

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

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura.*

**SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE
MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES
DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN
TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL 2021.**

Nathalia Bonilla Oviedo

Enero, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 2 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 12 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 14 |
| AGRADECIMIENTOS | 15 |
| DEDICATORIA | 16 |
| RESUMEN | 17 |
| ABSTRACT | 19 |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN..... | 22 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 22 |
| 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales..... | 22 |
| 1.1.2 Delimitación del problema. | 29 |
| 1.1.3 Justificación. | 30 |
| 1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN | 31 |
| 1.3 OBJETIVOS | 31 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 31 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos. | 31 |
| CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA | 33 |
| 2.1 MARCO CONCEPTUAL | 33 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1 Salario emocional. | 33 |
| 2.1.1.1 Definición. | 33 |
| 2.1.1.2 Implementación y retribución del salario emocional..... | 35 |
| 2.1.1.3 Factores a tener en cuenta en el salario emocional..... | 37 |
| 2.1.1.3.1 Motivación..... | 37 |
| 2.1.1.3.2 Compromiso social. | 37 |
| 2.1.1.3.3 Políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional..... | 38 |
| 2.1.1.3.4 Reconocimiento. | 38 |
| 2.1.1.4 Tipos de salario emocional. | 39 |
| 2.1.1.4.1 Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral. | 39 |
| 2.1.1.4.2 Desarrollo profesional y opciones a promociones internas. | 39 |
| 2.1.1.4.3 Teletrabajo. | 40 |
| 2.1.1.4.4 Acceso a espacios de recreación..... | 40 |
| 2.1.1.4.5 Espacios de trabajo agradables. | 40 |
| 2.1.1.4.6 Planes de formación..... | 40 |
| 2.1.1.4.7 Guardería. | 41 |
| 2.1.1.4.8 Días libres. | 41 |
| 2.1.1.4.9 Beneficios sociales..... | 41 |
| 2.1.1.4.10 Espacios de distracción en la empresa..... | 41 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1.4.11 Capacitación. | 41 |
| 2.1.1.4.12 Voluntariado. | 41 |
| 2.1.1.4.13 Reconocimiento. | 42 |
| 2.1.1.5 Ventajas del salario emocional. | 42 |
| 2.1.1.6 Desventajas del salario emocional. | 43 |
| 2.1.1.6.1 Costos altos para las empresas:..... | 44 |
| 2.1.1.6.2 Costos altos para los empleados: | 44 |
| 2.1.1.6.3 Relaciones cuestionables entre productividad y motivación | 44 |
| 2.1.2 Motivación. | 44 |
| 2.1.2.1 ¿Qué es?..... | 44 |
| 2.1.2.2 Teorías de motivación..... | 45 |
| 2.1.2.2.1 Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow. | 45 |
| 2.1.2.2.1.1 Necesidades fisiológicas:..... | 45 |
| 2.1.2.2.1.2 Necesidades de seguridad:..... | 45 |
| 2.1.2.2.1.3 Necesidades sociales:..... | 46 |
| 2.1.2.2.1.4 Necesidades de estima: | 46 |
| 2.1.2.2.1.5 Necesidades de autorrealización:..... | 46 |
| 2.1.2.2.2 Teorías X y Y de McGregor. | 47 |
| 2.1.2.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg..... | 47 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2.2.4 Teoría de las tres necesidades..... | 47 |
| 2.1.2.2.5 Teorías contemporáneas de la motivación..... | 48 |
| 2.1.2.2.5.1 Teoría del establecimiento de metas..... | 48 |
| 2.1.2.2.5.2 Teoría del reforzamiento..... | 49 |
| 2.1.2.2.5.3 Teoría de la equidad..... | 49 |
| 2.1.2.2.5.4 Teoría de las expectativas..... | 49 |
| 2.1.2.3 Teorías de motivación y su relación con el salario emocional..... | 49 |
| 2.1.2.3.1 Motivadores y Frederick Herzberg..... | 50 |
| 2.1.2.3.2 Desmotivadores y Edward Deci..... | 51 |
| 2.1.2.3.3 Teoría de la expectativa y Víctor Vroom..... | 51 |
| 2.1.2.3.4 Modificación conductual/ reforzamiento y b. F. Skinner..... | 52 |
| 2.1.3 Desempeño..... | 52 |
| 2.1.3.1 ¿Qué es?..... | 52 |
| 2.1.3.2 Conductas que constituyen el desempeño..... | 53 |
| 2.1.3.2.1 Desempeño de las tareas..... | 53 |
| 2.1.3.2.2 Civismo..... | 53 |
| 2.1.3.2.3 Falta de productividad..... | 54 |
| 2.1.3.3 Beneficios de medir el desempeño..... | 54 |
| 2.1.3.3.1 Beneficios para el gerente..... | 54 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3.3.2 Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. | 54 |
| 2.1.3.3.3 Beneficios para el subordinado..... | 55 |
| 2.1.3.3.4 Beneficios para la organización..... | 55 |
| 2.1.3.4 Factores que afectan el desempeño..... | 56 |
| 2.1.3.4.1 La motivación. | 56 |
| 2.1.3.4.2 Adecuación / ambiente de trabajo..... | 56 |
| 2.1.3.4.3 Establecimiento de objetivos. | 56 |
| 2.1.3.4.4 Reconocimiento del trabajo. | 57 |
| 2.1.3.4.5 La participación del empleado..... | 57 |
| 2.1.3.4.6 La formación y desarrollo profesional..... | 57 |
| 2.1.3.5 Ventajas de medir el desempeño. | 58 |
| 2.2 MARCO CONTEXTUAL..... | 59 |
| 2.2.1 Definición de experto. | 59 |
| 2.2.2 Definición de especialista. | 59 |
| 2.2.3 Funciones de un especialista en talento humano. | 59 |
| 2.2.4 Tipos de especialistas de talento humano. | 60 |
| 2.2.4.1 Los generalistas de recursos humanos..... | 60 |
| 2.2.4.2 Los especialistas en contratación..... | 61 |
| CAPÍTULO III: MÉTODO | 62 |

| | |
|--|----|
| 3.1 ENFOQUE..... | 62 |
| 3.2 ALCANCE | 64 |
| 3.3 DISEÑO..... | 65 |
| 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO | 66 |
| 3.4.1 Población. | 67 |
| 3.4.2 Tipo de muestra. | 67 |
| 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión..... | 68 |
| 3.4.4 Consideraciones éticas..... | 69 |
| 3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 70 |
| 3.6 CATEGORÍAS | 71 |
| 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS..... | 73 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 75 |
| 4.1 GENERALIDADES | 75 |
| 4.1.1 Fases previas a la entrevista..... | 75 |
| 4.1.2 Características del perfil del entrevistado..... | 76 |
| 4.1.3 Resultados..... | 76 |
| 4.1.3.1 Tipos de salario emocional y su influencia en los colaboradores y las organizaciones..... | 77 |
| 4.1.3.2 Salario emocional como factor de motivación. | 87 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.3.3 Factores del salario emocional y su influencia en la motivación y el desempeño de los colaboradores..... | 97 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN | 108 |
| 5.1 GENERALIDADES | 109 |
| 5.1.1 Tipos de salario emocional y su influencia en los colaboradores y las organizaciones..... | 109 |
| 5.1.2 Salario emocional como factor de motivación. | 114 |
| 5.1.3 Factores del salario emocional y su influencia en la motivación y el desempeño de los colaboradores. | 118 |
| CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 125 |
| 6.1 CONCLUSIONES | 126 |
| 6.2 LIMITACIONES..... | 132 |
| 6.2.1 Pandemia por el covid-19 y su afectación en la aplicación del instrumento. | 133 |
| 6.2.2 Vacaciones de los expertos..... | 133 |
| 6.2.3 Agendas que manejan los expertos de acuerdo con sus obligaciones. | 133 |
| 6.3 RECOMENDACIONES..... | 133 |
| CAPÍTULO VII PROPUESTA | 139 |
| 7.1 PROPUESTA PARA FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES..... | 140 |

| | |
|---|-----|
| 7.2 ORGANIZACIONES EN GENERAL Y EXPERTOS EN TALENTO HUMANO | 140 |
| 7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA | 141 |
| 7.3.1 Objetivo General..... | 141 |
| 7.3.2 Objetivos Específicos. | 141 |
| 7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES | 142 |
| 7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN..... | 144 |
| 7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA | 146 |
| 7.6.1 Determinar las necesidades de incentivos no económicos. | 146 |
| 7.6.2 Preparación de una encuesta de percepción de salario emocional a los colaboradores. | 146 |
| 7.6.2.1 Ejemplos de preguntas de percepción del salario emocional a colaboradores activos de la organización..... | 147 |
| 7.6.2.2 Ejemplos de preguntas de percepción del salario emocional a colaboradores que terminan la relación laboral la organización. | 150 |
| 7.6.3 Factores y consideraciones a tomar en cuenta en las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional. | 151 |
| 7.6.3.1 Satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores..... | 151 |
| 7.6.3.2 Evaluar el ambiente y clima organizacional..... | 152 |
| 7.6.3.3 Tener en cuenta las necesidades y capacidades de la organización..... | 152 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.3.4 Conocer a la fuerza laboral, así como las condiciones y beneficios que los motivan. | 153 |
| 7.6.3.5 Recopilación de datos de las encuestas y el estudio organizacional para su debido análisis e interpretación..... | 153 |
| 7.6.3.6 Considerar los costos de implementación para la organización. | 153 |
| 7.6.3.7 Planificar la implementación. | 154 |
| 7.6.3.8 Establecer controles para medir si se obtienen los resultados esperados. ... | 154 |
| 7.6.4 Tendencias del salario emocional para el 2022. | 154 |
| 7.6.4.1 El protocolo de desconexión digital o “descanso digital” | 155 |
| 7.6.4.2 Los planes de coaching..... | 155 |
| 7.6.4.3 Los beneficios de ofrecer asistencia psicológica | 156 |
| 7.6.4.4 Flexibilidad horaria..... | 156 |
| 7.6.4.5 Reconocimiento: hazles saber cuánto les valoras..... | 156 |
| 7.6.4.6 Mantener un buen clima laboral para potenciar la satisfacción de los colaboradores..... | 157 |
| 7.7 REFERENCIAS | 157 |
| REFERENCIAS | 158 |
| ANEXOS | 163 |
| Anexo N° 1 Guía de Entrevista para los expertos. | 164 |
| Anexo N° 2 Sistematización de las respuestas obtenidas..... | 167 |

| | |
|--|-----|
| Anexo N° 3 Declaración jurada..... | 192 |
| Anexo N° 4 Consentimiento informado firmado por los expertos..... | 193 |
| Anexo N° 5 Carta de Aprobación del TFG por parte de la Tutora..... | 198 |
| Anexo N° 6 Carta de Aprobación del TFG por parte de la persona Lectora..... | 199 |
| Anexo N° 7 Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG..... | 200 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N°. 1 Criterios de inclusión y exclusión | 68 |
| Tabla N°. 2 Operacionalización de las categorías..... | 72 |
| Tabla N°. 3 Análisis de datos..... | 73 |
| Tabla N°. 4 Tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente a los colaboradores en las organizaciones..... | 77 |
| Tabla N°. 5 Tipos de salario emocional que son necesarios en las organizaciones..... | 79 |
| Tabla N°. 6 Influencia del tipo de industria en la implementación del salario emocional | 80 |
| Tabla N°. 7 Factores que influyen en la implementación del salario emocional..... | 81 |
| Tabla N°. 8 Factores indispensables a la hora de implementar el salario emocional | 82 |
| Tabla N°. 9 Salario emocional en tiempos de pandemia | 82 |
| Tabla N°. 10 Afectación de la pandemia en la implementación del salario emocional..... | 84 |
| Tabla N°. 11 Tipos de salario emocional y su implementación ante la pandemia | 85 |
| Tabla N°. 12 Ventajas de implementar el salario emocional..... | 86 |
| Tabla N°. 13 Experiencia basada en la implementación del salario emocional | 87 |
| Tabla N°. 14 El salario emocional y su influencia en la motivación..... | 88 |
| Tabla N°. 15 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la relación con el salario emocional..... | 89 |
| Tabla N°. 16 Reconocimiento otorgado a los colaboradores y su relación con la motivación | 90 |
| Tabla N°. 17 Tipos de salario emocional y su influencia en la motivación..... | 91 |
| Tabla N°. 18 El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral | 91 |

| | |
|---|-----|
| Tabla N°. 19 Teoría de desmotivadores y el salario emocional..... | 92 |
| Tabla N°. 20 Calidad de vida y el salario emocional..... | 93 |
| Tabla N°. 21 Flexibilidad de horario y la motivación..... | 94 |
| Tabla N°. 22 El teletrabajo como factor de motivación..... | 95 |
| Tabla N°. 23 La pandemia y la implementación del teletrabajo | 95 |
| Tabla N°. 24 Recomendaciones de implementación de salario emocional durante tiempos de pandemia..... | 96 |
| Tabla N°. 25 Salario emocional y su relación con el desempeño | 98 |
| Tabla N°. 26 Tipos de salario emocional con mayor influencia en el desempeño | 99 |
| Tabla N°. 27 Implementación del salario emocional en tiempos de pandemia y su impacto en el desempeño..... | 99 |
| Tabla N°. 28 Ambiente laboral y su influencia en el desempeño | 100 |
| Tabla N°. 29 Influencia de la motivación en el desempeño..... | 101 |
| Tabla N°. 30 Políticas que favorecen la calidad de vida y su impacto en el desempeño..... | 102 |
| Tabla N°. 31 El reconocimiento y su relación con el desempeño..... | 103 |
| Tabla N°. 32 El compromiso social y su impacto sobre el desempeño | 103 |
| Tabla N°. 33 El desempeño con relación a los planes de formación y desarrollo profesional | 104 |
| Tabla N°. 34 Flexibilidad de horario y su influencia en el desarrollo | 105 |
| Tabla N°. 35 Implementación del teletrabajo como estrategia para promover el desempeño | 106 |
| Tabla N°. 36 Implementación del teletrabajo en colaboradores que no están familiarizados con esta modalidad y su impacto en el desempeño | 107 |

| | |
|---|-------------------------------------|
| Tabla N°. 37Cronograma de actividades y responsables. | Error! Bookmark not defined. |
| Tabla N°. 38 Salario mínimo Asistente de Recursos Humanos..... | 144 |
| Tabla N°. 39 Presupuesto para elaboración de encuesta..... | 144 |
| Tabla N°. 40 Salario mínimo funcionario de compensación y beneficios..... | 145 |
| Tabla N°. 41Presupuesto para realizar estudio organizacional de los factores y condiciones a tomar en cuenta para implementar el salario emocional..... | 145 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N°. 1 Proceso del enfoque cualitativo | 64 |
|--|----|

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecida con Dios por permitirme llegar hasta acá después de tanto esfuerzo y sacrificio.

A mis padres, por su esfuerzo para sacarme adelante y brindarme lo necesario para mi educación, por confiar en mí y apoyarme en mis decisiones, por estar a mi lado siempre que los necesito y por enseñarme a luchar por mis sueños y que todo lo que se quiere se puede lograr con esfuerzo, dedicación y trabajo duro.

Agradezco a los buenos profesores de la Universidad Hispanoamericana que durante estos años compartieron su conocimiento conmigo, y que hoy en día aplico en mi ámbito laboral y profesional.

Y finalmente, eternamente agradecida con mi tutora Msc. Susana Araya Zamora por su excelencia, por la gran profesional que es, por su amplio conocimiento y por el gran ser humano que es, más que mi tutora ha sido mi soporte no solo en este proyecto sino en muchas cosas más por la que siempre la llevaré en mi corazón.

DEDICATORIA

En primera instancia a Dios, que me brindó la sabiduría para culminar mi carrera profesional en licenciatura y permitirme finalizar este proyecto.

Además, dedicado 100% a mis padres, por su apoyo incondicional, por no permitirme abandonar mis sueños, a ellos les debo todo lo que soy en esta vida y son mi mayor motivación para luchar por mis metas.

A mis amigos y demás familia por cada palabra de aliento y consejos brindados en los momentos más difíciles de la carrera. En fin, a todas las personas con las que he topado en mi vida y que han contribuido con su sabiduría para hacer de mí quien soy hoy en día.

RESUMEN

A lo largo de los años el departamento de talento humano ha tomado mayor fuerza dentro de las organizaciones desde que se dejaron de ver a las personas como aprendices de máquinas, para posteriormente verlos como recursos vivos no sólo como recursos de producción, y finalmente darles la importancia necesaria viéndolos como el recurso más valioso y así llamarle capital humano, en dónde las personas son pilares dentro de la organización. Por lo tanto, una de las áreas que ha tomado gran importancia dentro de la gestión del talento humano es la parte de compensación y beneficios, la cual se encarga de la remuneración que reciben los colaboradores en cualquier forma, así como las condiciones favorables que se le ofrecen en el ambiente laboral. La compensación y los beneficios que reciben los colaboradores por su trabajo son la razón para que estos desempeñen correcta y satisfactoriamente las funciones que les han sido asignadas para la empresa.

Es por esto por lo que, en los últimos años se le ha dado mayor importancia al salario emocional en las organizaciones, el cual se refiere a la retribución no económica que los colaboradores pueden obtener de la organización, cuya finalidad es mejorar su bienestar y calidad de vida. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

Este estudio se lleva a cabo bajo una metodología cualitativa, por medio del empleo de entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer la influencia del salario emocional en los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano. Se entrevista a 5 expertos en el área que cuentan con años de experiencia y que tienen un rango de edad entre los 30 y 60 años.

Con el resultado de este estudio aplicado a expertos en talento humano, se logra conocer la influencia que tiene el salario emocional en la motivación y el desempeño de los colaboradores, los tipos y factores del salario emocional que existen y su importancia a la hora de implementarlos para aplicarlos de manera correcta y por ende obtener los resultados esperados.

Finalizada esta investigación, se concluye que el salario emocional al ser un incentivo para los colaboradores funciona como una herramienta con la que se les brindan mejores condiciones laborales que contribuyen a tener un clima organizacional sano el cual propicia a tener una fuerza laboral motivada, sin embargo como se ha demostrado la motivación varía de persona en persona y esto es un factor importante a considerar a la hora de establecer los diferentes beneficios que se desean implementar en una organización, por tanto, es de suma importancia realizar un estudio previo a la implementación de las necesidades de los colaboradores para que de esta manera se brinde el salario emocional apropiado.

Así mismo se demuestra que la motivación tiene influencia directa en el desempeño de los colaboradores por tanto, el salario emocional funge como esa herramienta para brindar la motivación que los colaboradores necesitan para cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización y así obtener el desempeño deseado, también se destaca la relación que hay entre el desempeño y el salario emocional ya que según lo investigado tienen que ir de la mano; si la fuerza laboral está brindando un buen desempeño se le pueden incrementar los beneficios ofrecidos con el salario emocional y viceversa, de manera que se pueden brindar mejores beneficios para obtener un mejor desempeño.

Palabras claves: Salario Emocional, motivación, desempeño, influencia, incentivo.

ABSTRACT

Over the years the human talent department has gained strength within organizations since they stopped seeing people as machine apprentices, to later see them as living resources and not only as production resources, to finally give them the necessary importance seeing them as the most valuable resource and thus call it human capital, where people are pillars within the organization. Therefore, one of the areas that has taken on great importance within the management of human talent is the compensation and benefits part, which is responsible for the remuneration that employees receive in any form, as well as the favorable conditions that they offer you in the work environment. The compensation and benefits that employees receive for their work are the reason for them to correctly and satisfactorily perform the functions assigned to them for the company.

This is why, in recent years, emotional salary has been given greater importance in organizations, which refers to the non-economic compensation that employees can obtain from the organization, whose purpose is to improve their well-being and quality of life. Therefore, the present research work has as a general objective to analyze the emotional salary as a motivating factor and its influence on the performance of employees from the perspective of experts in human talent during the second half of 2021.

This study is carried out under a qualitative methodology, through the use of semi-structured interviews, in order to know the influence of emotional salary on employees from the perspective of experts in human talent. 5 experts in the area who have years of experience and who have an age range between 30 and 60 years are interviewed.

With the result of this study applied to experts in human talent, it is possible to know the influence that the emotional salary has on the motivation and performance of the collaborators, the types and factors of the emotional salary that exist and their importance when implementing them to apply them correctly and thus obtain the expected results.

After this research, it is concluded that the emotional salary, being an incentive for collaborators, works as a tool with which they are offered better working conditions that contribute to having a healthy organizational climate which is conducive to having a motivated workforce, however As it has been shown, motivation varies from person to person and this is an important factor to consider when establishing the different benefits to be implemented in an organization, therefore, it is extremely important to carry out a study prior to the implementation of the needs of the collaborators so that in this way the emotional salary is provided accordingly.

Likewise, it is shown that motivation has a direct influence on the performance of employees, therefore, the emotional salary serves as that tool to provide that motivation that employees need to fully comply with the objectives of the organization and thus obtain the desired performance. The relationship between performance and emotional salary is also highlighted since, according to what was investigated, they have to go hand in hand; If the workforce is performing well, the benefits offered can be increased with the emotional salary, and vice versa so that better benefits can be provided to obtain a better performance.

Keywords: Emotional salary, motivation, performance, influence, incentive.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.

El capital humano es uno de los pilares que se deben de tener en cuenta en toda organización, debido a que el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende del correcto funcionamiento de los colaboradores y su motivación durante la jornada laboral.

Si hablamos de motivación, es sabido que los factores motivacionales varían de una persona a otra y es aquí donde el salario emocional toma mayor importancia, ya que en muchos casos el subsidio económico no es suficiente y más aún cuando se dan casos de desigualdad entre los diferentes departamentos y no se tienen los mismos beneficios para todos.

Por eso al implementar el salario emocional, se obtienen resultados positivos para la organización como lograr mantener a los colaboradores dentro de la misma por el mayor tiempo posible, por lo que la compensación no financiera ayuda a los colaboradores a mantener un alto nivel de interés emocional en su lugar de trabajo.

En relación con lo anterior, la tesis realizada por (Bonilla, 2018) llamada “Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados”, mediante un estudio cualitativo exploratorio con una población de 36 personas que laboran para la unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, indica que los colaboradores reciben los siguientes ejemplos de salario emocional tales como horario flexible, beneficios sociales, más días de vacaciones, días libres, permisos y bienestar psicológico lo que conlleva a que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con el salario emocional que les ofrece la institución.

La tesista enfatiza que los colaboradores se sienten motivados a través de los beneficios no económicos que reciben, sin embargo, existen algunos aspectos como lo son, el reconocimiento de logros, mayor capacitación, unión de grupo, minimizar el estrés, aumento de incentivos emocionales, que necesitan mejorarse a mayor brevedad.

Consecuentemente, el estudio realizado por (Martinez, Ruiz, Rojas, Londoño y Perez, 2018) llamado “*Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*” realizado por medio de un estudio de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual estuvo compuesto por 66 personas pertenecientes a las generaciones de estudio, indica que si bien estas generaciones en cuestión cuentan con características diferenciales con otras generaciones, continúan con una alta preocupación por la remuneración económica y la estabilidad laboral, sin embargo, se presenta nuevas preocupaciones como la posibilidad de crecimiento tanto laboral como personal.

Finalmente, los resultados mostraron que las personas nacidas entre los años que corresponden a cada generación del estudio muestran preferencias por una compensación salarial significativa, pero a su vez es de gran importancia la posibilidad de crecimiento que ofrece la organización, tanto como para rechazar una oferta o dejar un trabajo si esta característica no se presenta.

En el artículo expuesto por (Eliyana, Ma’arif y Muzakki, 2019) llamado “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”, mediante el estudio de 30 líderes de nivel medio en Pelabuhan, Indonesia; afirma que existen diferentes variedades en cuanto a los resultados, en los que el compromiso organizacional y el liderazgo transformacional no tienen impactos significativos en el desempeño laboral de los líderes de nivel medio en esta empresa estatal.

En relación con este artículo, socialmente, un buen desempeño laboral puede aumentar el empoderamiento y el bienestar de las personas que lo rodean. Además, en la práctica es importante seguir aplicando y desarrollándose para facilitar el proceso continuo de actividad económica entre los usuarios, especialmente la comunidad en general.

Por tanto, la tesis desarrollada por (Martínez, 2019) titulada “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”, la cual tomó como muestra a 23 colaboradores del departamento contable financiero, expone que la mayor parte de los colaboradores indican que no les satisface el salario emocional proporcionado por la empresa, donde los mismos no quisieron brindar el motivo por miedo a quien vera los resultados.

Por otro lado, la investigación demuestra que los colaboradores indican sentirse motivados cuando los hacen sentir un miembro útil en el equipo de trabajo, ya que sienten que cumplen las metas juntas, así como que un ambiente sano y limpio les eleva bastante la motivación porque les da mejores condiciones para realizar sus tareas. A lo que la tesista afirma que mantener alta la cuenta emocional de los colaboradores es un reto innovador, ya que constantemente hay que realizar revisiones y mejoras conforme a los resultados obtenidos en el proceso, y tener claro que lo que motiva a una persona no sea lo mismo que a otro colaborador.

Con respecto a lo anterior, el artículo expuesto por (Gil, Betancur, Quintero, Puerta, López y Ruíz, 2019) titulado “*Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application*” cuyo objetivo fue determinar las dimensiones que explican la construcción de un modelo de salario emocional que se articule a través de la lógica de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones con sede en la ciudad de Medellín, mediante un estudio cuantitativo aplicado a 175

empresas medianas de la ciudad de Medellín que tienen entre 51 y 200 trabajadores demuestra que los emprendedores piensan que el salario que pagan es lo que hace que un trabajador se sienta satisfecho, por lo que incluso la implementación de un salario emocional como política organizacional no es relevante, ya que no tienen evidencia empírica para medir la relación entre emoción y salario en el contexto de considerar un aumento salarial que tiene como objetivo aumentar la productividad.

Sin embargo, al final del estudio afirman que la definición de una política salarial emocional en las organizaciones permite reducir los niveles de insatisfacción laboral, rotación del personal y las discapacidades médicas causadas por el estrés, cansancio, o al llevar a cabo prolongadas y lentas actividades de los socios implementadores; esto implica que hay situaciones de insatisfacción, frustración, y desinterés por el trabajo

En la tesis desarrollada por (Allcahuaman y Chaquere, 2019) llamada “Salario emocional y retención del personal en la empresa TCINGE S.A.C, Rímac 2019” cuyo objetivo fue establecer la relación entre el salario emocional y retención del personal, la metodología utilizada es de tipo aplicada, de nivel correlacional, con un diseño de investigación no experimental de corte transaccional cuenta con una población de 40 personas que laboran para la empresa muestra relación que existe entre las variables salario emocional y retención del personal. En consecuencia, la estabilidad laboral, los beneficios y el desarrollo de compromiso e interés laboral ayudara a la rotación del personal, incluyendo una buena comunicación organizacional.

Así mismo, confirman que el salario emocional es el compuesto no económico que debe ser entregado a todo colaborador ingresante en una organización, con objeto de mejorar de forma global la calidad de el mismo y de su entorno.

Posteriormente, el artículo (Robles y Muñoz, 2020) llamado “*Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos*”, cuyo objetivo fue analizar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral del personal de enfermería que trabaja en el área de emergencia de un hospital público de la ciudad de Babahoyo, mediante un estudio de carácter descriptivo-explicativo y correlacional conformado por una población de 163 profesionales de la salud, que se encuentran distribuidos en el Área de Enfermería en tres turnos de guardia de ocho horas cada uno donde se establece que los niveles de estrés afectan las relaciones familiares, donde la inconformidad se registra por los cambios de horarios y carga laboral que tiende a deteriorar sus relaciones interpersonales.

Así mismo mencionan que al analizar diversos aspectos que integran el salario emocional, se pudo evidenciar la relación existente entre el salario emocional y el desempeño laboral en el personal de enfermería del área de emergencia de un hospital público en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos. Quienes consideran relevante aquellos beneficios no monetarios que reciben por parte de la institución, especialmente de sus jefes inmediatos.

Consecuente a ello, la investigación realizada por (Cepeda, 2020) en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí llamada “El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios” conformada por una población de 319 personas por personal del departamento de recursos humanos, tecnología de información, compras y finanzas de una empresa privada del sector servicios explica que los motivos por los que los empleados se van de la compañía tales como la mejor oferta laboral, una baja productividad o mala actitud, una

baja trayectoria profesional, así como una mala integración con el equipo de trabajo; resumido a un mal clima organizacional nos demuestra que las personas siempre buscan evolucionar y quieren un organismo que los respalde.

La tesista afirma que resulta sumamente importante tener bien identificadas las generaciones que conforman la fuerza laboral de las organizaciones; ya que, con base en esta cuestión se pueden ejecutar estrategias de trabajo que de manera conjunta beneficien a todos, sabiendo diferenciar las motivaciones y debilidades de los empleados y de manera unida fomentar una buena relación generacional, además de mejorar el clima en la organización. Además, que las generaciones jóvenes buscan un empleador que les reconozca por sus esfuerzos, que les otorgue crecimiento profesional, un equilibrio, mayores prestaciones (vacaciones, permisos, horarios flexibles), igualdad entre ambos géneros, y que sea una empresa socialmente responsable con el medio ambiente.

Por tanto, el artículo (Assuncao, Pimenta, 2020) *“Satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem na rede pública de saúde em uma capital brasileira”* cuyo objetivo fue identificar factores asociados al reporte de satisfacción laboral en una muestra de asistentes y enfermeras de los servicios del sistema público de salud municipal de una capital brasileña, por medio de un estudio con una población de 290 profesionales; evidencia la importancia de problematizar el modelo y estructura de la organización de los servicios, con miras a identificar bloqueos a la actividad del personal de enfermería. La investigación sugiere el apoyo a la gestión con el objetivo de mejorar la comunicación entre diferentes profesionales y promover un ambiente “amigable”, en lugar de crear mecanismos que generen un control burocrático sobre las actividades laborales.

