE, DEFINICIONES Y LINEAMIENTOS

Artículo 1-Objetivo del Manual

El objetivo del manual de beneficios de salario emocional se realiza como guía de consulta para los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos, y como herramienta de apoyo a los Jefes y el área de Recursos Humanos, para comunicar, motivar y retener a los empleados. Este manual contiene información relevante sobre los beneficios de la empresa, de acuerdo a las distintas categorías que ofrece la compañía, buscando promover y mercadear los incentivos no monetarios que se otorgan, así mismo, se recomienda utilizar este manual como parte del proceso de Inducción de Personal de nuevos ingresos y como herramienta de consulta en procesos de reclutamiento. Este manual es una herramienta en el proceso de inducción o reinducción de los colaboradores para comunicar, promocionar y motivar sobre los beneficios de salario emocional que posee la aseguradora. A través de este documento lo

colaboradores podrá obtener información general y específica de los beneficios relacionados al cargo.

Artículo 2-Alcance del Manual

El presente manual está diseñado para la Unidad de Documentos de la aseguradora La Confianza, el cual describe los beneficios que constituyan salario emocional, según al perfil y necesidades actuales del puesto, teniendo como fin, establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados, sobre los incentivos no económicos que ofrece la empresa.

Artículo 3-Conceptos y definiciones

Para los efectos de este manual se definen los siguientes conceptos:

3.1 Manual: Conjunto de normas que tienen por objeto precisar la forma como se ejercen las funciones y trabajos de una o varias unidades que intervienen en el proceso, así como las políticas generales para determinada materia o unidades.

3.2 Normativa: Incluye políticas, reglamentos, manuales, la Ley General de Control Interno y Normas de Control Interno para el sector público y Código de ética de LA CONFIANZA. y Subsidiarias.

3.3 Lineamientos: Puntos claves con un alto cumplimiento para un proceso eficiente.

3.4 Salario Emocional: Es la retribución, no monetaria y adicional que el colaborador recibe a cambio de su trabajo. Se asocia con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares para mejorar su calidad de vida.

3.5 Beneficios no económicos: Son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para mejorar la satisfacción, la motivación, la implicación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

3.6 Categoría: es la clasificación que se le da al beneficio no económico dentro de la organización

Artículo 4- Lineamiento

4.1 Todo colaborador que ingrese a la aseguradora La Confianza tiene derecho a los beneficios no monetarios según lo descrito en el presente manual.

CAPÍTULO II: RESPONSABLES

Artículo 5-Roles de Responsabilidad

En el presente apartado se detallan los responsables de la correcta ejecución de ese proceso que está documentado.

- a) Talento Humano será el responsable de la administración y aprobación de las actualizaciones de este manual, así como la planeación, organización y ejecución de las distintas actividades que se requieran para el disfrute de los beneficios. Así mismo es el responsable de incluir el manual en el proceso de inducción al colaborador de nuevo ingreso, con el fin de brindar información clara de los inventivos que ofrece la empresa.
- b) El Jefe inmediato deberá apoyar y controlar la ejecución de las distintas actividades que se describen en el uso de los beneficios incluidos en el presente manual, según se considere necesario, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la aseguradora La Confianza.
- c) Las actualizaciones, modificaciones o ausencias de cambios deberán quedar documentadas y serán aprobadas por el área de Talento Humano.

CAPÍTULO III: BENEFICIOS QUE CONSTITUYEN SALARIO EMOCIONAL

Con el objetivo de identificar los beneficios que ofrecemos a nuestros colaboradores, hemos clasificado los mismos en 3 categorías distintas. A continuación, se describen cada una de las categorías:

- a) **Momentos:** Beneficios que permiten celebrar los eventos más importantes, así como el cumplimiento de proyectos y objetivos que generan valor para nuestra empresa
- b) **Comunidad:** Beneficios que buscan brindar amor y bienestar a la comunidad a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial. Es un pilar fundamental en todo lo que hacemos.
- c) **Vida:** El equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar son nuestra prioridad. Hemos generado beneficios que fomenten este balance para ti.

A continuación, se detallan los beneficios que se ofrecen de acuerdo a cada una de las categorías señaladas anteriormente:

MOMENTOS:

Celebración de Fechas Especiales:

- **Día del amor y la amistad (Nuevo):** El día 14 de febrero se celebrará el amor entre parejas y entre amigos. **Desarrollo:** Celebramos el amor y la amistad con un detalle especial, el supervisor se encargará de colocar este detalle en cada uno de los puestos de trabajo antes del ingreso de los colaboradores para cuando

lo mismos ingresen se encuentren con la sorpresa. **Fecha de realización:** Febrero de cada año. **Responsable:** Supervisor de área con apoyo de Recursos Humanos.