Según los datos anteriores, la satisfacción de los participantes con el trabajo indica la relevancia para que la gerencia se concentre en condiciones de trabajo ambientales y psicosociales (apoyo social, en este caso) con probables ventajas para el bienestar del personal de enfermería.

En relación con lo anterior, el artículo (Salvador, Torrens, Vega y Noroña 2021) *“Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19”*, el cual fue constituido mediante una población de 207 trabajadores del mercado laboral de Ecuador por medio de un estudio de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, cuya primera etapa fue desarrollada en el período comprendido entre abril y agosto de 2020. Este expone que en el salario emocional se han considerado tres dimensiones: el ambiente, el desarrollo y la flexibilidad, además del valor global del salario emocional como tal y se puede notar algunos valores relevantes que permiten la orientación hacia circunstancias que las personas consideran más valiosas o de significativa importancia.

Finalmente, las personas encuestadas mostraron satisfacción ante el grupo de preguntas y las consideraron pertinentes y ajustadas a la realidad de su entorno, sin embargo, el estudio aplicado solo demuestra que este grupo de profesionales cuenta con situaciones compensatorias que complementan a su salario monetario, pero no determina el nivel de influencia de estas compensaciones no monetarias, sobre su voluntad de permanencia en su sitio de trabajo, en su actividad laboral o profesional, ni la relación que guarda con el salario monetario. Además, los resultados de los autores destacan que bajo un análisis administrativo se puede aseverar que el grupo de profesionales que se sometió al estudio, pese a lo adverso de las condiciones, han recibido un buen trato por parte de sus superiores los que en alguna medida les resulta no solo

compensatorio, sino que además les permite mantener un cierto nivel de motivación para desarrollar sus labores de manera apropiada.

1.1.2 Delimitación del problema.

La investigación se trabaja con una población compuesta por 5 expertos en talento humano que radican en la gran área metropolitana, de género femenino y masculino, con edades comprendidas entre los 30 y 60 años para llevarse a cabo durante el segundo semestre del 2021.

1.1.3 Justificación.

A lo largo del tiempo, el trabajo se ha convertido en el lugar en el que pasamos la mayor cantidad de horas inclusive sobre nuestras propias casas por lo que las personas le han dado una importancia mayor al salario emocional incluso sobre el salario monetario. Hoy en día las personas son más exigentes a la hora de buscar empleo y esto depende de los beneficios que las empresas tienen para ofrecer.

La compensación monetaria es un factor importante al momento de aceptar una oferta laboral en la cual invertiremos la mayor parte del día, y aún más importante el salario emocional ya que las personas cada vez son más exigentes a la hora de buscar beneficios, por lo cual hay que tomar medidas para lograr visualizar más atractivos los puestos de trabajo sin tener que recurrir 100% a una retribución económica, por lo que se ve en la obligación de incorporar técnicas que refuercen la parte emocional y no sólo el bolsillo de los colaboradores. Por lo que como futura profesional en el área de gestión de talento humano este tema llama mi atención para poder entender la manera en que influye el salario emocional en los colaboradores para así poder determinar las maneras en las que se pueda implementar un sistema de beneficios en el esquema organizacional.

Es por esto por lo que la presente investigación pretende determinar la influencia del salario emocional en la motivación y el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, con la finalidad de brindarle la importancia que tienen los diferentes beneficios que se ofrecen como salario emocional entre la motivación y el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, este estudio brinda un aporte en beneficio de los profesionales que se desarrollan en el área de talento humano, para ampliar su conocimiento en referencia a la influencia del salario emocional y el efecto en el desempeño de los colaboradores y así mejorar en las organizaciones integralmente la manera en que gestionan la parte de compensación y beneficios en pro de brindar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores.

1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis anterior conduce a la siguiente pregunta que sirve como centro de la investigación:

¿De qué manera el salario emocional influye en la motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- a) Identificar los diferentes tipos de salario emocional que existen actualmente y se ofrecen en el mercado laboral.
- b) Determinar si el salario emocional es un factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano.
- c) Establecer los factores y tipos del salario emocional que pueden influir en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Salario emocional.

2.1.1.1 Definición.

Anteriormente, en las empresas solo se brindaba un tipo de compensación, la cual era de tipo monetaria, en la que se les brindaba a los colaboradores un pago por las horas laboradas y listo. Conforme ha ido evolucionando el manejo de los recursos laborales en este caso refiriéndonos a la parte humana, la gestión de talento humano ha tenido como objetivo velar porque la empresa brinde a sus colaboradores las mejores condiciones en el ambiente laboral.

Por tanto, una de las áreas de talento humano es la de compensación y beneficios, en dónde en la actualidad se ha venido incorporando el salario emocional el cual comúnmente se conoce como el salario no monetario como estrategia corporativa para brindarle a los colaboradores una mejor calidad de vida laboral.

Con respecto a lo anterior, González (2017), define el salario emocional como:

Todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio. Su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr un balance entre la vida laboral y la personal. (p. 80)

También podría decirse que el salario emocional son todos aquellos beneficios que la empresa le da a sus trabajadores para garantizarles una vida óptima, en donde el trabajo se armonice con las relaciones familiares, sociales y tiempo libre.

En la actualidad, este término se está posicionando como una forma efectiva de motivar a los empleados para alcanzar su plena satisfacción, este término tiene que ver con la calidad de vida más que con el dinero.

2.1.1.2 Implementación y retribución del salario emocional.

En los últimos años se ha evidenciado que la competencia entre empresas es bastante fuerte esto debido a que las personas buscan que se les ofrezcan los mejores beneficios. Y no solo hablamos de la parte monetaria, ya que ésta ya no es suficiente para el ritmo de vida que se maneja actualmente, sino que las personas ahora buscan que las empresas les ofrezcan las mejores condiciones que garanticen un buen ambiente laboral; lo que obliga a las empresas a implementar un esquema completo de beneficios, conocido como salario emocional, para los empleados; con el objetivo de garantizar una calidad de vida laboral para que consecuentemente los colaboradores generen buenos resultados y se cumplan los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Con respecto a lo anterior González (2017) afirma que:

La implementación del salario emocional se utiliza en empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y su productividad, y a su vez procuran disminuir los índices de su ausentismo y rotación. Se ha observado también su influencia a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que cuando se incorpora como una política de gestión de talento humano, surte su efecto a nivel simbólico, influyendo positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo.

Este efecto simbólico actúa sobre los resortes motivacionales de las personas. Las oportunidades de sentirse útil y desafiado cotidianamente por su labor, las oportunidades de reconocimiento, ascenso y promoción, así como de formación y capacitación, contribuyen a construir la idea bien fundada de que la organización acompaña a la persona en su experiencia de satisfacerse no solo materialmente sino también en su necesidad de autoestima y autorrealización. (p.80)

Por lo tanto, se deduce que el salario emocional es una estrategia de gestión de talento humano que se ha venido incorporando con mayor regularidad en las organizaciones a lo largo de los últimos años con el fin de incrementar el nivel de motivación de los colaboradores e incrementar los niveles de productividad por medio del sentimiento de pertenencia dentro de la organización.

En cuanto a la retribución del salario emocional esto puede variar de una organización a otra y esto va a depender de muchos factores, ya que no todas cuentan con los mismos recursos para ofrecer los mismos beneficios a todos sus colaboradores, Gonzalez (2017) indica como se debe retribuir el salario emocional en las organizaciones:

El único que debe decidir cómo retribuir el salario emocional a sus colaboradores, es la propia empresa según sus necesidades, ya que hay quienes indican que tener demasiados beneficios puede ser contraproducente, ya que pierden la meta y piensan en sólo lo que van a obtener a cambio, dejando de un lado el cumplimiento de objetivos y su parte emocional, convirtiendo al colaborador en una máquina de resultados vacía por dentro, se debe de tener un equilibrio que ayude al bienestar de ambos. La retribución de salario emocional ayuda a crear un lazo colaborador-empresa que fortalece a visualizar las oportunidades de

crecimiento, tanto profesional como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
(p.80)

Finalmente, tal y como se respalda con lo citado por el autor anterior, la implementación y la retribución del salario emocional va a depender de cada organización y los intereses de esta tanto como del efecto que desean tener en sus colaboradores a través del salario emocional como herramienta de gestión de talento humano para ayudar a cumplir los objetivos planteados por la misma.

2.1.1.3 Factores a tener en cuenta en el salario emocional.

Existen diferentes factores a tomar en cuenta a la hora de establecer el salario emocional en una empresa dentro de estos se encuentra un factor muy importante el cual es la motivación, y como es bien sabido lo que motiva a una persona difiere entre una y la otra. En el artículo de salario emocional del blog de Ceupe Magazine (s.f.) proporciona una serie de factores que tienen incidencia en el salario emocional, los cuales se proceden a detallar:

2.1.1.3.1 Motivación.

La motivación de los profesionales se ve aumentada cuando se les involucra y puedan participar en la gestión de la empresa, en sus decisiones, así como cuando tienen información de sus objetivos y planes estratégicos sintiéndose partícipes del logro de los resultados.

2.1.1.3.2 Compromiso social.

Los programas orientados al compromiso social pueden abordarse por la propia empresa apoyando causas justas o a través del trabajo y las iniciativas de los empleados. Esta es la

forma en la que éstos perciben que están trabajando por una causa justa y, por tanto, la que tiene más impacto sobre el salario emocional.

Por lo tanto, es importante impulsar y seguir aquellos valores que guían tanto a la empresa como a sus empleados, como son: la ética, la responsabilidad social, el medio ambiente, el servicio al cliente. Pocas cosas destruyen tanto el salario emocional como la sensación de que, con el propio trabajo, se están traicionando o atacando los valores que uno persigue.

2.1.1.3.3 Políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional.

En los últimos años está siendo éste un aspecto de los que más pesan a la hora de reclutar, fidelizar y motivar a los empleados, sobre todo a las generaciones jóvenes. Sin duda en ello ha influido la definitiva incorporación de la mujer al mundo laboral, con el consiguiente sentimiento de abandono de lo que, tradicionalmente, se entendían como tareas domésticas o familiares, que pasan a ser una responsabilidad que compartir y ejercer por los miembros de la pareja.

Son muchas las ventajas que obtiene la empresa cuando sus empleados pueden disfrutar de una vida ordenada y equilibrada, todas ellas basadas en el principio de que un empleado feliz, satisfecho, contribuye a un buen ambiente laboral y, sin lugar a duda, produce mucho más.

2.1.1.3.4 Reconocimiento.

No es ningún secreto cómo valoramos cuando se nos reconocen actuaciones o comportamientos de nuestra esfera personal o privada o del ámbito laboral, profesional, etc.

Necesitamos que nuestras aportaciones sean valoradas y reconocidas. Ese reconocimiento, ya sea económico o no, bien administrado, sirve de estímulo para seguir desarrollando el trabajo con entusiasmo y dedicación a veces una palmada en el hombro del jefe cuando se está con los compañeros se agradece mucho más que una gratificación.

Es necesario saber identificar los factores que inciden en el salario emocional para así poder alinearlos con los intereses de los colaboradores y los objetivos de la organización y de esta manera lograr un balance, por medio del salario emocional, entre el clima organizacional de la empresa y la calidad de vida de los colaboradores.

2.1.1.4 Tipos de salario emocional.

Así como existen diferentes factores que influyen en el salario emocional, del mismo modo existen diferentes tipos de salario emocional que se pueden ofrecer a los colaboradores de acuerdo con sus intereses y dentro de las capacidades de la empresa.

En el artículo de Laporta (2020) llamado “¿Cuáles son los tipos de salario emocional que más valoran los trabajadores?” señala que “son muchos los beneficios sociales que podemos ofrecer y percibir dentro de un salario emocional y su cantidad y calidad determinará nuestro compromiso y relación de confianza con la organización” posteriormente menciona los tipos de salario emocional más valorados por los colaboradores, algunos de ellos son:

2.1.1.4.1 Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral.

Tradicionalmente se pensaba que el horario fijo era el más adecuado para la organización y sus trabajadores, pero con el tiempo se ha demostrado que hay personas más productivas por la mañana y otras que lo son más por la tarde. Por eso, ofrecer horarios flexibles resulta una motivación para los trabajadores.

2.1.1.4.2 Desarrollo profesional y opciones a promociones internas.

Brindar oportunidades de crecimiento profesional es un beneficio que contribuye a la retención de talento y que resulta muy atractivo para empleados que deseen promociones internas.

2.1.1.4.3 Teletrabajo.

Es un beneficio muy frágil y difícil de implantar en las organizaciones ya que no todos los puestos pueden asegurar su correcto desempeño desde la distancia. Este beneficio contribuye a la conciliación personal y puede llegar a ser uno de los beneficios más atractivos que podemos ofrecer.

2.1.1.4.4 Acceso a espacios de recreación.

Si se establecen alianzas con centros de recreación como gimnasios o grandes almacenes podremos ofrecer descuentos o tarifas de bajo coste para los empleados.

2.1.1.4.5 Espacios de trabajo agradables.

Una buena ubicación, acceso a servicios o parking cercano a nuestro puesto de trabajo son algunas de las comodidades que nos atraen y que nos hacen quedarnos en un puesto de trabajo por tiempo. (Laporta, 2020)

Del mismo modo, Barcelo (s.f.) en el blog de recursos humanos de la IMF International Business School en el que desarrolla el tema de “10 ejemplos de salario emocional”, menciona que “el salario emocional es un factor fundamental en la retención del talento. Cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial.” Posteriormente, menciona algunos ejemplos de tipos de salario emocional en las organizaciones, tales como:

2.1.1.4.6 Planes de formación.

Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional; las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de esta. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.

2.1.1.4.7 Guardería.

Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.

2.1.1.4.8 Días libres.

Días libres para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles de pérdida de un ser querido.

2.1.1.4.9 Beneficios sociales.

Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.

2.1.1.4.10 Espacios de distracción en la empresa.

Todos conocemos oficinas como las de Google y otras organizaciones punteras que ofrecen a sus empleados salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.

2.1.1.4.11 Capacitación.

Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.

2.1.1.4.12 Voluntariado.

Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.

2.1.1.4.13 Reconocimiento.

Y, por último, algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales como es el reconocimiento al trabajo bien hecho. Y no me refiero a un reconocimiento monetario sino simplemente a las palabras o a los gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.
(Barcelo, s.f.)

El tipo de salario emocional que se decida implementar en la organización van a depender de las capacidades de la empresa para brindar estos beneficios y de la orientación estratégica que se tenga en la organización, así como de las necesidades de la fuerza laboral con la que se cuenta.

2.1.1.5 Ventajas del salario emocional.

Una de las razones para implementar el salario emocional es debido a los beneficios que este brinda para la organización.

Apostar por el salario emocional tiene beneficios tangibles para la organización. Es un hecho que los empleados somos cada vez más exigentes y necesitamos poder conciliar nuestra vida profesional con la personal, que ocupa una parte muy valiosa de nuestro tiempo. (Laporta, 2020)

Así mismo Laporta (2020) menciona que “las ventajas de percibir un salario emocional son muchas y no se pueden comparar con subidas salariales al uso.” Por lo que menciona tres ventajas inmediatas de apostar por el salario emocional:

- La felicidad del empleado contribuye a su productividad y a su motivación, que se traduce a su vez en beneficios exponenciales para la organización.
- Disminuye la rotación de personal. Esta ventaja tiene mucho peso porque ayuda a retener el talento y supone un reto para los empleados y candidatos millenials que no conciben quedarse en una empresa más de 2 años. Si somos capaces de ofrecer un salario emocional atractivo disminuirémos la rotación y con ello los costes de contratación y formación.
- Se reduce el absentismo laboral. Empleados felices y comprometidos aportan lo mejor de sí mismos en su día a día y encuentran la ilusión en aquello que desempeñan.

Según algunos estudios el salario emocional es percibido de manera diferente en función del rango de edad, así se concluye que las personas mayores priorizan en beneficios relacionados con la salud y las pensiones y los más jóvenes prefieren flexibilidad horaria, teletrabajo o acceso a formación interna. (Laporta, 2020)

Por tanto, la decisión de implementar el salario emocional en la organización siempre va a ser con el fin de generar un beneficio para la organización y los colaboradores, pero esto dependerá de la fuerza laboral con la que cuente la empresa y la implementación del salario emocional que se decida ofrecer, basado en estos se obtendrán los beneficios esperados a la hora de la implementación.

2.1.1.6 Desventajas del salario emocional.

Aunque resulte difícil pensar en que el salario emocional puede traer algún tipo de desventaja para las organizaciones, lo cierto es que estas están relacionadas a los costos de implementación entre otros factores. Tal y como lo mencionan Torres, Triviño y Martínez (2015) en su trabajo de investigación existen las siguientes desventajas relacionadas al salario emocional:

2.1.1.6.1 Costos altos para las empresas: ya que el alto flujo efectivo, las decisiones sobre la inversión, la expansión, la contratación. Y los gastos pueden incluir contratar un plantel para gestionar su programa de beneficios o pagar gestores externos del plan o gestionar el plan de beneficios agrega servicios de contabilidad financieros y legales.

2.1.1.6.2 Costos altos para los empleados: en gran parte de las empresas los empleados asumen un aporte del costo del plan de beneficios, adicionalmente.

2.1.1.6.3 Relaciones cuestionables entre productividad y motivación. (Torres, Triviño y Martínez, 2015)

Según lo mencionado anteriormente, así como la implementación del salario emocional puede traer muchos beneficios a la organización, se debe tomar en cuenta primeramente los costos que traerá consigo para así tomar la decisión de implementar o no tal beneficio. Para finalmente hacer una comparación entre el costo-beneficio que tendrá la organización y si vale la pena su implementación.

2.1.2 Motivación.

2.1.2.1 ¿Qué es?

Todas las personas necesitan una razón, un motivo o algo por lo que moverse para realizar las cosas, eso es lo que se llama motivación y es lo necesario para conseguir todo lo que uno se proponga en la vida. Por lo tanto, esto se traduce para todas las áreas de la vida, y la parte profesional no es una excepción, siempre que se plantea un objetivo está ligado a lo que nos motive a conseguirlo.

Robbins y Judge (2017) definen la motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p.175)

Por otro lado, López y Ruiz (2015) definen, la motivación laboral como el conjunto de estímulos que recibe una persona y que la impulsa a desempeñar mejor su trabajo (p.28)

2.1.2.2 Teorías de motivación.

Ya que la motivación es lo que mueve a las personas a realizar y concretar los objetivos existen diversas teorías de la motivación, las cuales Robbins (2014) menciona a continuación:

2.1.2.2.1 Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow.

La teoría de la motivación más conocida como la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

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

2.1.2.2.1.2 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.

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

2.1.2.2.1.4 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.

2.1.2.2.1.5 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 (p.507)

Consecuentemente, Maslow planteó que cada nivel en la jerarquía de necesidades se debe satisfacer de forma sustancial antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Los individuos ascienden un nivel a la vez en la jerarquía de necesidades. Asimismo, Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las consideró necesidades de orden inferior, y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización las denominó necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa principalmente, mientras que las necesidades de orden superior suelen satisfacerse de forma interna. Sin embargo, la teoría también plantea que, una vez que una necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla. Por lo tanto, para motivar a alguien debe conocer el nivel de la jerarquía en que esta persona se encuentra y concentrarse en satisfacer sus necesidades de ese nivel o del nivel superior (Robbins, 2014, pp. 507-508)

2.1.2.2 Teorías X y Y de McGregor.

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 (Robbins, 2014, p.508)

2.1.2.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.

Robbins (2014) menciona que, 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.

Esta teoría establece que los factores que producen insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza diferente de los factores que producen la satisfacción. (p.508)

2.1.2.2.4 Teoría de las tres necesidades.

David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual 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 retroalimentación rápida y sin ambigüedades acerca de su desempeño para saber si están

mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus propios logros, mientras que a los buenos administradores les interesa ayudar a que los demás logren sus metas (Robbins, 2014, pp.509-510)

2.1.2.2.5 Teorías contemporáneas de la motivación.

Por otro lado, existen diversas teorías contemporáneas de la motivación y entre ellas están:

2.1.2.2.5.1 Teoría del establecimiento de metas.

Robbins (2014) afirma que la teoría del establecimiento de metas supone que el individuo está comprometido con la meta. El compromiso es más común cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando el individuo establece las metas en lugar de que alguien se las asigne (p.511)

2.1.2.2.5.2 Teoría del reforzamiento.

Robbins (2014) señala que la teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita. La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo (p.512)

2.1.2.2.5.3 Teoría de la equidad.

Para Robbins (2014) la teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron

en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes (p.516)

2.1.2.2.5.4 Teoría de las expectativas.

Robbins (2014) señala que la teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo (p.517)

2.1.2.3 Teorías de motivación y su relación con el salario emocional.

Así como la motivación tiene incidencia en la manera en la que se consiguen los objetivos, así mismo tiene incidencia en el salario emocional ya que, así como lo que motiva a una persona varía de una persona a otra, el salario emocional funciona de la misma manera de modo que los beneficios que se le puedan ofrecer a una persona no tendrán el mismo efecto o el deseado para otra. Para Dessler y Varela (2017), hay varias teorías sobre la motivación que son importantes para el diseño de planes de incentivos, entre ellas están:

2.1.2.3.1 Motivadores y Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío, que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel superior” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, estos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel inferior” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha. Herzberg plantea que los factores (“de higiene”) que

satisfacen las necesidades de nivel inferior difieren de los factores (“motivadores”), que satisfacen plena o parcialmente las de nivel superior. Si los factores de higiene (factores externos al trabajo, como las condiciones laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los individuos se sienten insatisfechos. Sin embargo, el hecho de agregar más factores de higiene (como incentivos) al trabajo (proporcionando lo que Herzberg denomina “motivación extrínseca”) es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos de nivel inferior se satisfacen con rapidez. De manera inevitable, la persona dirá: “Quiero otro aumento”. Según Herzberg, en lugar de basarse en los factores de higiene, el empleador interesado en crear una fuerza laboral automotivada tiene que hacer hincapié en el “contenido del puesto” o en factores motivadores. Los gerentes lo logran enriqueciendo los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo ofrezca una motivación intrínseca. Esta implica que el simple hecho de llevar a cabo el trabajo origina esa motivación. La teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse tan sólo en incentivos económicos. El empleador también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean (Dessler y Varela, 2017, pp. 300-301)

2.1.2.3.2 Desmotivadores y Edward Deci.

El trabajo del psicólogo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse demasiado en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. Deci descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo. La idea central se plantea de la siguiente forma: tenga cuidado

cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta, degradará y devaluará el deseo que ya tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad (Dessler y Varela, 2017, p.301)

2.1.2.3.3 Teoría de la expectativa y Víctor Vroom.

En general, la gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la expectativa del psicólogo Víctor Vroom refleja estas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres factores: la expectativa de que su esfuerzo se convertirá en desempeño; la instrumentalidad o la conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención real de las recompensas; y la valencia, la cual representa el valor percibido que el individuo asigna a la recompensa (Dessler y Varela, 2017, p.301).

2.1.2.3.4 Modificación conductual/ reforzamiento y b. F. Skinner.

El uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta el gerente habrá de entender las consecuencias de esta conducta. Los gerentes aplican los principios del psicólogo B. F. Skinner por medio de la modificación conductual, la cual implica cambiar las conductas a través de recompensas o castigos que sean contingentes al desempeño. La modificación conductual cuenta con dos principios básicos: primero, la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse; y segundo, que los gerentes pueden lograr que

alguien cambie su conducta al suministrarle las recompensas (o los castigos) programada(o)s de modo adecuado (Dessler y Varela, 2017, p.301)

2.1.3 Desempeño.

2.1.3.1 ¿Qué es?

La manera de medir de qué manera se están cumpliendo los objetivos y si se van a alcanzar las metas establecidas por la organización es por medio del desempeño, y este no es más que el rendimiento de cada persona lo cual finalmente se traduce al de la organización.

Robbins y Judge (2017) vinculan el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por otro lado, Chiavenato (2017), plantea que “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (p.204)

Por ende, el desempeño es un indicador a nivel organizacional que nos va a brindar información acerca del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización.

2.1.3.2 Conductas que constituyen el desempeño.

Cuando se habla de desempeño se debe de tener en cuenta como están constituidas las organizaciones y la manera en la que evalúan a sus colaboradores, Robbins y Judge (2017) explican que:

En las organizaciones, evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales,

menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

2.1.3.2.1 Desempeño de las tareas.

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

2.1.3.2.2 Civismo.

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

2.1.3.2.3 Falta de productividad.

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Estas conductas tienen incidencia directa en el desempeño por lo tanto conviene tener conocimiento de estas para saber cómo manejarlas y controlarlas de manera beneficiosa para el garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.1.3.3 Beneficios de medir el desempeño.

Ya que el desempeño es uno de los indicadores que nos va a ayudar a monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, Chiavenato (2017) explica que “un programa de

evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, trae beneficios a corto mediano y largo plazo”. Los principales beneficiarios son:

2.1.3.3.1 Beneficios para el gerente.

Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

2.1.3.3.2 Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2.1.3.3.3 Beneficios para el subordinado.

- Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).
- Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

2.1.3.3.4 Beneficios para la organización.

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo). (p.207)

Aunado a esto, la evaluación del desempeño se debe de dar en toda organización con el fin de monitorear el cumplimiento de los objetivos y para poder controlar y corregir lo necesario en el caso de que no se estén desarrollando según lo planeado y tomar las acciones correctivas necesarias para evitar inconvenientes al final del período.

2.1.3.4 Factores que afectan el desempeño.

El desempeño, al estar relacionado con las personas y la motivación de estas, depende de distintos factores que pueden afectar el mismo. Entre los factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral encontramos que Carrasco (2015) en el artículo llamado “*Factores que influyen en el desempeño laboral*” menciona los siguientes:

2.1.3.4.1 La motivación.

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

2.1.3.4.2 Adecuación / ambiente de trabajo.

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características de este.

2.1.3.4.3 Establecimiento de objetivos.

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

2.1.3.4.4 Reconocimiento del trabajo.

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

2.1.3.4.5 La participación del empleado

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

2.1.3.4.6 La formación y desarrollo profesional

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción. (Carrasco, 2015)

Se evidencia que son muchas las variables que pueden interferir en el desempeño de una persona, así como estos pueden variar de una persona a otra, por esto la importancia de conocer los diferentes factores que intervienen para poder monitorearlos de la mejor manera.

2.1.3.5 Ventajas de medir el desempeño.

La razón por la que se mide el desempeño en las organizaciones es por los beneficios que este ejercicio le trae a la misma. De este modo, Dafne (2019) dentro de su artículo llamado “*Descubre las ventajas de la evaluación del desempeño laboral*” menciona que “La evaluación del desempeño laboral es una valiosa herramienta para gestionar las acciones de los encargados de área que tienen como principal objetivo medir el trabajo y los resultados de un colaborador.” Dentro de las ventajas de evaluar el desempeño laboral se destacan:

- Se declaran las expectativas que la empresa tiene con el empleado; con respecto al puesto y el nivel de responsabilidad.

- Promueve un clima laboral estable y positivo entre todos los elementos que la conforman.
- Se pueden reorientar los errores del pasado para evitar futuros contratiempos mediante un diálogo; para conocer las causas y soluciones realizadas en su momento.
- Dentro de la retroalimentación, existe la oportunidad de una autoevaluación en cuestión de la dirección en que la empresa va llevando a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.
- Permite una planificación para ayudar al talento humano a explotar sus capacidades y estimular a los líderes detectados. (Dafne, 2019)

Por ende, los beneficios que se obtienen en las organizaciones al momento de realizar la evaluación de desempeño están ligados con la mejora continua de los procesos, una mejor planificación del talento humano y la promoción de un clima laboral estable.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Definición de experto.

La palabra experto se refiere a “dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia.” (Real Academia Española, 2020, definición 2)

2.2.2 Definición de especialista.

El término especialista se refiere a “que cultiva, practica o domina una determinada disciplina, materia o actividad.” (Real Academia Española, 2020, definición 1)

2.2.3 Funciones de un especialista en talento humano.

Así como cada puesto dentro de una organización tiene su perfil en el cual se indican sus responsabilidades y funciones, los especialistas en talento humano tienen sus funciones bastante

determinadas. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2021) señala que “Los especialistas en recursos humanos reclutan, seleccionan, entrevistan y ubican a los trabajadores. A menudo se encargan de tareas relacionadas con las relaciones con los empleados, la compensación y los beneficios, y la capacitación.”

Posteriormente, menciona las responsabilidades de las que normalmente se encargan estos especialistas:

- Consultar con los empleadores para identificar las necesidades de empleo.
- Entrevistar a los solicitantes sobre su experiencia, educación y habilidades.
- Ponerse en contacto con las referencias de los entrevistados y realizar verificaciones de antecedentes de los solicitantes de empleo.
- Informar a los solicitantes sobre los detalles del trabajo, como deberes, beneficios y condiciones laborales.
- Contratar o recomendar candidatos calificados para empleadores
- Conducir o ayudar con la orientación de nuevos empleados
- Mantener registros de empleo y tramitar el papeleo.

Los especialistas en talento humano a menudo están capacitados en todas las disciplinas de recursos humanos y realizan tareas en todas las áreas del departamento. Además de contratar y colocar trabajadores, los especialistas en talento humano ayudan a guiar a los empleados a través de todos los procedimientos de recursos humanos y responden preguntas sobre políticas. A veces administran beneficios, procesan la nómina y manejan cualquier pregunta o problema asociado, aunque muchos especialistas pueden enfocarse más en la planificación estratégica y la contratación que en las tareas

administrativas. También aseguran que todas las funciones de recursos humanos cumplan con las regulaciones federales, estatales y locales. (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2021)

2.2.4 Tipos de especialistas de talento humano.

En cada especialidad de cualquiera área existen diferentes tipos que los caracteriza. Así mismo existen diferentes tipos de especialistas en talento humano a continuación se mencionan los siguientes ejemplos de tipos de especialistas en recursos humanos:

2.2.4.1 Los generalistas de recursos humanos manejan todos los aspectos del trabajo de recursos humanos. Pueden tener deberes en todas las áreas de recursos humanos, incluida la contratación, las relaciones con los empleados, la compensación, los beneficios, la capacitación, así como la administración de políticas, procedimientos y programas de recursos humanos.

2.2.4.2 Los especialistas en contratación, a veces conocidos como reclutadores de personal o “cazatalentos”, encuentran, seleccionan y entrevistan a los solicitantes de puestos vacantes en una organización. Buscan candidatos publicando listados, asistiendo a ferias de empleo y visitando campus universitarios. También pueden evaluar a los solicitantes, contactar referencias y ampliar ofertas de trabajo. (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2021)

La importancia de la especialidad de estos tipos de especialistas radica en el área en el que se necesitan, por esto cada una tiene sus características y su área de experiencia en la que se desenvuelven de la mejor manera para poder aportar a la gestión del talento humano en las organizaciones.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 ENFOQUE

Al realizar una investigación se llevan a cabo una serie de pasos que conllevan a la obtención de resultados para su análisis y que en relación con el enfoque (Hernandez y Fernandez, 2018) lo definen como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4)

En este caso el estudio pretende analizar el salario emocional como factor de motivación y su efecto en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, por lo tanto, se desarrollará mediante un método cualitativo, debido a que este enfoque brinda la posibilidad de realizar un estudio integral con la información obtenida tanto de la teoría como de los individuos. De acuerdo con lo anterior, (Hernandez y Fernandez, 2018) destacan que:

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica ante los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (p.8)

De modo que, la información será recolectada de forma tal que se pueda sustentar la investigación a través del razonamiento y la lógica de los datos y aportes que brinden los expertos entrevistados. Tal y como lo indican (Hernández y Mendoza, 2018) “la ruta cualitativa resulta

conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p.9)

Este enfoque permite que la investigación se lleve a cabo de manera flexible, ya que el conocimiento se construye a través de la recopilación de datos en línea de acuerdo con las necesidades de investigación. Para este estudio, los autores (Hernández y Mendoza, 2018) sugieren una gráfica explicativa, que muestra de manera organizada sin perder la forma, un esquema que varía de acuerdo con la dirección que va tomando el estudio.

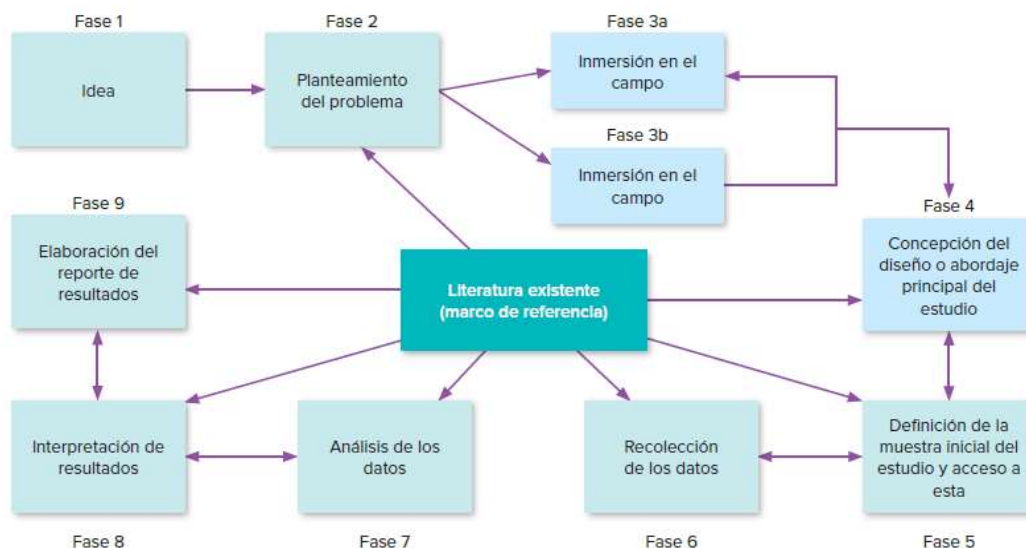


Figura N°. 1 Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018) *Metodología de la investigación*

Para este estudio, será utilizado el método de recolección de datos a través de entrevistas, pues de este modo se analiza de manera enriquecedora los datos sobre el tema en estudio, se sustenta la investigación, y los participantes pueden aprender de sus experiencias, conocimiento y experiencia problemática. Este es un enfoque inclusivo e interactivo, con un fuerte alcance de todas las partes para preparar el informe de resultados.

3.2 ALCANCE

Esta investigación se desarrollará por medio de los alcances de tipo exploratorio y descriptivo. Con respecto al alcance exploratorio, se pretende abordar el tema del salario emocional, el cual ha venido tomando gran participación en la planeación estratégica de las empresas como parte de las áreas de compensación y beneficios para así, determinar la incidencia en el desempeño de los colaboradores. (Hernández y Mendoza, 2018) afirman que:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (p.106)

Al mismo tiempo, será utilizado el alcance descriptivo, con el fin de demostrar el efecto del salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño por medio de la perspectiva de expertos en talento humano. (Hernández y Mendoza, 2018) afirman que:

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. 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. (p.108)

3.3 DISEÑO

En relación con la metodología cualitativa, es necesario establecer la tipología del diseño de la investigación, que en este caso será de tipo fenomenológico. Dicho diseño según (Hernández y Mendoza, 2018) “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de

las personas respectivas a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.548).

Por tanto, la experiencia del objeto de investigación es fundamental para comprender las características y la experiencia de cada persona y determinar todos los factores comunes para el desarrollo de esta investigación.

Con respecto a lo anterior, indican (Hernández y Mendoza, 2018) en su cita a (Wertz et al., 2011), que los principales pasos a llevar a cabo son:

1. Definir el problema o el fenómeno a estudiar.
2. Recopilar los datos sobre las experiencias de diversos participantes respecto a él.
3. Analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias.
4. Identificar las unidades de significado y generar categorías, temas y patrones, detectando citas o unidades clave.
5. Elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura (condiciones en las cuales ocurrieron, La situación es que las rodean y él contestó).
6. Desarrollar una narrativa que combina las descripciones y la estructura a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado y las diferentes apreciaciones, valoraciones u opiniones sobre este. (p.549)

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Como mencionan (Hernández y Mendoza, 2018):

Las unidades de análisis o contenido son 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 del análisis. (p.472)

Según lo indicado por dichos autores, las unidades de análisis serán formadas a partir de la información brindada desde la perspectiva de los expertos en talento humano, quienes son los que conforman el estudio. Con la información recolectada, se pretende analizar una amplia cantidad de datos relacionados a las vivencias y experiencias de los individuos en referencia al salario emocional como factor de motivación y su efecto en el desempeño.

3.4.1 Población.

Tal y como lo indican (Hernández y Mendoza, 2018) “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Es decir, la población corresponde a la suma de los elementos que se estudiarán según la unidad de análisis previamente establecida. Para esta investigación, la población total corresponde a 5 expertos en talento humano que residan en la gran área metropolitana.

3.4.2 Tipo de muestra.

La muestra es de gran importancia para el desarrollo efectivo de la investigación, debido a que su selección proporciona una mayor completitud en el estudio de los fenómenos, ya que se seleccionan características y factores específicos en los que pueden obtener datos más enriquecedores, a fin de aclarar y analizar mejor los mismos.

De acuerdo con (Hernández y Mendoza, 2018) “la muestra en la ruta cualitativa es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin

que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.427). Posteriormente, (Hernández y Mendoza, 2018) indican que existen cuatro factores para determinar la muestra, o bien establecer el número de los casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (número de casos que se pueda manejar de manera realista y a los recursos disponibles).

2. El entendimiento del fenómeno (número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación).

3. El hecho de que la nueva información que se agreguen ya no genere o aporten conocimiento novedoso o adicional.

4. Lay naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo). (p. 427)

Con respecto a lo anterior, en esta investigación no se aplicó muestra ya que se trabajó con la totalidad de la población, es decir se aplicó un muestreo probabilístico donde todos los participantes tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Aunado a esto (Hernández y Mendoza, 2018) definen el muestreo probabilístico dónde:

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p.175)

La muestra probabilística será aleatoria entre expertos de talento humano con edades comprendidas entre 30 a 60 años que residan en la gran área metropolitana.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada, se cita a continuación los criterios seleccionados:

Tabla N°. 1 Criterios de inclusión y exclusión

| Criterios de inclusión | Criterios de exclusión |
|---|---|
| Expertos en talento humano con más de 5 años de experiencia | Expertos en otras áreas diferentes a talento humano |
| Expertos del Gran Área Metropolitana | Expertos fuera del Gran Área Metropolitana |

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.4.4 Consideraciones éticas

La ética es un conjunto de normas de conducta humana necesarias para que el hombre pueda convivir pacíficamente con los demás, respetando la integridad física y moral propia y ajena, la misma debe estar presente en todas las áreas de nuestras vidas, así como en el desarrollo de cualquier investigación también, con el propósito de garantizar que esta se aplique de forma correcta. Como lo argumentan (Hernández y Mendoza, 2018):

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la humanidad y el bien común. (p.47)

En relación con lo anterior, la información que se recopile para el desarrollo de la investigación será manipulada de manera ética con el fin de asegurar la efectividad del estudio y la integridad de los involucrados. Los mismos serán informados del uso de sus datos, así como el procesamiento de estos.

Debido a la situación que vivimos por la actual pandemia por Covid-19 y sus variantes, respetando los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud de Costa Rica, las entrevistas que se realizarán se harán de manera virtual sacando provecho de los avances tecnológicos de las herramientas que existen actualmente, mismas que serán grabadas como respaldo de su realización y obtención de datos. Antes de iniciar, se le solicitará a cada uno de los entrevistados por medio de un consentimiento informado la autorización para el desarrollo y grabación de dichas entrevistas, una vez finalizado el proceso se les brindará la información transcrita para su validación y visto bueno.

La aplicación de fundamentos éticos en el desarrollo de este estudio es de suma importancia, ya que el objetivo es garantizar a los entrevistados tranquilidad y que los mismos se sientan en libertad y tengan mayor apertura con el fin de garantizar un proceso de calidad.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Un instrumento de recolección de datos es el recurso que utiliza el investigador, para poder realizar el análisis pertinente de las variables establecidas, según sea el objeto de estudio y así logre obtener información de este. El instrumento extrae, comprime y simplifica en sí, todas las variables del análisis, mostrando de forma más específica los resultados de este.

Según describen (Hernández y Mendoza, 2018):

El instrumento de recolección de datos de una investigación cualitativa es el propio investigador quien, mediante diversos métodos y 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. (p.443)

Para realizar esta investigación, se utilizará la entrevista como instrumento, con el fin de obtener información de forma más profunda e individualizada de las distintas experiencias de los expertos que forman parte del estudio. De acuerdo con (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018):

La entrevista está basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado. (p.61)

Según (Hernández y Mendoza, 2018) citando a (Ryen, 2013) y (Unrau, 2011), “las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas” (p.449). Para esta investigación, se realizarán entrevistas semi estructuradas, las cuales, según los autores mencionados anteriormente, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p.449)

Por medio de esta herramienta los entrevistados se sentirán con mayor libertad de expresar sus perspectivas y conocimientos con relación a la investigación. Por otro lado, el investigador tendrá la libertad de manejar la conversación de una manera más abierta, para así obtener un aporte más robusto en cada uno de los casos.

3.6 CATEGORÍAS

Según lo indicado por (Hernández y Mendoza, 2018) “las categorías se definen como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.474). Estas categorías brindan una guía al investigador en el análisis de los datos obtenidos, dado que, al ordenar y conceptualizar la información, se logra ir evacuando las preguntas del problema en estudio.

Para esta investigación, serán utilizadas las siguientes categorías:

- Salario emocional.
- Desempeño.
- Motivación.

Tabla N°. 2 Operacionalización de las categorías

| Objetivo específico | Categoría | Definición Conceptual | Dimensión | Instrumentos |
|---|----------------------------|---|--|--|
| Identificar los diferentes tipos de salario emocional que existen actualmente y se ofrecen en el mercado laboral. | Tipos de Salario Emocional | Todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. (Gonzalez, 2017, p.80) | <ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional | Entrevista aplicada a los expertos en talento humano de la pregunta número 1 a la pregunta número 10. |
| Determinar si el salario emocional es un factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano. | Salario Emocional | Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins y Judge, 2017, p.175) | <ul style="list-style-type: none"> • Factor de Motivación | Entrevista aplicada a los expertos en talento humano de la pregunta número 11 a la pregunta número 21. |
| Establecer los factores y tipos del salario emocional que pueden influir en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano. | Desempeño | El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. (Chiavenato, 2017, p.204) | <ul style="list-style-type: none"> • Factores del salario emocional | Entrevista aplicada a los expertos en talento humano de la pregunta número 22 a la pregunta número 33. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para realizar esta investigación, se procederá a trabajar con las categorías establecidas conforme lo detallado en el cuadro del punto anterior, esto con la finalidad de que todos los datos

brindados por los participantes durante las entrevistas sean analizados de forma integral y en consecución con los objetivos establecidos.

Tabla N°. 3 Análisis de datos

| Método | Aplicación |
|--------------------------------|--|
| Elaboración del instrumento | Se inicia con la confección de la guía de entrevista que se va a aplicar a cada uno de los expertos que conforman el estudio. |
| Prueba del instrumento | Una vez confeccionada y aprobada la entrevista por la tutora, esta se remite a 1 persona de un perfil similar al de los expertos que serán entrevistados, para evaluar si es necesario aplicarle modificaciones necesarias para su comprensión y su debida aplicación. |
| Consentimiento informado | Se elabora un documento de consentimiento informado dónde se indica el proceso de aplicación de las entrevistas, para la aprobación y firma de cada uno de los participantes. |
| Aplicación de entrevistas | Se entrevista a cada uno de los expertos de forma virtual e individual. Las conversaciones son grabadas para el debido registro, esto con la autorización respectivamente brindada por los participantes en el consentimiento informado. |
| Transcripciones | Se documenta de manera escrita la información relevante obtenida en el proceso de entrevistas. Posteriormente, se le remite a cada uno de los entrevistados dicha información para su revisión y aprobación. |
| Análisis de datos cualitativos | Se procede con la interpretación y análisis de datos mediante la agrupación de las respuestas de los entrevistados a cada una de las preguntas. |
| Agrupación por categorías | Consecuentemente, de acuerdo con las categorías establecidas en línea con los objetivos de la investigación se procede a agrupar estas respuestas. |
| Conclusiones | Una vez analizados los datos obtenidos con relación en la teoría recolectada, se procede a generar las conclusiones de esta investigación. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En relación con esta investigación cualitativa, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los individuos en estudio, con el fin de obtener información de manera detallada y a profundidad de sus vivencias. Dichas entrevistas permiten recopilar información de gran validez y calidad para un desarrollo y análisis completo de esta tesis.

4.1.1 Fases previas a la entrevista.

Previo a su desarrollo, se le entregó la entrevista para su lectura a 1 experto con perfil similar a los entrevistados en área de talento humano, con el objetivo de confirmar que las preguntas fuesen entendibles para la recolección de los datos, dado que es de suma importancia contar con un instrumento claro y de alta calidad en el desarrollo de la investigación.

Esta fase previa, consistió en recibir comentarios y sugerencias relacionadas al instrumento de investigación, del cual se obtuvo comentarios bastante positivos con respecto a su estructura y redacción. Posteriormente, se logró aplicar dicho instrumento, logrando la obtención de datos relevantes en relación con el estudio.

4.1.2 Características del perfil del entrevistado.

En referencia al perfil de los participantes que conforman la población para el estudio, estos fueron seleccionados según los criterios de inclusión y exclusión establecidos para obtener buenos resultados que aporten a la investigación. Los individuos en estudio corresponden a 5 expertos en talento humano de la gran área metropolitana.

Estos participantes tienen un rango de edad entre los 30 a los 60 años, de los cuales 4 son mujeres y un hombre; todos cuentan con más de 10 años de experiencia en el área de talento

humano. En cuanto a su identidad, la misma se manejó de forma confidencial, dado que los resultados se presentan con la nomenclatura de entrevistado número 1 al 5, esto en línea al consentimiento informado que se les entregó y fue aprobado por cada uno de ellos, teniendo como objetivo brindarles mayor seguridad y confianza en el desarrollo de las entrevistas.

4.1.3 Resultados.

Se aplicó la entrevista a cada uno de los individuos en estudio con el fin de obtener información acerca de su perspectiva del salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores, por tanto, las preguntas realizadas fueron creadas en relación con los objetivos específicos establecidos para esta investigación.

Dichas entrevistas fueron desarrolladas mediante reuniones virtuales, las cuales fueron grabadas a través de la plataforma de Teams y posteriormente transcritas para llevar a cabo su respectivo análisis. Los resultados que fueron obtenidos de estas entrevistas se muestran mediante tablas que detallan tanto las interrogantes como cada una de las respuestas recibidas de los entrevistados, siendo esta información dividida de acuerdo con cada objetivo y su respectiva categoría.

4.1.3.1 Tipos de salario emocional y su influencia en los colaboradores y las organizaciones.

El primer objetivo específico de la presente investigación es: Identificar los diferentes tipos de salario emocional que existen actualmente y se ofrecen en el mercado laboral. En relación con el objetivo anteriormente mencionado, se desarrollan 10 preguntas enumeradas por: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, las cuales se detallan en las siguientes tablas.

En el desarrollo de este primer objetivo, se pretende conocer los diferentes factores y tipos de salario emocional que son parte de la oferta laboral en la actualidad, el impacto de este durante la actual pandemia y su influencia tanto en los colaboradores como las organizaciones.

Tabla N°. 4 Tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente a los colaboradores en las organizaciones.

| Pregunta #1 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #1 |
|--|----------------------------|----------------|---|
| Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Reconocimiento (escritos, verbales, públicos o privados), Tiempo libre, Flexibilidad de horario, capacitación, teletrabajo, administración por objetivos, participación en eventos particulares (permisos de estudio, actividades de formación) |
| | | Entrevistado 2 | Teletrabajo desde el punto de vista de traslado, económico, tiempo por tiempo (tiempo demás en la jornada intercambiable por permisos, días libres o salir antes lunes o viernes), honorarios internos (por cada proyecto se recibe un reconocimiento por logro personal, derecho de autor, carrera profesional para movimientos de personal, cambio de puesto) planes de formación (capacitación para crear carrera profesional) guardería, asistencia psicológica (apoyo de grupo), actividades de engagement, capacitación (en temas emocionales, psicoemocionales) espacios de distracción (gimnasio, pista de atletismo), horario flexible según lugar de donde vive la persona. |
| | | Entrevistado 3 | Retribución en tiempo (si no hay pago de horas extras se cambia por permisos o día libre), motivación por medio de brindarle el día libre de cumpleaños, reconocimiento por cumplimiento de hora de entrada, reconocimiento escrito por excelencia laboral y cumplimiento de expectativas. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 4 | Programas de formación y desarrollo (enfocados en la calidad de vida), teletrabajo, flexibilidad de horario, convenios con instituciones para ofrecer descuentos, parqueo, participación en tomas de decisiones, auditorías, desarrollo de procesos etc. Iniciativas de programas de dispersión (pintura, natación, ciclismo), asociaciones solidaristas, días libres (por motivos de enfermedad, por cumpleaños), celebrar las fechas especiales en la organización, opciones de tiempo compartido en clubes vacacionales, vehículo de transporte personal con el subsidio de la gasolina. |
| Entrevistado 5 | Flexibilidad de horario, el teletrabajo y motivación. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta primera pregunta se busca identificar los tipos de salario emocional que los expertos conocen que se ofrecen actualmente en el mercado laboral.

Tabla N°. 5 Tipos de salario emocional que son necesarios en las organizaciones

| Pregunta #2 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #2 |
|---|----------------------------|----------------|--|
| De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Todos son igualmente importantes, se alternan de acuerdo con la persona y los intereses. Darle la oportunidad al colaborador que pueda elegir cuales le funcionan. |
| | | Entrevistado 2 | Teletrabajo (uno de los que ha sido probado que es más productivo, genera más beneficios para los colaboradores), formación (toda organización debería tomar en cuenta el poder educar a sus colaboradores y que sea útil dentro de la misma,) capacitación (es importante tanto que se debe de hacer un diagnóstico de necesidades) y hacer un tridente de estas. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 3 | Todos los anteriores, siempre son incentivos. Aunque no sea monetario, motiva a las personas. Es importante brindarles reconocimiento para hacerles saber que están realizando una buena labor. |
| Entrevistado 4 | El salario emocional va relacionado a brindarle una mejor calidad de vida a las personas, por tanto; la formación y desarrollo son indispensables, recreación: ofrecerle opciones vacacionales y que puedan disfrutar del tiempo libre en familia y la opción de ofrecerle el vehículo para que no tengan que utilizar el propio. |
| Entrevistado 5 | La flexibilidad de horarios y la parte motivacional. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta interrogante pretende indagar acerca de la perspectiva de los expertos en talento humano acerca de los tipos de salario emocional que son indispensables de tener en las organizaciones. Por tanto, dicha interrogante permite conocer la importancia del salario emocional en las organizaciones.

Tabla N°. 6 Influencia del tipo de industria en la implementación del salario emocional

| Pregunta #3 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #3 |
|--|----------------------------|----------------|---|
| ¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional? ¿De qué manera? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Si, el tipo de naturaleza del negocio afecta por su capacidad económica y la capacidad legal. Por ejemplo, en el estado no hay una norma que avale el salario emocional, ni lo regula entonces no se puede aplicar. Y el estilo de liderazgo también influye. |
| | | Entrevistado 2 | Si claro, porque hay muchas que no están preparadas para un salario emocional. Lo ven como darle muchas ventajas al colaborador sin ver beneficios para la organización. Se limita la cultura organizacional y la influencia del clima organizacional. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 3 | Si, porque depende de la organización. Ejemplo: en la transnacional si se cumplen todas las condiciones, ellos se adaptan y brindan el salario emocional según sus capacidades. En el sector público y más aún en el gobierno es muy difícil poder implementar el salario ya que no está regulado. Hay una brecha muy grande entre el sector público y el sector privado. |
| Entrevistado 4 | No influye, lo que realmente influye es la filosofía y la cultura organizacional de la empresa. Se debe de brindar de manera estratégica, se debe realizar un estudio y brindar los beneficios de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización. |
| Entrevistado 5 | Si, porque hay una gran diferencia entre las empresas privadas y las empresas públicas. Muchas veces se centran solo en la parte económica y se descuida la parte motivacional. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta pregunta es de gran aporte ya que brinda información acerca de las diferencias que hay a la hora de implementar el salario emocional dependiendo de la organización y la naturaleza del negocio de esta.

Tabla N°. 7 Factores que influyen en la implementación del salario emocional

| Pregunta #4 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #4 |
|--|----------------------------|---------------------|--|
| Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | La aceptación de los empleados a las condiciones que se le ofrecen, la cultura organizacional que va a determinar si el incentivo se ve como salario emocional, el fundamento legal de la organización, las reglas claras de la modalidad y mecanismos de comunicación claros. |

salario emocional
en las
organizaciones?

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 2 | Empezando por el punto frágil del clima organizacional, cuando una organización está contaminada todos van a tener el riesgo de contaminarse, si hay claras desventajas de salario, traslado etc; siempre se van a dar desde el clima. El compromiso social es el branding que tiene la organización para convencer a los colaboradores de que va a haber un salario emocional equitativo, la cultura organizacional de que se tengan las mismas condiciones para todos y saber qué tipo de salario emocional aplica para cada persona. |
| Entrevistado 3 | Las competencias, habilidades blandas que tienen las personas, todas las personas tienen habilidades y formas de aprender diferentes. La actitud y la aptitud para desarrollar las tareas. |
| Entrevistado 4 | Tienen que existir políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación, tener el presupuesto adecuado, que este orientado a una estrategia y sea beneficioso para la organización, contribución y desempeño de los colaboradores determinan su salario emocional. |
| Entrevistado 5 | La capacidad que tenga talento humano de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Mediante esta pregunta se pretende conocer por medio de la perspectiva de los expertos de talento humano cuales son los factores del salario emocional que influyen a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones.

Tabla N°. 8 Factores indispensables a la hora de implementar el salario emocional

| Pregunta #5 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #5 |
|---|----------------------------|----------------|---|
| De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | El fundamento legal y las reglas claras son factores indispensables, así como el ámbito de la actividad. |
| | | Entrevistado 2 | El factor de clima organizacional es indispensable ya que este va a determinar las necesidades que existen. |

| | | |
|--|----------------|--|
| para poder implementar el salario emocional? | Entrevistado 3 | Reconocimiento, la motivación y las competencias. |
| | Entrevistado 4 | Todos los anteriores, más el tema de la motivación, pero primordialmente la rentabilidad. El retorno que tenga la organización por medio de esa entrega del salario emocional. |
| | Entrevistado 5 | Los tres son indispensables y van de la mano para poder implementarlo. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Necesariamente con esta pregunta se busca conocer según la perspectiva de los expertos cuales son los factores indispensables por tomar en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones.

Tabla N°. 9 Salario emocional en tiempos de pandemia

| Pregunta #6 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #6 |
|--|----------------------------|----------------|---|
| ¿Qué papel considera usted que cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Juega un papel importante, con respecto a la no presencialidad, debido a que la conversación diaria no se da. La pandemia ha generado un cambio de cultura de manera que los colaboradores han asumido el teletrabajo de manera positiva, contrario a otros que lo ven como una amenaza y/o incertidumbre. Los que no tienen teletrabajo se exponen al riesgo de contagio. La pandemia vino a dar otra percepción del mundo, brinda la posibilidad de percibir la cercanía, la flexibilidad; por lo tanto, es un incentivo. |
| | | Entrevistado 2 | La retribución de la ansiedad, angustia de un entorno tan difícil, el miedo a salir es algo que a las personas les ha afectado mucho, así como el cambio en la vida cotidiana; entonces el salario emocional ha venido a ser una compensación de la tragedia, da seguridad del trabajo y del patrono. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 3 | Todos los tipos de salario emocional son importantes, y más ahora en pandemia ya que ésta vino a cambiar la forma de vida totalmente. Ejemplo, con el teletrabajo al estar en la casa la gente trabaja más y esto repercute en su salud mental y su interacción social. La gente ha llegado a un punto que está deprimida y se da el síndrome de burnout. Es importante tomar en consideración el salario emocional, pero más que todo a la persona y su bienestar para tomar las medidas necesarias. |
| Entrevistado 4 | Con la pandemia el tema de la seguridad, estar cerca de la familia es lo más importante y esto se ha brindado por medio del teletrabajo a pesar de que ya la gente se está empezando a cansar y anhela volver a la organización. El tema social, las personas necesitan ese contacto porque somos seres sociales. |
| Entrevistado 5 | Se debe trabajar en la parte de comunicación, ya que se ha perdido mucho el tema social, ese contacto que se tenía antes y por el que se daba cuenta como está la persona y las necesidades que esta tiene. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

El salario emocional es una de las herramientas que se ha comenzado a utilizar en las organizaciones en la actualidad, por tanto, con esta pregunta se busca conocer el papel de este durante tiempos de pandemia como la que se vive actualmente por el COVID-19.

Tabla N°. 10 Afectación de la pandemia en la implementación del salario emocional

| Pregunta #7 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #7 |
|--|----------------------------|----------------|---|
| ¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique. | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Puede surgir como un paliativo en tiempos de crisis, lo que está resolviendo en temas de pandemia es un tema económico. No hay plata para pagar un aumento, tiempo extra. Por tanto, equipara la balanza. En virtud de las medidas sanitarias se ha tenido que implementar mecanismos que varíen las condiciones para trabajar. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 2 | Todas las organizaciones tuvieron que recurrir de una forma emergente, no solo con el teletrabajo, también traslado de funciones, categorización de funciones, todas tuvieron que transformarse por motivo de la pandemia. Transformación cultural, emocional y económica. |
| Entrevistado 3 | Claro que si, en algunas organizaciones estaban trabajando en implementar el teletrabajo, por ejemplo, y la pandemia llegó a imponerlo debido a la situación sanitaria. Y ya después sintieron la presión de ser evaluados de forma diferente a la que estaban acostumbrados. |
| Entrevistado 4 | El teletrabajo se dio más que todo como necesidad debido a la situación y no tanto como incentivo de salario emocional, por lo tanto, pasó a ser una herramienta pero que de igual manera tiene un impacto emocional y se considera parte del salario emocional. |
| Entrevistado 5 | Definitivamente, les ha costado mucho. Han tenido que hacer un cambio radical en la parte de talento humano. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Las organizaciones están en constante cambio, y esto determina los beneficios que estas puedan ofrecer, por tanto, con esta pregunta se pretende identificar el impacto que tiene la actual pandemia en la implementación del salario emocional en las organizaciones y los cambios a los que tuvieron que acudir para mitigar los efectos de ésta.