- **Día de la mujer (Nuevo):** Este día conmemoramos la lucha de muchas mujeres que han tenido que ir abriendo camino. Celebramos la importancia de que actualmente tengamos más mujeres ocupando importantes puestos de trabajo y que la sociedad reconoce el potencial, el talento y la creatividad de las mujeres. **Desarrollo:** Celebraremos esta fecha con una actividad en el auditorio de la aseguradora La Calidad en donde se hará la convocatoria previa para la asistencia de todo el personal, en la celebración tendremos testimonios de mujeres que han sido ejemplo de lucha y perseverancia dentro de la organización. **Fecha de realización:** Marzo. **Responsables:** Supervisor de área en conjunto con el apoyo de Recursos Humanos.
- **Día del trabajador (Nuevo):** Se celebra para conmemorar a nivel mundial al movimiento obrero y la fuerza laboral, como movimiento reivindicativo de diferentes causas relacionadas con el trabajo. Reconocemos tu esfuerzo con un detalle. **Desarrollo:** La jefatura se encargará de colocar en cada espacio de trabajo una frase alusiva a la celebración con un chocolate antes del ingreso del personal para que los mismos se encuentren con la sorpresa. **Fecha de realización:** Mayo. **Responsable:** Jefe de área.
- **Día del padre y de la madre:** El día del padre es celebrado en Costa Rica cada tercer domingo del mes de junio y el día de la madre se celebra los días 15 de

agosto. Pensamos en acciones especiales para todos los padres y madres de la compañía. **Desarrollo:** Se enviará una invitación por medio de email todos los empleados en el mes de agosto para realizar una actividad de integración en conmemoración al día del padre y de la madre donde se ofrecerá un refrigerio.

Fecha de realización: Junio-Agosto. **Responsable:** Talento Humano.

- **Día de la familia (Nuevo):** Con el fin de concienciar a la población sobre el papel que tiene la familia en la educación y la formación de los hijos desde la primera infancia, así como fomentar los lazos familiares y la unión familiar, diseñamos este espacio para que puedas compartir con otros empleados y con tu familia. **Desarrollo:** Se realizará una actividad de integración con la familia de un máximo de 50 personas, los empleados pueden traer máximo 2 acompañantes, y en la misma se brindará un refrigerio, previo a la actividad se realizará un listado con los participantes para validar que la capacidad de invitados se ajuste a lo requerido. **Fecha de realización:** Diciembre. **Responsables:** jefe de Área con el apoyo de Recursos Humanos.

- **Día del Niño (Nuevo):** Se celebra los derechos de la infancia y crear conciencia entre la ciudadanía para proteger a los menores más desfavorecidos y siempre en el cumplimiento de su bienestar y desarrollo. **Desarrollo:** Se hará una actividad de integración con los hijos de los asociados, donde se compartirán actividades como juegos infantiles, show de animación. Previo a la actividad se enviará un listado por Google Forms para saber cuáles colaboradores son papás y mamás y

cuantos son los niños menores de edad con los que contamos para dicha celebración. **Fecha de realización:** Septiembre. **Responsables:** Se promoverá la creación de un Comité integrada por los mismos asociados para el desarrollo de los juegos, animación.

Reconocimientos:

- **Espacio para dar Gracias:** Fomentamos una cultura de gratitud. Se genera este espacio para expresar y recibir agradecimiento, particularmente en el trabajo, lo cual está relacionado con un incremento en la productividad y la eficiencia. Cuando el equipo se siente apreciado y valorado, los beneficios son invaluable. **Desarrollo:** Dado a que la aseguradora La Confianza cuenta con un auditorio en donde trimestralmente se reúne al personal para presentar los resultados de la producción, se aprovechara que esta todo el equipo para reconocer el trabajo bien hecho, motivar, agradecer. **Fecha de realización:** Trimestral. **Responsable:** Supervisor de área.

- **Reconocimiento Nuestra gente:** Reconocemos las contribuciones Individuales destacadas de nuestros colaboradores. **Desarrollo:** Trimestralmente se convoca al personal para ver los resultados de la producción por lo que se aprovechara dicha actividad para entregar una tarjeta de regalo canjeable en una tienda de conveniencia al empleado que tuvo un desempeño sobresaliente en el trimestre. **Fecha de Realización:** Trimestral. **Responsable:** Jefe de área y Talento Humanos.

- **Huellas:** Reconocemos los proyectos de alto impacto realizados en equipo.
Desarrollo: Para el mes de Enero la jefatura deberá coordinar una actividad en el auditorio de la aseguradora en donde se obsequiará un almuerzo con todo el equipo por las metas alcanzadas en el año anterior. Previo a la actividad se enviará la invitación por el correo interno. **Fecha: Enero. Responsable:** Jefe de área.

Regalos:

- **Regalos para empleados en navidad:** No te pierdas nuestra sorpresa para ti.
Desarrollo: Para el mes de Diciembre el área de talento humano estará informando por medio del correo empresarial las actividades a realizar, en donde incentiva al personal de recibir un regalo para la navidad. **Fecha:** Diciembre. **Responsable:** Talento Humano.
- **Regalos para niños en navidad:** Tenemos un regalo especial para tus hijos entre los 0 y 12 años. **Desarrollo:** Por medio de Google Forms Talento Humano enviará un listado para conocer cuales empleados cuentan con hijos menores de 12 años y con cuantos niños se contará para la actividad navideña, posterior a esto enviará la invitación para dicha celebración. **Fecha:** Diciembre. Responsable de coordinar dicha actividad: Talento Humanos.
- **¡Bienvenida a la navidad!** La Navidad es una festividad religiosa en la que los cristianos conmemoran el nacimiento de Jesucristo, se celebra el 25 de diciembre de cada año. **Desarrollo:** Se realizará una actividad de integración para el mes de diciembre en donde se coordinó anticipadamente con los colaboradores que tienen

- que realizar grupos de 3 a 4 personas los mismos se encargarán de realizar la actividad que escogieron ya sea obras de teatro, cantar canciones de navidad o realizar una dramatización, la misma será presentada en el auditorio de la aseguradora con todos los asociados al finalizar las presentaciones se hará entrega de los regalos de navidad para empleados e hijos. ¡Prepárate para navidad y su alegría! **Fecha:** diciembre. **Responsable:** Talento Humano.
- **Cumpleaños:** La compañía te dará la oportunidad de celebrar medio día fuera del lugar de trabajo para que compartan con sus seres queridos. Queremos celebrar contigo. **Desarrollo:** Todos los colaboradores podrán disfrutar de medio día libre, a partir de las 12:00pm terminarían su jornada y se pueden retirar a celebrar su cumpleaños con sus seres queridos. **Fecha:** Anual. **Responsable:** Jefe de área.