Tabla N°. 11 Tipos de salario emocional y su implementación ante la pandemia

| Pregunta #8 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #8 |
|--|----------------------------|----------------|--|
| Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | No quitaría ninguno. |
| | | Entrevistado 2 | <u>Faltó:</u> la preparación del colaborador a una nueva realidad (la virtualidad, la tecnología disruptiva) adaptación a la tecnología, preparación emocional de adaptarse al cambio de las funciones. <u>Que no se tuvo que haber aplicado:</u> la ausencia de normativas emergentes y planes de contingencia. |

| | |
|----------------|--|
| Entrevistado 3 | El teletrabajo sin duda tuvo que ser analizado e implementado de manera correcta de acuerdo con las necesidades y capacidades de las personas. |
| Entrevistado 4 | El teletrabajo se utiliza como una herramienta, por lo tanto, en algunas organizaciones se convirtió en una obligación para asegurar la continuidad del negocio. Se ha visto la falta de acompañamiento psicológico y emocional en estos tiempos de pandemia para sobrellevar la situación, procesos personales como divorcios, duelos, depresiones etc. |
| Entrevistado 5 | Más que tipos de salario, los procesos de implementación y adaptación hicieron falta. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

En relación con la pregunta anterior, con esta pregunta se busca conocer la opinión de los expertos acerca de la implementación del salario emocional ante la actual pandemia.

Tabla N°. 12 Ventajas de implementar el salario emocional

| Pregunta #9 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #9 |
|---|----------------------------|----------------|--|
| Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional? | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | El manejo de la motivación se convierte en un incentivo, y en tiempos de pandemia resulta de gran utilidad ya que permite tratar el estrés, el miedo y la seguridad. |
| | | Entrevistado 2 | <u>Colaboradores:</u> la identificación hacia la organización, el salario les permite sentirse respaldados por la organización, les permite desarrollar nuevas habilidades (en un ámbito tecnológico) habilidades de comunicación, habilidades de administración del tiempo. <u>Organización:</u> ahorro de gastos físicos (agua, papel higiénico, luz) reducción de contaminación, colaboradores más comprometidos, la productividad ha sido un eje fundamental para el trabajo, así como también el ahorro en cargas sociales. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 3 | La motivación de la fuerza laboral, las personas toman más en serio su trabajo, se da una competencia sana por conseguir los logros y objetivos y así obtener más beneficios por medio del salario emocional. |
| Entrevistado 4 | Para la organización la retención de la fuerza laboral y el compromiso laboral. Es un ganar – ganar. Para los colaboradores reconocimiento y compromiso. |
| Entrevistado 5 | Que los trabajadores sean proactivos, porque la gente debe tener creatividad y la iniciativa y esto tiene repercusión en su productividad. Se vuelven polifuncionales a la larga. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se busca identificar las ventajas que se obtienen tanto para las organizaciones como para los colaboradores a la hora de implementar el salario emocional según la experiencia de los entrevistados.

Tabla N°. 13 Experiencia basada en la implementación del salario emocional

| Pregunta #10 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #10 |
|--|----------------------------|---------------------|---|
| En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que | Tipos de salario emocional | Entrevistado 1 | Modificación del teletrabajo. En el ICE, se tuvo que normar y legalizar el teletrabajo. Hubo problemas disciplinarios y por ende se tuvo que modificar. |

hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 2 | Si, en una institución que fue pionera en el salario emocional. Debido a que la gente se abusó de los beneficios que tenían con el salario emocional (teletrabajo, horarios flexibles) abuso en el teletrabajo manteniendo la computadora encendida realizando otras labores. Se suspendió debido a que una pareja sufrió un accidente a muchos kilómetros de diferencia de su lugar de habitación. También los horarios flexibles se eliminaron porque la gente se quejaba que porque solo 2 días y no todos los días. |
| Entrevistado 3 | De momento no. |
| Entrevistado 4 | En ocasiones se ha visto que se ha tenido que eliminar el beneficio por temas de presupuesto porque la organización no genera las ganancias esperadas entonces no puede invertir en ofrecer distintos beneficios. Es más el costo que el beneficio. |
| Entrevistado 5 | No. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al implementar el salario emocional se busca obtener un beneficio, por tanto, con esta interrogante se pretende indagar por medio de la experiencia de los entrevistados si conocen de algún caso en dónde la implementación del salario emocional no fue beneficiosa para la organización.

4.1.3.2 Salario emocional como factor de motivación.

En esta investigación se establece el segundo objetivo específico como: Determinar si el salario emocional es un factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano. De acuerdo con el objetivo mencionado se desarrollan 11 preguntas enumeradas en 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21, las cuales se detallan en las tablas siguientes.

Al desarrollar este objetivo, se pretende determinar si el salario emocional funge como factor motivacional en los colaboradores dentro de las organizaciones y cómo influye este en la calidad de vida de estos.

Tabla N°. 14 El salario emocional y su influencia en la motivación

| Pregunta #11 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #11 |
|---|-------------------|----------------|---|
| ¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Si definitivamente, está estrechamente relacionado con que las personas se sientan a gusto con el puesto y la organización por las características de este. |
| | | Entrevistado 2 | Si, crea compromiso y vínculo con la empresa. Es un factor motivacional porque permite tener una meta (que no me lo quiten) y motiva a ser más productivo y cumplir su función. |
| | | Entrevistado 3 | Si, por la relación que hay en ser mejores, alcanzar la calidad y tener esa competencia sana. |
| | | Entrevistado 4 | Si, si bien la motivación es algo muy intrínseco y depende de cada persona. Depende de las necesidades |
| | | Entrevistado 5 | Definitivamente, la gente debe estar motivada con lo que hace y el jefe tiene que estar motivado con el recurso que tiene. Entonces el salario emocional funge como un motivador. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta pregunta se pretende determinar si el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores basado en la experiencia vivida en las organizaciones para las que han laborado los expertos.

Tabla N°. 15 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la relación con el salario emocional

| Pregunta #12 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #12 |
|---|-------------------|----------------|--|
| Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Depende de la escala de necesidades, si la persona está en función de lo económico el salario emocional no le va a favorecer. Desde la perspectiva de Maslow el teletrabajo le da seguridad, comida, menos gasto. |
| | | Entrevistado 2 | Si, empezando por las primarias, el salario emocional cumple una función de acuerdo con las necesidades de cada persona. Se cumplen las necesidades de alimentación, de descanso, de trabajo, el cuidado de las personas, las del segundo eslabón ya que brinda seguridad, con respecto al nivel social con el teletrabajo se ha cambiado la normalidad de socialización, en la parte de afecto-aprecio no se cumple con el salario emocional ya que se vuelve una persona de producción y se crean discrepancias de beneficios. En la parte de autorrealización el salario emocional ayuda a cumplir esta necesidad, ya que ayuda a compartir con la familia, tener tiempo libre para realizar lo que les gusta, no tener que gastar en comida fuera, transporte, arreglar la casa entre otros. |
| | | Entrevistado 3 | Va muy enlazado con todas las necesidades, la parte social, seguridad, estima y autorrealización en conjunto con el salario emocional ya que llega a suplir las necesidades de los individuos. |
| | | Entrevistado 4 | Impacta en todas las áreas, tanto en seguridad como necesidades fisiológicas de acuerdo con las condiciones que genera la organización. El salario emocional suple las necesidades de cada persona de acuerdo con sus necesidades. |
| | | Entrevistado 5 | Es totalmente aplicable a la parte motivacional, ya que el salario emocional ayuda a suplir las necesidades de los colaboradores. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las teorías que tiene más relación con respecto a la motivación, por tanto, con esta interrogante se busca conocer el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores.

Tabla N°. 16 Reconocimiento otorgado a los colaboradores y su relación con la motivación

| Pregunta #13 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #13 |
|---|-------------------|----------------|--|
| ¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Si es relevante, es la única forma en este momento de reconocerle a una persona el buen trabajo. |
| | | Entrevistado 2 | Si es en equipo si, si el reconocimiento es personal no. El reconocimiento personal en una organización no es bien visto, es un factor que limita la motivación del grupo, lamentablemente somos seres colectivos, por lo tanto, el reconocimiento individual genera envidia, genera ruptura en el clima organizacional. La organización se ve afectada por los reconocimientos. |
| | | Entrevistado 3 | Claro que sí, los gerentes deben aplicar el reconocimiento a los colaboradores para ayudar a mantenerlos motivados y reconocer que realizan un buen trabajo. |
| | | Entrevistado 4 | Si es necesario el reconocimiento, ya que las personas sienten que su trabajo es importante y para que estos retribuyan ese sentimiento en sus funciones. |
| | | Entrevistado 5 | Totalmente, deben estarse dando reconocimiento a los colaboradores por su actividad laboral. Así estos se sienten motivados y ven que su trabajo es reconocido y valorado por la organización. Los colaboradores de esta manera se sienten orgullosos. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta pregunta se pretende conocer la influencia que tiene el reconocimiento y su relación con la motivación de los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano.

Tabla N°. 17 Tipos de salario emocional y su influencia en la motivación

| Pregunta #14 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #14 |
|---|-------------------|----------------|---|
| ¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | El teletrabajo es el salario emocional más poderoso por las condiciones de pandemia, el horario flexible también. |
| | | Entrevistado 2 | La combinación del teletrabajo y el horario flexible, eso genera que el colaborador logre la administración de su tiempo y al cumplir con estos factores se cumple con la autorrealización de cada individuo. |
| | | Entrevistado 3 | El reconocimiento de la labor bien hecha, la remuneración en tiempo y flexibilidad de horario. |
| | | Entrevistado 4 | La formación y desarrollo y la parte de calidad de vida generan más satisfacción. |
| | | Entrevistado 5 | Independientemente del tipo que sea se debe de procurar que se garantice un buen liderazgo, la comunicación y la parte emocional para que funjan como motivador en los colaboradores. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La motivación de los colaboradores es una parte importante en las organizaciones, por tanto, con esta interrogante se busca conocer basado en la experiencia de los entrevistados cuales tipos de salario emocional fomentan de manera efectiva la motivación.

Tabla N°. 18 El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral

| Pregunta #15 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #15 |
|--|-------------------|----------------|---|
| ¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Definitivamente si, los sentimientos y emociones en el trabajo son importantes. La gente que trabaja contenta produce bien. |
| | | Entrevistado 2 | Si, el salario emocional motiva al reto de conseguir más, contribuye a la motivación desde un plan emocional, es la realización de equilibrio de trabajo y de beneficio económico de quienes lo tienen. |

| | | |
|--------------------------------------|----------------|--|
| fuerza laboral con mayor motivación? | Entrevistado 3 | Si claro, toda persona motivada cumple a cabalidad con sus funciones. Lo hacen porque les gusta lo que hacen, el ambiente laboral es bueno, la socialización entre compañeros, entre otros. |
| | Entrevistado 4 | Si, totalmente. Ya que crea condiciones laborales agradables. A las personas les gusta sentirse bien en su lugar de trabajo y afecta en su motivación. |
| | Entrevistado 5 | Totalmente, la fuerza laboral tiene que estar motivada y si estos están satisfechos con las labores que se realizan y con la empresa para la que laboran se logra una fuerza laboral motivada. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

En las organizaciones se busca tener una fuerza laboral satisfecha, con esta interrogante se pretende identificar si el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores.

Tabla N°. 19 Teoría de desmotivadores y el salario emocional

| Pregunta #16 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #16 |
|--|-------------------|----------------|--|
| En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | A nivel de organización publica se da el fenómeno de inicio, como no ha sido común, en este momento no ha sido contraproducente. Se va a dar cuando se les restrinja o se les quite. Va a perder el concepto o naturaleza de salario emocional y se va a convertir en derecho. |
| | | Entrevistado 2 | Si, por la ley del mínimo esfuerzo, cuando no se pasa por la transición de irse ganando las cosas. Todos quieren ganar mucho haciendo poco. La teoría es real, porque no se da la correcta administración del salario emocional. Si no hay reto no hay ganancia, desmotiva hacer siempre lo mismo. La rutina genera un desgaste emocional. |
| | | Entrevistado 3 | Claro que sí, para algunos el salario emocional es un incentivo y los motiva a realizar su trabajo en otros casos no lo ven como un incentivo y están deseando la hora de salir ya que no se sienten motivados por más beneficios que les den. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 4 | Claro que sí, tiene que haber una diferencia entre las personas que dan un buen desempeño y quienes no y de igual manera reciben los mismos beneficios. El salario emocional tiene que estar alineado a la estrategia de la organización y de acuerdo con los beneficios que se esperan recibir a través de este. |
| Entrevistado 5 | Se da mucho en el sector público, porque se busca solo la parte de beneficios y se descuida la parte emocional. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se busca conocer si es contraproducente para la motivación de los colaboradores ofrecer demasiados beneficios como los que se ofrecen con el salario emocional.

Tabla N°. 20 Calidad de vida y el salario emocional

| Pregunta #17 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #17 |
|--|-------------------|----------------|--|
| ¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Depende del salario emocional, pero en buena teoría ganar más (económicamente o no), me hace sentir mejor y más feliz. Por lo que me ayuda a estar mejor. Si me dan más condiciones me siento mejor. El estar bien ayuda a la motivación y por tanto en la calidad de vida. |
| | | Entrevistado 2 | Es relativo, el salario emocional afecta si, desde un punto de vista en la calidad de vida si afecta, de manera que no todos los tipos de salario emocional motivan a los colaboradores, no todos lo ven como un reforzamiento, algunos lo ven como un castigo. En algunos casos puede generar depresión y frustración, ya que algunos no saben cómo administrar el salario emocional. |
| | | Entrevistado 3 | Depende, de la motivación de cada uno, de que los mueve, no todos los beneficios son incentivos o se perciben de tal manera en las personas. Entonces varía de persona a persona. |
| | | Entrevistado 4 | Si totalmente, en beneficios, el apoyo, el poder compartir con la familia y la seguridad. |

Entrevistado 5

Por supuesto que sí, porque la calidad de vida es fundamental ya que la calidad de vida laboral está relacionada con la satisfacción con la empresa y con uno mismo.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por medio de esta pregunta se pretende identificar, por medio de lo que han experimentado los expertos en talento humano, el impacto que tiene el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores.

Tabla N°. 21 Flexibilidad de horario y la motivación

| Pregunta #18 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #18 |
|---|-------------------|----------------|--|
| ¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Si, porque si tienen la flexibilidad la han adaptado como una condición motivadora. |
| | | Entrevistado 2 | Si, porque les permite la administración del tiempo. La flexibilidad de horario es uno de los que genera más motivación, la gente lo añora tener. |
| | | Entrevistado 3 | La gran mayoría si, ya que pueden administrar su tiempo de la manera que más lo necesiten ej con la familia, tramites personales etc. |
| | | Entrevistado 4 | Si, porque los colaboradores se ajustan a sus necesidades sin embargo tiene que brindarse la flexibilidad de acuerdo con las necesidades de la organización. |
| | | Entrevistado 5 | Es relativo, ya que algunos toman la flexibilidad como voy a trabajar menos días entonces algunos se sientan más motivados. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se pretende determinar si la flexibilidad de horario ayuda a tener una fuerza laboral más motivada y de ser así como contribuye este tipo de salario en la motivación de los colaboradores.

Tabla N°. 22 El teletrabajo como factor de motivación

| Pregunta #19 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #19 |
|---|-------------------|----------------|---|
| ¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Si, más en estos momentos, ya que brinda seguridad y canaliza la incertidumbre. Más no todas las personas lo consideran como factor de motivación. |
| | | Entrevistado 2 | Si, es un factor motivacional porque permite la libertad de gerenciar la vida personal, de hacer lo que más nos gusta y gerenciar el tiempo. Es motivador porque no se tiene a nadie controlando. |
| | | Entrevistado 3 | Si funciona, pero no es para todo el mundo, porque depende de las capacidades de las personas y de sus gustos. |
| | | Entrevistado 4 | Depende de cada persona ya que no todas las personas tienen la capacidad ni las herramientas. El teletrabajo es una herramienta. |
| | | Entrevistado 5 | Si, ya que se sienten muy cómodos desde su casa y no desean volver al lugar de trabajo. El problema es que se pierde la parte social y las relaciones interpersonales. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Dentro de los diferentes tipos de salario emocional que existen, con esta interrogante se pretende evaluar si el teletrabajo funge como un factor de motivación basado en la experiencia en el área de talento humano de los entrevistados.

Tabla N°. 23 La pandemia y la implementación del teletrabajo

| Pregunta #20 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #20 |
|---|-------------------|----------------|---|
| Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores? | Salario Emocional | Entrevistado 1 | Es un factor de motivación para las personas que lo querían así, pero hay personas que prefieren ir a la oficina porque no tienen las condiciones en la casa para trabajar, más bien les ha generado estrés (por el manejo de la tecnología), síndrome de burn out entre otros. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistado 2 | El descubrir en todas las personas que son resilientes, que se pueden adaptar al cambio y que es posible adaptar el modo de vida. |
| Entrevistado 3 | Positivo debido a la aceptación. Ej hay casos en los que las personas no quieren volver a la oficina de lo bien que se sienten trabajando desde sus casas. |
| Entrevistado 4 | El desplazamiento, el tiempo que las personas toman en trasladarse hacia su lugar de trabajo, por lo tanto, el teletrabajo les brinda calidad de vida, el tema de estar en la casa y poder compartir con la familia. El tener su espacio personal en su hogar para poder realizar las funciones de una manera más cómoda. |
| Entrevistado 5 | El impacto se ha visto en la parte social, se ha perdido la comunicación y en las relaciones interpersonales. El trabajo en equipo, se ha perdido esa unión al no poder reunirse ni tener actividades grupales para fomentar las relaciones laborales. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La pandemia ha venido a impactar en muchos ámbitos y de gran manera en las organizaciones, por tanto, con esta pregunta se pretende medir el impacto de la implementación del teletrabajo en tiempos de pandemia para los colaboradores.

Tabla N°. 24 Recomendaciones de implementación de salario emocional durante tiempos de pandemia

| Pregunta #21 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #21 |
|---|-------------------|----------------|---|
| ¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la | Salario Emocional | Entrevistado 1 | La comunicación es importante, así como fomentarla. Sumar herramientas, el acompañamiento al colaborador, tomar en cuenta al colaborador, hablar con ellos durante el día y brindar recursos para capacitarse en el manejo de herramientas útiles |

| | | |
|---|----------------|--|
| pandemia COVID-19 para incrementar la motivación? | Entrevistado 2 | El horario flexible, por cuestiones de restricción de horario y vehicular. El horario flexible permite estudiar o hacer cualquier trámite. |
| | Entrevistado 3 | Principalmente la flexibilidad de horario es lo más viable en estos momentos. Monitorear a las personas para evaluar su motivación y su estado emocional. Actividades sociales de manera virtual para que las personas puedan socializar y fortalecer las relaciones interpersonales. |
| | Entrevistado 4 | El apoyo emocional, que las personas sientan que la empresa está con usted y se preocupa porque esté bien. Las empresas que implementaron brindar ayuda económica y diarios de comida. El teletrabajo por temas de seguridad, el liderazgo por parte de los gerentes, el tema de opciones de vacaciones subsidiadas por la empresa debido a la reducción de jornada laboral y su afectación económica. |
| | Entrevistado 5 | Procurar la comunicación y fomentar la motivación aun así estando en modalidad de teletrabajo, no descuidar esos factores. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Basado en la experiencia de los entrevistados, con esta pregunta se pretende identificar los tipos de salario emocional que son recomendables implementar para ayudar a enfrentar una pandemia como la que vivimos actualmente.

4.1.3.3 Factores del salario emocional y su influencia en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

El tercer objetivo específico de la presente investigación se detalla como: Establecer los factores del salario emocional que pueden influir en la motivación y el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano. Para dicho objetivo se emplean 12 interrogantes con la enumeración 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33 sobre las cuales se presentan las tablas siguientes.

Este objetivo es clave para conocer el impacto de los factores del salario emocional en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Tabla N°. 25 Salario emocional y su relación con el desempeño

| Pregunta #22 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #22 |
|---|------------------|---------------------|---|
| ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores? | Desempeño | Entrevistado 1 | Una persona motivada produce más y mejor. Si hay compromiso produzco, y del mismo modo produzco en cantidad y calidad. |
| | | Entrevistado 2 | La relación es bilateral, el salario emocional impacta el desempeño y el desempeño impacta el salario emocional. Cuando se da el impacto en el desempeño se produce más productividad. Y cuando impacta el salario emocional se da por perseguir una meta. |
| | | Entrevistado 3 | En el cumplimiento de los objetivos, de las metas, en el acompañamiento de los líderes con sus colaboradores de manera que no se pierda ese acompañamiento para estar alineados en lo que se requiere para cumplir las metas planteadas y lograr el desempeño esperado. |
| | | Entrevistado 4 | Debe tener una influencia sino se tiene es una pérdida de tiempo y de recursos. Debe de tener una retribución en su desempeño. |
| | | Entrevistado 5 | El desempeño debe de estar relacionado con la calidad de vida laboral del colaborador. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La intención de esta interrogante es identificar de qué manera influye el salario emocional con relación al desempeño de los colaboradores según la experiencia de los entrevistados.

Tabla N°. 26 Tipos de salario emocional con mayor influencia en el desempeño

| Pregunta #23 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #23 |
|--|------------------|---------------------|--|
| De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores? | Desempeño | Entrevistado 1 | El teletrabajo y los horarios flexibles, así como el esfuerzo por capacitar y comunicar. |
| | | Entrevistado 2 | El teletrabajo, horario flexible y la capacitación. Resultados positivos que se obtienen productividad y compromiso. |
| | | Entrevistado 3 | La flexibilidad de horario y el reconocimiento. |
| | | Entrevistado 4 | La formación, calidad de vida y recreación. |
| | | Entrevistado 5 | Debe estar enfocado en la capacidad de liderazgo, motivación y la comunicación. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo con la experiencia acumulada de los expertos en talento humano que fueron entrevistados, el propósito de esta pregunta es conocer los tipos de salario emocional con los que se ha evidenciado un impacto positivo en las organizaciones.

Tabla N°. 27 Implementación del salario emocional en tiempos de pandemia y su impacto en el desempeño

| Pregunta #24 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #24 |
|--|------------------|---------------------|---|
| ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, al principio la implementación ha sido lenta. El incremento de la productividad no se pudo percibir al inicio, una vez pasada la curva de aprendizaje se puede percibir el efecto en el desempeño ya que los problemas tecnológicos afectan el desempeño. |
| | | Entrevistado 2 | El teletrabajo, horario flexible y la capacitación. Resultados positivos que se obtienen productividad y compromiso. |
| | | Entrevistado 3 | Si, porque todos fuimos obligados a trabajar desde la casa y como todo al inicio fue difícil. Una vez que se superó la curva de aprendizaje, se logró la eficiencia y la productividad esperada. |

| | |
|----------------|--|
| Entrevistado 4 | Si ya que la gente se siente comprometida con la organización, siente el apoyo de la organización a pesar de la situación pandémica y a pesar de la implicación económica. |
| Entrevistado 5 | Si se ha logrado mucho, sin embargo, los gerentes deben de procurar más la comunicación con sus colaboradores. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La intención de esta interrogante es determinar si el salario emocional ha influido en el desempeño de los colaboradores durante la actual pandemia por el COVID-19.

Tabla N°. 28 Ambiente laboral y su influencia en el desempeño

| Pregunta #25 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #25 |
|--|-----------|----------------|---|
| ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores? | Desempeño | Entrevistado 1 | Mucho, un ambiente sano, colaborativo, transparente y cordial genera un buen desempeño. En estos tiempos de teletrabajo es menos perceptible ya que el distanciamiento no permite percibir lo sano del ambiente. |
| | | Entrevistado 2 | Es la influencia más impactante en el desempeño, el ambiente laboral es lo más decisivo en el desempeño de cualquier colaborador en cualquier organización. Es el fracaso o éxito del desempeño laboral en cualquier lugar. |
| | | Entrevistado 3 | Si, porque todos fuimos obligados a trabajar desde la casa y como todo al inicio fue difícil. Una vez que se superó la curva de aprendizaje, se logró la eficiencia y la productividad esperada. |
| | | Entrevistado 4 | El tema de la comodidad, el tema social, hay personas que se sienten más a gusto trabajando en su casa porque tienen las condiciones adecuadas a sus necesidades. Depende de los gustos y necesidades de cada persona. |
| | | Entrevistado 5 | Se debe de tener un ambiente laboral enfocado en relaciones interpersonales y que esta sea sana para que repercuta en un buen desempeño. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

El entorno y la adecuación del ambiente laboral influyen de diferentes maneras en los colaboradores, el fin de esta pregunta es conocer la opinión de los expertos acerca de la influencia del ambiente laboral en el desempeño de los colaboradores.

Tabla N°. 29 Influencia de la motivación en el desempeño

| Pregunta #26 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #26 |
|--|------------------|---------------------|---|
| ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, una persona motivada genera un compromiso con el trabajo y esto provoca que trabaje mejor y más. |
| | | Entrevistado 2 | La motivación es el impulso que tiene toda persona para lograr un objetivo. La motivación es el eje que limita o alcanza el desempeño en todos los colaboradores. |
| | | Entrevistado 3 | Si, una persona motivada es una persona que trabaja por sus metas y es más productiva. |
| | | Entrevistado 4 | Si y no, dependiendo de qué tan identificada se sienta la persona con la organización. Se deben de generar condiciones óptimas para que la persona se sienta motivada pero no nos debemos de sentir mal si no se da de esta manera. |
| | | Entrevistado 5 | Totalmente, si la gente no está motivada no produce y esto repercute en el desempeño. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta interrogante se busca obtener la perspectiva de los expertos basado en su experiencia acerca de la influencia de la motivación en el desempeño de los colaboradores.

Tabla N°. 30 Políticas que favorecen la calidad de vida y su impacto en el desempeño

| Pregunta #27 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #27 |
|---|-----------|----------------|---|
| <p>¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?</p> | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, el tema de la vida personal hay que manejarlo con limites, así como al colaborador como un ser integral. Sin caer en el abuso de la invasión a la intimidad es importante que las condiciones personales del colaborador sean tomadas en cuenta, sobre todo cuando dichas condiciones puedan incidir en la productividad. |
| | | Entrevistado 2 | No, las políticas son reglas y limitantes redactadas subjetivamente, el desempeño y la motivación se limitan con el clima organizacional. No puede estar reglamentado. |
| | | Entrevistado 3 | Si, es bueno tener parámetros, metas y objetivos para garantizar que se cumplan las metas y los objetivos de la institución. Y así garantizar un balance sano entre la vida personal y la laboral. |
| | | Entrevistado 4 | Definitivamente si, las personas no están separados de su vida personal, si hay algo que a la persona no lo hace sentir bien en algún ámbito no va a funcionar bien. Se debe promover la calidad de vida personal por medio del salario emocional. |
| | | Entrevistado 5 | Totalmente de acuerdo, en la relación de la empresa y la fuerza laboral. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Todas las personas siempre anhelan tener un balance entre la vida personal y el trabajo, por tanto, con esta pregunta se pretende conocer la relación que existe cuando existen políticas para favorecer la calidad de vida de los colaboradores y el desempeño de estos dentro de la organización.

Tabla N°. 31 El reconocimiento y su relación con el desempeño

| Pregunta #28 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #28 |
|---|-----------|----------------|---|
| ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si por supuesto, el salario emocional se percibe como más salario por un desempeño. El teletrabajo y la flexibilidad ahorita no se dan en función de la productividad sino en función de las condiciones de pandemia. |
| | | Entrevistado 2 | Si, el salario emocional es la gratificación de la confianza, es el activador del desempeño de un colaborador. Es la recompensa de un buen desempeño y la confianza que se brinda. |
| | | Entrevistado 3 | Si claro que sí. De esta manera las personas sienten que cumplen con su trabajo y que este es reconocido por sus líderes. |
| | | Entrevistado 4 | Debe ser el reconocimiento de acuerdo con el desempeño, de acuerdo con el desempeño puede optar por los diferentes beneficios. |
| | | Entrevistado 5 | Debe estar enfocado en el programa de inducción, por parte de talento humano y posteriormente en el gerente por la tanto es fundamental que se le brinde el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

El reconocimiento es uno de los tipos de salario emocional que se ofrecen dentro de las organizaciones, con esta interrogante se planea conocer la opinión de los entrevistados acerca de la relación que tiene el reconocimiento con el desempeño de los colaboradores.

Tabla N°. 32 El compromiso social y su impacto sobre el desempeño

| Pregunta #29 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #29 |
|---|-----------|----------------|---|
| El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una | Desempeño | Entrevistado 1 | Efectivamente, me pagan más porque estoy contribuyendo más. En las condiciones actuales, el compromiso social es ausente. |
| | | Entrevistado 2 | Si, es un impacto a los valores por los que yo estoy trabajando, no solo porque necesito el dinero. Es por el conjunto de compromiso social que me representa y me hace sentir orgulloso. |

| | | |
|--|----------------|--|
| causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores? | Entrevistado 3 | Si, si yo soy muy productiva es porque estoy comprometida con la organización y esto se ve a la hora de evaluar el desempeño. |
| | Entrevistado 4 | Si, debido a la conciencia que existe ahora en las personas, ahora las personas son más solidarias. Interviene la parte humana, pero ahora la gente se identifica con la organización y procura que vaya acorde a sus valores. |
| | Entrevistado 5 | Totalmente de acuerdo y este está enfocado en la ética. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Las organizaciones se preocupan cada vez más porque los colaboradores se sientan orgullosos de la organización para la que laboran y por esta razón es más común ver que estas se involucren en obras de bien social, por lo que el fin de esta interrogante es evaluar si el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de los entrevistados.