 - **Aniversarios:** Es el día del año en que se cumplen años de un acontecimiento y este es conmemorado. Reconocemos a los asociados que cumplen años en la compañía. **Desarrollo:** Se convocará en el auditorio de la aseguradora a todos los empleados que cumplan más de 5 años de laborar en la compañía, en donde la jefatura expresará unas palabras de agradecimiento por el tiempo brindado a la compañía y posteriormente se brindará un obsequio. **Fecha:** Diciembre. **Responsable:** Talento Humano y el Jefe de área.

COMUNIDAD:

- **Planes de capacitación (Nuevo):** Tiene por objetivo identificar aquellas áreas de oportunidad de los colaboradores y las necesidades existentes en las que se debe trabajar para adquirir más conocimientos y más competencias. Desarrollamos un plan de entrenamiento para los distintos roles dentro de la organización. **Desarrollo:** De manera mensual la organización planteará capacitar al personal en temas que ellos consideren necesarios para mejorar en el área de trabajo y también podrá reforzar el aprendizaje en temas que ya son conocidos pero que se necesitan actualizar y mejorar. **Fecha:** Durante todo el año. **Responsable:** Talento Humanos y el jefe de Área.

- **Pasantías:** Los empleados pueden participar del plan de pasantías que tiene el área que les permita contribuir a la transformación de nuevos profesionales. **Desarrollo:** La aseguradora La Confianza cuenta con una plataforma online donde los empleados pueden participar en concursos internos, solo deben cumplir con los requisitos según el perfil de puestos, una vez participado el área de talento Humano los mantendrá informados sobre su participación. **Responsable:** Talento Humanos y Jefe de Área.

- **Sostenibilidad ambiental:** Consiste en asegurar que las generaciones futuras tengan recursos suficientes para tener la misma calidad de vida, o mejor, que las presentes. ¿Sabías que desarrollamos acciones para cuidar el planeta y el medio ambiente? Por eso participamos juntos en: La semana de la tierra: Siembra un árbol, Programas de reciclaje. **Desarrollo:** El área de talento humano se encargará de enviar un formulario

por medio de la herramienta Google Forms para saber si los empleados están interesados en participar en esta actividad y con cuantos colaboradores se podría disponer para dicha actividad, una vez analizado esto ellos le informaran al jefe o encargado de área para coordinar la fecha y hora de salida y se buscaría apoyo de empresas que se dedican a esto sin fines de lucro.

Fecha: Abril de cada año. **Responsable:** Talento Humanos con el Jefe de área.

VIDA:

- **Día de trabajo en casa (Nuevo):** Teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico y se fundamenta en el uso intensivo de internet y de las tecnologías de la información y comunicación para llevar a cabo tareas, desde el lugar y el horario que así convenga el colaborador junto con su empresa. Esto quiere decir que el teletrabajo al ser una relación laboral donde existe un empleador y un subordinado se debe regir con normas por lo cual se establece que el mismo no puede estar haciendo teletrabajo en un lugar que no sea la que se pactó con la empresa porque de otro modo esto sería una prestación de servicios y no una relación laboral.

Con esta herramienta, las empresas hoy en día se convierten en entidades más ágiles y más libres, pues su principio fundamental es la desconcentración y la simplificación de las estructuras productivas de una organización.

Actualmente las empresas, con la implementación de esta modalidad de trabajo, se ven beneficiadas en una amplia gama de factores tales como el incremento en la

productividad de los trabajadores, reducción de gastos de transporte, disminución en el consumo de combustibles, se evita mayor contaminación ambiental, se ahorra el tiempo de traslado a los centros de trabajo, disminución del estrés, maximización en el uso de los recursos tecnológicos, , disminución en el alquiler de infraestructura para oficinas, entre otros.

El teletrabajo puede realizarse bajo diferentes modalidades: móvil (con el usuario, en el campo u otros) casa y en lugares destinados para teletrabajar (www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/tipos-teletrabajo).

Desarrollo: Si cuentas con laptop de la compañía, llevas más de 6 meses en la empresa y tú puesto de trabajo se ajusta a este modelo, podrás trabajar un día desde tu casa semanal (no es acumulable). **Fecha:** Semanal. **Responsable:** Empleado, y Jefe de área.

Marco jurídico y legal en Costa Rica

El teletrabajo es una modalidad de trabajo, que se desarrolla en un marco legal con el propósito de que las partes relacionadas (patrono y colaborador), encuentren sus obligaciones y derechos, con el fin de evitar conflictos en la relación laboral.

Costa Rica se ha destacado por establecer los primeros escalones del desarrollo jurídico del teletrabajo, donde se puede definir en orden de prioridad la Ley N° 9738 “Ley para regular el teletrabajo”, el Código de Trabajo, reglamentos de instituciones públicas que regulan aspectos de orden sanitario como es la CCSS y de orden de protección para el trabajador como es el INS.