Tabla N°. 33 El desempeño con relación a los planes de formación y desarrollo profesional

| Pregunta #30 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #30 |
|--|-----------|----------------|--|
| ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, para mucha gente la capacitación es un salario emocional. En estos momentos es un aporte para la competencia del colaborador. Se le facilita el trabajo y mejores condiciones. |
| | | Entrevistado 2 | Es el eje del desempeño de los colaboradores, la formación, desarrollo y la educación sea personal, social etc que genera que el desempeño se incremente. Es el detonante de la productividad. |
| | | Entrevistado 3 | Si, si yo soy muy productiva es porque estoy comprometida con la organización y esto se ve a la hora de evaluar el desempeño. |
| | | Entrevistado 4 | Si, y se percibe en la gestión del desempeño en la cual se identifican las áreas de formación que necesitan explotarse. |

Entrevistado 5 Totalmente de acuerdo, se deben de ofrecer opciones de formación y desarrollo para contribuir en la motivación de los colaboradores y esto repercute en su desempeño.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por medio de esta interrogante se busca identificar la importancia de ofrecer planes de formación y desarrollo profesional y la manera en que impacta en el desempeño de los colaboradores.

Tabla N°. 34 Flexibilidad de horario y su influencia en el desempeño

| Pregunta #31 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #31 |
|---|------------------|---------------------|--|
| ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, ya que puede constituirse en un factor de motivación. Porque se le brinda por la confianza, y la confianza genera motivación y esto se traduce al desempeño. |
| | | Entrevistado 2 | Si, por la ventaja que da por el manejo del tiempo. |
| | | Entrevistado 3 | Si, es viable ya que se puede dar de acuerdo con la evaluación del desempeño. Y para las personas que no lo tienen aún, van a brindar un buen desempeño con tal de que se les brinde este tipo de incentivo. |
| | | Entrevistado 4 | Si, ya que incentiva la administración del tiempo y las personas logran organizarse mejor y cumplir con sus funciones. |
| | | Entrevistado 5 | Depende del área de trabajo, si es aplicable la flexibilidad y está relacionado al desempeño ya que independientemente del horario se debe cumplir con las funciones. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La intención de esta pregunta es conocer si los entrevistados consideran que al ofrecer una flexibilidad de horario tiene influencia en el desempeño de los colaboradores ya sea de manera positiva o negativa.

Tabla N°. 35 Implementación del teletrabajo como estrategia para promover el desempeño

| Pregunta #32 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #32 |
|---|-----------|----------------|--|
| ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño? | Desempeño | Entrevistado 1 | Si, para quien quiera teletrabajar influirá en su desempeño. Para las personas que tienen limitaciones más bien influirá de manera negativa. Por lo tanto, depende de las personas y sus condiciones. |
| | | Entrevistado 2 | Si, es la invitación a trabajar mejor. De una vez incrementa la productividad. |
| | | Entrevistado 3 | Si, es viable ya que se puede dar de acuerdo con la evaluación del desempeño. Y para las personas que no lo tienen aún, van a brindar un buen desempeño con tal de que se les brinde este tipo de incentivo. |
| | | Entrevistado 4 | Si y no, ya que hay personas que no funcionan con el trabajo y no cumplen con sus funciones por tanto debe ser regulado y normado debido a que hay personas que si no se les observa no cumplen. |
| | | Entrevistado 5 | Si, pero no es aplicable para todos. Ya que independientemente del teletrabajo se puede evaluar el desempeño y corroborar que se están cumpliendo con las funciones. |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Esta pregunta se plantea con la finalidad de conocer la perspectiva de los entrevistados acerca de si el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Tabla N°. 36 Implementación del teletrabajo en colaboradores que no están familiarizados con esta modalidad y su impacto en el desempeño

| Pregunta #33 | Categoría | Entrevistado | Respuesta Pregunta #33 |
|--|-----------|----------------|---|
| <p>Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?</p> | Desempeño | Entrevistado 1 | <p>Creo en el teletrabajo, pero no es una condición que pueda generalizarse, debe ser algo evolutivo. En este momento quizá no esté generando productividad o el desempeño deseado. Es un proceso de cambio, superadas las barreras profesionales y tecnológicas tiene un gran impacto en el desempeño de manera positiva. En este momento, en algunas personas puede significar un impacto negativo por las condiciones personales de cada uno. Dentro de un tiempo se va a ver como un derecho en lugar de incentivo.</p> |
| | | Entrevistado 2 | <p>Si, porque definitivamente ha sido un ahorro económico para la organización tanto en las cargas sociales y además es la estrategia de atracción que se da ahora para no tener que pagar de más (transporte, alimentación, estudio, capacitación).</p> |
| | | Entrevistado 3 | <p>Es parte importante de la realización personal, es un incentivo importante para las personas sin embargo no se puede dejar de lado la parte emocional de las personas que no lo ven como un incentivo y les ha generado un desgaste y en algunos casos depresión y síndrome de burnout. Por lo tanto, es una buena estrategia siempre y cuando se haga una evaluación previa de las necesidades de los colaboradores antes de implementarlo.</p> |
| | | Entrevistado 4 | <p>Se tuvo que hacer debido a la situación pandémica, se hizo por deber. Existen organizaciones que si realizaron la implementación de manera correcta brindándole las herramientas necesarias para que pudieran cumplir con sus funciones y en otras se implementó como una herramienta para garantizar la continuidad del negocio y no tanto como un incentivo del salario emocional.</p> |
| | | Entrevistado 5 | <p>Si fue un reto y los trabajadores tuvieron que empezar a capacitarse ya que no estaban acostumbrados y no tenían los conocimientos ni habilidades para realizarlo bajo esta modalidad.</p> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con esta pregunta se pretende evaluar la perspectiva de los entrevistados acerca del impacto en el desempeño que tienen los colaboradores a los que se les implementó el teletrabajo como parte del salario emocional y estos no estaban acostumbrados a esta modalidad.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 GENERALIDADES

En este capítulo se procede con la discusión e interpretación de los resultados recopilados por medio del instrumento de investigación aplicado en el capítulo anterior, esto se realiza con el fin de analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano. Para ello se indaga acerca de los tipos de salario emocional que existen actualmente que se ofrecen en las organizaciones para los colaboradores, la manera en que influye en estos para determinar si funge como un factor de motivación, además de identificar los factores del salario emocional que influyen en el desempeño de los colaboradores.

5.1.1 Tipos de salario emocional y su influencia en los colaboradores y las organizaciones.

De acuerdo con el primer objetivo específico, se consulta a los expertos acerca de su conocimiento general con respecto al salario emocional. De esta forma con las primeras diez preguntas que se realizaron se desea indagar de manera general acerca de los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en las organizaciones basado en la experiencia de los expertos en talento humano, así como los factores que se deben de tomar en cuenta a la hora de implementar este tipo de beneficios en las organizaciones.

En la primera pregunta se indaga acerca de los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente a los colaboradores en las organizaciones, se les consulta a los expertos acerca de este tema para conocer basado en su experiencia cuál es la tendencia del salario emocional en la actualidad, de las 5 personas entrevistadas todas mencionaron en primera instancia el teletrabajo, la flexibilidad de horario así como la retribución del tiempo, de estas 5 personas 3 mencionaron también la capacitación, los planes de desarrollo profesional y el reconocimiento. Así como 2

personas mencionaron el tema de la motivación de los colaboradores y las distintas maneras de incentivarla. Adicionalmente una persona mencionó otros tipos de salario emocional tales como convenios con instituciones para ofrecer descuentos, parqueo, participación en tomas de decisiones, auditorías, desarrollo de procesos etc. Iniciativas de programas de dispersión (pintura, natación, ciclismo), asociaciones solidaristas, días libres (por motivos de enfermedad, por cumpleaños), celebrar las fechas especiales en la organización, opciones de tiempo compartido en clubes vacacionales, vehículo de transporte personal con el subsidio de la gasolina.

En el interrogante número 2 se les consulta a los expertos con respecto a los tipos de salario emocional que indicaron, ¿cuáles consideran realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?, a lo que 2 personas contestaron que todos eran igualmente importantes resaltando el hecho en que son incentivos y se alternan de acuerdo con la persona y los intereses. Una persona indica que los primordiales según su experiencia son el teletrabajo, planes de formación y capacitación, por otro lado otra de las personas entrevistadas menciona la flexibilidad de horario y la parte motivacional como los más importantes y finalmente una hace referencia a que el salario emocional va relacionado a brindarle una mejor calidad de vida a las personas por tanto; la formación y desarrollo son indispensables, recreación: ofrecerle opciones vacacionales y que puedan disfrutar del tiempo libre en familia y la opción de ofrecerle el vehículo para que no tengan que utilizar el propio.

A la hora de hablar del salario emocional se debe de hablar de las organizaciones ya que de estas va a depender la implementación del mismo, por esto la tercera pregunta se plantea con el fin de conocer si el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional para lo que 4 de los 5 entrevistados de los expertos

contestaron que sí, brindando las siguientes razones: depende de la organizaciones, ya sea pública o privada; el tipo de naturaleza del negocio afecta por su capacidad económica y la capacidad legal; y finalmente porque hay organizaciones que simplemente no están preparadas para brindar el salario emocional. La quinta persona indicó que la naturaleza del negocio no influye ya que lo que realmente interviene es la filosofía y la cultura organizacional de la empresa. Se debe de brindar de manera estratégica, se debe realizar un estudio y brindar los beneficios de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización.

Otro de los aspectos importantes en el tema del salario emocional son los factores que influyen en éste, por lo que se les consulta a los expertos acerca de cuáles son los que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones, dentro de los cuales se destacan la cultura y clima organizacional, el compromiso social que es el branding que tiene la organización para convencer a los colaboradores de que va a haber un salario emocional equitativo, políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación, tener el presupuesto adecuado, que este orientado a una estrategia y sea beneficioso para la organización, contribución y desempeño de los colaboradores y la capacidad que tenga talento humano de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Como se pudo observar en la pregunta anterior hay diferentes tipos de factores que influyen en el salario emocional, por tanto se les pide a los entrevistados que según los que indicaron en la pregunta anterior cuáles consideran que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional en las organizaciones, para lo que 2 de las 5 personas entrevistadas contestaron que todos son indispensables, una de las personas mencionó el factor de clima organizacional es indispensable ya que éste va a determinar las necesidades que existen, otra

el fundamento legal y las reglas claras son factores indispensables, así como el ámbito de la actividad y una quinta destacó el reconocimiento, la motivación y las competencias.

Durante estos últimos 2 años hemos experimentado los efectos de la pandemia por el COVID-19 el cual ha afectado a las personas en todos los ámbitos tanto personales como laborales, por esto con esta interrogante se indaga a los entrevistados acerca del papel que consideran que cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia en los colaboradores dentro de las organizaciones, para lo que los expertos indican que el salario emocional juega un papel importante ya que la pandemia vino a dar otra percepción del mundo, brinda la posibilidad de percibir la cercanía, la flexibilidad; por lo tanto, es un incentivo, 2 de ellos indican que el salario emocional ha venido a ser una compensación de la tragedia, da seguridad del trabajo y del patrono, una cuarta persona indica que es importante tomar en consideración el salario emocional, pero más que todo a la persona y su bienestar para tomar las medidas necesarias, y finalmente una quinta persona destaca el hecho de que se debe trabajar en la parte de comunicación, ya que se ha perdido mucho el tema social, ese contacto que se tenía antes y por el que se daba cuenta como está la persona y las necesidades que esta tiene.

Dentro del mismo marco de la pandemia, la siguiente interrogante se plantea con la intención de conocer si los expertos consideran que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente, para lo que 3 de los entrevistados concuerdan que en virtud de las medidas sanitarias se ha tenido que implementar mecanismos que varíen las condiciones para trabajar entonces el salario emocional ha fungido como una herramienta; una cuarta persona indica que todas las organizaciones tuvieron que recurrir de una forma emergente, no solo con el teletrabajo, también traslado de funciones,

categorización de funciones, todas tuvieron que transformarse por motivo de la pandemia; y un quinto entrevistado destaca que definitivamente si, ya que las organizaciones estaban trabajando en implementar el teletrabajo, por ejemplo, y la pandemia llegó a imponerlo debido a la situación sanitaria.

Siguiendo la misma línea de la pregunta anterior, en esta siguiente interrogante se les consulta su perspectiva acerca de los tipos de salario emocional que no se tuvieron que aplicar o que por el contrario hicieron falta implementar, en la que 2 de los entrevistados mencionan acerca del teletrabajo que si bien se utilizó como una herramienta tuvo que ser analizado e implementado de manera correcta de acuerdo con las necesidades y capacidades de las personas; otros 2 coinciden en que más allá del salario emocional como tal lo que hizo falta fueron los procesos de implementación y adaptación hicieron falta; y un quinto indica que no eliminaría ninguno de los implementados.

Con el salario emocional se busca tener un beneficio tanto para los colaboradores como para la organización, es por esto que con esta interrogante se les consulta a los expertos que basado en su experiencia indiquen la mayor ventaja que se obtiene al implementar el salario emocional en las organizaciones, 2 de los entrevistados coinciden en el tema de la motivación y más aún en tiempos de pandemia, 2 más indican que repercute en la productividad y el compromiso laboral; una quinta destaca que para la organización tiene grandes beneficios ya que se ahorran gastos físicos, en la reducción de contaminación y el ahorro en cargas sociales.

Así como se obtienen beneficios con el salario emocional, en algunos casos no se obtienen los resultados esperados. Por lo tanto, en la siguiente pregunta se les consulta a los expertos si han conocido de algún caso en el que las organizaciones hayan tenido que eliminar el salario emocional

por no obtener los beneficios esperados, para lo que 2 de los 5 entrevistados contestaron que no conocen de ningún caso, un tercero comentó que si conoce de un caso en el que se tuvo que eliminar debido a que los colaboradores abusaban del beneficio o se quejaban porque querían más, una cuarta persona mencionó que en general ha habido casos que se tiene que eliminar por temas económicos ya que la organización no genera las ganancias para mantenerlo y una quinta destacó un caso en el que se tuvo que modificar el salario emocional ofrecido por problemas disciplinarios por ende se tuvo que normar y evaluar.

5.1.2 Salario emocional como factor de motivación.

Como parte de la investigación, el segundo objetivo específico consiste en determinar si el salario emocional es un factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano y con ello identificar los tipos de salario que funcionan de manera más efectiva para tener una fuerza laboral más motivada.

Para iniciar se procede a indagar sobre la influencia del salario en la motivación, por tanto, se procede a preguntar la opinión de los expertos con respecto a este tema para lo que los cinco entrevistados concuerdan en que definitivamente si influye en la motivación de los colaboradores ya que está estrechamente relacionado con que las personas se sientan a gusto con el puesto y la organización, por la relación que hay en ser mejores, alcanzar la calidad y tener esa competencia sana y que depende mucho de las necesidades de cada persona.

Seguidamente se procede a evaluar una de las teorías de motivación la cual es la de las pirámides de Maslow con relación al papel del salario emocional con este y la motivación, por lo que se le consulta a los expertos acerca del impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores dónde todos concuerdan en que tienen una estrecha relación ya

que el salario emocional ayuda a suplir cada una de las necesidades de los individuos y por tanto es totalmente aplicable a parte motivacional.

Aunado a esto, se realiza la siguiente interrogante para saber si los expertos consideran de relevancia que se otorguen reconocimientos en las organizaciones para los colaboradores y conocer de qué manera influye esto en la motivación, para lo que 4 de los 5 entrevistados concuerdan en que si se deben de aplicar los reconocimientos ya que de esta manera que su trabajo es importante y para que estos retribuyan ese sentimiento en sus funciones lo cual está estrechamente relacionado con la motivación, por otro lado uno de los entrevistados menciona que si bien el reconocimiento es importante este se debe de realizar en equipo y no individualmente ya que basado en su experiencia el reconocimiento personal en una organización no es bien visto, es un factor que limita la motivación del grupo, lamentablemente somos seres colectivos, por lo tanto, el reconocimiento individual genera envidia, genera ruptura en el clima organizacional.

También se indaga acerca de los tipos de salario emocional que existen cuales de estos fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores, en dicha pregunta 2 de los 5 expertos destacan que la combinación entre el teletrabajo y la flexibilidad de horario ya que se logra una mejor administración del tiempo y así se cumple con la autorrealización de cada individuo, un tercero experto menciona el tema del reconocimiento por la labor bien hecha, un cuarto experto indica que la formación y el desarrollo profesional como la calidad vida generan más satisfacción y un último indica que independientemente del tipo que sea se debe de procurar que se garantice un buen liderazgo, la comunicación y la parte emocional para que funjan como motivador.

Es importante conocer si el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, por tanto, se interroga a los expertos acerca de este tema y si consideran que de esta manera se obtiene una fuerza laboral con mayor motivación, en dónde los 5 expertos mencionan que totalmente si tiene influencia ya que el salario emocional motiva al reto de conseguir más, contribuye a la motivación desde un plan emocional, es la realización de equilibrio de trabajo y de beneficio económico de quienes lo tienen y que por el contrario cuando no se encuentran satisfechos esto repercute en su motivación y en los resultados.

Con respecto a la motivación existen diferentes tipos de teorías, se les consultó a los expertos acerca de la teoría de desmotivadores y Edward Deci en la que se menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo y si han tenido la oportunidad de experimentar este fenómeno en las organizaciones, en dónde 4 de los 5 entrevistados contestaron que si se da en las organizaciones y muchas veces debido a la ley del mínimo esfuerzo ya que cuando se obtienen beneficios sin tener que trabajar para obtenerlos las personas no lo valoran; un quinto entrevistado menciona que se da en el caso cuando se les restrinja o se les quite el beneficio y es ahí donde se pierde la percepción como un incentivo y lo ven como un derecho adquirido.

La calidad de vida es un tema primordial en los colaboradores y por tanto siempre se busca tener un balance entre la vida personal y la laboral, es por esta razón que en esta interrogante se le interroga a los expertos acerca de la afectación que tiene el salario emocional en la calidad de vida y por ende influye en la motivación dónde 3 de los 5 entrevistados menciona que depende de que motiva a cada persona así va a ser la función del salario emocional o lo que se desea obtener ya

que no todos los beneficios se perciben como incentivos para los colaboradores, y los 2 restantes indican que si influye ya que la calidad de vida está relacionada con la satisfacción con la empresa y con uno mismo.

La flexibilidad de horario es uno de los tipos de salario emocional más ofrecidos en las organizaciones, por lo que se les cuestiona a los expertos si consideran que este hace que los colaboradores se sientan más motivados para lo que 4 de los 5 entrevistados respondieron que si fundamentando que de esta manera les permite la administración del tiempo. La flexibilidad de horario es uno de los que genera más motivación; y el quinto menciona que es relativo pero que algunos toman la flexibilidad como voy a trabajar menos días entonces algunos se sienten más motivados.

Así como la flexibilidad de horario, está el teletrabajo entre los tipos de salario emocional que se manejan en las organizaciones siempre y cuando este sea aplicable según las funciones de los colaboradores, por tanto se les interroga a los entrevistados acerca de que si creen que este como un factor de motivación en los colaboradores, dónde 4 de los 5 expertos afirman que si ya que permite la libertad de gerenciar la vida personal, de hacer lo que más nos gusta y gerenciar el tiempo y más en estos tiempos de pandemia porque brinda seguridad y canaliza la incertidumbre, mientras que un quinto experto menciona que depende de cada persona ya que no todas las personas tienen la capacidad ni las herramientas para ejecutarlo de manera correcta por tanto si funciona mas no es para todo el mundo ya que también depende de las capacidades y gustos personales. El teletrabajo más que un beneficio es una herramienta.

En muchas organizaciones se acudió al teletrabajo como una medida de contingencia ante la pandemia por el COVID-19, por esta razón en la siguiente interrogante se les consulta a los

expertos acerca del impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores donde para 4 de los entrevistados indican que ha tenido un impacto positivo debido a que funge como un factor de motivación, el descubrir en todas las personas que son resilientes, que se pueden adaptar al cambio y que es posible adaptar el modo de vida, les brinda calidad de vida, el tema de estar en la casa y poder compartir con la familia, y en el caso de que hay personas que no quieren volver a las instalaciones de la organización de lo bien que se sienten trabajando desde la casa; un quinto resalta indicando que el impacto se ha visto en la parte social, se ha perdido la comunicación y en las relaciones interpersonales.

En el siguiente cuestionamiento se les pregunta a los expertos que según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendarían aplicar en las organizaciones durante la actual pandemia con el fin de incrementar la motivación, 2 de los 5 expertos indican que el tema de la comunicación es importante aun estando en modalidad de teletrabajo; 2 más indican que la flexibilidad de horario debido a las restricciones que se han implementado por la pandemia y porque este permite tener un balance entre la vida personal y la laboral; y finalmente el último de los entrevistados menciona un punto muy importante el cual es brindar apoyo emocional, que las personas sientan que la empresa está con usted y se preocupa porque esté bien, así como el teletrabajo ya que les brinda seguridad en estos tiempos de pandemia.

5.1.3 Factores del salario emocional y su influencia en la motivación y el desempeño de los colaboradores.

Con el fin de establecer los factores del salario emocional que pueden influir en la motivación y el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, se procede a investigar sobre el objetivo específico mencionado anteriormente, ya que es

indispensable para determinar si el salario emocional funge como factor de motivación y su influencia en el desempeño.

Una de las preguntas a consultar es acerca de la influencia que tiene el salario emocional en el desempeño de los colaboradores donde el entrevistado 1 indica que una persona motivada produce más y mejor. Si hay compromiso produzco, y del mismo modo produzco en cantidad y calidad; el entrevistado 2 menciona que la relación es bilateral, el salario emocional impacta el desempeño y el desempeño impacta el salario emocional, cuando se da el impacto en el desempeño se produce más productividad, el entrevistado 3 destaca que la influencia se da en el cumplimiento de los objetivos, de las metas, en el acompañamiento de los líderes con sus colaboradores de manera que no se pierda ese acompañamiento para estar alineados y lograr el desempeño esperado; el cuarto entrevistado recalca que debe de tener una influencia positiva ya que si no se tiene es una pérdida de tiempo y recursos; y finalmente el entrevistado 5 responde que desempeño debe de estar relacionado con la calidad de vida laboral del colaborador.

El siguiente cuestionamiento se plantea con el fin de conocer cuáles de los tipos de salario emocional consideran los expertos que tienen una mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores donde 3 de los entrevistados mencionan la flexibilidad de horario, así como el teletrabajo y la capacitación, un cuarto entrevistado menciona la calidad de vida y la recreación y finalmente el quinto indica el liderazgo, motivación y la comunicación.

El salario emocional ha tenido un papel importante para ayudar a aligerar la incertidumbre que ha generado la actual pandemia por el COVID-19, por tanto se le consulta a los expertos si consideran que la implementación de este ha contribuido al desempeño de los colaboradores durante esta pandemia, donde los 5 concuerdan en que si debido a que la gente se siente

comprometida con la organización, siente el apoyo de la organización a pesar de la situación pandémica y a pesar de la implicación económica.

Uno de los factores del salario emocional es el ambiente laboral y la adecuación de este, por lo que se les consulta a los entrevistados acerca de qué manera influye este en el desempeño de los colaboradores, donde se puede constatar que por medio de las respuestas de los entrevistados donde todos concuerdan con que este factor es de vital importancia para que los colaboradores tengan un buen desempeño debido a que un ambiente sano, colaborativo, transparente y cordial genera un buen desempeño (entrevistado 1); el ambiente laboral es lo más decisivo en el desempeño de cualquier colaborador en cualquier organización (entrevistado 2); porque todos fuimos obligados a trabajar desde la casa y como todo al inicio fue difícil. Una vez que se superó la curva de aprendizaje, se logró la eficiencia y la productividad esperada (entrevistado 3), debido al tema de la comodidad, el tema social, hay personas que se sienten más a gusto trabajando en su casa porque tienen las condiciones adecuadas a sus necesidades (entrevistado 4) y porque debe de tener un ambiente laboral enfocado en relaciones interpersonales y que esta sea sana para que repercuta en un buen desempeño (entrevistado 5).

Aunado a esto, se les consulta a los expertos si consideran que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores, para lo que 4 de los 5 expertos concuerdan en que en definitiva si es un factor que influye en el desempeño ya que la motivación es el impulso que tiene toda persona para lograr un objetivo; la motivación es el eje que limita o alcanza el desempeño en todos los colaboradores, una persona motivada genera un compromiso con el trabajo y esto provoca que trabaje mejor y más; un quinto entrevistado menciona que dependiendo de qué tan identificada se

sienta la persona con la organización, se deben de generar condiciones óptimas para que la persona se sienta motivada pero no nos debemos de sentir mal si no se da de esta manera.

Se les consulta a los expertos si consideran que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores, dónde 4 de los 5 entrevistados indican que si debido a que es bueno tener parámetros, metas y objetivos para garantizar que se cumplan las metas y los objetivos de la institución. Y así garantizar un balance sano entre la vida personal y la laboral y porque es importante que las condiciones personales del colaborador sean tomadas en cuenta, sobre todo cuando dichas condiciones puedan incidir en la productividad; finalmente un quinto experto expone que para el las políticas son reglas y limitantes redactadas subjetivamente, el desempeño y la motivación se limitan con el clima organizacional y este no puede estar reglamentado.

El reconocimiento es uno de los tipos de salario emocional que se utiliza en las organizaciones, por tanto en la siguiente pregunta se les interroga a los expertos si consideran que existe una relación entre este y el desempeño de los colaboradores, en cuanto los 5 expertos concuerdan que si existe una estrecha relación ya que de esta manera las personas sienten que cumplen con su trabajo y que este es reconocido por sus líderes por esto es fundamental que se le brinde el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho.

El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue, por lo que en la siguiente interrogante se les pregunta a los expertos si consideran que este tiene influencia en el desempeño de los colaboradores, donde se llega a un consenso de los 5 entrevistados en el cual todos concuerdan en que si tiene influencia por los

siguientes motivos: es un impacto a los valores por los que yo estoy trabajando, no solo porque necesito el dinero. Es por el conjunto de compromiso social que me representa y me hace sentir orgulloso; cuando se es productivo es porque se está comprometido con la organización y esto se ve a la hora de evaluar el desempeño; debido a la conciencia que existe ahora en las personas, ahora las personas son más solidarias. Interviene la parte humana, pero ahora la gente se identifica con la organización y procura que vaya acorde a sus valores.

En el siguiente cuestionamiento se les consulta a los expertos con respecto a las opciones de formación y desarrollo contribuyen a tener un buen desempeño de los colaboradores, y una vez más se logra un consenso entre los 5 expertos donde todos indican que si existe relación debido a que es el eje del desempeño de los colaboradores, la formación, desarrollo y la educación sea personal, social etc. que genera que el desempeño se incremente; se percibe en la gestión del desempeño en la cual se identifican las áreas de formación que necesitan explotarse; se percibe en la gestión del desempeño en la cual se identifican las áreas de formación que necesitan explotarse.

Con respecto a la flexibilidad de horario, se les plantea a los expertos la interrogante para determinar si este tipo de salario emocional influye en el desempeño de los colaboradores, para lo que 4 de los 5 entrevistados afirman que si ya que puede constituirse en un factor de motivación. Porque se le brinda por la confianza, y la confianza genera motivación y esto se traduce al desempeño; por la ventaja que da por el manejo del tiempo; incentiva la administración del tiempo y las personas logran organizarse mejor y cumplir con sus funciones y un quinto entrevistado recalca que va a depender del área de trabajo, si es aplicable la flexibilidad y está relacionado al desempeño ya que independientemente del horario se debe cumplir con las funciones.

Aunado a esto, en la siguiente pregunta se les interroga si consideran que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores, donde 2 de los 5 expertos concuerdan en que sí debido a que es viable ya que se puede dar de acuerdo con la evaluación del desempeño. Y para las personas que no lo tienen aún, van a brindar un buen desempeño con tal de que se les brinde este tipo de incentivo y también porque es la invitación a trabajar mejor por tanto de una vez incrementa la productividad; 3 de los expertos hacen una observación válida en que sí influye pero depende de las personas y sus condiciones, ya que hay personas que no funcionan con el trabajo y no cumplen con sus funciones por tanto debe ser regulado y normado debido a que hay personas que si no se les observa no cumplen debido a esto no es aplicable para todos.

Por último se interroga a los expertos para que basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, indiquen si consideran que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad y el impacto de este en el desempeño, en dónde los entrevistados contestaron lo siguiente: Creo en el teletrabajo, pero no es una condición que pueda generalizarse, debe ser algo evolutivo. En este momento quizá no esté generando productividad o el desempeño deseado (entrevistado 1), Sí, porque definitivamente ha sido un ahorro económico para la organización (entrevistado 2), es una buena estrategia siempre y cuando se haga una evaluación previa de las necesidades de los colaboradores antes de implementarlo (entrevistado 3), se tuvo que hacer debido a la situación pandémica, se hizo por deber y no tanto como un incentivo del salario emocional (entrevistado 4), Si, sin embargo fue un reto y los trabajadores

tuvieron que empezar a capacitarse ya que no estaban acostumbrados y no tenían los conocimientos ni habilidades para realizarlo bajo esta modalidad lo que tuvo repercusión en el desempeño.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6.1 CONCLUSIONES

Terminada la investigación acerca del salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, en el período comprendido de mayo a diciembre de 2021, se presentan las conclusiones en el presente capítulo con el fin de sintetizar los datos obtenidos.