Puestos, Funciones y/o condiciones contractuales Teletrabajables.

- ✓ Es necesario resaltar que no todos los trabajos por su naturaleza podrían ejecutarse bajo la modalidad de teletrabajo, pero sí existen muchas tareas que se ejecutan en una oficina y que no requieren de la presencia del colaborador en La Confianza y que podrían ser ejecutadas a distancia, siempre y cuando dichas tareas generen un producto entregable.
- ✓ El Gerente del área analizará si el colaborador que solicita el teletrabajo tiene funciones y actividades constantes que pueden ejecutarse a distancia, desde su lugar de residencia o centro de trabajo que se destine para tal fin, mediante el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, sin afectar las necesidades de coordinación, de formación de grupos o de atención de clientes.
- ✓ El teletrabajo se aplicará en aquellas funciones y actividades que se pueden desarrollar parcial o totalmente de modo no presencial, de acuerdo con una razonable relación tiempo/resultado y sin afectar las necesidades de coordinación interna o de servicio al cliente, y en aquellos puestos donde la aseguradora La Confianza establezca un control particularizado de la gestión laboral de cada persona teletrabajadora, además, donde el colaborador cuente con los sistemas y la infraestructura idóneos requeridos para el desarrollo de sus funciones.

Cuando la aseguradora La Confianza así lo requiera podrá solicitar la prestación del servicio mediante la asignación de teletrabajo. Contractualmente debe estar establecido con el cliente y aplicará siempre que la empresa tenga establecida la Política de Teletrabajo. Asimismo, el colaborador deberá cumplir con lo establecido en el presente lineamiento y la empresa analizará la posibilidad de que se realice el

teletrabajo. La Confianza debe estar de acuerdo en que el colaborador deberá tener acceso a los diferentes sistemas que se requieren para la ejecución de sus funciones. La Aseguradora notificará por el medio establecido contractualmente sobre la suspensión de teletrabajo de un colaborador y posteriormente deberá ser incorporado en el acta correspondiente del mes.

- ✓ Los permisos de salida de los equipos pertenecientes a La Confianza se gestionan con cada jefatura de área y de acuerdo con los lineamientos estipulados por el Centro de Monitoreo y Seguridad de la aseguradora La Confianza.

Requerimientos técnicos y físicos para optar por teletrabajo

- ✓ El teletrabajador debe contar con un espacio físico que reúna las condiciones de higiene y seguridad adecuados, este espacio será validado mediante evidencia fotográfica por el Departamento de Gestión de Talento Humano y deberá evidenciar los criterios de la unidad de Salud Ocupacional.
- ✓ Debe cumplir con los criterios basados en el Decreto ejecutivo N° 39225-MP-MTSS-MICITT y sus reformas. Reglamento General de Seguridad e Higiene de Trabajo y las recomendaciones de la Unidad de Salud Ocupacional de La Confianza: Ventilación (natural o con ventilador) / Iluminación (natural o artificial) / Mobiliario (escritorio apto para desarrollo de las labores y silla ergonómica (5 pies, rotación de 360° y ajuste de altura).
- ✓ La conexión a Internet mínima deberá ser de 10 Mbps de ancho de banda. La misma será verificada con una copia del contrato de servicios, test de medición mediante la APP que la empresa designe o de su servicio de cable.

- ✓ El equipo que brinde el acceso inalámbrico debe ser configurado con una clave o robusta, esto para ingresar al área administrativa del mismo; además el equipo podrá contar con un firewall integrado para minimizar el ingreso de virus en las conexiones. Si el equipo posee la opción para gestionar las restricciones de contenido deberán aplicarse las mismas y contar con las opciones como mínimo delimitar sitios de adultos minimizando la propagación de virus.
- ✓ La clave o contraseña del enlace inalámbrico debe utilizar el protocolo WPA2, además, la clave o contraseña debe ser robusta.
- ✓ El colaborador podrá realizar Teletrabajo con equipo portátil, equipo asignado por la aseguradora La Confianza., también podrá trabajar con equipo personal. Cuando el colaborador labore con equipo personal el Superior inmediato deberá remitir a la Gerencia de TI, un correo con la siguiente información: Nombre Completo, Número de cedula, Serie y modelo, Estado del equipo.
- ✓ En los casos de que el colaborar este anuente a laborar con su equipo personal en la modalidad de teletrabajo, en los casos necesarios deberá confeccionar el formulario Bring Your Own Device (BYODE) en el que se establecen los Términos y Condiciones para el uso de dispositivos propiedad del colaborador. Es un requisito obligatorio indispensable que el dueño del equipo lleve el equipo a TI, con el fin de que se le instalen los programas o herramientas requeridas para realizar su labor. Adicionalmente el colaborador deberá acceder a que la empresa instale en el equipo personal los softwares, que considere necesarios para el control y ejecución de las tareas.

- **Viernes flexible (Nuevo):** Horario Flexible es un sistema de bienestar que permite a las personas manejar su horario de trabajo con el fin de lograr un balance entre la vida laboral y la persona. **Desarrollo:** En común acuerdo con tu Jefe, puedes organizar los objetivos de tu semana para trabajar los viernes hasta las 2:00 pm, entrando a las 8:00 am. **Responsable:** Colaborador con el Jefe de área.