En relación con la pregunta de investigación, según lo indicado por los expertos se puede concluir que el salario emocional al ser un incentivo para los colaboradores funciona como una herramienta con la que se les brindan mejores condiciones laborales que contribuyen a tener un clima organizacional sano el cual propicia a tener una fuerza laboral motivada, sin embargo como se ha demostrado la motivación varía de persona en persona y esto es un factor importante a considerar a la hora de establecer los diferentes beneficios que se desean implementar en una organización, por tanto, es de suma importancia realizar un estudio previo a la implementación de las necesidades de los colaboradores para que de esta manera se brinde el salario emocional acorde a éstas.

Así mismo se demuestra que la motivación tiene influencia directa en el desempeño de los colaboradores por tanto, el salario emocional funge como esa herramienta para brindar esa motivación que los colaboradores necesitan para cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización y así obtener el desempeño deseado, también se destaca la relación que hay entre el desempeño y el salario emocional ya que según lo investigado tienen que ir de la mano; si la fuerza laboral está brindando un buen desempeño se le pueden incrementar los beneficios ofrecidos con el salario emocional, y viceversa de manera que se pueden brindar mejores beneficios para obtener un mejor desempeño.

Aunado a lo anterior se presentan las conclusiones de los tres objetivos específicos establecidos, con el fin de obtener el mejor alcance y desenvolvimiento del tema. Con respecto al primer objetivo específico que consiste en identificar los diferentes tipos de salario emocional que existen actualmente y se ofrecen en el mercado laboral, se concluye que:

1) Con respecto a los diferentes tipos de salario que existen, basado en la opinión de los expertos y según la tabla 4 y 5 de la presente investigación se concluye que, los tipos de salario emocional ofrecidos en la actualidad en las organizaciones son el teletrabajo, la flexibilidad de horario y la retribución en tiempo, la capacitación, planes de desarrollo y formación, el reconocimiento, convenios institucionales, participación en tomas de decisión, programas y actividades de recreación y “engagement” y asociaciones solidaristas.

2) Con respecto a la manera en que se ofrece el salario emocional en el mercado laboral tal y como se observa en la tabla 6 según lo indicado por los expertos se destaca que la naturaleza del negocio o el tipo de industria sí influyen a la hora de implementar el salario emocional por tanto es una consideración importante para tomar en cuenta a la hora de tomar este tipo de decisiones en las organizaciones ya que va a depender de sus capacidades.

3) Según la tabla 7 y 8 relacionada con los factores del salario que se deben tomar en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones basado en la experiencia de los expertos se descubre que los factores más importantes son, la cultura y el clima organizacional, el compromiso social, políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación así como tener el presupuesto adecuado, que este orientado

a una estrategia y sea beneficioso para la organización, contribución y desempeño de los colaboradores y la capacidad que tenga talento humano de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación.

4) Un aspecto externo que ha afectado a las organizaciones en la actualidad es el tema de la pandemia que se vive mundialmente, por tanto se consideró importante indagar acerca de la influencia de los tipos de salario emocional en estos tiempos de pandemia, tal y como se observa en la tabla 9 se detectó que, el salario emocional tiene influencia significativa para aligerar este tipo de situaciones ya que juega un papel importante debido a que la pandemia vino a dar otra percepción del mundo, y este brinda la posibilidad de percibir la cercanía y la flexibilidad, por lo tanto, es un incentivo. El salario emocional ha venido a ser una compensación de la tragedia, el cual da seguridad del trabajo y del patrono.

5) Según la tabla 10 y 11, con respecto a la implementación de los diferentes tipos de salario emocional en tiempos de pandemia y basado en las respuestas de los expertos se identifica que, en virtud de las medidas sanitarias se ha tenido que implementar mecanismos que varíen las condiciones para trabajar entonces el salario emocional ha fungido como una herramienta, todas las organizaciones tuvieron que transformarse por motivo de la pandemia tuvieron que recurrir de una forma emergente a los diferentes tipos de salario emocional como el teletrabajo, así como también en el traslado de funciones y la categorización de funciones.

Con relación al segundo objetivo específico en el cual se busca determinar si el salario emocional es un factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano, se concluye lo siguiente:

6) Con respecto a la influencia del salario emocional en la motivación, y de acuerdo con las respuestas obtenidas en la tabla 14 de dicha tesis se determina que definitivamente si influye en la motivación de los colaboradores ya que está estrechamente relacionado con que las personas se sientan a gusto con el puesto y la organización, por la relación que hay en ser mejores, alcanzar la calidad y tener esa competencia sana y que depende mucho de las necesidades de cada persona.

7) Basándonos en las teorías de motivación, específicamente en la de las pirámides de Maslow, tal y como se aprecia en la tabla 15 acerca del impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores y la relación de este con la motivación se demuestra que, tienen una estrecha relación ya que el salario emocional ayuda a suplir cada una de las necesidades de los individuos y por tanto es totalmente aplicable a la parte motivacional.

8) Según la tabla 16 en la cual se les pregunta a los expertos acerca de la relación del reconocimiento otorgado a los colaboradores y su relación con la motivación, se identifica que éste si tiene influencia en la motivación ya que las personas sienten que su trabajo es importante y de esta manera estos se sienten motivados y ven que su trabajo es reconocido y valorado por la organización.

9) Con base en los tipos de salario emocional que existen y cuáles de estos fomentan de manera más efectiva la motivación de los colaboradores, según las respuestas obtenidas por los expertos en la tabla 17 se concluye que, la combinación entre el teletrabajo y la flexibilidad de horario son los más destacados entre los tipos de salario emocional que fomentan la motivación ya que se logra una mejor administración del tiempo y así se cumple con la autorrealización de cada individuo. También otros tipos como el reconocimiento, la formación y el desarrollo profesional debido a que generan más satisfacción y por ende fungen como motivadores.

10) De acuerdo con el salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral, según las respuestas compiladas en la tabla 18 se demuestra que, el salario emocional definitivamente tiene influencia sobre la satisfacción de los colaboradores y por tanto estos se sienten más motivados al realizar sus labores debido a que el salario emocional motiva al reto de conseguir más, contribuye a la motivación desde un plan emocional, ya que este es la realización de equilibrio de trabajo y de beneficio económico de quienes lo tienen también porque crea condiciones laborales agradables; a las personas les gusta sentirse bien en su lugar de trabajo y por ende este afecta en su motivación.

11) Con respecto a la teoría de desmotivadores y el salario emocional, en la cual se les interroga a los expertos si consideran contraproducente el ofrecer demasiados beneficios tales como el salario emocional para la motivación de los colaboradores, de acuerdo con la tabla 19 se indica que, si es contraproducente ya que tiene que haber una diferencia entre las personas que dan un buen desempeño y quienes no y de igual manera reciben los mismos beneficios. El salario emocional tiene que estar alineado a la estrategia de la organización y de acuerdo con los beneficios que se esperan recibir a través de este.

12) De acuerdo a lo indicado por los expertos es la tabla 21 con respecto a la flexibilidad de horario se confirma que, este influye en la motivación de los colaboradores debido a que les permite la administración del tiempo por ende la flexibilidad de horario es uno de los que genera más motivación, así como en la tabla 22 se destaca que, el teletrabajo es otro de los tipos de salario emocional que funge como factor de motivación en los colaboradores porque permite la libertad de gerenciar la vida personal, de hacer lo que más nos gusta y gerenciar el tiempo.

13) En relación con la pandemia se consideró relevante evaluar la opinión de los expertos acerca del tipo de salario emocional que recomendarían aplicar en las organizaciones durante la pandemia con el fin de incrementar la motivación, según la tabla 24 se determina que, la comunicación es importante aun estando en modalidad de teletrabajo, la flexibilidad de horario debido a las restricciones que se han implementado por la pandemia y porque este permite tener un balance entre la vida personal y la laboral, así como brindar apoyo emocional, que las personas sientan que la empresa está con usted y se preocupa porque esté bien, también el teletrabajo ya que les brinda seguridad en estos tiempos de pandemia.

Referente al tercer objetivo específico que busca establecer los factores del salario emocional que pueden influir en la motivación y el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, se concluye que:

14) De acuerdo con lo indicado por los expertos en la tabla 25 se confirma que el salario emocional influye en el desempeño de los colaboradores, y en la tabla 26 se pueden observar los tipos de salario emocional que los expertos consideran que tienen una mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores dentro de los que se destacan, la flexibilidad de horario, el teletrabajo y la capacitación, así como la calidad de vida, la recreación y finalmente el liderazgo, motivación y la comunicación.

15) Con respecto a la pandemia, se consideró importante indagar con los expertos si consideran que la implementación del salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores, según los resultados de la tabla 27 se concluye que, sí debido a que la gente se siente comprometida con la organización, siente el apoyo de ésta a pesar de la situación pandémica y a pesar de la implicación económica.

16) Según la tabla 29 de esta investigación, se determina que, la motivación sí es un factor que influye en el desempeño ya que la motivación es el impulso que tiene toda persona para lograr un objetivo; la motivación es el eje que limita o alcanza el desempeño en todos los colaboradores, una persona motivada genera un compromiso con el trabajo y esto provoca que trabaje mejor, más sin embargo, esto depende de qué tan identificada se sienta la persona con la organización por ende se deben de generar condiciones óptimas con herramientas como el salario emocional para que los colaboradores se sientan motivados.

17) Por último, se encuentra que en relación con los factores del salario emocional que pueden influir en la motivación y desempeño de los colaboradores los expertos indican que los que tienen mayor influencia según la tabla 28 son el ambiente laboral y la adecuación de éste, tener un ambiente laboral enfocado en relaciones interpersonales y que sea sana, repercute en un buen desempeño, según la tabla 30 las políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional, debido a que es bueno tener parámetros, metas y objetivos para garantizar que se cumplan los objetivos de la institución, de acuerdo con la tabla 31 el reconocimiento ya que de esta manera las personas sienten que cumplen con su trabajo y que este es reconocido por sus líderes y finalmente según la tabla 32 el compromiso social ya que cuando se es productivo es porque se está comprometido con la organización y esto se ve a la hora de evaluar el desempeño.

6.2 LIMITACIONES

Durante la presente investigación se presentaron algunas limitaciones a la hora de poder aplicar el instrumento de estudio las cuales se detallan a continuación:

6.2.1 Pandemia por el covid-19 y su afectación en la aplicación del instrumento.

En el último año y medio hemos tenido que enfrentar una pandemia mundial por el COVID-19 lo que ha traído muchas restricciones tales como confinamiento y distanciamiento social, es por esta razón que las entrevistas aplicadas durante esta investigación se aplicaron de manera virtual respetando los lineamientos del Ministerio de Salud.

6.2.2 Vacaciones de los expertos.

Al momento de iniciar el contacto con los expertos con el fin de realizar la entrevista, todos se encontraban de vacaciones, lo que atrasó la aplicación del instrumento un mes mientras retomaban sus agendas.

6.2.3 Agendas que manejan los expertos de acuerdo con sus obligaciones.

Otro aspecto que demoró la aplicación de las entrevistas fue la agenda que manejan los expertos ya que en algunos casos se tuvo que reprogramar la cita original debido a imprevistos laborales o cambios de horario repentinos.

6.3 RECOMENDACIONES

Posterior a las conclusiones anteriormente mencionadas, a continuación, se detallan las recomendaciones para los profesionales que se desempeñen en el área de talento humano y las organizaciones que deseen utilizarlas, las cuales están dirigidas al salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con los diferentes tipos de salario emocional que existen actualmente y se ofrecen en el mercado laboral, se recomienda lo siguiente:

- 1) En relación con los tipos de salario emocional que existen y con base en la conclusión número 1 se recomienda tanto a las organizaciones como a los expertos en talento humano mantenerse al día con las tendencias con respecto al salario emocional para conocer cuáles son los tipos de salario emocional que ofrece la competencia y que buscan los colaboradores a la hora de incorporarse a una organización.
- 2) En relación con lo indicado en la tabla 6, con respecto a la naturaleza del negocio y su influencia en los tipos de salario emocional que se ofrecen de acuerdo con esto, es de vital importancia tener claro cuáles son las limitantes así como las capacidades de la organización y el alcance que se quiere obtener por medio del salario emocional para los colaboradores, es por esto que se recomienda hacer un análisis de la situación actual de la organización tomando en cuenta factores internos como externos que afecten a la hora de implementar el salario emocional.
- 3) Con base a la conclusión número 3, se recomienda tomar en cuenta los siguientes factores a la hora de implementar el salario emocional, tales como la cultura y el clima organizacional, el compromiso social, políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación así como tener el presupuesto adecuado, que el salario emocional que se vaya a implementar esté orientado a una estrategia y sea beneficioso para la organización y finalmente la capacidad que tenga talento humano de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación.
- 4) De acuerdo con la tabla 9 relacionada con la influencia de los tipos de salario emocional en estos tiempos de pandemia se recomienda, ante una situación externa que afecte las condiciones laborales de los colaboradores tal como lo es una pandemia; utilizar herramientas como el salario emocional para brindarle a los colaboradores facilidades y

comodidades que aligeren la carga emocional y las repercusiones que esta pueda tener en sus obligaciones.

5) Según las respuestas conocidas en las tablas 10 y 11 se recomienda que, al momento de implementar los diferentes tipos de salario emocional en tiempos de pandemia se realice un análisis de las condiciones necesarias de los colaboradores para cumplir con sus funciones para brindar así, por medio del salario emocional, las herramientas adecuadas no solo para cumplir con sus obligaciones sino para brindarles las mejores condiciones disponibles a pesar de las implicaciones y medidas sanitarias a raíz de la pandemia.

Con relación a si el salario emocional funge como factor de motivación para los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano, se recomienda que:

6) Relacionado con la conclusión número 6 se recomienda, utilizar el salario emocional dentro de las organizaciones para fomentar la motivación de los colaboradores ya que está comprobado que este influye en la percepción que estos tienen de su puesto y la organización, así como los beneficios que se les brindan por medio del salario emocional los mantiene motivados.

7) De acuerdo con las respuestas de la tabla 15 con respecto a la teoría de motivación de las pirámides de Maslow y el salario emocional se recomienda, reconocer los diferentes niveles de necesidades de los colaboradores para utilizar el salario emocional como herramienta para ayudar a los mismos a suplir sus necesidades y que de esta manera se sientan motivados en la organización.

8) Si bien es cierto el reconocimiento tiene una relación importante en la motivación de los colaboradores; sin embargo, de acuerdo con la información mostrada en la tabla 16 se recomienda analizar con los colaboradores y sus diferentes equipos de trabajo de qué manera les motiva más

recibir el reconocimiento, si estos prefieren que se haga de manera personal o grupal para evitar rumores y disgustos que perjudiquen la unión y convivencia del equipo de trabajo.

9) Conforme a la conclusión número 9 y con base en los tipos de salario emocional que fomentan de manera más efectiva la motivación en los colaboradores, se recomienda implementar una combinación entre el teletrabajo y la flexibilidad de horario en las organizaciones y para las funciones que lo permiten debido a que según lo investigado se logra una mejor administración del tiempo y de esta manera se cumple con la autorrealización de cada individuo, como la implementación de otros tipos de salario como lo son el reconocimiento, la formación y el desarrollo profesional ya que fungen como motivadores.

10) Uno de los aspectos importantes en las organizaciones es la satisfacción laboral, por ende, se recomienda aplicar el salario emocional en los colaboradores debido a que con respecto a las respuestas de la tabla 18 se denota que este tiene una influencia significativa en la satisfacción de los colaboradores y el tener una fuerza laboral satisfecha significa que los colaboradores se sienten motivados y los impulsa a conseguir más, alcanzando de manera efectiva las metas propuestas.

11) En relación con la teoría de desmotivadores y el salario emocional, de acuerdo con la conclusión número 11 se recomienda, analizar la manera en la que se les brinda el salario emocional y la cantidad de beneficios que se ofrecen con este a los colaboradores. Ya que se ha demostrado que es contraproducente ofrecer demasiados beneficios debido ya que en vez de obtener una fuerza laboral motivada se obtiene lo opuesto, esto por la ley del mínimo esfuerzo en la cual las personas no se esmeran por ganarse el derecho de obtener los beneficios ya que los tienen sin importar lo que hagan.

12) De acuerdo con lo indicado en las tablas 21 y 22 se recomienda que, en la medida de lo posible y en las organizaciones que así lo permitan, implementar el teletrabajo y la flexibilidad de horario debido a que estos son los más destacados entre los diferentes tipos de salario que funcionan como factor de motivación en los colaboradores ya que permiten la libertad de gerenciar la vida personal, de hacer lo que más nos gusta y gerenciar el tiempo.

13) Un aspecto importante a considerar a causa de la pandemia son los tipos de salario emocional que se recomiendan implementar en las organizaciones, según lo establecido en la tabla 24 se recomienda, no descuidar la comunicación con los colaboradores aún estando en modalidad de teletrabajo, implementar la flexibilidad de horario y el teletrabajo en los casos que así lo permitan, esto debido a las restricciones sanitarias; así como brindar apoyo emocional el cual es de suma importancia en tiempos de pandemia por toda la incertidumbre que se vive.

Con respecto a los factores del salario emocional que pueden influir en la motivación y el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de los expertos en talento humano, se recomienda que:

14) Con respecto al desempeño y lo expuesto en la conclusión número 14, se recomienda utilizar el salario emocional como una herramienta para mejorar el desempeño de los colaboradores ya que según se comprobó por medio de esta investigación este tiene influencia directa en la obtención de resultados positivos, por ende dentro de los tipos de salario emocional que se recomiendan para contribuir de manera positiva en el desempeño están la flexibilidad de horario, el teletrabajo, la capacitación, la recreación, el liderazgo, la motivación y la comunicación.

15) De acuerdo con los hallazgos de la presente investigación acerca de la influencia del salario emocional en el desempeño de los colaboradores durante la actual pandemia, y en relación

con los resultados de la tabla 27 se recomienda la implementación del salario emocional en las organizaciones debido a que este contribuye al desempeño de los colaboradores ya que de esta manera los mismos sienten el apoyo de la organización en tiempos difíciles como los que se viven por la pandemia y que a pesar de las implicaciones económicas se preocupan por el bienestar de los colaboradores.

16) De acuerdo con lo demostrado en la tabla 29, se recomienda trabajar en tener una fuerza laboral motivada debido a que esto tiene influencia directa en el desempeño de los colaboradores lo cual se puede generar por medio de los tipos de salario emocional que se analizaron en esta investigación tales como el reconocimiento, el teletrabajo y la flexibilidad de horario, oportunidades de formación y desarrollo profesional, actividades que fomenten el compromiso del equipo, celebrar las fechas festivas como los cumpleaños y aniversarios de los colaboradores, así como un buen ambiente laboral y espacios de esparcimiento que lo fomenten.

17) Finalmente con respecto a los factores del salario emocional que influyen en la motivación y desempeño de los colaboradores, se recomienda evaluar cuales de estos aplican de acuerdo con la organización que se tiene y la fuerza laboral que se cuenta ya que de esto va a depender los factores a tomar en cuenta en el salario emocional, dentro de los que se pueden destacar son el ambiente laboral y la adecuación de éste, las políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional, el reconocimiento ofrecido a los colaboradores, el compromiso social dentro de la organización, todos estos factores fomentan el estar comprometido con la organización y esto repercute a la hora de evaluar el desempeño.

CAPÍTULO VII PROPUESTA

7.1 PROPUESTA PARA FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente investigación sobre el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano, se logró evidenciar que los colaboradores se sienten motivados a través de los beneficios no económicos que reciben, sin embargo, tal y como se demostró en la investigación no todos los beneficios tienen el mismo efecto sobre la motivación y el desempeño de los colaboradores es por esto que es importante analizar las necesidades de éstos y la capacidad que tienen las organizaciones para poder implementar el salario emocional.

Por lo tanto, se presentará una propuesta donde se muestra una guía de estudio general que se debe realizar en las organizaciones para determinar las limitantes y capacidades con las que ésta cuenta, así como las necesidades y carencias de los colaboradores para poder implementar el salario emocional acorde a lo que arroje el estudio, con el fin de mantener una fuerza laboral motivada lo cual influye en el desempeño. Además, le ayudaría a la organización a tener un ambiente óptimo y agradable para el desarrollo de las funciones.

7.2 ORGANIZACIONES EN GENERAL Y EXPERTOS EN TALENTO HUMANO

Esta propuesta está dirigida de manera general con el fin de brindarle una guía a las organizaciones de las acciones que deben tener en cuenta para mantener a sus colaboradores motivados, las cuales deben orientarse a mejorar la calidad de vida, estableciendo un equilibrio y

conciliación entre lo personal, familiar y laboral, también reconociendo sus logros, según diversos estudios esto se puede lograr a través del salario emocional.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1 Objetivo General.

Elaborar una propuesta de estudio organizacional y de las necesidades de los colaboradores que ayude tanto a las organizaciones como a los expertos en talento humano a la hora implementar el salario emocional en las organizaciones donde se tomen en cuenta las capacidades y limitantes de éstas y que éste esté alineado con la estrategia y objetivos que quieren obtener.

7.3.2 Objetivos Específicos.

- a) Enlistar opciones de preguntas para conocer la percepción sobre el salario emocional a los colaboradores activos y para los que terminan la relación laboral con el fin de determinar las necesidades de los colaboradores de incentivos no económicos como el salario emocional que influyen en la motivación y el desempeño que le permita a las organizaciones y los expertos en talento humano utilizarla en su gestión.
- b) Establecer los factores y consideraciones a tomar en cuenta a la hora de realizar un estudio organizacional previo a la implementación del salario emocional con el fin de que a las organizaciones y expertos en talento humano les sirva de guía en su gestión.
- c) Presentar las tendencias de salario emocional para el 2022 de manera que las organizaciones y los expertos en talento humano puedan tomar en cuenta estos beneficios y los puedan aplicar en su gestión según sea su necesidad.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

El cronograma de actividades y responsables que se plantea es a nivel general de los tiempos aproximado y el orden propuesto para llevar a cabo las fases de la propuesta para que este sirva de referencia para las organizaciones y expertos en talento humano que deseen poner en práctica lo recomendado.

Tabla N°. 37 Cronograma de actividades y responsables.

| Nº Actividad | Responsable | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Elaboración de encuesta | Asistente RRHH | | | | | | | | | | | |
| Recopilación de datos | Asistente RRHH | | | | | | | | | | | |
| Análisis e interpretación de los resultados | Asistente RRHH | | | | | | | | | | | |
| Verificación de cumplimiento de las necesidades de los colaboradores | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de encuesta del clima organizacional | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | | |
| Estudio de las necesidades y capacidades de la organización | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | | |
| Encuesta acerca de motivación a los colaboradores | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Recopilación de datos de las encuestas y el estudio organizacional para su debido análisis e interpretación | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | |
| Determinar los costos y el presupuesto | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | |
| Planificar la implementación | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | |
| Establecer controles para medir los resultados de la implementación | Funcionario de compensación y beneficios | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Los presupuestos planteados en esta propuesta fueron preparados a manera de brindar un estimado a las organizaciones en general y los expertos en talento humano que deseen poner en práctica lo aquí recomendado. Se realizó el cálculo con base en el salario mínimo indicado en la página del ministerio de trabajo y seguridad social según su última actualización realizada el 07 de agosto del 2021.

Para poder aplicar la encuesta a los colaboradores de percepción del salario emocional, se recomienda que esta sea elaborada y aplicada, así como la debida recopilación de resultados por un asistente en recursos humanos para lo que se requiere del siguiente presupuesto:

Tabla N°. 38 Salario mínimo Asistente de Recursos Humanos.

| Encargado | Salario Mínimo | Jornada Ordinaria | Horas al mes | Costo por hora |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Asistente de Recursos humanos (TOEG) | ¢406.010,27 | 48 Horas | 192 Horas | ¢2.114,64 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla N°. 39 Presupuesto para elaboración de encuesta.

| Actividad | Horas | Costo por hora | Costo total |
|---|--------------|-----------------------|--------------------|
| Elaboración de encuesta | 0.5 | ¢2.114,64 | ¢1.057,32 |
| Recopilación de datos (va a depender de la cantidad de encuestados) | 1.5 | ¢2.114,64 | ¢3.171,96 |
| Análisis e interpretación de los resultados | 2 | ¢2.114,64 | ¢4.229,28 |
| Costo total | | | ¢8.458,56 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para el estudio organizacional de los factores y consideraciones a tomar en cuenta para implementar el salario emocional se recomienda que este sea realizado por un funcionario del departamento de compensación y beneficios para el debido planteamiento basado en la estrategia organizacional para lo que se requiere del siguiente presupuesto:

Tabla N°. 40 Salario mínimo funcionario de compensación y beneficios.

| Encargado | Salario Mínimo | Jornada Ordinaria | Horas al mes | Costo por hora |
|--|-----------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Funcionario de compensación y beneficios (Lic) | €682.607,23 | 48 Horas | 192 Horas | €3.555,25 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla N°. 41 Presupuesto para realizar estudio organizacional de los factores y condiciones a tomar en cuenta para implementar el salario emocional.

| Actividad | Horas | Costo por hora | Costo total |
|--|--------------|-----------------------|--------------------|
| Verificación de que se cumplen las necesidades básicas de los colaboradores | 1 | €3.555,25 | €3.555,25 |
| Elaboración de encuesta del clima organizacional | 1.5 | €3.555,25 | €5.332,88 |
| Estudio de las necesidades y capacidades de la organización | 1.5 | €3.555,25 | €5.332,88 |
| Encuesta acerca de motivación a los colaboradores | 1.5 | €3.555,25 | €5.332,88 |
| Recopilación de datos de las encuestas y el estudio para su debido análisis e interpretación | 3 | €3.555,25 | €10.665,75 |
| Determinar los costos y el presupuesto | 2 | €3.555,25 | €7.110,50 |
| Planificar la implementación | 7.5 | €3.555,25 | €24.886,75 |
| Establecer controles para medir los resultados de la implementación | 1.5 | €3.555,25 | €5.332,88 |
| Costo total | | | €67,549.77 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

7.6.1 Determinar las necesidades de incentivos no económicos.

Brindar a los colaboradores beneficios no monetarios con el fin de que se sientan más satisfechos con la empresa, lo cual hace que su trabajo sea más eficiente y aumenta el compromiso con la organización. Es por esta razón que entregar esta serie de beneficios son vitales para los colaboradores y las organizaciones.

Sin embargo, establecer este tipo de beneficios en una organización no es tarea fácil, se debe de estudiar las variables, entender los gustos y necesidades de los colaboradores para su aplicación ideal. Por lo tanto, en esta propuesta se plantea preguntas que pueden servir de guía a la hora de elaborar una encuesta que se puede aplicar en las organizaciones para determinar las necesidades de los colaboradores para implementar el salario emocional adecuado.

7.6.2 Preparación de una encuesta de percepción de salario emocional a los colaboradores.

La mejor opción para entender lo que piensan los colaboradores es por medio de una encuesta, de este modo se pueden determinar las mejores opciones, escuchar sus opiniones, incluso se debe tomar en cuenta a los colaboradores que han dejado la empresa, preguntarles que no les gustó de la organización y qué cambios realizarían. Por esta razón, se plantean dos propuestas de preguntas de percepción de salario emocional que se pueden realizar en las organizaciones por medio de una encuesta para determinar las necesidades de salario emocional para colaboradores que actualmente laboran para ellos como para los que han decidido terminar la relación laboral, con el fin de que sus aportes ayuden a las organizaciones a escoger el camino que deben tomar a la hora de optar por el salario emocional. Las mismas se pueden realizar por medio de los canales digitales que

tenga a disposición la organización tales como Sharepoint, Google Forms, SurveyMonkey, entre otros.

Un punto importante que brinda información valiosa a la hora de aplicar la encuesta es solicitar en el cuerpo de la encuesta datos generales de los colaboradores tales como a qué departamento pertenece, gerente al que le reporta, puesto en el que se desenvuelve, así como el tiempo que tiene para laborar para la compañía ya que estos datos ayudarán a la hora de segmentar las respuestas para la implementación del salario emocional de acuerdo con las funciones y departamentos de la organización.

7.6.2.1 Ejemplos de preguntas de percepción del salario emocional a colaboradores activos de la organización.

A continuación, se presentan una serie de preguntas que se pueden utilizar a la hora de someter a los colaboradores activos de la organización a la encuesta para el estudio de las necesidades de salario emocional.

- ¿Considera usted que la organización ofrece el salario emocional adecuado para propiciar la satisfacción laboral de los colaboradores?
 Sí No
 ¿Por qué? _____
- ¿Cuáles beneficios de salario emocional conoce usted que se ofrecen en otras organizaciones? _____
- ¿Cuáles beneficios de salario emocional considera que contribuyen de mejor manera en la motivación de los colaboradores? _____

- ¿Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional le gustaría que se implementaran en la organización para mejorar el desempeño de los colaboradores?
 - Flexibilidad de horario.
 - Teletrabajo.
 - Planes de formación.
 - Reconocimiento.
 - Guardería.
 - Convenios y descuentos con otras entidades.
 - Beneficios sociales.
 - Bienestar psicológico.
 - Nutrición.
 - Gimnasio.
 - Voluntariado.
 - Otro especifique _____
- ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?
 - cada mes
 - de 1 a 3 meses
 - de 3 a 6 meses
 - más de 6 meses
 - Nunca ha recibido capacitación.
- ¿Considera usted que actividades como el voluntariado y engagement fomentan la motivación?
 - Sí No

¿Por qué? _____

- ¿Considera usted que el reconocimiento es uno de los tipos de salario emocional que influye en la motivación de los colaboradores?

Sí No

¿Por qué? _____

- ¿Su jornada laboral asignada le permite compartir con su familia?

Sí No

- ¿Su jornada laboral asignada le permite realizar actividades de ocio?

Sí No

- ¿Le gustaría que la compañía organice actividades con la familia de los colaboradores?

Sí No

- ¿De qué manera percibe el salario emocional otorgado por la compañía?

Como algo que le genera satisfacción

Como un deber de la Institución

Como un derecho adquirido

Otro. Especifique _____

- ¿Considera usted que cuenta con un equilibrio entre la vida laboral y la familiar, a través de los beneficios que le otorga la compañía?

Sí No

7.6.2.2 Ejemplos de preguntas de percepción del salario emocional a colaboradores que terminan la relación laboral la organización.

De igual manera, se proponen las siguientes preguntas para realizar una encuesta de salida acerca de las condiciones menos favorables de la organización por las cuales los colaboradores deciden terminar la relación laboral para tomar estos aportes y mejorar las condiciones laborales por medio del salario emocional.

- Describa algún aspecto que le molestó de la organización.
- Mencione que podría realizar la organización para mejorar el ambiente organizacional.
- Indique su nivel de satisfacción con el salario emocional otorgado por la organización:
 - () Satisfecho(a)
 - () Indiferente
 - () Insatisfecho(a)
- ¿Considera usted que los programas de desarrollo personal y los programas de capacitación que se ofrecen son suficientes? ¿Qué otros tipos considera que se deben implementar? _____
- ¿Considera usted que la organización se preocupa por satisfacer las necesidades de los colaboradores y por tener colaboradores satisfechos laboralmente? _____
- Basado en su experiencia, ¿cuáles tipos de salario emocional recomendaría implementar en la organización? _____
- ¿Considera usted que la organización brinda reconocimiento adecuado a los colaboradores por sus logros? _____

- ¿Considera usted que las condiciones de trabajo, las instalaciones y el equipo se mantienen funcionando y son adecuadas para cumplir con las funciones requeridas?
- ¿Si se le presentara la oportunidad de unirse de nuevo a la organización en un futuro, lo pensaría como una opción?
- ¿Tienes algún comentario extra que nos ayude a mejorar la gestión del personal?

7.6.3 Factores y consideraciones a tomar en cuenta en las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional.

El salario emocional que se brinda en las organizaciones puede determinar la atracción y retención de talentos valiosos sin necesidad de aumentar los salarios monetarios. Esto es especialmente conveniente para las organizaciones que no tienen suficientes recursos financieros para ofrecer como salarios altos pero que pueden compensar por medio de los beneficios que se ofrezcan por medio del salario emocional.

Sin embargo, se deben tomar en cuenta ciertos factores y condiciones a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones para determinar si es factible, va de acuerdo con las metas y si éste ayudará a conseguir los resultados esperados. Por esta razón, dentro de esta propuesta se presentan algunos de estos factores y condiciones de manera que sirva de orientación para las organizaciones y expertos en talento humano en su gestión a la hora de optar por la implementación del salario emocional.

7.6.3.1 Satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores.

En primera instancia antes de pensar en beneficios adicionales, se debe asegurar que la organización les brinda a los colaboradores las condiciones necesarias para suplir sus necesidades

básicas. Además del salario monetario, la posibilidad de seguros de vida o coberturas médicas son aspectos indispensables para articular las políticas de compensación y beneficios de una organización.

7.6.3.2 Evaluar el ambiente y clima organizacional.

Después de haber evaluado las necesidades de los colaboradores es momento de analizar el entorno organizacional para determinar las carencias que éste tiene, ya que el ambiente y cultura organizacional tienen una gran influencia en la motivación de los colaboradores y cómo lo perciban se verá reflejado en el desempeño, por esto la importancia de realizar este análisis para saber en qué se debe enfocar la organización para ofrecer mejores condiciones laborales que serán parte de los beneficios que se le brindan a los colaboradores. Tal y como lo que se menciona en el artículo de Jaime, H. (s.f.) llamado Encuestas de clima: ¿para qué sirven y cómo puedo hacerlas? se recomienda utilizar la encuesta de clima organizacional ya que:

Las encuestas de clima nos permiten conocer de cerca qué pasa en nuestra organización. Y esto, sin duda, es el primer paso para poder establecer las acciones y las estrategias clave que nos permitan mejorar la satisfacción laboral y mejorar el desempeño. (Jaime, H, s.f.)

7.6.3.3 Tener en cuenta las necesidades y capacidades de la organización.

Así como se determinan las necesidades de los colaboradores de igual manera se tienen que tomar en consideración las de la organización esto con el fin de establecer que es lo que se busca satisfacer y los resultados que se planean obtener con la implementación del salario emocional lo cual debe de estar alineado con la estrategia de la compañía y los objetivos de esta. También se debe de tener claro las capacidades con las que cuenta la organización para ofrecer los diferentes beneficios así como si son aplicables para toda la compañía o si solo aplica para algunos

departamentos o puestos en específico así como si se cuenta con los recursos necesarios para su implementación.

7.6.3.4 Conocer a la fuerza laboral, así como las condiciones y beneficios que los motivan.

Como es sabido, la motivación varía de persona a persona y en este tema influyen muchos factores por lo que allí radica lo difícil que es lograr motivar a todas las personas por igual y mucho más dentro de una organización. Pero es indispensable saber lo que mueve a los colaboradores, lo que los hace sentirse orgullosos de laborar para la empresa y los motiva para cumplir con sus funciones, de esta manera será más fácil determinar los beneficios y condiciones que se pueden implementar con el fin de motivarlos a continuar en la organización y que se sientan bien estando en ella.

7.6.3.5 Recopilación de datos de las encuestas y el estudio organizacional para su debido análisis e interpretación.

Una vez realizadas las encuestas y el estudio organizacional se deben de recopilar la información obtenida para su debido análisis e interpretación ya que con base a los resultados que brinde la investigación realizada es que se determinará el curso a seguir para la implementación del salario emocional de acuerdo con las necesidades expuestas por los colaboradores y las capacidades de la organización estando esto alineado con los objetivos de la misma y su estrategia.

7.6.3.6 Considerar los costos de implementación para la organización.

Una vez que se está planeando implementar el salario emocional en la organización se debe de tomar en cuenta el costo que esto conlleva por lo tanto se debe de considerar el presupuesto con el que cuenta la organización para así determinar qué tipos de salario emocional se pueden ofrecer, por ejemplo si se planea implementar el teletrabajo como beneficio se tiene que tener en

consideración si los colaboradores cuentan con las condiciones idóneas para realizar las labores desde su lugar de residencia empezando por el equipo técnico así como brindarles la capacitación necesaria y fijar las pautas que regulen el teletrabajo para garantizar que se cumplan las funciones a cabalidad y que esto no afecte la productividad ni el desempeño. Además, se debe analizar si las funciones de los puestos son teletrabajables.

7.6.3.7 Planificar la implementación.

Cuando ya se han determinado los beneficios que se van a implementar como parte del salario emocional con base en las necesidades de tus colaboradores y las posibilidades de la organización, es vital planificar su implementación trazando un plan de acción para garantizar que se va a desarrollar de la manera correcta y necesaria para que funcione y de los frutos deseados. En este punto también se debe contemplar la forma en cómo se lo notificarás a los colaboradores y cómo se estarían gestionando los beneficios que se implementarán.

7.6.3.8 Establecer controles para medir si se obtienen los resultados esperados.

Se debe realizar un análisis de resultados ya que lo que no se mide no se puede mejorar, el fin de implementar el salario emocional en las organizaciones es ofrecerles condiciones que los hagan sentirse bien dentro de la organización y que esto impacte en su motivación y por tanto se refleje en un buen desempeño. Es por esto por lo que se debe monitorear los resultados para determinar si el salario emocional está cumpliendo su función según lo planeado.

7.6.4 Tendencias del salario emocional para el 2022.

Como parte de la propuesta se recomienda a las organizaciones y a los expertos en talento humano mantenerse al día con las tendencias del salario emocional, así como los beneficios que

ofrece la competencia para saber cuáles de estos buscan y les dan mayor importancia los colaboradores a la hora de tomar la decisión de unirse a la organización.

Por este motivo, se presentan las principales tendencias que se tienen estimadas para el 2022 con respecto al salario emocional de acuerdo con el artículo llamado “Salario emocional 4.0, la transformación de la retención del talento” del diario económico Cinco Días de El País (2021) dónde según Elvira Cano, abogada asociada del área laboral de LABE Abogados, el desarrollo de la conexión emocional para generar y mantener cultura empresarial a través del conocimiento de las personas es el nuevo reto de los recursos humanos. Así como los nuevos factores a tener en cuenta para definir el salario emocional de nueva generación deben enfocarse a novedosos protocolos para la desconexión digital, planes de coaching empresarial enfocados al entrenamiento de equipos para desarrollar habilidades y aptitudes que maximicen el potencial de las personas, planes de asistencia psicológica que estén diseñados para apoyar el rendimiento y el bienestar en el lugar de trabajo o incluso planes de asesoría legal, de asistencia y asesoramiento a los empleados.

7.6.4.1 El protocolo de desconexión digital o “descanso digital” deberá definir tanto las acciones de sensibilización del personal sobre un uso razonable de las herramientas tecnológicas utilizadas en el trabajo, como las acciones formativas necesarias para garantizar el descanso y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral una vez finalizada la jornada. Es el respeto al tiempo de descanso, permisos y vacaciones.

7.6.4.2 Los planes de coaching mejoran el desempeño y rendimiento de los equipos de trabajo. Estas técnicas definen los objetivos a cumplir y facilitan las herramientas para conseguirlo, mejoran el rendimiento y los resultados y son motivadores.

7.6.4.3 Los beneficios de ofrecer asistencia psicológica pueden resultar estratégicos a la hora de prevenir situaciones desfavorables como el estrés o la ansiedad que pueden derivarse de entornos de alta exigencia o gran volumen de trabajo y ayudan a proteger el bienestar psicológico del trabajador. Al igual que facilitar protección jurídica frente a cualquier problema legal tanto personal como familiar que cubra otros aspectos de la esfera emocional. (Cinco Días, El País – Economía, 2021)

Por otro lado, otras de las tendencias que se vienen para el 2022 de acuerdo con el artículo Tendencias de recursos humanos para 2022 del blog de HolmesHR (s.f.) relacionadas al salario emocional son:

7.6.4.4 Flexibilidad horaria.

Podríamos afirmar que la flexibilidad horaria puede tener un papel relevante. Es posible que muchos empleados pidan no solo trabajar a distancia, sino también disponer de una mayor flexibilidad horaria. De hecho, la flexibilidad laboral es el beneficio más valorado por los colaboradores en México. A su visión, su trabajo se cumple de manera remota y no es necesaria su presencia ni el cumplimiento de un horario estricto y atado.

7.6.4.5 Reconocimiento: hazles saber cuánto les valoras.

El reconocimiento nunca falla. El ser humano está en constante búsqueda de aprobación y qué mejor aprobación que la de tu empleador y el sitio donde pasas gran parte de tu vida. Cualquier empleado puede ser un excelente “influencer” dentro de su círculo social si de verdad se siente identificado y apreciado por la marca. Se recomienda la motivación verbal. Nunca falla un comentario o plática con un empleado sobre su trabajo, habilidades, motivaciones y cuestiones personales.

7.6.4.6 Mantener un buen clima laboral para potenciar la satisfacción de los colaboradores.

Según sea el clima laboral, dependerá la forma en la que los miembros de la organización se relacionan y cuál sea su desempeño, logro de objetivos, calidad del servicio que ofrecen. Por ello se ha convertido en un foco importante para el área de Recursos Humanos.

7.7 REFERENCIAS

Cinco Días, El País – Economía (2021). *Salario emocional 4.0, la transformación de la retención del talento*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/05/extras/1614953569_151460.html

HolmesHR (s.f.). *Tendencias de recursos humanos para 2022*. <https://www.holmeshr.com/blog/tendencias-de-recursos-humanos-para-2022/>

Jaime, H. (s.f.). Encuestas de clima: ¿para qué sirven y cómo puedo hacerlas? HolmesHR. <https://www.holmeshr.com/blog/encuestas-de-clima/>

Ministerio de trabajo y seguridad social (8 de julio 2021) Lista de Salarios https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_salarios_2021.pdf

REFERENCIAS

- Allcahuaman, P. y Chaquere, M. (2019). *Salario emocional y retención del personal en la empresa TCINGE S.A.C, Rímac 2019*. [Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55164>
- Assuncao, A. y Pimenta, A. (2020). *Satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem na rede pública de saúde em uma capital brasileira*. *Ciênc. saúde coletiva* [online], 25(1), 169-180. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28492019>
- Barcelo, J. (s.f.). *10 ejemplos de salario emocional* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- 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*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana.] Repositorio Institucional – Universidad Hispanoamericana.
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Occupational Outlook Handbook, Human Resources Specialists. (9 de abril de 2021). *What Human Resources Specialists Do*. <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/human-resources-specialists.htm>
- Carrasco, A. (22 de noviembre de 2015). *Factores que influyen en el desempeño laboral*. Destreza Humana. <http://destrezahumana.blogspot.com/2015/11/factores-que-influyen-en-el-desempeno.html>
- Cepeda, K. (2020). *El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios*. [Tesis de Maestría, Universidad

Autónoma de San Luis de Potosí.]

<http://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/6119/TesisM.FCA.2020.Salario.Cepeda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ceupe Magazine (s.f.). *Recursos Humanos, el salario emocional*.
<https://www.ceupe.com/blog/recursos-humanos-el-salario-emocional.html>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el Capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Dafne (6 de diciembre de 2019). *Descubre las ventajas de la evaluación del desempeño laboral*. Bumeran. <https://www.bumeran.com.mx/noticias/descubre-las-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Dessler, G., Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. 6a. ed. México, Pearson

Eliyana, A., Ma'arif, S. y Muzakki (2019). *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C. y Sebastián, J. (2019). *Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application*. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. DOI: 10.17485/ijst/2019/v12i42/146964

- González, F. (2017). Revista de negocios vol. 20 (publicación académica) base de datos, Universidad Hispanoamericana. Recuperado el 3 Junio 2021. [http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=\(salario+AND+emocional\)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d](http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=(salario+AND+emocional)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d)
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana.
- Laporta, A. (7 de febrero 2020). ¿Cuáles son los tipos de salario emocional que más valoran los trabajadores?. APD. <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>
- López, S., Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. 1ª ed. México, McGraw-Hill Interamericana
- Martinez, A., Ruiz, N., Rojas, N. Londoño, C. y Pérez, R. (2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. [Trabajo de grado, Universidad EAN, Bogotá – Colombia] DOI:10.13140/RG.2.2.34311.04000
- Martinez, 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* [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana.] Repositorio Institucional – Universidad Hispanoamericana.

- Pimienta, J., De la Orden A., y Estrada, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 8 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/experto>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 8 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/especialista>
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17^a ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. 12^a ed. México, Pearson
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Mexico: Pearson Educacion, Mexico.
- Robles, R. y Muñoz, M. (2020). *Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos*. Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5180>
- Rodríguez, L. (2014). *Salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil Trinidad Galán*. (Tesis inédita de especialista). Universidad Libre Bogotá, Colombia.
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V. y Noroña, D. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19*. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Torres, D. Triviño, J y Martínez, L (2015). *El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial* [Proyecto ensayo de grado Para optar al Título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda].

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/997/EI%20salario%20emocional.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo N° 1 Guía de Entrevista para los expertos.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. Nombre:
2. Área de talento humano en la que se especializa:
3. Años de experiencia:

I. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?
2. De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?
3. ¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?
4. Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?,
5. De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?
6. ¿Qué papel considera usted cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?
7. ¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.
8. Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?
9. Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?
10. En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?



II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

11. ¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?
12. Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?
13. ¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?
14. ¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?
15. ¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?
16. En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?
17. ¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?
18. ¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?
19. ¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?
20. Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?
21. ¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?
23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?



24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?
25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?
- 1.1 Factores del salario emocional**
26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?
27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?
28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?
29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?
- 1.2 Tipos de salario emocional**
30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?
31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?
32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir éste en el desempeño?
33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?

Anexo N° 2 Sistematización de las respuestas obtenidas.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado 1
2. **Área de talento humano en la que se especializa:** Reclutamiento y selección, desarrollo profesional
3. **Años de experiencia:** 37 años

I. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. **Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**
 - Reconocimiento (escritos, verbales, públicos o privados), Tiempo libre, Flexibilidad de horario, capacitación, teletrabajo, administración por objetivos, participación en eventos particulares (permisos de estudio, actividades de formación)
2. **De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?**
 - Todos son igualmente importantes, se alternan de acuerdo con la persona y los intereses. Darle la oportunidad al colaborador que pueda elegir cuales le funcionan.
3. **¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional? ¿De qué manera?**
 - Si, el tipo de naturaleza del negocio afecta por su capacidad económica y la capacidad legal. Por ejemplo, en el estado no hay una norma que avale el salario emocional, ni lo regula entonces no se puede aplicar. Y el estilo de liderazgo también influye.
4. **Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?,**
 - La aceptación de los empleados a las condiciones que se le ofrecen, la cultura organizacional que va a determinar si el incentivo se ve como salario emocional, el fundamento legal de la organización, las reglas claras de la modalidad y mecanismos de comunicación claros.



5. De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?

- El fundamento legal y las reglas claras son factores indispensables, así como el ámbito de la actividad.
- 6. ¿Qué papel considera usted que cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?**
- Juega un papel importante, con respecto a la no presencialidad, debido a que la conversación diaria no se da. La pandemia ha generado un cambio de cultura de manera que los colaboradores han asumido el teletrabajo de manera positiva, contrario a otros que lo ven como una amenaza y/o incertidumbre. Los que no tienen teletrabajo se exponen al riesgo de contagio. La pandemia vino a dar otra percepción del mundo, brinda la posibilidad de percibir la cercanía, la flexibilidad; por lo tanto, es un incentivo.
- 7. ¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.**
- Puede surgir como un paliativo en tiempos de crisis, lo que está resolviendo en temas de pandemia es un tema económico. No hay plata para pagar un aumento, tiempo extra. Por tanto, equipara la balanza.
 - En virtud de las medidas sanitarias se ha tenido que implementar mecanismos que varíen las condiciones para trabajar.
- 8. Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?**
- No quitaría ninguno.
- 9. Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?**
- El manejo de la motivación se convierte en un incentivo, y en tiempos de pandemia resulta de gran utilidad ya que permite tratar el estrés, el miedo y la seguridad.
- 10. En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?**
- Modificación del teletrabajo.
Ej. en el ICE, se tuvo que normar y legalizar el teletrabajo. Hubo problemas disciplinarios y por ende se tuvo que modificar.

II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

- 11. ¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?**
- Si definitivamente, está estrechamente relacionado con que las personas se sientan a gusto con el puesto y la organización por las características de este.
- 12. Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?**



- Depende de la escala de necesidades, si la persona está en función de lo económico el salario emocional no le va a favorecer. Desde la perspectiva de Maslow el teletrabajo le da seguridad, comida, menos gasto.
13. **¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?**
 - Si es relevante, es la única forma en este momento de reconocerle a una persona el buen trabajo.
 14. **¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?**
 - El teletrabajo es el salario emocional más poderoso por las condiciones de pandemia, el horario flexible también.
 15. **¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?**
 - Definitivamente si, los sentimientos y emociones en el trabajo son importantes. La gente que trabaja contenta produce bien.
 16. **En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?**
 - A nivel de organización publica se da el fenómeno de inicio, como no ha sido común, en este momento no ha sido contraproducente. Se va a dar cuando se les restrinja o se les quite. Va a perder el concepto o naturaleza de salario emocional y se va a convertir en derecho.
 17. **¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?**
 - Depende del salario emocional, pero en buena teoría ganar más (económicamente o no), me hace sentir mejor y más feliz. Por lo que me ayuda a estar mejor. Si me dan más condiciones me siento mejor. El estar bien ayuda a la motivación y por tanto en la calidad de vida.
 18. **¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?**
 - Si, porque si tienen la flexibilidad la han adaptado como una condición motivadora.
 19. **¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?**
 - Si, más en estos momentos, ya que brinda seguridad y canaliza la incertidumbre. Más no todas las personas lo consideran como factor de motivación.
 20. **Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?**
 - Es un factor de motivación para las personas que lo querían así, pero hay personas que prefieren ir a la oficina porque no tienen las condiciones en la casa para trabajar, más bien les ha generado estrés (por el manejo de la tecnología), síndrome de burn out entre otros.
 21. **¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?**



- La comunicación es importante, así como fomentarla. Sumar herramientas, el acompañamiento al colaborador, tomar en cuenta al colaborador, hablar con ellos durante el día y brindar recursos para capacitarse en el manejo de herramientas útiles.

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?

- Una persona motivada produce más y mejor. Si hay compromiso produzco, y del mismo modo produzco en cantidad y calidad.

23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?

- El teletrabajo y los horarios flexibles, así como el esfuerzo por capacitar y comunicar.

24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?

- Sí, al principio la implementación ha sido lenta. El incremento de la productividad no se pudo percibir al inicio, una vez pasada la curva de aprendizaje se puede percibir el efecto en el desempeño ya que los problemas tecnológicos afectan el desempeño.

25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?

- Mucho, un ambiente sano, colaborativo, transparente y cordial genera un buen desempeño. En estos tiempos de teletrabajo es menos perceptible ya que el distanciamiento no permite percibir lo sano del ambiente.

1.1 Factores del salario emocional

26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?

- Sí, una persona motivada genera un compromiso con el trabajo y esto provoca que trabaje mejor y más.

27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?

- Sí, el tema de la vida personal hay que manejarlo con límites, así como al colaborador como un ser integral. Sin caer en el abuso de la invasión a la intimidad es importante que las condiciones personales del colaborador sean tomadas en cuenta, sobre todo cuando dichas condiciones puedan incidir en la productividad.

28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?

- Si por supuesto, el salario emocional se percibe como más salario por un desempeño. El teletrabajo y la flexibilidad ahorita no se dan en función de la productividad sino en función de las condiciones de pandemia.

29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los



valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?

- Efectivamente, me pagan más porque estoy contribuyendo más. En las condiciones actuales, el compromiso social es ausente.

1.2 Tipos de salario emocional

- 30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?**
- Si, para mucha gente la capacitación es un salario emocional. En estos momentos es un aporte para la competencia del colaborador. Se le facilita el trabajo y mejores condiciones.
- 31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?**
- Si, ya que puede constituirse en un factor de motivación. Porque se le brinda por la confianza, y la confianza genera motivación y esto se traduce al desempeño.
- 32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño?**
- Si, para quien quiera teletrabajar influirá en su desempeño. Para las personas que tienen limitaciones más bien influirá de manera negativa. Por lo tanto, depende de las personas y sus condiciones.
- 33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?**
- Yo creo en el teletrabajo, pero no es una condición que pueda generalizarse, debe ser algo evolutivo. En este momento quizá no esté generando productividad o el desempeño deseado. Es un proceso de cambio, superadas las barreras profesionales y tecnológicas tiene un gran impacto en el desempeño de manera positiva. De otra manera, es difícil garantizar el desempeño. En este momento, en algunas personas puede significar un impacto negativo por las condiciones personales de cada uno. Dentro de un tiempo se va a ver como un derecho en lugar de incentivo.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado 2
2. **Área de talento humano en la que se especializa:** General
3. **Años de experiencia:** 10 años

1. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. **Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**
 - Sector público: teletrabajo desde el punto de vista de traslado, económico, tiempo por tiempo (tiempo demás en la jornada intercambiable por permisos, días libres o salir antes lunes o viernes), honorarios internos (por cada proyecto se recibe un reconocimiento por logro personal, derecho de autor, carrera profesional para movimientos de personal, cambio de puesto) planes de formación (capacitación para crear carrera profesional) guardería, asistencia psicológica (apoyo de grupo), actividades de engagement, capacitación (en temas emocionales, psicoemocionales) espacios de distracción (gimnasio, pista de atletismo), horario flexible según lugar de donde vive la persona.
2. **De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?**
 - Teletrabajo (uno de los que ha sido probado que es mas productivo, genera mas beneficios para los colaboradores), formación (toda organización debería tomar en cuenta el poder educar a sus colaboradores y que sea útil dentro de la misma,) capacitación (es importante tanto que se debe de hacer un diagnostico de necesidades) y hacer un tridente de estas.
3. **¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?**
 - Si claro, porque hay muchas que no están preparadas para un salario emocional. Lo ven como darle muchas ventajas al colaborador sin ver beneficios para la organización. Se limita la cultura organizacional y la influencia del clima organizacional.



- 4. Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?**
- Empezando por el punto frágil del clima organizacional, cuando una organización está contaminada todos van a tener el riesgo de contaminarse, si hay claras desventajas de salario, traslado etc; siempre se van a dar desde el clima. El compromiso social es el branding que tiene la organización para convencer a los colaboradores de que va a haber un salario emocional equitativo, la cultura organizacional de que se tengan las mismas condiciones para todos y saber que tipo de salario emocional aplica para cada persona
- 5. De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?**
- El factor de clima organizacional es indispensable ya que este va a determinar las necesidades que existen.
- 6. ¿Qué papel considera usted cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?**
- La retribución de la ansiedad, angustia de un entorno tan difícil, el miedo a salir es algo que a las personas les ha afectado mucho, así como el cambio en la vida cotidiana; entonces el salario emocional ha venido a ser una compensación de la tragedia, da seguridad del trabajo y del patrono.
- 7. ¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.**
- Todas las organizaciones, tuvieron que recurrir de una forma emergente, no solo con el teletrabajo, también traslado de funciones, categorización de funciones, todas tuvieron que transformarse por motivo de la pandemia. Transformación cultural, emocional y económica.
- 8. Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?**
- Faltó: la preparación del colaborador a una nueva realidad (la virtualidad, la tecnología disruptiva) adaptación a la tecnología, preparación emocional de adaptarse al cambio de las funciones.
 - Que no se tuvo que haber aplicado: la ausencia de normativas emergentes y planes de contingencia.
- 9. Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?**
- Colaboradores: la identificación hacia la organización, el salario les permite sentirse respaldados por la organización, les permite desarrollar nuevas habilidades (en un ámbito tecnológico) habilidades de comunicación, habilidades de administración del tiempo.
 - Organización: ahorro de gastos físicos (agua, papel higiénico, luz) reducción de contaminación, colaboradores más comprometidos, la productividad ha sido un eje fundamental para el trabajo, así como también el ahorro en cargas sociales.
- 10. En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?**
- Sí, en una institución que fue pionera en el salario emocional. Debido a que la gente se abusó de los beneficios que tenían con el salario emocional (teletrabajo, horarios flexibles) abuso en el teletrabajo manteniendo la computadora encendida realizando otras labores. Se suspendió



debido a que una pareja sufrió un accidente a muchos kilómetros de diferencia de su lugar de habitación. También los horarios flexibles se eliminaron porque la gente se quejaba que porque solo 2 días y no todos los días.

II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

11. **¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?**
 - Si, crea compromiso y vínculo con la empresa. Es un factor motivacional porque permite tener una meta (que no me lo quiten) y motiva a ser mas productivo y cumplir su función.
12. **Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?**
 - Si, empezando por las primarias, el salario emocional cumple una función de acuerdo con las necesidades de cada persona. Se cumplen las necesidades de alimentación, de descanso, de trabajo, el cuidado de las personas, las del segundo eslabón ya que brinda seguridad, con respecto al nivel social con el teletrabajo se ha cambiado la normalidad de socialización, en la parte de afecto-aprecio no se cumple con el salario emocional ya que se vuelve una persona de producción y se crean discrepancias de beneficios. En la parte de autorrealización el salario emocional ayuda a cumplir esta necesidad, ya que ayuda a compartir con la familia, tener tiempo libre para realizar lo que les gusta, no tener que gastar en comida fuera, transporte, arreglar la casa entre otros.
13. **¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?**
 - Si es en equipo si, si el reconocimiento es personal no. El reconocimiento personal en una organización no es bien visto, es un factor que limita la motivación del grupo, lamentablemente somos seres colectivos, por lo tanto, el reconocimiento individual genera envidia, genera ruptura en el clima organizacional. La organización se ve afectada por los reconocimientos.
14. **¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?**
 - La combinación del teletrabajo y el horario flexible, eso genera que el colaborador logre la administración de su tiempo y al cumplir con estos factores se cumple con la autorrealización de cada individuo.
15. **¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?**
 - Si, el salario emocional motiva al reto de conseguir más, contribuye a la motivación desde un plan emocional, es la realización de equilibrio de trabajo y de beneficio económico de quienes lo tienen.
16. **En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que**



disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?

- Si, por la ley del mínimo esfuerzo, cuando no se pasa por la transición de irse ganando las cosas. Todos quieren ganar mucho haciendo poco. La teoría es real, porque no se da la correcta administración del salario emocional. Si no hay reto no hay ganancia, desmotiva hacer siempre lo mismo. La rutina genera un desgaste emocional.
17. ¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?
- Es relativo, el salario emocional afecta si, desde un punto de vista en la calidad de vida si afecta, de manera que no todos los tipos de salario emocional motivan a los colaboradores, no todos lo ven como un reforzamiento, algunos lo ven como un castigo. En algunos casos puede generar depresión y frustración, ya que algunos no saben como administrar el salario emocional.
 - Si son millenials si, si es x-y es relativo. Para mejorar la calidad de vida es subjetivo, depende de cada persona.
18. ¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?
- Si, porque les permite la administración del tiempo. La flexibilidad de horario es uno de los que genera mas motivación, la gente lo añora tener.
19. ¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?
- Si, es un factor motivacional porque permite la libertad de gerenciar la vida personal, de hacer lo que más nos gusta y gerenciar el tiempo. Es motivador porque no se tiene a nadie controlando.
20. Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?
- El descubrir en todas las personas que son resilientes, que se pueden adaptar al cambio y que es posible adaptar el modo de vida.
21. ¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?
- El horario flexible, por cuestiones de restricción de horario y vehicular. El horario flexible permite estudiar o hacer cualquier trámite.