- **Cumpleaños con tus hijos:** Te damos medio día libre en el cumpleaños de tus hijos (aplica para hijos entre las edades de 0 a 12 años). **Desarrollo:** El colaborador deberá traer la constancia de nacimiento de los hijos menores a los 12 años con mínimo 8 días de anticipación a la fecha de celebración para poder aplicar el beneficio, adicional a esto el empleado debe demostrar que deja sus labores al día. **Responsable:** Colaborador y jefe de Área.

- **Días para gestiones personales:** La compañía tiene dos (2) días libres para que puedas realizar gestiones personales, las cuales podrás tomarlo durante el año, previo aviso a tu Jefe para obtener el beneficio. **Desarrollo:** Para que el colaborador pueda aplicar este beneficio debe de estar al día con su plan de vacaciones anual. **Responsable:** jefe de área con el colaborador.

- **Matrimonio:** Podrás tomar tres (3) días hábiles más un obsequio para disfrutar tus primeros días de matrimonio. **Desarrollo:** El empleado debe solicitar la licencia de

- matrimonio con mínimo 15 días de anticipación, además en el momento que se incorpore a la compañía debe presentar el certificado de matrimonio que da veracidad al beneficio. **Responsable:** Jefe de Área.
- **Fallecimientos familiares:** Por el fallecimiento de un familiar hasta el primer grado de afinidad, tienes cinco (5) días. **Desarrollo:** Por el fallecimiento de un familiar hasta segundo grado de afinidad, tienes 1 día libre de beneficio, posteriormente al ingreso de empleado el mismo debe presentar la carta de defunción que respalda el acto. **Responsable:** Jefe de área.
 - **Nacimiento de un hijo:** Las mamás tendrán un obsequio para su bebe. Paternidad: 5 días hábiles para disfrutar del nacimiento del bebe. **Desarrollo:** De parte de la Unidad de Gestión de documentos siempre se recoge un regalo voluntario para el bebé. **Responsable:** Talento Humano con apoyo del jefe de área.
 - **Gimnasio:** La compañía te ofrece un espacio en la oficina acondicionado para que realices tu rutina de ejercicio antes o al finalizar tu jornada de trabajo. **Desarrollo:** Los colaboradores podrán disponer de las instalaciones de Lunes a Viernes de 5.30pm a 10:00pm, solo deben presentar el gafete a la entrada y firmar la bitácora de asistencia. **Responsable:** No aplica, es discrecional el uso por el colaborador.

CAPÍTULO IV DISPOSICIONES FINALES

Artículo- 5 Actualización e implementación

Corresponderá al área de Talento Humano revisar y evaluar el presente manual, de forma anual y según las necesidades, con el fin de mantenerlo actualizado y asegurar que se cumpla con el objetivo para la cual fue creado.

Artículo-6 Vigencia

El presente manual rige a partir de su aprobación por el área de Talento Humano de la aseguradora La Confianza en octubre del 2021.

7.8 Referencias de la propuesta

UNED. (s. f.). ¿Qué es Teletrabajo? Programa de Teletrabajo. Recuperado 29 de noviembre de 2020, de <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/tic-para-teletrabajar/55-teletrabajo/que-es-teletrabajo>

Altisen, C. (s. f.). Teletrabajo: opción laboral del futuro... HOY. Teletrabajo: opción laboral del futuro... HOY. Recuperado 30 de septiembre de 2020, de https://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/altisen.htm

Chauvin, S. (2017, 13 noviembre). Teletrabajo: ¡Opción Laboral del Futuro...Hoy! Mujeres de Empresa. <http://www.mujeresdeempresa.com/teletrabajo-opcion-laboral-del-futuro-hoy/>

Constitución Política de Costa Rica. (1949, 7 noviembre). Sistema Costarricense de Información Jurídica. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

REFERENCIAS

- Aguilar-Incera, R., Lizano-Zúñiga, E., Rugama-Carmona, C., & Salazar-Montero, J. (2016). *Propuesta de incentivos no monetarios, para una política de retención para los ejecutivos de negocios del Departamento de Crédito Hipotecario de la Empresa ABC* [Instituto Tecnológico de Costa Rica.].
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11217>
- Amelia Trujillo, C., Naranjo Toro, M., Lomas Tapia, K. R., & Merlo, M. (2019). *LIBRO DE INVESTIGACION CUALITATIVA DIGITAL-compressed—Pdf Docer.com.ar*. Universidad Técnica del Norte. <https://docer.com.ar/doc/nscx5nx>
- Betancur Arias, J. D., & Quintero Arango, L. F. (2021). *bibliouh—Factores para el diseño de políticas de salario emocional* (2021.^a ed.). Universidad Católica Luis Amigó.
https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/176127?fs_q=Factores__para__el__dise%C3%B1o__de__pol%C3%ADticas__de__Salario__Emocional&prev=fs
- Bonilla, K. (2018). *Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I Semestre 2018* [Universidad Hispanoamericana].
<http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/3275>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Edición). McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

- Cuartas Aguirre, F. (2015). *bibliouh—Salarios* (2014.^a ed.). Ediciones de la U.
https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/70245?fs_q=Salarios&prev=fs
- Cubero Vega, N. (2018). *Análisis de los incentivos que se aplican en la Empresa Bussiness International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administración, en el II semestre de 2017* [Univeridad Hispanoamericana].
<http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/2264>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14 © 2015). Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Fernández Calvo, R. (2018). *Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018* [Universidad Hispanoamericana].
<http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/3228>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Jeréz Moncada, Y., Salazar Gómez, S. B., Suárez Ramírez, J. A., & Macias Cruz, J. (2019). Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores. [Thesis, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. En *Reponame: Colecciones Digitales Uniminuto*.
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/8184>

León-Sánchez, A., Gómez-González, B., Barquero-Guillén, C., & Madrigal-Alvarado, M.