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?
- La relación es bilateral, el salario emocional impacta el desempeño y el desempeño impacta el salario emocional. Cuando se da el impacto en el desempeño se produce mas productividad. Y cuando impacta el salario emocional se da por perseguir una meta.
23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?



- El teletrabajo, horario flexible y la capacitación. Resultados positivos que se obtienen productividad y compromiso.

24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?

- Sí, por la administración del tiempo, por la productividad y por el ahorro de tiempo en traslado, convivencia con compañeros y reuniones.

25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?

- Es la influencia más impactante en el desempeño, el ambiente laboral es lo más decisivo en el desempeño de cualquier colaborador en cualquier organización. Es el fracaso o éxito del desempeño laboral en cualquier lugar.

1.1 Factores del salario emocional

26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?

- La motivación es el impulso que tiene toda persona para lograr un objetivo. La motivación es el eje que limita o alcanza el desempeño en todos los colaboradores.

27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?

- No, las políticas son reglas y limitantes redactadas subjetivamente, el desempeño y la motivación se limitan con el clima organizacional. No puede estar reglamentado.

28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?

- Sí, el salario emocional es la gratificación de la confianza, es el activador del desempeño de un colaborador. Es la recompensa de un buen desempeño y la confianza que se brinda.

29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?

- Sí, es un impacto a los valores por los que yo estoy trabajando, no solo porque necesito el dinero. Es por el conjunto de compromiso social que me representa y me hace sentir orgulloso.

1.2 Tipos de salario emocional

30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?

- Es el eje del desempeño de los colaboradores, la formación, desarrollo y la educación sea personal, social etc que genera que el desempeño se incremente. Es el detonante de la productividad.

31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?

- Sí, por la ventaja que da por el manejo del tiempo.

32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño?



- Si, es la invitación a trabajar mejor. De una vez incrementa la productividad.

33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?

- Si, porque definitivamente ha sido un ahorro económico para la organización tanto en las cargas sociales y además es la estrategia de atracción que se da ahora para no tener que pagar de más (transporte, alimentación, estudio, capacitación).



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado 3
2. **Área de talento humano en la que se especializa:** Análisis ocupacional, reclutamiento y selección de personal, evaluación de clima organizacional.
3. **Años de experiencia:** 25 años

I. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. **Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**
 - Retribución en tiempo (si no hay pago de horas extras se cambia por permisos o día libre), motivación por medio de brindarle el día libre de cumpleaños, reconocimiento por cumplimiento de hora de entrada, reconocimiento escrito por excelencia laboral y cumplimiento de expectativas.
2. **De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?**
 - Todos los anteriores, siempre son incentivos. Aunque no sea monetario, motiva a las personas. Es importante brindarles reconocimiento para hacerles saber que están realizando una buena labor.
3. **¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?**
 - Si, porque depende de la organización. Ejemplo: en la transnacional si se cumplen todas las condiciones, ellos se adaptan y brindan el salario emocional según sus capacidades. En el sector público y más aún en el gobierno es muy difícil poder implementar el salario ya que no está regulado. Hay una brecha muy grande entre el sector público y el sector privado.
4. **Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?,**



- Las competencias, habilidades blandas que tienen las personas, todas las personas tienen habilidades y formas de aprender diferentes. La actitud y la aptitud para desarrollar las tareas.
5. **De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?**
 - Reconocimiento, la motivación y las competencias.
 6. **¿Qué papel considera usted cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?**
 - Todos los tipos de salario emocional son importantes, y más ahora en pandemia ya que ésta vino a cambiar la forma de vida totalmente. Ejemplo, con el teletrabajo al estar en la casa la gente trabaja más y esto repercute en su salud mental y su interacción social. La gente ha llegado a un punto que está deprimida y se da el síndrome de burnout. Es importante tomar en consideración el salario emocional, pero más que todo a la persona y su bienestar para tomar las medidas necesarias.
 7. **¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.**
 - Claro que sí, en algunas organizaciones estaban trabajando en implementar el teletrabajo, por ejemplo, y la pandemia llegó a imponerlo debido a la situación sanitaria. Y ya después sintieron la presión de ser evaluados de forma diferente a la que estaban acostumbrados.
 8. **Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?**
 - El teletrabajo sin duda tuvo que ser analizado e implementado de manera correcta de acuerdo con las necesidades y capacidades de las personas.
 9. **Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?**
 - La motivación de la fuerza laboral, las personas toman más en serio su trabajo, se da una competencia sana por conseguir los logros y objetivos y así obtener más beneficios por medio del salario emocional.
 10. **En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?**
 - De momento no.

II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

11. **¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?**
 - Sí, por la relación que hay en ser mejores, alcanzar la calidad y tener esa competencia sana.
12. **Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?**



- Va muy enlazado con todas las necesidades, la parte social, seguridad, estima y autorrealización en conjunto con el salario emocional ya que llega a suplir las necesidades de los individuos.
13. **¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?**
 - Claro que sí, los gerentes deben aplicar el reconocimiento a los colaboradores para ayudar a mantenerlos motivados y reconocer que realizan un buen trabajo.
 14. **¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?**
 - El reconocimiento de la labor bien hecha, la remuneración en tiempo y flexibilidad de horario.
 15. **¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?**
 - Si claro, toda persona motivada cumple a cabalidad con sus funciones. Lo hacen porque les gusta lo que hacen, el ambiente laboral es bueno, la socialización entre compañeros, entre otros.
 16. **En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?**
 - Claro que sí, para algunos el salario emocional es un incentivo y los motiva a realizar su trabajo en otros casos no lo ven como un incentivo y están deseando la hora de salir ya que no se sienten motivados por más beneficios que les den.
 17. **¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?**
 - Depende, de la motivación de cada uno, de que los mueve, no todos los beneficios son incentivos o se perciben de tal manera en las personas. Entonces varía de persona a persona.
 18. **¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?**
 - La gran mayoría sí, ya que pueden administrar su tiempo de la manera que más lo necesiten ej. con la familia, tramites personales etc.
 19. **¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?**
 - Si funciona, pero no es para todo el mundo, porque depende de las capacidades de las personas y de sus gustos.
 20. **Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?**
 - Positivo debido a la aceptación. Ej. hay casos en los que las personas no quieren volver a la oficina de lo bien que se sienten trabajando desde sus casas.
 21. **¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?**
 - Principalmente la flexibilidad de horario es lo más viable en estos momentos. Monitorear a las personas para evaluar su motivación y su estado emocional. Actividades sociales de



manera virtual para que las personas puedan socializar y fortalecer las relaciones interpersonales.

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?

- En el cumplimiento de los objetivos, de las metas, en el acompañamiento de los líderes con sus colaboradores de manera que no se pierda ese acompañamiento para estar alineados en lo que se requiere para cumplir las metas planteadas y lograr el desempeño esperado.

23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?

- La flexibilidad de horario y el reconocimiento.

24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?

- Sí, porque todos fuimos obligados a trabajar desde la casa y como todo al inicio fue difícil. Una vez que se superó la curva de aprendizaje, se logró la eficiencia y la productividad esperada.

25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?

- Las condiciones que uno tiene para realizar el teletrabajo influyen para lograr y/o cumplir con las funciones que cada uno tiene asignado. Tener un buen ambiente y la adecuación de este promueve la comodidad para poder cumplir con el trabajo.

1.1 Factores del salario emocional

26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?

- Sí, una persona motivada es una persona que trabaja por sus metas y es más productiva.

27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?

- Sí, es bueno tener parámetros, metas y objetivos para garantizar que se cumplan las metas y los objetivos de la institución. Y así garantizar un balance sano entre la vida personal y la laboral.

28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?

- Sí claro que sí. De esta manera las personas sienten que cumplen con su trabajo y que este es reconocido por sus líderes.

29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?

- Sí, si yo soy muy productiva es porque estoy comprometida con la organización y esto se ve a la hora de evaluar el desempeño.



1.2 Tipos de salario emocional

- 30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?**
- Si, es bueno que las organizaciones incentiven al desarrollo profesional de los colaboradores sin embargo es importante tener cuidado a la hora de ofrecer este tipo de incentivos ya que no todas las personas lo van a ver de manera motivacional y más bien va a repercutir de manera negativa en su desempeño.
- 31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?**
- Si, es viable ya que se puede dar de acuerdo con la evaluación del desempeño. Y para las personas que no lo tienen aún, van a brindar un buen desempeño con tal de que se les brinde este tipo de incentivo.
- 32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño?**
- Si, para las personas que están felices y les funciona van a dar un buen desempeño y buenos resultados y van a seguir haciéndolo con tal de no perder el incentivo.
- 33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?**
- Es parte importante de la realización personal, es un incentivo importante para las personas sin embargo no se puede dejar de lado la parte emocional de las personas que no lo ven como un incentivo y les ha generado un desgaste y en algunos casos depresión y síndrome de burnout. Por lo tanto, es una buena estrategia siempre y cuando se haga una evaluación previa de las necesidades de los colaboradores antes de implementarlo.



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

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado 4
2. **Área de talento humano en la que se especializa:** general y desarrollo organizacional y comportamiento.
3. **Años de experiencia:** 20 años

I. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. **Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**
 - Programas de formación y desarrollo (enfocados en la calidad de vida), teletrabajo, flexibilidad de horario, convenios con instituciones para ofrecer descuentos, parqueo, participación en tomas de decisiones, auditorías, desarrollo de procesos etc. Iniciativas de programas de dispersión (pintura, natación, ciclismo), asociaciones solidaristas, días libres (por motivos de enfermedad, por cumpleaños), celebrar las fechas especiales en la organización, opciones de tiempo compartido en clubes vacacionales, vehículo de transporte personal con el subsidio de la gasolina.
2. **De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?**
 - El salario emocional va relacionado a brindarle una mejor calidad de vida a las personas, por tanto; la formación y desarrollo son indispensables, recreación: ofrecerle opciones vacacionales y que puedan disfrutar del tiempo libre en familia y la opción de ofrecerle el vehículo para que no tengan que utilizar el propio.
3. **¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?**
 - No influye, lo que realmente influye es la filosofía y la cultura organizacional de la empresa. Se debe de brindar de manera estratégica, se debe realizar un estudio y brindar los beneficios de acuerdo con las necesidades y capacidades de la organización.



- 4. Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?,**
- Tienen que existir políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación, tener el presupuesto adecuado, que este orientado a una estrategia y sea beneficioso para la organización, contribución y desempeño de los colaboradores determinan su salario emocional.
- 5. De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?**
- Todos los anteriores, más el tema de la motivación, pero primordialmente la rentabilidad. El retorno que tenga la organización por medio de esa entrega del salario emocional.
- 6. ¿Qué papel considera usted cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?**
- Con la pandemia el tema de la seguridad, estar cerca de la familia es lo más importante y esto se ha brindado por medio del teletrabajo a pesar de que ya la gente se está empezando a cansar y anhela volver a la organización. El tema social, las personas necesitan ese contacto porque somos seres sociales.
- 7. ¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.**
- El teletrabajo se dio más que todo como necesidad debido a la situación y no tanto como incentivo de salario emocional, por lo tanto, pasó a ser una herramienta pero que de igual manera tiene un impacto emocional y se considera parte del salario emocional.
- 8. Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?**
- El teletrabajo se utiliza como una herramienta, por lo tanto, en algunas organizaciones se convirtió en una obligación para asegurar la continuidad del negocio. Se ha visto la falta de acompañamiento psicológico y emocional en estos tiempos de pandemia para sobrellevar la situación, procesos personales como divorcios, duelos, depresiones etc.
- 9. Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?**
- Para la organización la retención de la fuerza laboral y el compromiso laboral. Es un ganar – ganar. Para los colaboradores reconocimiento y compromiso.
- 10. En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?**
- En ocasiones se ha visto que se ha tenido que eliminar el beneficio por temas de presupuesto porque la organización no genera las ganancias esperadas entonces no puede invertir en ofrecer distintos beneficios. Es más el costo que el beneficio.

II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

- 11. ¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?**
- Si, si bien la motivación es algo muy intrínseco y depende de cada persona. Depende de las necesidades



- 12. Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?**
- Impacta en todas las áreas, tanto en seguridad como necesidades fisiológicas de acuerdo con las condiciones que genera la organización. El salario emocional suple las necesidades de cada persona de acuerdo con sus necesidades.
- 13. ¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?**
- Si es necesario el reconocimiento, ya que las personas sienten que su trabajo es importante y para que estos retribuyan ese sentimiento en sus funciones.
- 14. ¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?**
- La formación y desarrollo y la parte de calidad de vida generan más satisfacción.
- 15. ¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?**
- Si, totalmente. Ya que crea condiciones laborales agradables. A las personas les gusta sentirse bien en su lugar de trabajo y afecta en su motivación.
- 16. En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?**
- Claro que sí, tiene que haber una diferencia entre las personas que dan un buen desempeño y quienes no y de igual manera reciben los mismos beneficios. El salario emocional tiene que estar alineado a la estrategia de la organización y de acuerdo con los beneficios que se esperan recibir a través de este.
- 17. ¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?**
- Si totalmente, en beneficios, el apoyo, el poder compartir con la familia y la seguridad.
- 18. ¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?**
- Si, porque los colaboradores se ajustan a sus necesidades sin embargo tiene que brindarse la flexibilidad de acuerdo con las necesidades de la organización.
- 19. ¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?**
- Depende de cada persona ya que no todas las personas tienen la capacidad ni las herramientas. El teletrabajo es una herramienta
- 20. Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?**
- El desplazamiento, el tiempo que las personas toman en trasladarse hacia su lugar de trabajo, por lo tanto, el teletrabajo les brinda calidad de vida, el tema de estar en la casa y poder compartir con la familia. El tener su espacio personal en su hogar para poder realizar las funciones de una manera más cómoda.



21. ¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?

- El apoyo emocional, que las personas sientan que la empresa está con usted y se preocupa porque esté bien. Las empresas que implementaron brindar ayuda económica y diarios de comida. El teletrabajo por temas de seguridad, el liderazgo por parte de los gerentes, el tema de opciones de vacaciones subsidiadas por la empresa debido a la reducción de jornada laboral y su afectación económica.

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?

- Debe tener una influencia sino se tiene es una pérdida de tiempo y de recursos. Debe de tener una retribución en su desempeño.

23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?

- La formación, calidad de vida y recreación.

24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?

- Si ya que la gente se siente comprometida con la organización, siente el apoyo de la organización a pesar de la situación pandémica y a pesar de la implicación económica.

25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?

- El tema de la comodidad, el tema social, hay personas que se sienten más a gusto trabajando en su casa porque tienen las condiciones adecuadas a sus necesidades. Depende de los gustos y necesidades de cada persona.

1.1 Factores del salario emocional

26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?

- Si y no, dependiendo de qué tan identificada se sienta la persona con la organización. Se deben de generar condiciones óptimas para que la persona se sienta motivada pero no nos debemos de sentir mal si no se da de esta manera.

27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?

- Definitivamente si, las personas no están separados de su vida personal, si hay algo que a la persona no lo hace sentir bien en algún ámbito no va a funcionar bien. Se debe promover la calidad de vida personal por medio del salario emocional.

28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?

- Debe ser el reconocimiento de acuerdo con el desempeño, de acuerdo con el desempeño puede optar por los diferentes beneficios.



29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?

- Si, debido a la conciencia que existe ahora en las personas, ahora las personas son más solidarias. Interviene la parte humana, pero ahora la gente se identifica con la organización y procura que vaya acorde a sus valores.

1.2 Tipos de salario emocional

30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?

- Si, y se percibe en la gestión del desempeño en la cual se identifican las áreas de formación que necesitan explotarse.

31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?

- Si, ya que incentiva la administración del tiempo y las personas logran organizarse mejor y cumplir con sus funciones.

32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño?

- Si y no, ya que hay personas que no funcionan con el trabajo y no cumplen con sus funciones por tanto debe ser regulado y normado debido a que hay personas que si no se les observa no cumplen.

33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?

- Se tuvo que hacer debido a la situación pandémica, se hizo por deber. Existen organizaciones que si realizaron la implementación de manera correcta brindándole las herramientas necesarias para que pudieran cumplir con sus funciones y en otras se implementó como una herramienta para garantizar la continuidad del negocio y no tanto como un incentivo del salario emocional.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con el fin de llevar a cabo el proceso de investigación. Los datos recopilados serán de carácter confidencial.

Datos Generales:

1. **Nombre:** Entrevistado 5
2. **Área de talento humano en la que se especializa:** General
3. **Años de experiencia:** 30 años

I. VARIABLE 1: TIPOS DE SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Salario emocional.

1. Con respecto al salario emocional, ¿cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?
 - Flexibilidad de horario, el teletrabajo y motivación.
2. De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿cuáles cree usted que sean realmente necesarios se apliquen en las organizaciones?
 - La flexibilidad de horarios y la parte motivacional.
3. ¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?
 - Si, porque hay una gran diferencia entre las empresas privadas y las empresas públicas. Muchas veces se centran solo en la parte económica y se descuida la parte motivacional.
4. Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben de tener en cuenta a la hora de implementar el salario emocional en las organizaciones?
 - La capacidad que tenga talento humano de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación.
5. De los factores que usted indicó ¿cuáles considera que son indispensables en una organización para poder implementar el salario emocional?
 - Los 3 son indispensables y van de la mano para poder implementarlo.
6. ¿Qué papel considera usted cumple el salario emocional en estos tiempos de pandemia?
 - Se debe trabajar en la parte de comunicación, ya que se ha perdido mucho el tema social, ese contacto que se tenía antes y por el que se daba cuenta como está la persona y las necesidades que esta tiene.



7. **¿Considera usted que debido a la situación pandémica las organizaciones tuvieron que acudir a diferentes tipos de salario emocional apresuradamente? Explique.**
- Definitivamente, les ha costado mucho. Han tenido que hacer un cambio radical en la parte de talento humano.
8. **Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltaron de implementar?**
- Mas que tipos de salario, los procesos de implementación y adaptación hicieron falta.
9. **Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que obtienen los colaboradores como las organizaciones a la hora de implementar el salario emocional?**
- Que los trabajadores sean proactivos, porque la gente debe tener creatividad y la iniciativa y esto tiene repercusión en su productividad. Se vuelven polifuncionales a la larga.
10. **En el transcurso de su carrera, ¿conoce usted algún caso que se haya dado en alguna organización en la que hayan tenido que eliminar el salario emocional implementado debido a que no obtuvo los beneficios esperados?**
- No.

II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL.

Indicador 1: Factor de motivación.

11. **¿Considera usted que el salario emocional influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera?**
- Definitivamente, la gente debe estar motivada con lo que hace y el jefe tiene que estar motivado con el recurso que tiene. Entonces el salario emocional funge como un motivador.
12. **Con respecto a las teorías de motivación, específicamente con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, ¿cuál cree usted que es el impacto que tiene el salario emocional para suplir las necesidades de los colaboradores?**
- Es totalmente aplicable a la parte motivacional, ya que el salario emocional ayuda a suplir las necesidades de los colaboradores.
13. **¿Considera usted relevante que los gerentes en las organizaciones otorguen o apliquen reconocimientos a sus colaboradores? ¿Como influye esto en la motivación de ellos?**
- Totalmente, deben estar dando reconocimiento a los colaboradores por su actividad laboral. Así estos se sienten motivados y ven que su trabajo es reconocido y valorado por la organización. Los colaboradores de esta manera se sienten orgullosos.
14. **¿De los tipos de salario emocional que existen y se ofrecen en el mercado laboral actualmente, cuáles considera usted que fomentan la motivación de manera más efectiva en los colaboradores?**
- Independientemente del tipo que sea se debe procurar que se garantice un buen liderazgo, la comunicación y la parte emocional para que funjan como motivador en los colaboradores.
15. **¿Considera usted que el salario emocional tiene influencia sobre la satisfacción laboral de los colaboradores, ¿y si de esta manera se logra tener una fuerza laboral con mayor motivación?**
- Totalmente, la fuerza laboral tiene que estar motivada y si estos están satisfechos con las labores que se realizan y con la empresa para la que laboran se logra una fuerza laboral motivada.



16. En la teoría de desmotivadores y Edward Deci, la cual menciona que una de las desventajas de ofrecer demasiadas retribuciones tales como el salario emocional es contraproducente; ya que disminuyen la motivación del individuo ¿basado en su experiencia considera usted que esto se da en las organizaciones? ¿Por qué?
- Se da mucho en el sector público, porque se busca solo la parte de beneficios y se descuida la parte emocional.
17. ¿De qué manera afecta el salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores? ¿Considera usted que por medio del salario emocional se le brinda una mejor calidad de vida a los colaboradores, y por lo tanto esto influye en su motivación?
- Por supuesto que sí, porque la calidad de vida es fundamental ya que la calidad de vida laboral está relacionada con la satisfacción con la empresa y con uno mismo.
18. ¿Considera usted que los colaboradores que tienen flexibilidad de horario se sienten más motivados? ¿Por qué?
- Es relativo, ya que algunos toman la flexibilidad como voy a trabajar menos días entonces algunos se sientan más motivados.
19. ¿Considera usted el teletrabajo como un factor de motivación en los colaboradores? ¿Por qué?
- Sí, ya que se sienten muy cómodos desde su casa y no desean volver al lugar de trabajo. El problema es que se pierde la parte social y las relaciones interpersonales.
20. Debido a la situación actual de la pandemia Covid-19, ¿cuál cree usted que ha sido el impacto al implementar el teletrabajo en los colaboradores?
- El impacto se ha visto en la parte social, se ha perdido la comunicación y en las relaciones interpersonales. El trabajo en equipo se ha perdido esa unión al no poder reunirse ni tener actividades grupales para fomentar las relaciones laborales.
21. ¿Según su experiencia qué tipo de salario emocional recomendaría aplicar a una empresa durante la pandemia COVID-19 para incrementar la motivación?
- Procurar la comunicación y fomentar la motivación aun así estando en modalidad de teletrabajo, no descuidar esos factores.

III: VARIABLE 3: Desempeño.

Indicador 1: Factores y tipos de salario emocional.

22. ¿Qué influencia considera usted que tiene el salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores?
- El desempeño debe de estar relacionado con la calidad de vida laboral del colaborador.
23. De los tipos de salario emocional que se ofrecen actualmente en el mercado laboral, ¿cuáles considera usted que tienen mayor influencia y resultados positivos en el desempeño de los colaboradores?
- Debe estar enfocado en la capacidad de liderazgo, motivación y la comunicación.
24. ¿Considera usted que la implementación de los diferentes tipos de salario emocional ha contribuido al desempeño de los colaboradores en estos tiempos de pandemia? ¿Por qué?
- Si se ha logrado mucho, sin embargo, los gerentes deben de procurar más la comunicación con sus colaboradores.
25. ¿De qué manera influye el ambiente laboral y la adecuación de éste en el desempeño de los colaboradores?



- Se debe de tener un ambiente laboral enfocado en relaciones interpersonales y que esta sea sana para que repercuta en un buen desempeño.

1.1 Factores del salario emocional!

26. ¿Considera usted que la motivación influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué forma?

- Totalmente, si la gente no está motivada no produce y esto repercute en el desempeño.

27. ¿Basado en su experiencia, cree usted que tener políticas que favorezcan y faciliten armonizar la vida personal con la profesional contribuyen con un buen desempeño en los colaboradores? ¿De qué manera?

- Totalmente de acuerdo, en la relación de la empresa y la fuerza laboral.

28. ¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se les brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de éstos?

- Debe estar enfocado en el programa de inducción, por parte de talento humano y posteriormente en el gerente por la tanto es fundamental que se le brinde el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho.

29. El compromiso social en las organizaciones es uno de los factores del salario emocional con el cual los colaboradores perciben que están trabajando por una causa justa el cual refuerza los valores que cada uno persigue. Por tanto, ¿considera usted que el compromiso social tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores?

- Totalmente de acuerdo y este está enfocado en la ética.

1.2 Tipos de salario emocional

30. ¿Considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?

- Totalmente de acuerdo, se deben de ofrecer opciones de formación y desarrollo para contribuir en la motivación de los colaboradores y esto repercute en su desempeño.

31. ¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad horaria influye en el desempeño de los colaboradores? ¿De qué manera?

- Depende del área de trabajo, si es aplicable la flexibilidad y está relacionado al desempeño ya que independientemente del horario se debe cumplir con las funciones.

32. ¿Considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño de los colaboradores? ¿Cómo puede influir este en el desempeño?

- Si, pero no es aplicable para todos. Ya que independientemente del teletrabajo se puede evaluar el desempeño y corroborar que se están cumpliendo con las funciones.

33. Basado en su experiencia y debido a la incertidumbre que se ha vivido durante esta pandemia, ¿cree usted que ha sido una buena estrategia brindarle teletrabajo como parte del salario emocional a colaboradores que no estaban acostumbrados a esta modalidad? ¿Qué impacto tiene esto en el desempeño de los colaboradores?

- Si fue un reto y los trabajadores tuvieron que empezar a capacitarse ya que no estaban acostumbrados y no tenían los conocimientos ni habilidades para realizarlo bajo esta modalidad.

Anexo N° 3 Declaración jurada.

DECLARACIÓN JURADA

Yo Nathalia Bonilla Oviedo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402230098 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los 17 días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno.


Verified by UCR Filter


12/17/2021

Firma del estudiante

Cédula: 402230098

Anexo N° 4 Consentimiento informado firmado por los expertos.



Heredia, 03 de septiembre del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Lissette Villalobos Sequeira, cédula__0105970996_ declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

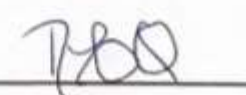
Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte de la Sra. Susana Araya Zamora de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que funge como la tutora de esta investigación.

La Sra. Nathalia Bonilla Oviedo, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para su debida aprobación y posteriormente ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura y defensa de tesis de la Sra. Nathalia Bonilla Oviedo e inclusión en la biblioteca virtual.

Cédula: 0105970996
 W.L.S. (2021)
 0105970996

Firma Participante



Firma Investigador

x

Heredia, 06 de Setiembre del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Tanya Matul Romero, cédula residencia 132000003626 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte de la Sra. Susana Araya Zamora de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que funge como la tutora de esta investigación.

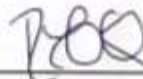
La Sra. Nathalia Bonilla Oviedo, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para su debida aprobación y posteriormente ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura y defensa de tesis de la Sra. Nathalia Bonilla Oviedo e inclusión en la biblioteca virtual.

TANYA
MARLENE
MATUL ROMERO

Firmado digitalmente
por TANYA MARLENE
MATUL ROMERO
Fecha: 2021.09.06
19:07:31 -04'00'

Firma Participante



Firma Investigador



Cartago, 06 de setiembre del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Isabel Cristina Barahona Cubero cédula 303790910, declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte de la Sra. Susana Araya Zamora de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que funge como la tutora de esta investigación.

La Sra. Nathalia Bonilla Oviedo, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para su debida aprobación y posteriormente ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura y defensa de tesis de la Sra. Nathalia Bonilla Oviedo e inclusión en la biblioteca virtual.

ISABEL CRISTINA
BARAHONA CUBERO
(FIRMA)

Digitally signed by ISABEL
CRISTINA BARAHONA CUBERO
DN: cn=ISABEL CRISTINA
BARAHONA CUBERO, o=UH
Date: 2021.09.06 11:18:21 -05'00'

Firma Participante

Firma Investigador

Heredia, 17 de setiembre del 2021.

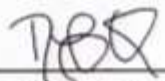
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Miguel Ángel Herrera Murillo, cédula 4-0100-0414 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte de la Sra. Susana Araya Zamora de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que funge como la tutora de esta investigación.

La Sra. Nathalia Bonilla Oviedo, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para su debida aprobación y posteriormente ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura y defensa de tesis de la Sra. Nathalia Bonilla Oviedo e inclusión en la biblioteca virtual.


Firma Participante
Firma Investigador

Heredia, 04 de octubre del 2021.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Eliana Madriz Alvarado, cédula 108210191 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte de la Sra. Susana Araya Zamora de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que funge como la tutora de esta investigación.

La Sra. Nathalia Bonilla Oviedo, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para su debida aprobación y posteriormente ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura y defensa de tesis de la Sra. Nathalia Bonilla Oviedo e inclusión en la biblioteca virtual.

ELIANA PATRICIA
MADRIZ
ALVARADO (FIRMA)

Firma Participante

Firmado digitalmente por
ELIANA PATRICIA MADRIZ
ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2021.10.04 06:15:04
+05:00

Firma Investigador

Anexo N° 5 Carta de Aprobación del TFG por parte de la Tutora.

Heredia, 17 de diciembre del 2021

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Nathalia Bonilla Oviedo**, cédula de identidad número 4-0223-0098 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento 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% | 100% |

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

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
 (FIRMA)
 M.Sc. Susana Araya Zamora
 Cédula identidad N. 4-0140-0573
 Carné Colegio Profesional N° 011457

Anexo N° 6 Carta de Aprobación del TFG por parte de la persona Lectora

CARTA DE LECTORA

San José, 7 de enero 2022

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Nathalia Bonilla Oviedo, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021." Lo anterior para obtener el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas, y por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA
SOTELA
RAMIREZ
(FIRMA)
MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

Firmado digitalmente
por MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.08
10:42:07 -06'00'

Anexo N° 7 Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG.

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

Heredia, Enero 2022

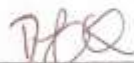
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Nathalia Bonilla Oviedo con número de identificación 402230098 autora del trabajo de graduación titulado: Salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021; presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de licenciatura. Si autoriza 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

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.