F. (2016). *Elaboración de Plan de Retención para el personal de Conelectricas R.L.* [Instituto Tecnológico de Costa Rica.].

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11176>

López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos*

Humanos (1.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. [http://ebooks7-](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=)

[24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=)

Louffat, E. (2019). *Remuneraciones Emocionales* (2019.^a ed.). Cengage.

<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

Louffat Olivares, E. (2018). *Administración del potencial humano* (1.^a ed.). Cengage.

<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>

Luna González, A. C. (2015). *bibliouh—Administración estratégica* (2015.^a ed.). Grupo Editorial Patria.

[https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/39421?fs_q=Administraci](https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/39421?fs_q=Administraci%C3%B3n__Estrat%C3%A9gica&prev=fs)
[%C3%B3n__Estrat%C3%A9gica&prev=fs](https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/39421?fs_q=Administraci%C3%B3n__Estrat%C3%A9gica&prev=fs)

Madero Gómez, S. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de

Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No

Monetaria. 2016. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci_arttext)

[76782016000100003&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci_arttext)

Martínez Castro, C. (2019). “*Salario Emocional En Los Colaboradores Del*

Departamento Contable Financiero De Carlos Federspiel & Co (Tienda

Universal) Y Su Impacto En El Desempeño, Durante El Primer Cuatrimestre Del

2019”. <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/5651>

Michán Rojas, O. L. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017* [César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6647>

Monroy Mejía, M. de los Á. (2018). *bibliouh—Metodología de la investigación* (2018.^a ed.). Grupo Editorial Éxodo.

https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/lc/bibliouh/titulos/172512?fs_q=Metodolog%C3%ADa__de__la__Investigaci%C3%B3n&prev=fs

Pérez Zamora, F. (2020). *Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight*.

<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/81113>

Romero Porras, C. (2020). *Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre del 2019*.

<http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/6059>

Stephen P, R. (2018). *Administración libro 13 edición* (Décimo tercera edición, 2018).

Pearson. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

ANEXOS

ANEXO 1

Buenos días equipo,

INTRODUCCION:

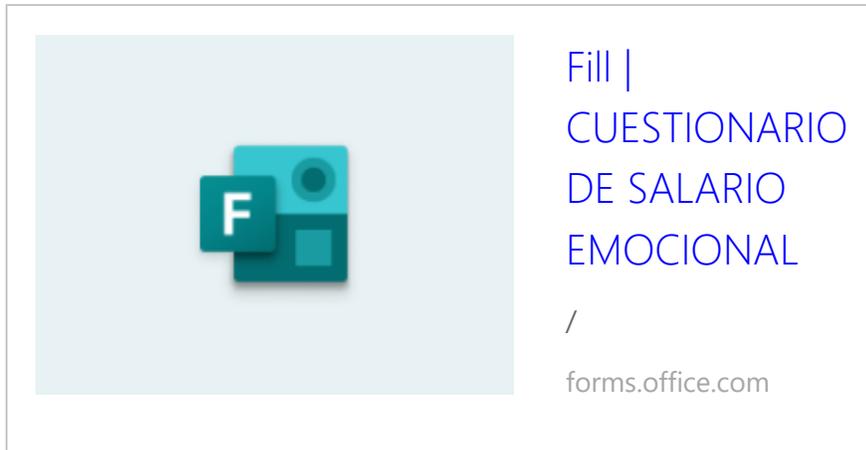
El presente cuestionario tiene como propósito evaluar y determinar el salario emocional de la Unidad de Gestión de Documentos, con el fin de tomar medidas correctivas en el caso de ser necesarias. A continuación, el presente instrumento propone 25 ítems los cuales deben ser contestados en su totalidad, seleccionando una de las alternativas de respuesta de la manera más sincera posible.

Cuando hablamos de salario emocional nos referimos a incentivos no económicos, relacionados con el ambiente de trabajo, horarios flexibles, trabajo remoto, capacitación, permisos, entre otros.

Toda la información de esta encuesta se trabajará bajo la norma de la discreción y anonimato. Su participación en este estudio es confidencial por lo que en caso de publicarse los resultados de esta investigación o divulgarse en una reunión formal, se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en el estudio.

Según lo conversado solicito por favor colaborarme con la realización de la encuesta y por este mismo correo enviarme la captura de evidencia que se realizó.

Adjunto el link de acceso a Forms:



https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=aMBRgPM9JEKxFjFSNnq_ETpKX6pCvj9JkVreSupZat9URjRTVDNEOExZSkRBV0E5VDBKtk4zUFNVQi4u



Obligatorio

1. ¿Cuál es su género?
 - Masculino
 - Femenino

2. ¿En cuál rango de edad se encuentra?
 - De 20 a 30 años
 - De 31 a 40 años
 - De 41 a 50 años
 - más de 50 años

3. ¿Cuál es su último grado de escolaridad?

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Universidad

4. ¿Cuál es su nivel de antigüedad en la compañía?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 4 años
- De 5 a 6 años
- Mas de 7 años

5. ¿Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización?

Respuesta múltiple

- Horario Flexible
- Política de Teletrabajo
- Reconocimiento por buen desempeño (certificado, reconocimiento público)
- Reconocimiento al empleado del mes
- Planes de formación
- Capacitación
- Celebración de fechas especiales (navidad, cumpleaños, día del padre, madre)
- Regalos a empleados
- Días libres
- Guardería
- Apoyo psicológico
- Plan de vacaciones flexible
- Actividades de Voluntariado
- Permisos personales

6. ¿Se siente motivado con el Salario Emocional que ofrece la organización?
- Siempre
 - Casi Siempre
 - Algunas Veces
 - Muy pocas veces
 - Nunca
7. ¿De qué forma percibe usted el Salario Emocional que brinda la empresa?
- Como algo que genera motivación
 - Como un derecho adquirido
 - Como un deber de la institución
8. ¿Cree Ud. que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa?
- Siempre
 - Casi Siempre
 - Algunas Veces
 - Muy pocas veces
 - Nunca
9. ¿Basado en experiencias de sus anteriores trabajos, considera Ud. que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación?
- SI
 - NO
10. ¿Cree Ud. que su permanencia laboral dentro de esta empresa se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja la compañía?
- SI
 - NO

11. ¿Usted cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reintroducción laboral para los trabajadores?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

12. ¿Se le ha brindado suficiente información sobre los beneficios que tiene la organización?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

13. Según su criterio, la empresa proporciona regularmente capacitaciones o formación profesional, con relación a su crecimiento personal y organizacional.

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

14. ¿Cree Ud. que la empresa maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

15. ¿Cómo trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la Institución?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

16. ¿Según su criterio la empresa proporciona reconocimiento a los empleados de mayor rendimiento laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

17. ¿La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo, le permite encontrar oportunidades de mejora?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

18. ¿Cree usted que el reconocimiento hacia un trabajo bien hecho mejora el desempeño laboral?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

19. ¿Cree Ud. que sus jefes toman en cuenta su opinión?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

20. ¿Se esforzaría más en lograr los objetivos de la compañía a cambio de recibir un incentivo o reconocimiento?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

21. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una felicitación?

- De 1 a 2 meses
- De 3 a 4 meses
- De 5 a 6 meses
- Nunca

22. ¿Considera Ud. que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

23. ¿La empresa realiza actividades de integración para promover el trabajo en equipo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Muy pocas veces
- Nunca

24. ¿Considera que el departamento de la Unidad de Gestión de Documentos debería implementar más variedad de incentivos no monetarios para sus colaboradores?

- SI
- NO

25. ¿De ejemplos de incentivos no económicos que a usted le gustaría que fueran implementadas en la Unidad de Gestión de documentos?

Enviar

Forma en que será expuesto el manual a los colaboradores de la Confianza



Manual de Salario Emocional
Aseguradora La Confianza



Este manual se creó para que todos nuestros empleados se sientan cómodos, saludables y felices en la compañía. Es por eso que les ofrecemos un programa integral para brindarles oportunidades de crecimiento, para que sean ellos mismos y hagan la diferencia.

Contamos con 3 categorías para disfrutar de **momentos** especiales, contribuir con la **comunidad**, y tener un mejor estilo de **vida**.



MOMENTOS



COMUNIDAD



VIDA



MOMENTOS

Celebremos los eventos más importantes, así como el cumplimiento de proyectos y objetivos que generan valor para nuestra compañía.



COMUNIDAD

Brindar amor y bienestar a la comunidad a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial, es un pilar fundamental en todo lo que hacemos.



VIDA

El equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar son nuestra prioridad. Hemos generado iniciativas que fomenten este balance para ti.





MOMENTOS

Celebremos los eventos más importantes, así como el cumplimiento de proyectos y objetivos que generan valor para nuestra compañía.



MOMENTOS



DÍA DEL AMOR Y LA AMISTAD

Celebremos el amor y la amistad con un detalle especial.

¿Cuándo? Febrero



DÍA DE LA MUJER

Celebraremos esta fecha contigo con una actividad y un detalle.

¿Cuándo? Marzo



RECONOCIMIENTOS GRACIAS!!!

Fomentamos una cultura de gratitud.



DÍA DEL TRABAJADOR

Reconocemos tu esfuerzo con un detalle.

¿Cuándo? Mayo



DÍA DEL PADRE Y DE LA MADRE

Pensamos en acciones especiales para todos los padres y madres de la compañía

¿Cuándo? Junio-Agosto



RECONOCIMIENTOS NUESTRA GENTE

Reconocemos las contribuciones Individuales destacados de nuestros asociados.



DÍA DE LA FAMILIA

Diseñamos este espacio para que puedas compartir con otros empleados y con tu familia.



RECONOCIMIENTO HUELLAS

Reconocemos los proyectos de alto impacto realizados en equipo.



DÍA DE LOS NIÑOS

Tenemos un detalle para tus hijos (0-12 años)
¿Cuándo? Septiembre.



¡BIENVENIDA A LA NAVIDAD!

¡Prepárate para navidad y su alegría!
¿Cuándo? Diciembre



ANIVERSARIOS

Reconocemos a los asociados que cumplen años en la compañía.
¿Cuándo? Diciembre



REGALOS PARA EMPLEDO EN NAVIDAD

No te pierdas nuestra sorpresa para ti.
¿Cuándo? Diciembre



CUMPLEAÑOS

Queremos celebrar contigo, te daremos un día libre y un regalo.
¿Cuándo? Anual



CELEBRACIÓN FIN DE AÑO

Para festejar nuestros logros y la finalización del año, participemos juntos de una actividad única.
¿Cuándo? Diciembre



REGALOS PARA NIÑOS EN NAVIDAD

Tenemos un regalo especial para tus hijos entre los 0 y 12 años.
¿Cuándo? Diciembre



COMUNIDAD

Brindar amor y bienestar a la comunidad a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial. Es un pilar fundamental en todo lo que hacemos.



PILANES DE DESARROLLO

Desarrollamos un plan de entrenamiento para los distintos roles dentro de la organización, consulta a tu jefe cuales cursos puedes aplicar, según tu rol.

CATALOGO DE CURSOS



PASANTIAS

Los empleados pueden participar del plan de pasantias que tiene el área que les permita contribuir a la transformación de nuevos profesionales.



SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

¿Sabías que desarrollamos acciones para cuidar el planeta y el medio ambiente? Por eso participamos juntos en:

**La semana de la tierra:
Siembra un arbol
Programas de reciclaje**



VIDA

El equilibrio entre la vida laboral,
personal y familiar son nuestra
prioridad. Hemos generado beneficios
que fomenten este
balance para ti.



VIDA



DÍA DE TRABAJO EN CASA

Si cuentas con laptop de la compañía y llevas **más de 6 meses**, podrás trabajar **un día** desde tu casa semanal (no es acumulable). El jefe es responsable de administrarlo.



CUMPLEAÑOS

Podrás tomar medio día libre el día de tu cumpleaños, si cae día laboral.



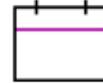
VIERNES FLEX

Si trabajas en oficinas, en común acuerdo con tu manager, puedes organizar los objetivos de tu semana para trabajar los viernes hasta las 2:00 pm, entrando a las 8:00 am.



CUMPLEAÑOS CON TUS HIJOS

Te damos medio día libre en el cumpleaños de tus hijos (aplica para hijos entre las edades de 0 a 14 años).



DÍAS PARA GESTIONES PERSONALES

La compañía tiene **dos (2) días** libres para que puedas realizar gestiones personales, las cuales podrás tomarlo durante el año, previo aviso a tu jefe para obtener el beneficio. Debes estar al día con tu plan de vacaciones anual.



MATRIMONIO

Podrás tomar **tres (3) días** hábiles más un obsequio para disfrutar tus primeros días de matrimonio.



VIDA



FALLECIMIENTO FAMILIARES

Por el fallecimiento de un familiar hasta el primer grado de afinidad, tienes **cinco (5) días**. Por el fallecimiento de un familiar hasta segundo grado de afinidad, tienes 1 día libre de beneficio.



NACIMIENTO DE UN HIJO

Las mamás tendrán un Obsequio para su bebe.

Paternidad: 5 días hábiles para disfrutar del nacimiento del bebe.



GIMNASIO

La compañía te ofrece un espacio en la oficina acondicionado para que realices tu rutina de ejercicio antes o al finalizar tu jornada de trabajo

n

**!Espera la
actividad
de cada mes!**

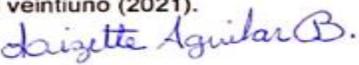


Nuestros valores, tu carrera
¡Esperamos que disfrutes de esta
propuesta pensada para ti!
¡Muchas gracias!

CARTA DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada

Yo, Lizette Aguilar Bolaños , mayor de edad, cédula de identidad número 1-1055-0514, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado " Diseño de un Manual de Beneficios que constituya Salario Emocional en la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza, Liberia Guanacaste, II Cuatrimestre 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de (Sede Llorente de Tibás), el (05) de (Agosto) del año dos mil veintiuno (2021).

Lizette Aguilar Bolaños 

Cédula de identidad: 1-1055-0514

CARTA APROBACIÓN TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José 05 de agosto, 2021

Señores
Departamento de Registro
Facultada de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Lizzette Aguilar Bolaños, cédula de identidad número 1-1055-0514, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **DISEÑO DE UN MANUAL DE BENEFICIOS QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA LA CONFIANZA, LIBERIA GUANACASTE, II CUATRIMESTRE 2021**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,
HERNAN ALFONSO
VARGAS RAMIREZ
 (FIRMA)

Hernán Alfonso Vargas Ramírez
 Cédula identidad No. 4-0138-0138
 Carné Colegio Profesional No. 007365

Firmado digitalmente por
 HERNAN ALFONSO VARGAS
 RAMIREZ (FIRMA)
 Fecha: 2021.08.05 13:19:53 -06'00'

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACIÓN Y REVISIÓN DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **LIZETTE AGUILAR BOLAÑOS**, titulada “**DISEÑO DE UN MANUAL DE BENEFICIOS QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA LA CONFIANZA, LIBERIA GUANACASTE, II CUATRIMESTRE 2021**”, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana una vez realizadas las correcciones requeridas.

Se extiende la presente, el día jueves 25 de noviembre del 2021.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2021.11.25 15:01:13
-06'00"

M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 09/12/2021

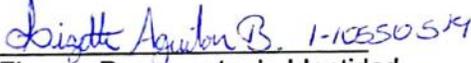
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Lizette Aguilar Bolaños con número de identificación 1-1055-0514 autor(a) del trabajo de graduación titulado Diseño de un Manual de beneficios que constituya salario emocional en la Unidad de Gestión de documentos de la empresa aseguradora La Confianza, Liberia Guanacaste, II cuatrimestre 2021 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad