

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**“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”**

**Sustentante**

**Cindy Martínez Castro**

**Tutora**

**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Enero 2019**

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 28 de setiembre del 2019

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Cindy Martinez Castro**, cédula de identidad número 1-1216-0643 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"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"**, el 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 a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	19
	TOTAL	100	96

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

Atentamente,

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

# CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

## CARTA DE LECTORA

Heredia, 10 de octubre 2019

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

Estimados señores:

El estudiante Cindy Martínez Castro me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **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**". 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.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma  
Milena Sotela Ramirez  
Cédula 1-573-526

## CARTA APROBACION FILOLÓGO

San José, 18 de octubre, 2019

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el proyecto de graduación: "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", elaborado por la estudiante Cindy Martínez Castro, cédula 1-1216-0643, para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



M. Sc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

## DECLARACIÓN JURADA

### Declaración Jurada

Yo Cindy Martínez Castro, mayor de edad, portadora de la cedula de identidad número: 1-1216-0643, egresada de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana**, hago constar por medio de este acto, y debidamente apercibida y entendida de las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjurio, a ante quienes se constituyen en el tribunal examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de: **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

**Salario Emocional en los colaboradores del departamento Contable-Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A (Tienda Universal) y su impacto en el desempeño, durante el primer cuatrimestre del 2019.**

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como las leyes de autor y derecho conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicadas en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el número 70 de dicha ley que advierte; Artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Así mismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar ante notario público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 01 días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.



---

Firma del estudiante

Cedula 1-1216-0643

## CARTA DE AUTORIZACIÓN AUTORES PARA CONSULTA CENIT

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

San José, 21 de octubre del 2019

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Cindy Martínez Castro con número de identificación 1-1216-0643 autor (a) del trabajo de graduación titulado Salario Emocional en los colaboradores del departamento Contable Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A (tienda Universal) y su impacto en el desempeño, durante el primer cuatrimestre del 2019. Presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

  
1.12160643  
Firma y Documento de Identidad

## DEDICATORIA

A los motores de mi vida, mis mayores inspiraciones, por quienes lucho día a día para ser una mejor persona, mis hijas Paola y Keisy Rodríguez Martínez.

Por ustedes y para ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por dejarme llegar hasta esta etapa de mi vida, sin Él no logramos nada y es quien da la fuerza para continuar.

A todas las personas que me ayudaron con información para esta investigación, completando los cuestionarios y con recopilaciones de la empresa.

A mi amigo Andrés, por siempre estarme apoyando a lo largo de este proceso, todas tus palabras las tengo muy presentes en mi cabeza.

A mi tutora Susana Araya Zamora, por ser la guía en este camino hacia la vida profesional.

## Tabla de contenidos

CONSTANCIA DE APROBACIÓN TUTORA.....	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO .....	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
DEDICATORIA .....	7
AGRADECIMIENTOS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I .....	20
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.1.1 Antecedentes del problema.....	21
1.1.2 Problematización.....	23
1.1.3 Justificación del tema.....	25
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
1.3.1 Objetivo General .....	26
1.3.2 Objetivos Específicos.....	26
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27
1.4.1 Alcances.....	27
1.4.2 Limitaciones .....	28
1.5 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	28
CAPÍTULO II .....	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	31
2.1.1 Antecedentes de la organización .....	31
2.1.2 Línea fundadora .....	33
2.1.3 Misión.....	34
2.1.4 Valores.....	34
2.1.5 Sucursales.....	35
2.1.6 Organigrama.....	41
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	42

2.2.1 SALARIO EMOCIONAL.....	42
2.2.1.1 ¿Qué es el salario emocional?.....	42
2.2.1.2 ¿Cómo se paga el salario emocional? .....	44
2.2.2 RETRIBUCIÓN .....	47
2.2.2.1 Componentes de la retribución total .....	48
2.2.2.2 Retribución .....	48
2.2.2.3 Retribución total .....	49
2.2.2.4 Salario Base .....	49
2.2.2.5 Incentivos salariales .....	49
2.2.2.6 Retribuciones indirectas.....	49
2.2.3 REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONÓMICOS .....	50
2.2.3.1 Que papel tiene el dinero en la motivación .....	50
2.2.3.2 Terminología del pago por incentivos.....	51
2.2.3.3 Vinculación de la estrategia, el desempeño y el pago por incentivos .....	52
2.2.3.4 Motivación e incentivos .....	53
2.2.3.4.1 Motivadores y Frederick Herzberg.....	53
2.2.3.4.2 Desmotivadores y Edward Deci .....	54
2.2.3.4.3 Teoría de la expectativa y Víctor Vroom .....	55
2.2.3.4.4 Modificación conductual/reforzamiento y B. F. Skinner .....	56
2.2.4 PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO PARA EMPLEADOS INDIVIDUALES.....	57
2.2.4.1 Planes de trabajo a destajo .....	57
2.2.4.2 Pago por méritos como Incentivos .....	58
2.2.5 COMPENSACIONES.....	58
2.2.6 LA MOTIVACIÓN Y LAS PRIMERAS TEORÍAS.....	59
2.2.6.1 Primeras teorías sobre la motivación.....	60
2.2.6.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	60
2.2.6.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	62
2.2.6.1.3 Teoría de las necesidades de McClellan.....	62
2.2.6.2 Teorías contemporáneas de la motivación .....	62
2.2.6.2.1 Teoría de la autodeterminación.....	63
2.2.6.2.2 Teoría del establecimiento de metas.....	63
2.2.6.2.3 Teoría de la autoeficacia .....	63

2.2.6.2.3.1 Lo que pueden hacer las personas para aumentar su autoeficacia.....	64
2.2.6.2.4 Teoría del reforzamiento .....	64
2.2.6.2.5 Teoría de la equidad y justicia organizacional .....	64
2.2.6.2.6 Teoría de las expectativas .....	65
2.2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	65
2.2.7.1 ¿Qué es la Evaluación del desempeño? .....	65
2.2.7.2 Modelo de la evaluación del desempeño .....	67
CAPÍTULO III .....	68
MARCO METODOLÓGICO.....	68
3.1 Tipos de investigación .....	69
3.1.1 Finalidad (teórica/ práctica) .....	69
3.1.1.1 Teórica.....	69
3.1.1.2 Aplicada o Práctica .....	69
3.1.2. Dimensión temporal transversal/ longitudinal .....	69
3.1.2.1 Transaccional o transversal.....	69
3.1.2.2 Longitudinal.....	70
3.1.3 Marco (mega-macro-micro) .....	70
3.1.3.1 Mega.....	70
3.1.3.2 Macro .....	70
3.1.3.3 Micro .....	71
3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa).....	71
3.1.4.1 Cuantitativa .....	71
3.1.4.2 Cualitativa.....	71
3.1.5 Carácter (Exploratorio, Descriptiva, Correlacional o Explicativo) .....	72
3.1.5.1 Exploratorio.....	72
3.1.5.2 Descriptivo .....	72
3.1.5.3 Correlacional .....	73
3.1.5.4 Explicativo .....	73
3.2 Sujetos y fuentes de información.....	74
3.2.1 Sujetos.....	74
3.2.2 Fuentes de primera mano .....	74
3.2.3 Fuentes de segunda mano .....	75

	12
3.3 Selección del muestreo .....	75
3.3.1 Muestra probabilística .....	75
3.3.2 Muestra no probabilística .....	75
3.4 Población y muestra .....	76
3.4.1 Población .....	76
3.4.2 Muestra .....	77
3.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información .....	77
3.5.1 Entrevista .....	77
3.5.2 Observación .....	78
3.5.3 Secciones en profundidad .....	78
3.5.4 Elaboración de cuestionario .....	79
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	80
CAPÍTULO IV .....	83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	83
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....	84
<b>4.1.1 Descripción de los datos</b> .....	84
4.1.2 Interpretación o explicación de los gráficos .....	84
CAPÍTULO V .....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	133
5.1 CONCLUSIONES .....	134
CAPÍTULO VI .....	144
PROPUESTA .....	144
6.1 INTRODUCCIÓN .....	145
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	146
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	146
6.3.1 Objetivo General .....	146
6.3.2 Objetivos Específicos .....	146
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	147
6.4.1 Alcances .....	147
6.4.2 Limitaciones .....	147
6.5 PROPUESTA .....	148
6.5.1 Incentivos no económicos de salario emocional .....	148

6.5.1.1 Brindar información a los colaboradores del tema de salario emocional, por medio de campañas o cápsulas informativas donde puedan aclarar dudas y conocer los incentivos brindados por la empresa. ....	149
6.5.1.2 ¿Quién es la persona encargada de dar la información a los colaboradores del departamento? .....	150
6.5.1.3 ¿cómo y cuándo se utilizarían las capsulas informativas? .....	150
6.5.1.2 Implementar un programa One to One multiplicando la comunicación y productividad del equipo x 2. ....	154
6.5.1.2.1 ¿Qué es One to One? .....	154
6.5.1.2.2 ¿Cómo se le saca partido a las reuniones one to one? .....	155
6.5.1.2.3 ¿Qué no se debe hacer en la reuniones one to one? .....	155
6.5.1.3 Realizar actividades con los colaboradores y sus familias .....	156
6.5.1.3.1 En que consiste la actividad .....	157
6.5.1.3.2 Reconocimiento de tiempo en cumpleaños .....	158
6.5.1.3.2.1 Beneficios de tiempo libre de cumpleaños .....	158
6.5.1.3.3 Detallitos .....	160
6.5.1.3.3.1 Certificados de felicitación por buen desempeño .....	160
6.5.1.3.3.2 Semillitas .....	161
6.5.1.3.3.3 Snacks saludables.....	162
6.5.1.3.3.4 Otros detalles .....	163
6.5.1.4 Presupuesto Total de Propuesta .....	165
6.5.1.5 Cronograma de ejecución de la propuesta .....	166
Bibliografía de libros.....	167
Páginas de internet .....	168
ANEXOS .....	170

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1. Primer tienda Universal Avenida Central</i>	32
<i>Imagen 2. Línea fundadora de Carlos Federspiel &amp; CO S.A</i>	33
<i>Imagen 3. Valores</i>	34
<i>Imagen 4. Universal Avenida Central</i>	35
<i>Imagen 5, Universal Paseo Metrópoli</i>	35
<i>Imagen 6. Universal Multicentro Desamparados</i>	36
<i>Imagen 7. Universal Village</i>	36
<i>Imagen 8. Universal Plaza Bratsy</i>	37
<i>Imagen 9. Multiplaza Curridabat</i>	37
<i>Imagen 10. Universal Plaza Lincoln</i>	38
<i>Imagen 11. Universal Liberia</i>	38
<i>Imagen 12. Universal Expreso</i>	39
<i>Imagen 13. Universal City Mall</i>	39
<i>Imagen 14. Universal Plaza de la cultura</i>	40
<i>Imagen 15. Universal Multiplaza Escazú</i>	40
<i>Imagen 16. Organigrama Contable-Financiero</i>	41
<i>Imagen 17. Salario Emocional</i>	43
<i>Imagen 18. Componentes de retribución total</i>	48
<i>Imagen 19. Jerarquía de las necesidades de Maslow</i>	61
<i>Imagen 20. Modelo de la evaluación del desempeño</i>	67
<i>Imagen 21. Ejemplo de método de información capsula 1</i>	151
<i>Imagen 22. Ejemplo de método de información capsula 2</i>	152
<i>Imagen 23. Ejemplo de método de información ejemplo 3</i>	153
<i>Imagen 24. Ejemplo de reunión One to One</i>	154
<i>Imagen 25. Ejemplo cumpleaños departamento Contable-Financiero</i>	159
<i>Imagen 26. Ejemplo certificado felicitación</i>	161
<i>Imagen 27. Ejemplo Semillitas</i>	162
<i>Imagen 28. Ejemplo Snacks Saludables</i>	163
<i>Imagen 29. Ejemplo Otros detallitos</i>	164

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Población.....</i>	76
<i>Cuadro 2. Operacionalización de las variables.....</i>	80
<i>Cuadro 3. Conclusiones y recomendaciones variable 1.....</i>	135
<i>Cuadro 4. Conclusiones y recomendaciones variable 2.....</i>	137
<i>Cuadro 5. Conclusiones y recomendaciones variable 3.....</i>	138
<i>Cuadro 6. Presupuesto para informar a los colaboradores.....</i>	153
<i>Cuadro 7. Presupuesto para reuniones one to one.....</i>	156
<i>Cuadro 8. Presupuesto para desayuno Navideño.....</i>	157
<i>Cuadro 9. Presupuesto para reconocimiento de cumpleaños.....</i>	159
<i>Cuadro 10. Presupuesto para detallitos a colaboradores.....</i>	164
<i>Cuadro 11. Presupuesto total Propuesta.....</i>	165
<i>Cuadro 12. Cronograma de ejecución de la propuesta.....</i>	166

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Género.....</i>	85
<b><i>Tabla 2. Edad.....</i></b>	86
<i>Tabla 3. Última escolaridad cursada.....</i>	87
<b><i>Tabla 4. Antigüedad en la empresa.....</i></b>	89
<i>Tabla 5. Rango de ingreso económico.....</i>	91
<i>Tabla 6. Le ofrece la empresa Salario Emocional.....</i>	92
<b><i>Tabla 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted de la empresa. .....</i></b>	94
<i>Tabla 8. Siente que el salario emocional recibido le satisface.....</i>	96
<i>Tabla 9. Hace cuanto fue tiempo, fue enviado a una capacitación por su jefatura inmediata.....</i>	97
<i>Tabla 10. Cada cuanto tiempo, recibe usted una felicitación por parte de su jefatura inmediata.....</i>	99
<i>Tabla 11. Ha tenido algún tipo de ascenso en su trabajo.....</i>	101
<i>Tabla 12. Tiene usted hijos en este momento.....</i>	102
<i>Tabla 13. Su horario de trabajo le permite realizar actividades con sus familiares.....</i>	103
<i>Tabla 14. Tiene en este momento su empresa alguna actividad recreativa o de convivió que involucre a su familia.....</i>	105
<i>Tabla 15. Siente usted que su trabajo le satisface, al punto de sentir que lleva la camiseta puesta. .....</i>	106
<i>Tabla 16. Siente usted en este momento, seguridad laboral.....</i>	108
<i>Tabla 17. De qué manera percibe el salario emocional, por parte de la empresa.....</i>	109
<i>Tabla 18. Se siente motivado hacia su puesto de trabajo.....</i>	110
<i>Tabla 19. Cuando sus compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación le motiva.....</i>	112
<i>Tabla 20. Lo motiva en algún momento, que su jefatura lo haga sentir un miembro útil en su equipo de trabajo y por qué.....</i>	113

<i>Tabla 21. Cree usted que un ambiente sano y limpio, lo puede mantener un grado de motivación elevado y porque.</i>	115
<i>Tabla 22. Se siente usted realizado profesionalmente, si, no, porque.</i>	116
<i>Tabla 23. En su área de trabajo, se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado.</i>	117
<i>Tabla 24. Considera que conforme pasa el tiempo, es necesario recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos.</i>	119
<i>Tabla 25. Que salario, le genera más motivación recibir.</i>	120
<i>Tabla 26. Los incentivos no monetarios ofrecidos por la compañía le causan algún tipo de motivación.</i>	122
<i>Tabla 27. Que cantidad o volumen de trabajo tiene usted diariamente.</i>	124
<i>Tabla 28. El espacio físico, donde usted labora le limita la productividad en sus funciones.</i>	125
<i>Tabla 29. Si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que se mejore su desempeño laboral.</i>	127
<i>Tabla 30. Para ayudar en la mejora de su desempeño laboral necesita.</i>	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>gráfico 1. Género.</i>	85
<i>Gráfico 2. Edad.</i>	87
<i>Gráfico 3. Escolaridad.</i>	89
<i>Gráfico 4. Antigüedad.</i>	90
<i>Gráfico 5. Rango de ingresos.</i>	92
<i>Gráfico 6. Le ofrece la empresa Salario Emocional.</i>	93
<i>Gráfico 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted de la empresa.</i>	95
<i>Gráfico 8. Siente que el salario emocional recibido le satisface.</i>	96
<i>Gráfico 9. Hace cuanto fue tiempo, fue enviado a una capacitación por su jefatura inmediata.</i>	98
<i>Gráfico 10. Cada cuanto tiempo, recibe usted una felicitación por parte de su jefatura inmediata.</i>	100
<i>Gráfico 11. Ha tenido algún tipo de ascenso en su trabajo.</i>	101
<i>Gráfico 12. Tiene usted hijos en este momento.</i>	103
<i>Gráfico 13. Su horario de trabajo le permite realizar actividades con sus familiares.</i>	104
<i>Gráfico 14. Tiene en este momento su empresa alguna actividad recreativa o de convivió que involucre a su familia.</i>	105
<i>Gráfico 15. Siente usted que su trabajo le satisface, al punto de sentir que lleva la camiseta puesta.</i>	107
<i>Gráfico 16. Siente usted en este momento, seguridad laboral.</i>	108
<i>Gráfico 17. De qué manera percibe el salario emocional, por parte de la empresa.</i>	110
<i>Gráfico 18. Se siente motivado hacia su puesto de trabajo.</i>	111
<i>Gráfico 19. Cuando sus compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación le motiva.</i>	112
<i>Gráfico 20. Lo motiva en algún momento, que su jefatura lo haga sentir un miembro útil en su equipo de trabajo y porque.</i>	114
<i>Gráfico 21. Cree usted que un ambiente sano y limpio, lo puede mantener un grado de motivación elevado y porque.</i>	116
<i>Gráfico 22. Se siente usted realizado profesionalmente, si, no, porque.</i>	117
<i>Gráfico 23. En su área de trabajo, se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado.</i>	118

<i>Gráfico 24. Considera que conforme pasa el tiempo, es necesario recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos.....</i>	<i>120</i>
<i>Gráfico 25. Que salario, le genera más motivación recibir.....</i>	<i>121</i>
<i>Gráfico 26. Los incentivos no monetarios ofrecidos por la compañía le causan algún tipo de motivación. ..</i>	<i>123</i>
<i>Gráfico 27. Que cantidad o volumen de trabajo tiene usted diariamente. ....</i>	<i>125</i>
<i>Gráfico 28. El espacio físico, donde usted labora le limita la productividad en sus funciones .....</i>	<i>126</i>
<i>Gráfico 29. Si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que se mejore su desempeño laboral. ....</i>	<i>127</i>
<i>Gráfico 30. Para ayudar en la mejora de su desempeño laboral necesita. ....</i>	<i>129</i>

## INTRODUCCIÓN

Carlos Federspiel & CO S.A., es una empresa conocida por todos los costarricenses por su nombre comercial Tienda Universal, tiene una gran trayectoria a través de los años siendo una de las empresas más estables en la actualidad.

En cualquier parte del territorio nacional donde se encuentre, siempre se encontrará una sucursal con la adecuada asesoría sobre los productos, y con su especialidad en servicio al cliente que lo ha llevado a la fidelidad de sus clientes tras varias generaciones del negocio familiar.

En la actualidad la crisis económica afecta a todo el sector comercial, por lo que el tema de salarios no se escapa de la problemática, la importancia de implementar el método de salario emocional se vuelve un tema interesante, esto cuando la remuneración monetaria no es suficiente para mantener al personal motivado, obligando a buscar nuevas ideas para retener el mejor talento humano en las compañías.

Con esta investigación se busca obtener la mayor cantidad de información para la elaboración de una propuesta de salario emocional.

Para un mayor entendimiento de dicha investigación se desarrollan seis capítulos

**Capítulo I:** Titulado “Problema de investigación”, se realiza el planteamiento del problema, antecedentes del problema, problematización, justificación, objetivos, alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Titulado “Marco teórico”, se realiza la mayor parte de investigación teórica para fundamentar la investigación a realizar, se toma en cuenta la historia de la empresa, antecedentes, visión, misión, valores organizacionales, para guiar un poco más al lector al lugar indagado.

**Capítulo III:** Titulado “Marco Metodológico”, se define el tipo de investigación, así como los sujetos y las fuentes de información, muestreo, instrumentos y técnicas de recopilación de información y sus variables.

**Capítulo IV:** Titulado “Análisis e Interpretación de datos”, se realiza un diagnóstico de la situación actual, se realiza la descripción e interpretación de los datos obtenidos de la herramienta aplicada a la población participante de la investigación.

**Capítulo V:** Titulado “Conclusiones y Recomendaciones”, en este capítulo se exponen las conclusiones a las que llegó la investigadora, así como recomendaciones para la solución del problema inicial para los colaboradores de la empresa.

**Capítulo VI:** Titulado “Propuesta”, se detalla lugar a desarrollarse, empresa, población, objetivo general y específicos, como también presupuestos y desarrollo de esta.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

El recurso humano es una de las prioridades que debe tomar en cuenta toda empresa, ya que las metas organizacionales dependen del buen funcionamiento de los colaboradores y del ánimo que presenten durante su jornada laboral.

Los empleados necesitan un tipo de motivación que no sea financiera, más cuando hay desigualdad en los diferentes departamentos y no se tienen los beneficios esperados, a esto la suma de la crisis que golpea todo el comercio tanto en nuestro país como en el mundo dejando la satisfacción laboral de lado.

Todos los empleados perciben de forma diferente, por lo cual, lo que logra motivar a un individuo no es igual de efectivo para otra persona, las necesidades, expectativas y personalidades ayudan a encontrar un equilibrio para lograr un crecimiento en la satisfacción personal, la cual lo pueda llevar a crecer en el desempeño en la organización.

Al implementar el salario emocional se logra explotar las características que se buscan en los colaboradores más talentosos, para mantenerlos en la empresa por el mayor tiempo posible, por lo cual se señala que la retribución no financiera debe ayudar al colaborador de forma emocional, para mantener alto interés en su puesto de trabajo y no dañe su entorno familiar.

Tanto para Carlos Federspiel & CO S.A., y cualquier comercio actual que sea prestadora de servicios, es importante contar con un grupo de colaboradores emocional y salarialmente satisfechos, ya que ellos son los primeros que cuidan

los clientes, aunque la competencia por el talento humano sea fuerte entre las empresas, siempre es bueno que mantengamos a los mejores trabajadores de nuestro lado, demostrando confianza en las labores que realizan.

Se ha llegado a la conclusión que en los últimos años ha crecido grandemente el interés por todo lo que es la parte emocional de los seres humanos, llevando a cabo estudios sobre el salario emocional y los efectos que tienen en los empleados, pero se puede dar la confusión con temas de estrés laboral, llevando este la prioridad de los recursos en las empresas.

La principal idea de la investigación que se llevará a cabo es de crear una propuesta de salario emocional para los colaboradores contable-financieros de Carlos Federspiel & CO S.A., para reducir la fuerte rotación de personal que se ha dado en los últimos años, así como también el sentimiento de pertenencia de los empleados en su rol de trabajo día a día, para incrementar la cadena de valor cuando lleguen al cliente final en cada punto de venta.

### **1.1.2 Problematización**

En la actualidad, lo que pasa a nivel global afecta a todo el entorno, la inestabilidad en la moneda, problemas entre países, desigualdad por etnias, desastres naturales y crisis económicas hacen que el comercio se vuelva muy inestable, incrementando el desempleo y con ello la pobreza.

A nivel centroamericano, también afecta a la fuerza laboral, ya que la alta migración, el cambio de gobierno y los nuevos impuestos hacen que las inversiones y las empresas abandonen su intereses en el país, buscando operaciones más favorables, lo que hace que la motivación y el estado de ánimo de los colaboradores no sea una prioridad y cause un gran desánimo en los diferentes departamentos, causando bajas en la productividad y desempeño de los empleados.

En el departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., es por donde pasan las operaciones más fuertes de la empresa, día a día se realiza cuidadosamente los registros de ingresos y egresos de la compañía, se manejan datos sobre el cumplimiento de ventas, pero puede suceder que las jefaturas no tengan un adecuado conocimiento o competencias para incentivar a los empleados, dejan de lado la parte emocional de su personal a cargo, bajando el rendimiento en las operaciones causando desinterés por la empresa, al igual que una gran desesperación por buscar mejores oportunidades en un mercado ampliamente competitivo, donde se pueda obtener mejores beneficios, por tal motivo, se debe contar con las mayores aptitudes para que la relación patrono-

colaborador crezca y no se produzca una decadencia en el ánimo y el ambiente laboral.

La mayoría de las personas desde la temprana edad de la educación secundaria, tiene la visión puesta en su futuro laboral, en lo que esperan llegar a obtener y alcanzar convertirse en un individuo productivo, pero en el camino las expectativas puede que no se logren por la falta de capacidades de los superiores para mantener esa visión intacta a lo largo de la vida laboral, cambiando las prioridades, metas y objetivos y llenando de desilusión su cuenta emocional.

Conocer lo que motiva a las personas, no es sencillo, requiere de una personalización en las relaciones que se construye con cada uno de los colaboradores, pero a la larga trae resultados satisfactorios y sentimiento de pertenencia, lo que ayuda a aumentar la confianza y la compensación en las emociones de los compañeros, lo que contribuye que el ambiente de trabajo sea agradable.

Actualmente, los empleados de Carlos Federspiel & CO S.A., no cuentan con beneficios de salario emocional, por lo que se realiza la investigación en un departamento específico y se plantea como un problema para la retención de estos en la compañía.

### 1.1.3 Justificación del tema

¿Por qué salario emocional?

En los últimos años se ha tenido una idea equivocada de donde pasan el mayor tiempo las personas durante el día, tema el cual ha sido utilizado hasta en los chistes entre compañeros, vive en el trabajo y visita la casa, lo cual es cierto, el dinero es un factor importante para la aceptación de un puesto de trabajo en el cual vamos a invertir gran parte de las horas del día, por lo cual se debe tomar en cuenta como organización 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 sólo 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.

Pero ¿es posible mantener el interés de los empleados sin usar sólo los incentivos monetarios?, la respuesta es sí, se ha escuchado que hay personas que prefieren permanecer en un trabajo por el hecho de que sienten agradable el ambiente que les rodea, ya sea una palmadita en la espalda o actividades que lo hagan sentirse útil e importante, caso contrario con tener un salario bastante bueno y constantemente sentir que somos un número más en una empresa.

En la parte contable-financiera de Carlos Federspiel & CO S.A., se puede dar mucho la desmotivación de los colaboradores, ya que la situación que agobia a

nuestro país no permite que el estímulo económico se dé muy constantemente, por lo que se busca conservar el bien de ambas partes.

Es por lo anterior que se busca medir con los resultados de esta investigación, el impacto en el desempeño por la introducción de salario emocional en los colaboradores del departamento definido, para implementarlo en toda la compañía, haciendo la empresa más atractiva para las nuevas generaciones.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el salario emocional el desempeño en los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., en el I semestre del 2019?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar si a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & Co (tiendas Universal), se le aplican incentivos de salario emocional que impacten la motivación y el desempeño laboral.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los tipos de salario emocional que ofrece la empresa Carlos Federspiel & CO S.A. (Tienda Universal).

- Identificar si los colaboradores del departamento contable-financiero de la empresa Carlos Federspiel & CO S.A. (Tienda Universal) valoran el salario emocional percibido.
- Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A.
- Elaborar una propuesta de salario emocional que motive a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A. y pueda influir positivamente en el desempeño laboral.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

- Se busca identificar la manera de incentivar a los colaboradores, para aumentar la motivación, comunicación y sentimiento de fidelidad, logrando un impacto en el desempeño y en la satisfacción propia en las funciones diarias.
- Brindar los resultados a los encargados de la parte de desarrollo humano para tomar acciones, y realizar mejoras en el estado emocional de las personas a cargo, logrando una mayor comunicación y armonía en la empresa.
- Al día de hoy, no se ha realizado ningún estudio que pueda ayudar a incrementar la cuenta emocional de los colaboradores, por lo que esta investigación pueda abrir el interés por el tema y deja un precedente para futuras investigaciones.

### **1.4.2 Limitaciones**

- Iniciando la investigación se nota que, a la hora de facilitar información de la empresa, son muy quisquillosos y realizan muchas preguntas de los datos que se van a incorporar en la investigación para no quedar vulnerables por la información brindada.

## **1.5 APOORTE DE LA INVESTIGADORA**

Esta investigación tiene como fin mostrar los beneficios que se pueden obtener al implementar el salario emocional y medir su impacto en el desempeño de los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., la cual ayudará a aumentar los resultados y planes de mejora para desarrollar la motivación en los colaboradores, para que sientan felices y cumplan con los objetivos de la compañía.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

Este capítulo cuenta con dos apartados, el primer apartado se denomina contexto histórico, en el que se indican los aspectos relacionados con la empresa donde se realiza la investigación como: generalidades de la empresa, misión, valores, y organigramas.

En el segundo apartado, se describe como contexto teórico-conceptual, el cual contiene definiciones conceptuales de la investigación, dichas definiciones ayudarán al lector a entender de una mejor forma el salario emocional.

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la organización**

Fundada en 1926, Universal es una cadena de tiendas al por mayor y detalle, con enfoque en siete grandes categorías: Librería, Juguetes, Hogar, Belleza, Bebé, Tecnología y Navidad, ofreciendo a sus visitantes marcas de calidad y prestigio bajo la sombrilla de marca Universal.

La alta capacidad de reinversión, el elevado potencial para innovar y la confianza que ha logrado ganarse de parte de sus miles de clientes, ha hecho posible que Universal se considere como una “Mega-marca”, en el mercado costarricense, después de nueve décadas. Reconocida como una empresa familiar de capital 100% costarricense, hoy opera 12 sucursales en diferentes zonas, destacándose como una de las empresas más importantes del país.

Universal es una marca querida y con fuerte arraigo en las familias de Costa Rica, es una empresa que vio desarrollarse San José a su alrededor y que está en el corazón de los costarricenses porque le ha acompañado en cada etapa de sus vidas, entendiendo sus necesidades y entregándoles productos de calidad a precio justo.

Imagen 1. Primer tienda Universal Avenida Central



FUENTE: Esteban Corrales Mora, 7 de enero 2019

## 2.1.2 Línea fundadora

Imagen 2. Línea fundadora de Carlos Federspiel & CO S.A.

# LÍNEA FUNDADORA



Don Carlos Federspiel  
Ullman y Maria Kreutzwald  
1926-1952



Don Hubert Federspiel  
Kreutzwald  
1952-1994



Don Roberto Federspiel Pinto y  
Don Carlos Federspiel Pinto  
1994-2011



Don Roberto Federspiel  
Pinto  
2011-Presente

*Universal*

FUENTE: Esteban Corrales Mora, 7 de enero 2019

### 2.1.3 Misión

Ser una cadena de tiendas al detalle innovadora, especializada y enfocada en la familia, en donde se crea una experiencia de compra placentera para satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

### 2.1.4 Valores

Imagen 3. Valores



**FUENTE:** Imagen tomada de <https://guniversalcr.sharepoint.com/Paginas/inicio.aspx>

## 2.1.5 Sucursales

Imagen 4. Universal Avenida Central



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 5, Universal Paseo Metrópoli



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 6. Universal Multicentro Desamparados



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 7. Universal Village



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 8. Universal Plaza Bratsy



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 9. Multiplaza Curridabat



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 10. Universal Plaza Lincoln



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 11. Universal Liberia



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 12. Universal Expresso



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 13. Universal City Mall



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

Imagen 14. Universal Plaza de la cultura



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

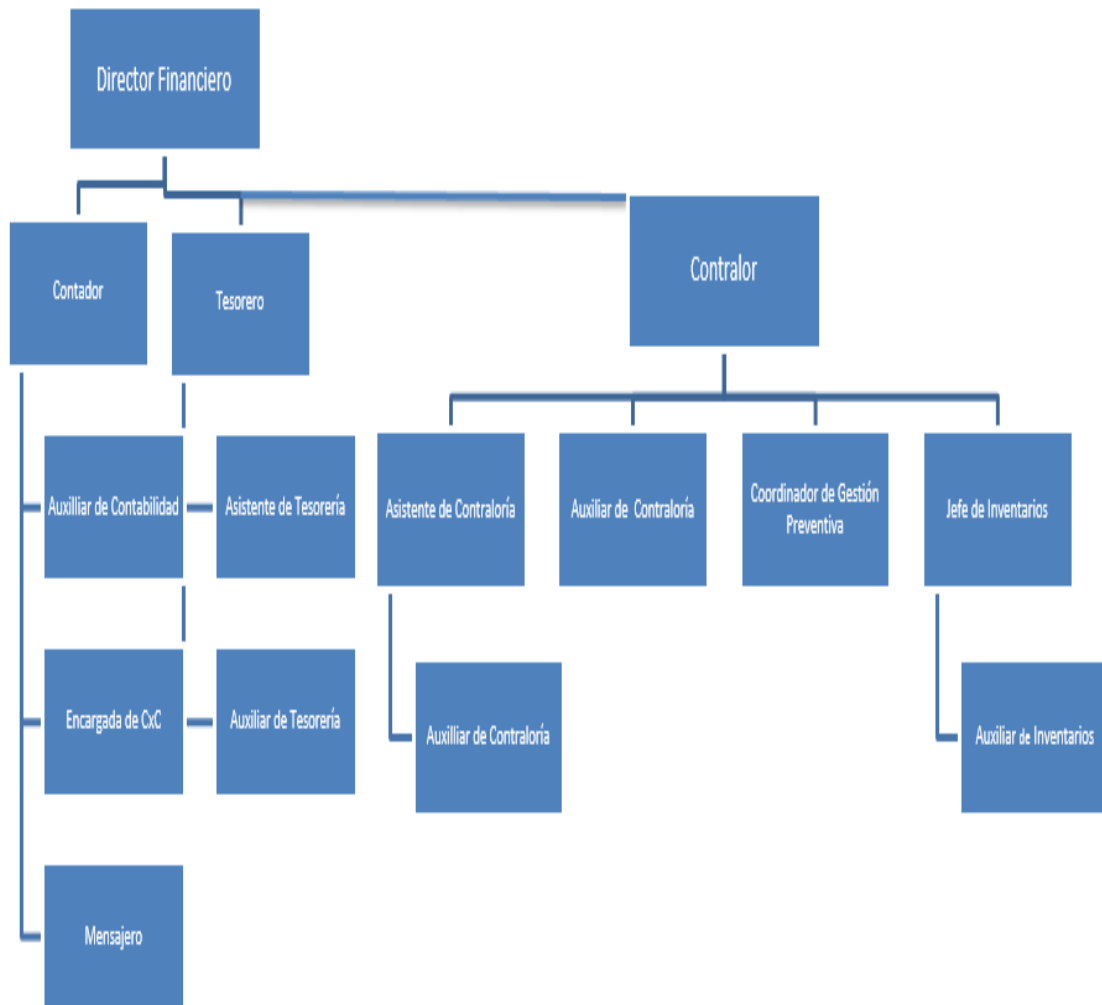
Imagen 15. Universal Multiplaza Escazú



Fuente: imagen proporcionada por Jefatura de Gerencia de Sucursales

## 2.1.6 Organigrama

Imagen 16. Organigrama Contable-Financiero



FUENTE: Esteban Corrales Mora, 7 de enero 2019

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 SALARIO EMOCIONAL**

#### **2.2.1.1 ¿Qué es el salario emocional?**

González, (2017), afirma que:

El salario emocional puede definirse 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).

Por otra parte, Montero (2017) dice:

“el salario emocional se refiere a todos aquellos beneficios que los empleados reciben más allá del salario anual” (Revista Great place to work).

El salario emocional es de vital importancia, tanto para los colaboradores como para las empresas, ya que visualizan de una manera más seductora a sus futuros empleados, atrayendo así a los participantes más talentosos convirtiendo la compañía en un eje atractivo en cuanto a beneficios se refiere, dando mayor opción para competir entre las mejores sociedades para trabajar haciendo que las bases de datos sean más valiosas y confiables en cuanto a exigencias en los beneficios buscados por ambas partes.

Imagen 17. Salario Emocional



Fuente: Montero (2017), Revista Great place to work.

### 2.2.1.2 ¿Cómo se paga el salario emocional?

González, (2017), afirma que:

En la actualidad, la paga de 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 los recursos humanos, surte su efecto a nivel simbólico, influyendo positivamente en cómo un trabajador percibe su lugar de trabajo.

Este efecto simbólico actúa –básicamente – 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.

Por todo esto es que puede convertirse en una práctica de gestión favorable, que aporte que una empresa sea vista como un buen lugar para trabajar –con su correspondiente efecto fidelizador—no solo para sus empleados si no para aquellos empleados potenciales disponibles en el mercado.

El salario emocional puede clasificarse según las necesidades que busca cubrir un asistencial, recreativo y supletorio. Como ejemplo mencionaremos algunas prácticas habituales en nuestro medio, una de ellas es el horario flexible

que se implementa en muchas empresas, adaptado a sus necesidades particulares. Puede otorgarse al trabajador flexibilidad total y que administre su horario de trabajo en base al cumplimiento de objetivos, o brindarle la posibilidad de gestionar su horario de entrada y de salida en tanto haga cumplimiento de la cantidad de horas pautadas (p. 80).

El único que debe decidir cómo realizar el pago de un 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.

El pago 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.

### **2.2.2.3 Claves para propiciar un salario emocional no dinerario de forma eficiente**

Según Panalver (2018)

Para propiciar el salario emocional no dinerario de forma eficiente a los empleados, -cada vez más cargados de trabajo, pero ávidos de oportunidades y ventajas personales-, hay que considerar al menos tres necesidades a cubrir (p.12).

- **Necesidades de equilibrio de vida personal versus profesional:** cuando hablamos de balance de vida personal y profesional nos referimos a la flexibilidad que un trabajador busca en la organización, y hablar de flexibilidad nos lleva a facilitar al empleado un horario que favorezca el desarrollo de otras actividades dentro y fuera del trabajo. Trabajar determinadas horas continuas no garantiza que la productividad del colaborador sea mayor. Eso sí, apostar por soluciones que favorezcan este tipo de equilibrio implica que la organización cambie su cultura de gestión de personas y apueste por la confianza y la orientación a resultados.
- **Necesidades de bienestar psicológico:** los buenos y maduros profesionales no se conforman con trabajo donde impere la rutina, ya que están ávidos de nuevas responsabilidades, de nuevos retos, de hacer cambios dentro de su trabajo, de contribuir al crecimiento de la empresa, de participar de un clima colaborativo( no competitivo), de manejarse con autonomía y de trascender profesionalmente. Necesitan verse como seres autónomos, capaces de hacer cosas diferentes, miembros de equipo participativo, así como ser propositivos y proactivos.
- **Necesidades de crecimiento profesional:** esta es sin duda una de la máxima prestaciones que las profesionales con oportunidades y seguros de sí mismos buscan. Saber que la empresa donde estas te ofrece la oportunidad de desarrollarte acorde con tus propios intereses (y que no necesariamente hayan de coincidir con los de la empresa) contribuirá que te comprometas más con el proyecto y despliegues al máximo tú potencial.

Se debe realizar una práctica de salario emocional que logre satisfacer las necesidades de un colaborador en su área de trabajo, ya que se busca ir escalando profesional mente, para eso la mayoría de las personas se preparan durante gran parte de su vida, buscando el desarrollo de las competencias adquiridas durante cada uno de sus procesos de preparación y aprendizaje, el cual le ayude a compartir lo su conocimiento y aportar a la empresa.

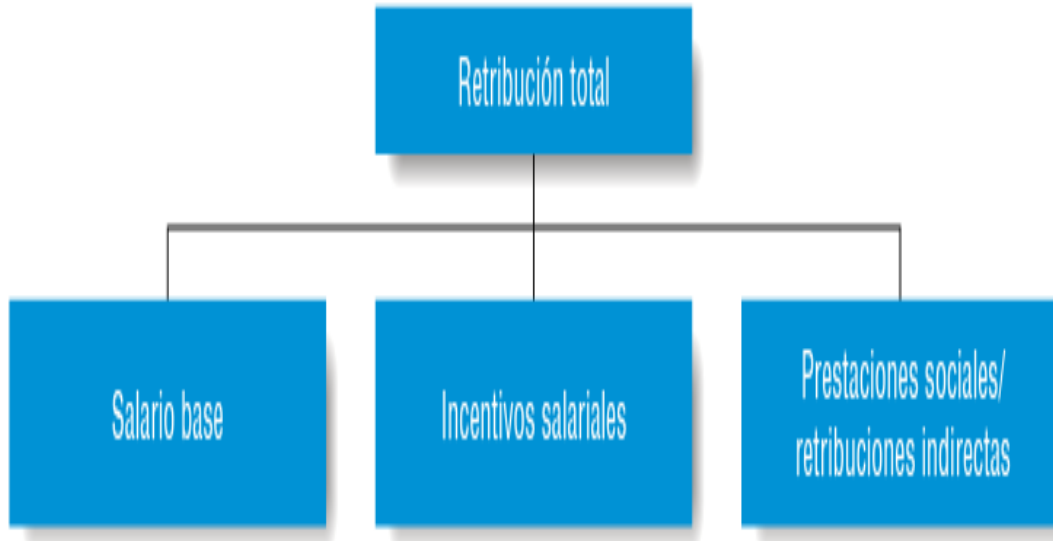
### **2.2.2 RETRIBUCIÓN**

Dessler & Varela (2017), indican que, la remuneración en los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se deriva de su empleo (p.252).

Nadie trabaja por desinterés, se quiere obtener un beneficio que ayude a satisfacer las necesidades de los seres humanos, es ahí donde lleva al intercambio de trabajo por algún tipo de pago, que llene las necesidades no sólo económicas, si no que motive a los colaboradores a amar su lugar de trabajo y contribuya a la satisfacción personal llenando también su cuenta emocional.

### 2.2.2.1 Componentes de la retribución total

Imagen 18. Componentes de retribución total



**Fuente:** (Gómez, Balkin & Cardy, 2016), Gestión de Recursos Humanos

### 2.2.2.2 Retribución

Para González et al., (2016) la retribución total de un empleado tiene 3 componentes, la proporción relativa de cada uno de ellos (lo que se conoce como pay mix o conjunto de los componentes salariales, varían mucho en función de cada empresa (p. 322).

Para cada tipo de empresa, la forma de retribuir a sus colaboradores se maneja de formas diferente, unas lo pueden hacer en base de remuneración económica como en otros casos más bien los estímulos se vuelven no tangibles, como por

ejemplo: innovar en el puesto de trabajo y obtener libertad a la hora de tomar ciertas decisiones.

#### **2.2.2.3 Retribución total**

González et al., (2016) Indican que la remuneración es un conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Se basa en un intercambio monetario a cambio de una actividad (p. 322). Lo que explica que se realiza una función para obtener un beneficio lo cual sacia las necesidades de las personas.

#### **2.2.2.4 Salario Base**

González et al., (2016). Afirma que es la cantidad fija que recibe un empleado de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas (p. 322).

#### **2.2.2.5 Incentivos salariales**

Para González et al., (2016), programas diseñados para recompensar el buen rendimiento de los empleados con altos niveles de rendimiento (p. 322).

#### **2.2.2.6 Retribuciones indirectas**

Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o compensaciones ante una futura situación de desempleo, cuyos costes pertenecen a un 42% del conjunto de las retribuciones de los trabajadores, una categoría especial de prestaciones se denomina retribución en

especie, que se reserva a empleados con un estatus especial en la organización, normalmente los altos cargos directivos (González et al., 2016).

## **2.2.3 REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO E INCENTIVOS ECONÓMICOS**

### **2.2.3.1 Qué papel tiene el dinero en la motivación**

Dessler & Varela, (2017) afirma que:

Al final del siglo XIX, Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos, es decir, las retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. Taylor, encargado de la supervisión de la compañía Midvale Street, estaba preocupado por lo que llamó “vida militar sistemática”, es decir, la tendencia de los empleados a trabajar más lento posible para producir al nivel mínimo aceptable.

Algunos de los obreros poseían energía suficiente para volver a casa y hacer algo en sus viviendas, incluso después de una ardua jornada de 12 horas. Taylor sabía que, si encontraba la manera de controlar esa energía durante la jornada laboral, Midvale Street lograría enormes aumentos en la productividad. La productividad “es el consiente de los resultados (bienes y servicios) divididos entre los insumos (recursos como la mano de obra y capital).

Para lograr esa meta, Taylor recurrió al uso de incentivos económicos. En aquellos años se utilizaban planes de incentivos primitivos, pero en general no

funcionaban bien (debido a la proclividad de los trabajadores a asignar las tareas de manera arbitraria y a modificar las tarifas e incentivos).

Taylor hizo tres contribuciones, vio la necesidad de un “trabajo justo para un día”, es decir, estándares de resultados para cada puesto, además encabezó el movimiento de la administración científica, un movimiento que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Asimismo, popularizó los planes de incentivos para recompensar a los trabajadores que alcanzan resultados por arriba de la norma (p. 300).

Lo que hace pensar que no había esfuerzo, por el hecho que el pago iba a resultar el mismo, pero si se aumenta por medio de un incentivo la producción aumenta, es la principal razón por lo cual las empresas exitosas empiezan a ver la necesidad de aumentar el rendimiento por medio de refuerzos a sus colaboradores.

### **2.2.3.2 Terminología del pago por incentivos**

Dessler & Varela (2017) afirma

Los gerentes acostumbran a utilizar dos términos como sinónimos de los planes de incentivos. Por lo general, todos los pagos de incentivos son planes de pago por el desempeño, pues remuneran a todos los trabajadores con base en su desempeño, la remuneración variable es más específica: generalmente se refiere a un plan de incentivos que vincula la remuneración de un grupo o un equipo con alguna medida de rentabilidad general de la empresa (o de la unidad); un ejemplo son los planes de participación de las utilidades (p. 300).

El desempeño es el principal indicador a la hora de la implementación de un plan de salario emocional, en un grupo de colaboradores se busca la premiación a los que resultan más productivos, por lo que se puede pensar en bonos o comisiones para aumentar las metas a cumplir entre los trabajadores.

### **2.2.3.3 Vinculación de la estrategia, el desempeño y el pago por incentivos**

Dessler & Varela (2017) indican:

En cualquier caso, el pago por incentivos (es decir, vincular el salario de los trabajadores con su desempeño) es bastante popular, se cree que un plan implementado por Levi 's fue el último clavo del ataúd de su producción en Estados Unidos). Aunque parece lógico vincular el salario con el desempeño, el 83% de las compañías que usan este tipo de programas indican que son muy pocos exitosos. Un estudio reveló que sólo el 28% de los 2600 trabajadores de estadounidenses que encuestó respondieron que se sentían motivados por los planes de incentivos de sus empresas. “los empleados no perciben una fuerte conexión entre la remuneración y el desempeño, en tanto que su desempeño no se ve influido en especial por el plan de incentivos de la empresa”, comentó un experto. Otro problema es el hecho de que algunos incentivos fomentan un comportamiento inadecuado. Así incentivar “el número de automóviles vendidos” en una concesionaria mejoraría el desempeño (según el número de sus automóviles vendidos), aunque con una utilidad baja por unidad (p. 300).

Hay muchos factores por los que los planes de motivación puedan fracasar, la principal es que no todas las personas se motivan de la misma manera, se debe

de revisar los reforzamientos en la motivación para lograr una elevación en resultados positivos.

#### **2.2.3.4 Motivación e incentivos**

Dessler & Varela (2017), indican que hay varias teorías sobre la motivación que son importantes para el diseño de planes de incentivos, entre las cuales están:

##### **2.2.3.4.1 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 mejor 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 del 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 (proporcionado lo que Herzberg denomina motivación extrínseca”) es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimiento 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 auto motivada 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, según la Psicología organizacional, la motivación intrínseca es aquella que surge del placer que siente una persona al cabo del trabajo o una tarea; surge desde “adentro” del individuo y no de forma externa, como un plan de incentivos económicos. La motivación intrínseca implica que el simple hecho de llevar a cabo el trabajo origina esa motivación. La teoría de Herzberg señala que es riesgoso basarse tan solo en incentivos económicos. El empleador también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean (Dessler & Varela 2017, pp. 300-301).

#### **2.2.3.4.2 Desmotivadores y Edward Deci**

El trabajo del psicólogo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse demasiado en las retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes, Deci describió 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 & Varela, 2017, p. 301).

#### **2.2.3.4.3 Teoría de la expectativa y Víctor Vroom**

Dessler & Varela (2017) mencionan:

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 esas 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 (en términos de probabilidad) de que su esfuerzo se convertirá en desempeño, la instrumentalidad o la conexión percibida (si acaso) 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, en la teoría de Vroom.

$$\text{Motivación} = (E \times I \times V),$$

Donde E representa la expectativa, I la instrumentalidad y V la valencia son igual a cero o intrascendentes, no habrá motivación.

La teoría de Vroom tiene tres implicaciones para el diseño de los planes de incentivos por parte de los gerentes.

- Primero, si los trabajadores no esperan que su esfuerzo derive del desempeño, no habrá motivación. En consecuencia, los gerentes deben de

asegurarse de que el personal cuente con las habilidades para realizar el trabajo y que crea que puede hacerlo, por lo tanto, son importantes las descripciones de los puestos, la capacitación, la confianza mutua y el apoyo cuando se utilizan incentivos.

- Segundo, la teoría de Vroom sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos, es decir, creer que un desempeño exitoso en realidad les adjuntará la retribución.
- Tercero, la retribución en si misma debe ser valiosa para el trabajador. Por ello, la manera inicial, es necesarios que el gerente tome en cuenta las preferencias de cada trabajador (p. 301).

#### **2.2.3.4.4 Modificación conductual/reforzamiento y B. F. Skinner**

El uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta del gerente habrá que entender las consecuencias de esta conducta. Los gerentes aplican los principios del Psicólogo B. F. Skinner por medio de la modificación conceptual. 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 una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a 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) de modo adecuado (Dessler & Varela 2017, p. 301).

## **2.2.4 PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO PARA EMPLEADOS INDIVIDUALES**

Dessler & Varela (2017), indican que hay varios planes de incentivos que son especialmente adecuados para trabajadores individuales (p. 302).

### **2.2.4.1 Planes de trabajo a destajo**

El trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. El salario está vinculado directamente con lo que el trabajador produce; Así, Tom Smith recibe 40 centavos de dólar por cada marco de puerta que desmonta, entonces, ganará 80 dólares por desmontar 200.

El diseño de un plan a destajo adecuado requiere de la evaluación de puestos y (estrictamente hablando) de la ingeniería industrial. La evaluación de puestos permite asignar una tarifa salarial por la hora de trabajo en cuestión, pero el aspecto fundamental de la planeación del trabajo a destajo es el estándar de producción en términos del número de minutos estándar por unidad o de un número de unidades estándar por hora. En el caso de Tom Smith, una evaluación de puesto indicó que su trabajo de desmontaje de puertas valía 8 dólares por hora, el ingeniero industrial determinó que la cuota estándar de producción era de 20 marcos por hora. Por lo tanto, la cuota por pieza (por cada marco de puerta) era

de 8 dólares divididos entre 20 o de 40 centavos por marco desmontado (Dessler & Varela 2017, p. 302).

#### **2.2.4.2 Pago por méritos como Incentivos**

El pago por méritos o un aumento por méritos es un incremento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual. Difiere del bono, que en general, pasa a formar parte del sueldo base del empleado, mientras que este bono es un pago único. Aunque el término pagos por méritos también se aplica al aumento otorgado a cualquier empleado como incentivo, más bien se usa en relación con los empleados profesionales, oficinistas y secretarias.

El pago por méritos ha causado mucha polémica. Sus partidarios dicen que conceder aumentos salariales a todos (sin tomar en cuenta los métodos individuales, de hecho sería negativo para el desempeño, porque indica a los trabajadores que recibirán un premio, sin importar que su desempeño es bueno o no (Dessler y Varela, 2017, p.302).

#### **2.2.5 COMPENSACIONES**

El proceso de compensaciones tiene como propósito central establecer, a partir del cumplimiento de los requerimientos legales, un nivel de compensación en función de las capacidades y los resultados mostrados por la persona. El desarrollo de este proceso incluye, entre otras, las siguientes actividades: estudio de perfiles por compensaciones, así como salario por capacidades y resultados.

- Estudio de perfiles por competencias: en el estudio de perfiles por competencias se desarrolla un conjunto de actividades destinadas a determinar las competencias que debe poseer una persona para el desempeño óptimo de su cargo. en función de este análisis se determina la remuneración correspondiente.
- Salario por capacidades y resultados: corresponde a las actividades tendientes a determinar una remuneración justa teniendo en cuenta los resultados alcanzados por una persona y sus capacidades individuales. Se pretende que cada trabajador de la empresa obtenga una remuneración que este en relación directa con los resultados alcanzados y sus capacidades individuales (Bernal 2014, p.2017).

## **2.2.6 LA MOTIVACIÓN Y LAS PRIMERAS TEORÍAS**

Robbins y Judge (2017) afirman que:

Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona por alcanzar una meta, si bien la motivación en general se relaciona como el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales (p. 209).

- La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. En el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral.

- A menos que el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización.
- Persistencia, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo.

### **2.2.6.1 Primeras teorías sobre la motivación**

Es probable que las tres teorías más conocidas sobre la motivación sean las que se formularon durante la década de 1950, Robbins y Judge (2017) las mencionan a continuación.

#### **2.2.6.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciadas por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Recientemente se propuso una sexta necesidad de un nivel superior- los valores intrínsecos-, que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe ganar mayor aceptación. Las cinco necesidades originales son las siguientes:

- 1. Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. De seguridad:** Abarcan el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales/de pertenencia:** Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

4. **De estima:** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **De autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización (p. 210).

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante (p. 210).

Imagen 19. Jerarquía de las necesidades de Maslow

## Jerarquía de necesidades de Maslow



**Fuente:** (Robbins & Judge, 2017), Comportamiento Organizacional, p. 210.

### **2.2.6.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

*También llamada teoría de la motivación e higiene*

Robbins & Judge (2017) indican que, según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, éste no se vuelve satisfactorio necesariamente. Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción” (p. 211).

### **2.2.6.1.3 Teoría de las necesidades de McClellan**

Robbins & Judge (2017) indican que, la teoría de las necesidades de McClellan fue desarrollada por David McClellan y sus colaboradores. A diferencia, por ejemplo, de la jerarquía de Maslow, esas necesidades son más parecidas a factores motivacionales que a estrictas necesidades de supervivencia. Son tres:

- 1. La necesidad de logro (nLog):** es el impulso de sobresalir, por tener éxito respecto de un conjunto de estándares.
- 2. La necesidad de poder (nPod):** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- 3. La necesidad de afiliación (nAfi):** es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas (p. 212).

### **2.2.6.2 Teorías contemporáneas de la motivación**

Hay varias teorías contemporáneas de la motivación, entre las cuales están:

### **2.2.6.2.1 Teoría de la autodeterminación**

Robbins & Judge (2017) afirman que, esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene el control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba, ahora se experimente más como una obligación que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación (p. 215).

### **2.2.6.2.2 Teoría del establecimiento de metas**

Robbins & Judge (2017) indican que, Las investigaciones sobre la teoría de establecimiento de metas planteada por Edwin Locke, revelan efectos impresionantes acerca de la especialidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral (p.216).

### **2.2.6.2.3 Teoría de la autoeficacia**

Robbins & Judge (2017) indican que,

La teoría de la autoeficacia (también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea, cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la capacidad para lograr el éxito. Por consiguiente, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o rendirse; mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío (p. 220).

#### **2.2.6.2.3.1 Lo que pueden hacer las personas para aumentar su autoeficacia**

Robbins & Judge (2017) indican que, Albert Bandura, el investigador que desarrollo la teoría de la autoeficacia, afirma que hay cuatro maneras de aumentarle:

1. Dominio en el acto.
2. Modelamiento vicario.
3. Persuasión verbal.
4. Activación (p. 220).

#### **2.2.6.2.4 Teoría del reforzamiento**

Robbins & Judge (2017) indican que, la teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento (p. 221).

#### **2.2.6.2.5 Teoría de la equidad y justicia organizacional**

Robbins & Judge (2017) indican que, según la teoría de la equidad, los empleados comparan lo que reciben de su puesto de trabajo (sus “productos”, como salario, los ascensos, el reconocimiento o una oficina más grande) con lo que aportan a él ( sus “insumos”, como el esfuerzo, la experiencia y la escolaridad, luego comparan su índice utilidad-inversión con los de otras personas que los rodean, por lo general individuos similares a ellos, como un colega o alguien que realiza el mismo trabajo (p. 224).

#### **2.2.6.2.6 Teoría de las expectativas**

Robbins & Judge (2017) indican que, la teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos que obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos prácticos, los individuos se sentirán motivados a esforzarse mas cuando crean que eso los llevara a obtener una buena evaluación de su desempeño, que una buena evaluación les proporcionara recompensas organizacionales como aumentos de salario o recompensas intrínsecas, y que las recompensas satisfarán sus metas personales (p. 229).

### **2.2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El principal propósito de la evaluación del desempeño es desarrollar aquellas actividades necesarias para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores con respecto a las labores asignadas a cada cargo y los compromisos acordados de manera anticipada entre el empleador y el trabajador. Los alcances del proceso son muy interesantes porque gracias a él se pueden alimentar los demás procesos del personal mediante una estrategia específica (Bernal, 2014, pp. 2017-2018).

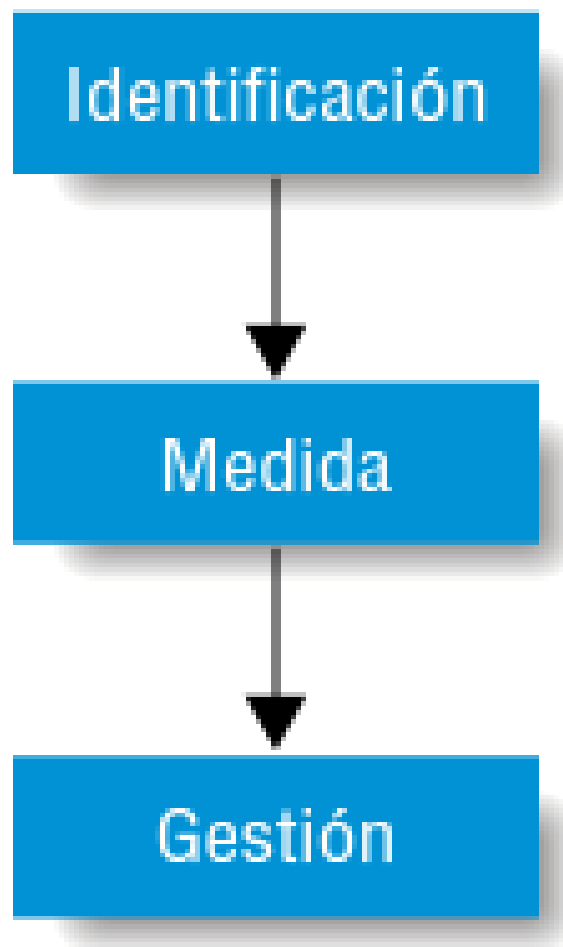
#### **2.2.7.1 ¿Qué es la Evaluación del desempeño?**

Para Gómez, Balkin & Cardy, (2016), Implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas en la organización (pp. 229-230).

- La identificación significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.
- La medida, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.
- La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de los que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

### 2.2.7.2 Modelo de la evaluación del desempeño

Imagen 20. Modelo de la evaluación del desempeño



**Fuente:** (Gómez, Balkin & Cardy, 2016), Gestión de Recursos Humanos

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 Tipos de investigación**

### **3.1.1 Finalidad (teórica/ práctica)**

#### **3.1.1.1 Teórica**

La investigación teórica, “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia (Barrantes, 2013, p. 64).

#### **3.1.1.2 Aplicada o Práctica**

“la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (Barrantes, 2013, p. 64).

**Esta investigación tiene como finalidad teórica ya que vamos a aplicar los conocimientos que se estudian sobre el salario emocional y su impacto en el desempeño en los colaboradores contable-financieros de Carlos Federspiel & CO, S.A.**

### **3.1.2. Dimensión temporal transversal/ longitudinal**

#### **3.1.2.1 Transaccional o transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos de un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, “es como tomar una fotografía” de algo que sucede (Hernández, 2014, p.154).

### **3.1.2.2 Longitudinal**

En ocasiones, el interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien las relaciones entre estas. Entonces disponemos de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias (Hernández, 2014, p.159).

**Esta investigación es transversal ya que se realiza por un período determinado de tiempo que es el primer semestre del 2019.**

### **3.1.3 Marco (mega-macro-micro)**

#### **3.1.3.1 Mega**

Es cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y para eso se aplica un censo a todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis, administrativo que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 82).

#### **3.1.3.2 Macro**

Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, una parte o porción más pequeña para la investigación (Pimienta y de la Orden, 2017, p.82).

### **3.1.3.3 Micro**

Se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación, de toda la población total se aplica solamente a una pequeña porción (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 82).

**El marco de esta investigación va a ser micro, dado que se realizará solamente con funcionarios del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A.**

### **3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)**

#### **3.1.4.1 Cuantitativa**

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase, parte de alguna idea que va acortándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Hernández, 2014, p. 4).

#### **3.1.4.2 Cualitativa**

Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

También se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo en vez de claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis procede a la recolección y análisis de datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos (Hernández, 2014, p. 7).

**Esta investigación es de naturaleza cualitativa, ya que se llevará a cabo un cuestionario donde se obtendrá datos para la mejora de los problemas que nos arrojen los colaboradores por medio de este instrumento.**

### **3.1.5 Carácter (Exploratorio, Descriptiva, Correlacional o Explicativo)**

#### **3.1.5.1 Exploratorio**

Los estudios exploratorios se utilizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández, 2014, p. 91).

#### **3.1.5.2 Descriptivo**

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características

y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis (Hernández, 2014, p. 92).

### **3.1.5.3 Correlacional**

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Pretenden responder a preguntas de investigación, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, en ocasiones solo se analiza la relación entre sus variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro a más variables (Hernández, 2014, p. 93).

### **3.1.5.4 Explicativo**

Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (Hernández, 2014, p. 95).

**Esta investigación es de carácter exploratorio, ya que esta es la primera vez que se hace este tipo de investigaciones en la empresa, quedando esta como un precedente para futuras referencias.**

**Además es de carácter de tipo descriptivo, debido a que se va a estudiar el impacto a la implementación del salario emocional, en la motivación y desempeño de los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A.**

## **3.2 Sujetos y fuentes de información**

### **3.2.1 Sujetos**

Para esta investigación los sujetos de estudio son los 23 colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A.

### **3.2.2 Fuentes de primera mano**

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. Dentro de esta categoría entran la experimentación, los escritos inéditos, las encuestas, la descripción de eventos, las noticias periodísticas, la narración de hechos, los reportes de investigaciones, etcétera (Muñoz, 2015, p.374).

Esta investigación está entre las fuentes primarias a los empleados del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A., donde se les aplicará una encuesta como instrumento de investigación para lograr la mayor cantidad de datos posibles.

### **3.2.3 Fuentes de segunda mano**

También identificada como información secundaria, es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. Dentro de esta categoría de fuentes de información encontramos las publicaciones de instituciones, los ensayos, las tesis, las antologías, los artículos colegiados, etcétera (Muñoz, 2015, p.374).

## **3.3 Selección del muestreo**

### **3.3.1 Muestra probabilística**

En la muestras probabilísticas, todos los elementos de la población 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 la unidades de muestreo/análisis (Hernández, 2014, p.175).

### **3.3.2 Muestra no probabilística**

En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, 2014, p.176).

**Para esta investigación se utilizará la población completa 23 colaboradores.**

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población

Una población conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, 2014, p.174).

Cuadro 1. Población

Puesto	Hombres	Mujeres	Total
<b>Gerente financiero</b>	1	0	1
<b>Jefatura Contable-financiero</b>	2	0	2
<b>Supervisores</b>	1	2	3
<b>Asistentes</b>	7	7	14
<b>Auxiliares</b>	1	2	3
<b>Total</b>	12	11	23

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.2 Muestra

Un subgrupo representativo de la población idéntico en todos sus extremos, constituye una “muestra”, que se pretende sea un reflejo fiel de la población. Es denominada también unidad de análisis UA y se diferencia de la población solo en el número (Hernández, 2014, p.174).

**Para esta investigación no se aplicará muestra porque se trabajará con el total de la población, se aplicará un Censo.**

## 3.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Los datos se pueden obtener a través de varios métodos como:

### 3.5.1 Entrevista

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 problemática de estudio (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 86).

- a) **Estructurada:** cuando el investigador lo realiza con una guía de preguntas concretas.
- b) **Semi-estructurada:** Cuando el investigador introduce además otras preguntas no previstas.

**c) No estructurada:** Cuando el investigador se limita a hacer preguntas conforme avanza el diálogo.

### **3.5.2 Observación**

Esta implica estar pendiente de situaciones, comportamientos, reacciones y otros detalles que generan reflexión, con varios propósitos (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 86).

1. Explorar contextos, tal como un asilo para personas de la tercera edad.
2. Describir ambientes y actividades; tales como las circunstancias que se dan en los asilos.
3. Comprender procesos, situaciones y relaciones.
4. Identificar problemas del entorno.
5. Generar hipótesis para hacer investigación.

### **3.5.3 Secciones en profundidad**

Estas consisten en reuniones con grupos que oscilan entre 5 y 10 personas, en un ambiente informal y con la conducción de un especialista, en las cuales se conversa sobre algún tema. Se pueden realizar una sesión con un grupo y otra con otro grupo; o bien, un mismo grupo en varias sesiones. Esta práctica implica que el investigador realice actividades (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 86).

### **3.5.4 Elaboración de cuestionario**

Las preguntas de los cuestionarios pueden ser cerradas o abiertas, son un conjunto de preguntas organizadas para obtener mayor información acerca del tema de estudio (Pimienta y de la Orden, 2017, p. 86).

**Para esta investigación utilizaremos un cuestionario de 34 preguntas de las cuales 16 son cerradas y 18 abiertas, como el instrumento para recaudar la información dada por los colaboradores contables-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A.**

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Determinar los tipos de salario emocional que ofrece la empresa Carlos Federspiel & CO S.A. (Tienda Universal)	Salario emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos</li> <li>• Familia</li> </ul>	El salario emocional es “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares”	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a los empleados contable-financiero de Carlos Federspiel & CO. S.A. de la pregunta 7 a la 15.

<p>Identificar si los colaboradores del departamento contable-financiero de la empresa Carlos Federspiel &amp; CO S.A. valoran el salario emocional percibido.</p>	<p>Valor percibido</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción</li> </ul>	<p>la evaluación del desempeño es desarrollar aquellas actividades necesarias para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores con respecto a las labores asignadas a cada cargo y los compromisos acordados de manera anticipada entre el empleador y el trabajador</p>	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los empleados contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO. S.A. preguntas de la 16 a la 31</p>
<p>Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los colaboradores del departamento contable financiero de Carlos Federspiel &amp;</p>	<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción</li> <li>Factores que generan Motivación</li> <li>Factores que mejoran el desempeño laboral</li> </ul>	<p>Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona por alcanzar una meta, si bien la motivación en general se</p>	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los empleados contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO. S.A. preguntas de la 32 a la 42.</p>

CO S.A.			relaciona como el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales.	<b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Elaborar una propuesta de salario emocional que motive a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A. y pueda influir positivamente en el desempeño laboral.					

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1 Descripción de los datos**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación, se realizó un cuestionario que consta de 34 preguntas, que buscan analizar la influencia que tiene el salario emocional en la motivación en los colaboradores contable-financieros de Carlos Federspiel & CO S.A., en el primer cuatrimestre del año 2019.

Los resultados del cuestionario, se presentan en gráficos y cuadros estadísticos, para mostrar la información de una forma resumida y clara. El cuestionario fue aplicado a 23 colaboradores del área contable-financieros de Carlos Federspiel & CO S.A.

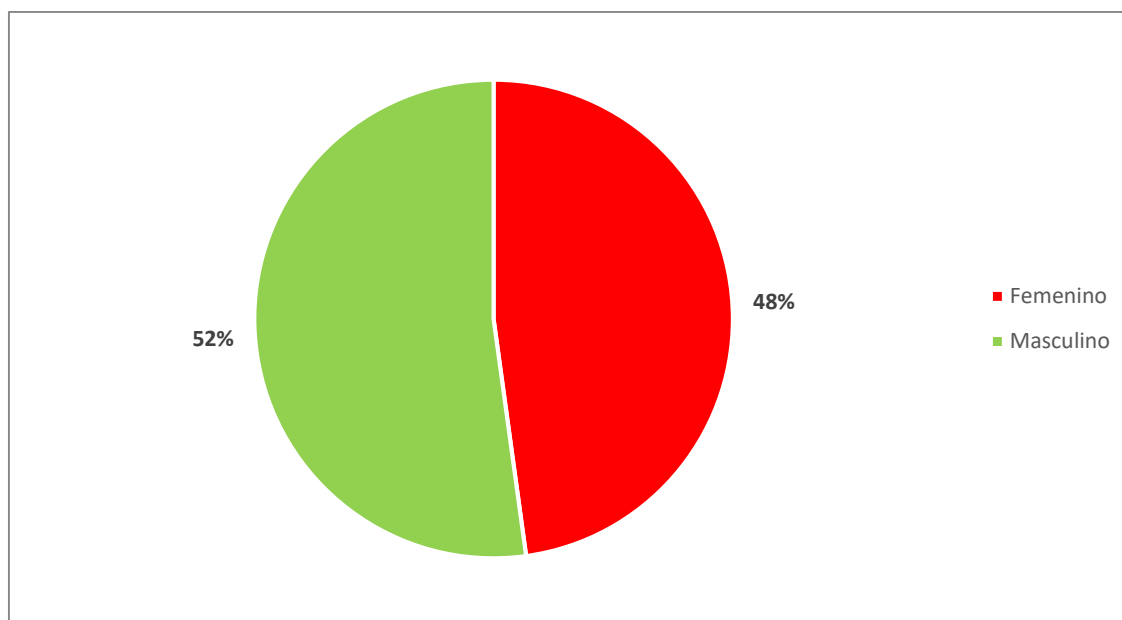
### **4.1.2 Interpretación o explicación de los gráficos**

La interpretación o explicación de los gráficos, se efectúa con el objetivo de segmentar la información capturada, esto para ordenar los datos y facilitar la interpretación. Para efectos de esta investigación se graficó y tabuló la información que se obtuvo con el uso de Office, Excel.

**Tabla 1. Género**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Género</b>	Masculino	12	52%
	Femenino	11	48%
	Inter-sex	0	0%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.



**Gráfico 1. Género**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 1, se hace referencia a la cantidad del personal fraccionado por género, en su mayoría los funcionarios son de género masculino con una representación de 52%, por otro lado el 48% pertenece al género femenino, en este momento el personal inter-sex es 0%.

**Tabla 2. Edad**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
	De 26 a 35 años	12	52%
	De 46 a 55 años	5	22%
<b>Edad</b>	De 18 a 25 años	3	13%
	De 36 a 45 años	3	13%
	De 56 en adelante	0	0%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.			

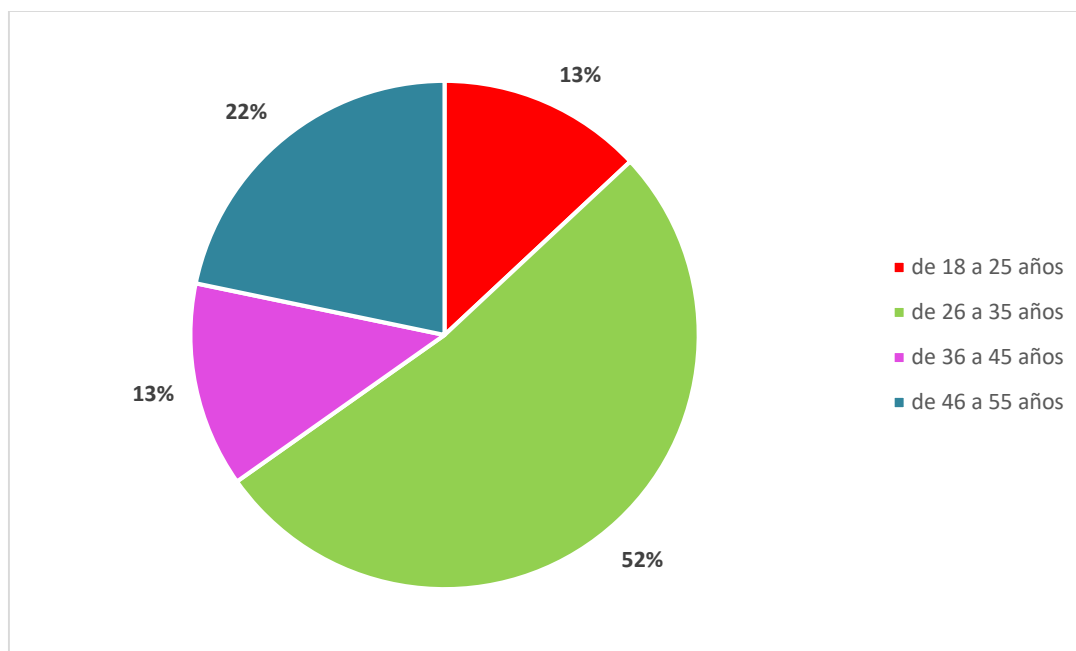


Gráfico 2. Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 2, hace referencia a la edad de los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., dando un resultado de 13% con edades entre 18 a 25 años, un 52% con edades entre 26 al 35 años, un 13% con edades entre 36 a 45 años y un 22% con edades de 46 a 55 años, un 0% para colaboradores mayores a 56 años

**Tabla 3. Última escolaridad cursada**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
	Universidad	15	65%

	incompleta		
<b>escolaridad</b>	Universidad	5	22%
	completa		
	Secundaria	3	13%
	Primaria	0	0%
	Técnico	0	0%
	Maestría	0	0%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>
<p><b>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</b></p>			

La pregunta 3, hace referencia a la escolaridad de los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., mostrando los siguientes resultados, el 0% solo cuenta con primaria, el 13% sólo tiene secundaria, el 0% tiene técnicos, el 22% cuenta con universidad completa, el 65% cuenta con universidad incompleta y el 0% cuenta con el grado de maestría.

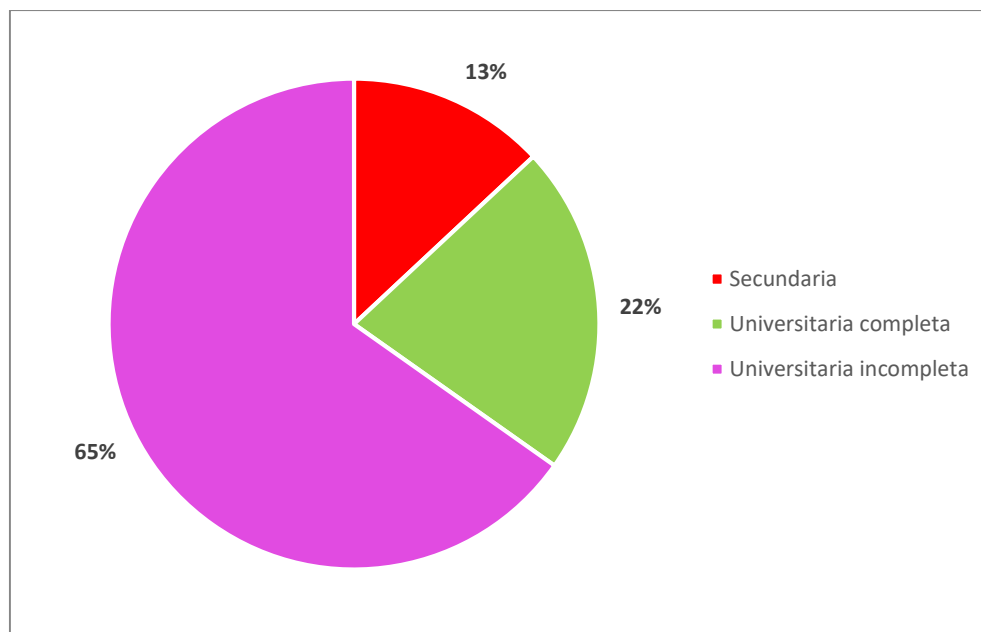


Gráfico 3. Escolaridad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

**Tabla 4. Antigüedad en la empresa**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
	Más de 10 años	9	39%
<b>Antigüedad</b>	De 4 a 6 años	6	26%
	De 1 a 3 años	3	13%
<b>empresa</b>	De 7 a 10 años	3	13%
	Menos de 1 año	1	5%
	No contestó	1	4%

<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</b>		

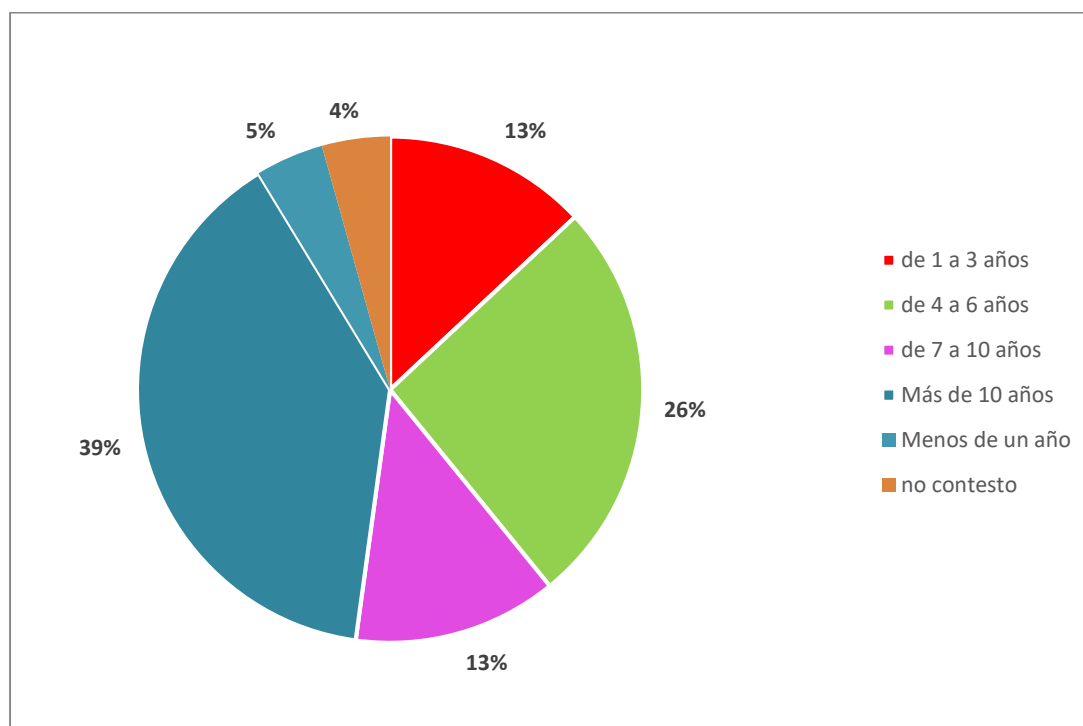


Gráfico 4. Antigüedad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 4, se refiere a la interrogante sobre la antigüedad que tienen los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., del cual se obtienen los siguientes resultados, un 4% no contestó, el 5% tiene menos de un año, el 13% tienen entre 1 a 3 años, el 26% tiene de 4 a 6 años, el 13% tiene de 7 a 10 años y el 39% tienen más de 10 años en la empresa.

**Tabla 5. Rango de ingreso económico**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
	Inferior a ¢ 500 000	16	70%
<b>Rango</b>	De ¢ 501 000 a ¢ 700 000	4	17%
	De ¢ 1 500 001 en adelante	3	13%
<b>económico</b>	De ¢ 701 000 a ¢ 1 000 000	0	0%
	De ¢1 000 001 a ¢1 500 000	0	0%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.			

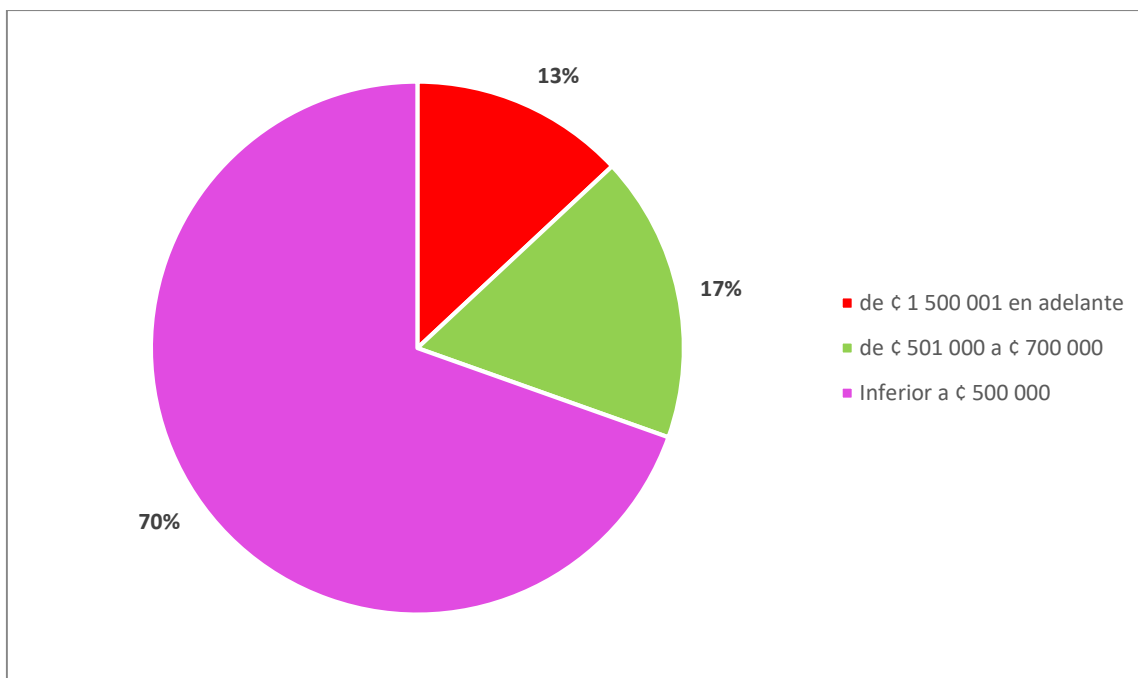


Gráfico 5. Rango de ingresos

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 5, se refiere al rango de ingresos donde se encuentran los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., el cual el 70% es inferior a los ₡ 500 000, el 17% gana entre ₡ 501 000 y ₡ 700 000, el 0% gana entre ₡ 701 000 a ₡ 1 000 000, el 0% gana ₡ 1 000 001 a ₡ 1 500 000 y el 13 % tiene ingresos superiores al ₡ 1 500 001.

**Tabla 6. Le ofrece la empresa Salario Emocional**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Salario Emocional</b>	Sí	16	70%
	No	7	30%

<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</b>		

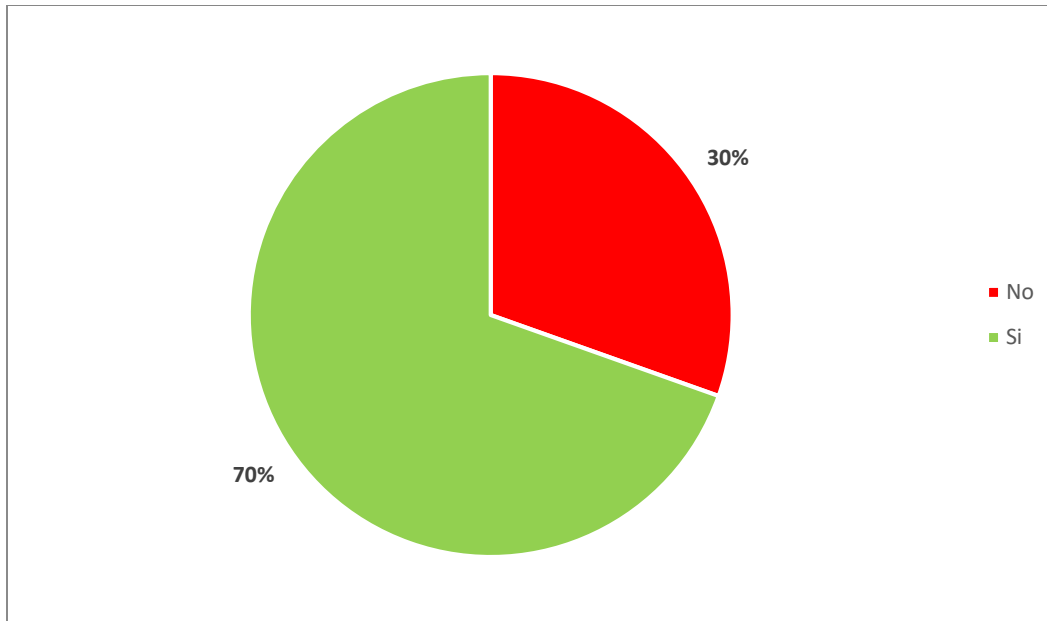


Gráfico 6. Le ofrece la empresa Salario Emocional

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & COS.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

La pregunta 6, se refiere a si la empresa Carlos Federspiel & CO S.A., le ofrece salario emocional a los colaboradores contable-financieros, el cual el 70% si siente que se les brinda, mientras que el 30% no lo percibe

**Tabla 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted de la empresa.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Descuentos en compras</b>	14	61%
<b>Permiso de estudio</b>	3	13%
<b>Equipos auto dirigidos</b>	2	9%
<b>Días libres</b>	1	5%
<b>Horario Flexible</b>	1	4%
<b>Reconocimiento</b>	1	4%
<b>No contesto</b>	1	4%
<b>Uniforme informal</b>	0	0%
<b>Actividades Festivas</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<p>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</p>		

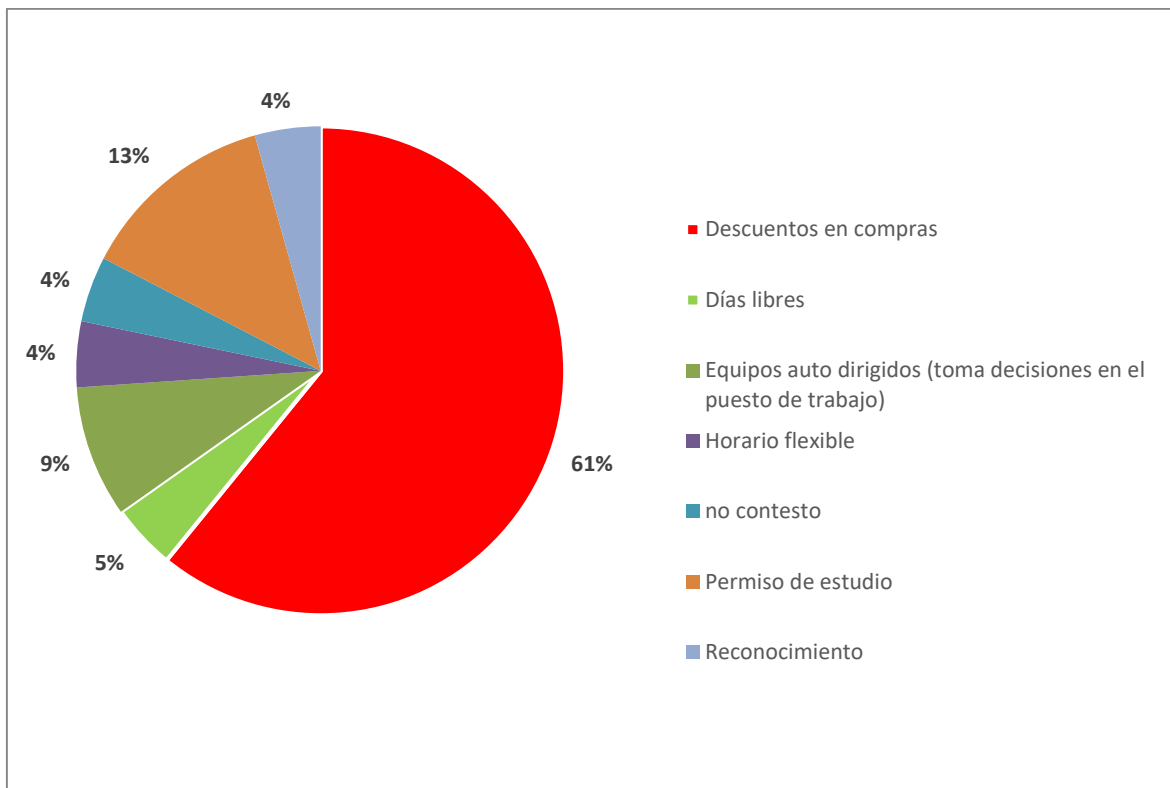


Gráfico 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted de la empresa  
**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

Pregunta 7, se les pidió a los colaboradores contable-financieros qué tipo de salario emocional percibían, los resultados son los siguientes, el 4% indicó el horario flexible, el 5% los días libres, el 9% los equipos auto dirigido, el 0% indica las actividades festivas y el uniforme informal, el 13% permiso de estudio, el 4% reconocimiento, el 61% descuentos en compras y el 4% no contestó a la pregunta.

**Tabla 8. Siente que el salario emocional recibido le satisface.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
No	12	52%
Sí	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

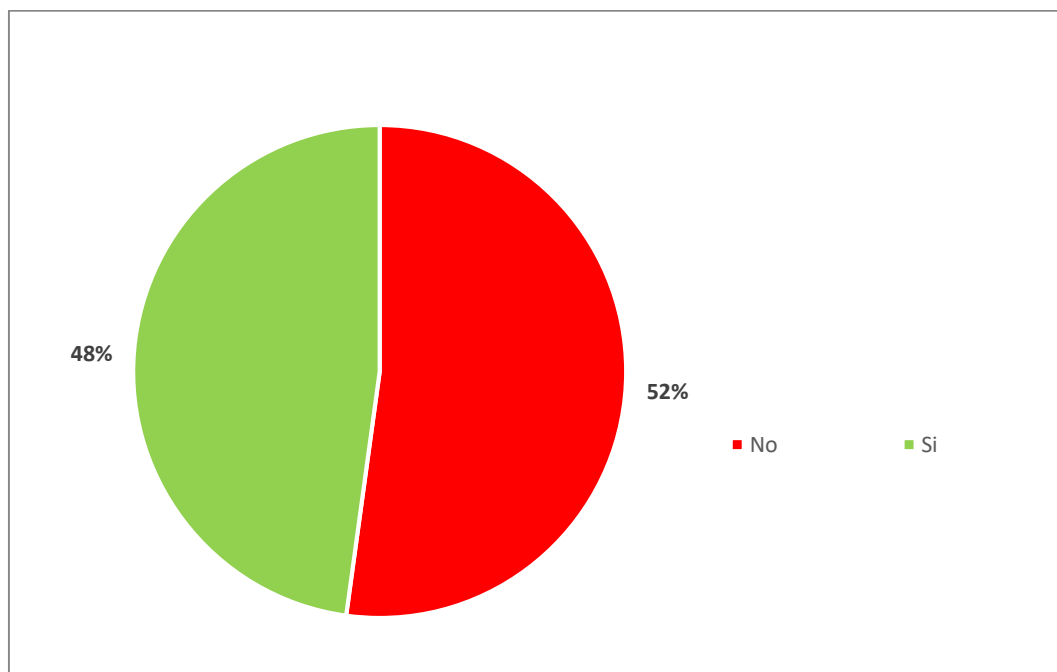


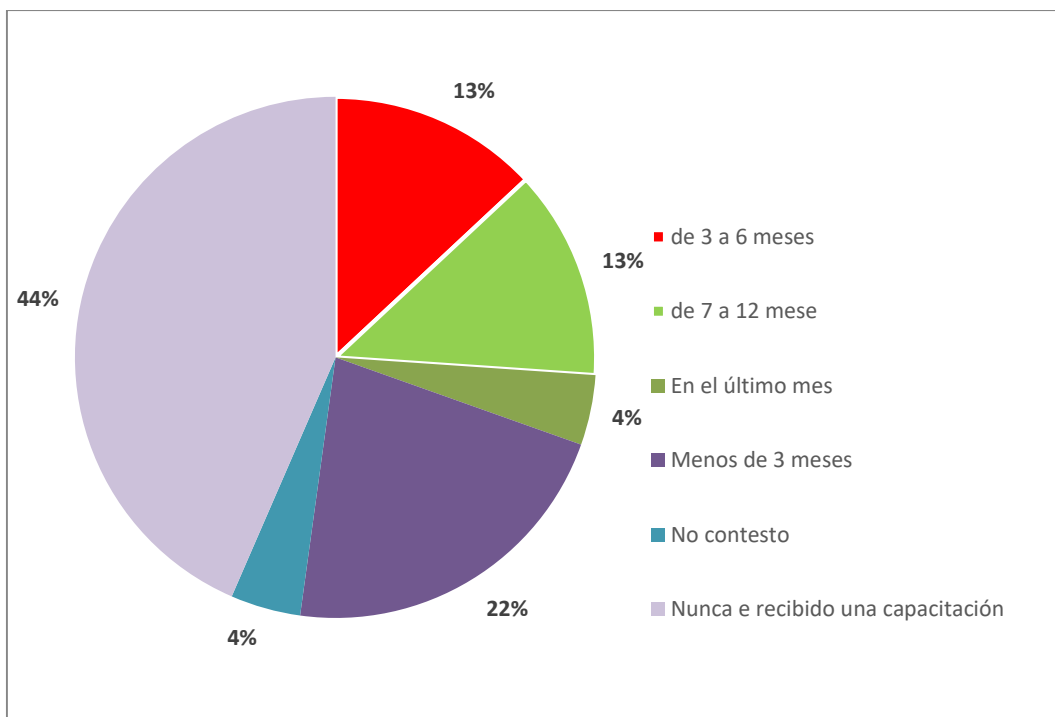
Gráfico 8. Siente que el salario emocional recibido le satisface

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

Pregunta 8, hace referencia a si se siente satisfecho con el salario emocional que les ofrece la compañía, el 48% indicó que sí les satisface, el 52% restante dice no estar satisfecha, entre los que contestaban que no debían indicar el porqué, pero mejor quisieron omitir los motivos y dejaron el espacio en blanco.

**Tabla 9. Hace cuanto fue tiempo, fue enviado a una capacitación por su jefatura inmediata.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Nunca he recibido capacitación</b>	10	44%
<b>Menos de 3 meses</b>	5	22%
<b>De 3 a 6 mese</b>	3	13%
<b>De 7 a 12 meses</b>	3	13%
<b>En el último mes</b>	1	4%
<b>No contestó</b>	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		



La pregunta 9, hace referencia de hace cuánto tiempo fue capacitado por última vez, el resultado es el siguiente, el 4% fue capacitado en el último mes, el 22% fue capacitado en los últimos 3 meses, el 13% fue capacitado de 3 a 6 meses, el 13% fue capacitado de 7 a 12 meses, el 44% nunca ha sido capacitado y el 4% no contestó la pregunta.

**Tabla 10. Cada cuanto tiempo, recibe usted una felicitación por parte de su jefatura inmediata.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>En el último mes</b>	9	39%
<b>De 1 a 3 meses</b>	6	26%
<b>De 6 a 12 meses</b>	3	13%
<b>Nunca he recibido una capacitación</b>	3	13%
<b>De 3 a 6 meses</b>	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

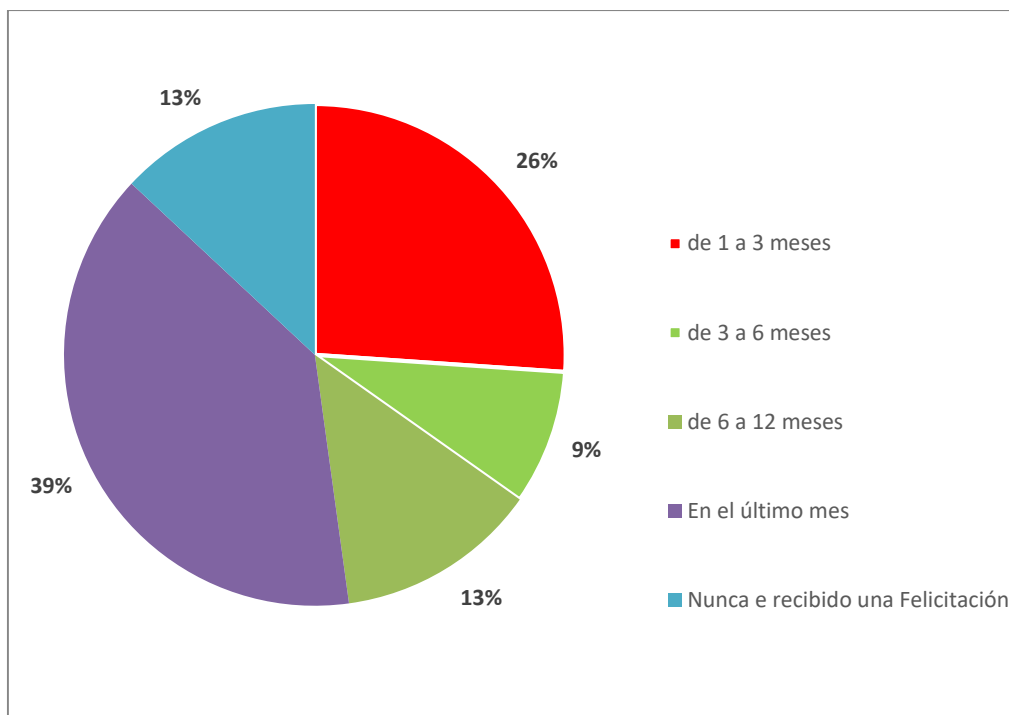


Gráfico 10. Cada cuanto tiempo, recibe usted una felicitación por parte de su jefatura inmediata

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 10, se refiere a el tiempo en que los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., reciben una felicitación por parte de la jefatura directa, los resultados fueron los siguientes, el 39% de los colaboradores recibieron una felicitación en el último mes, el 26% de 1 a 3 meses, el 9% de 3 a 6 meses, el 13% de 6 a 12 meses y el 13% restante nunca ha recibido una felicitación.

**Tabla 11. Ha tenido algún tipo de ascenso en su trabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	17	74%
<b>No</b>	6	26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

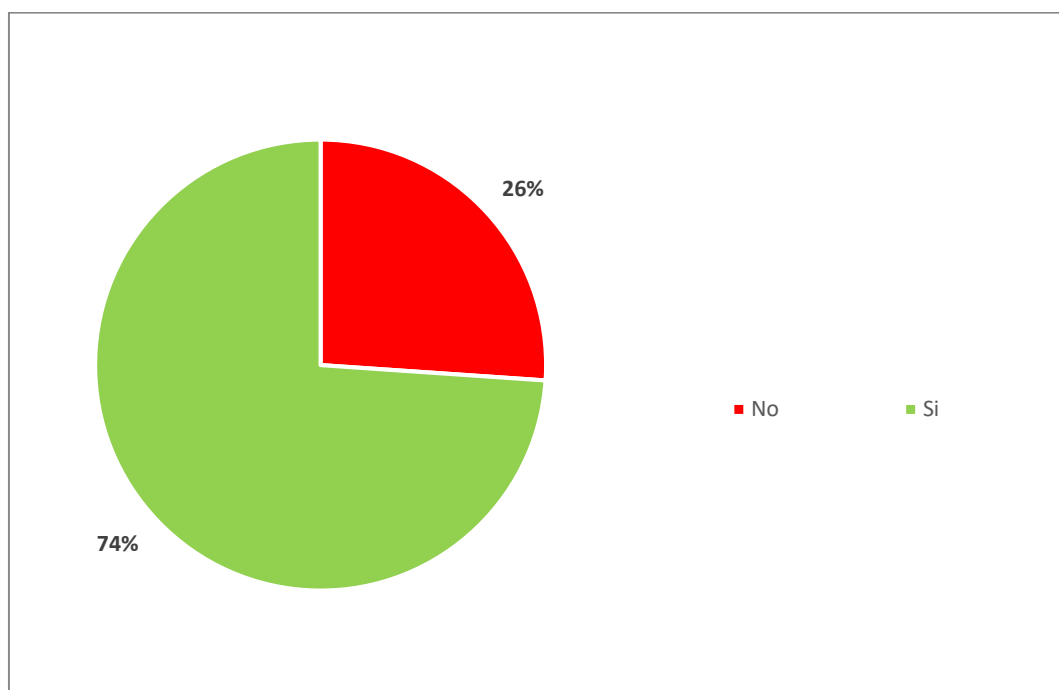


Gráfico 11. Ha tenido algún tipo de ascenso en su trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

En la pregunta 11, se les consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si han tenido algún tipo de ascenso el cual el 74% indican sí, mientras que el 26% dice que no han recibido ningún tipo de promoción en la empresa.

**Tabla 12. Tiene usted hijos en este momento**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	15	65%
<b>No</b>	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

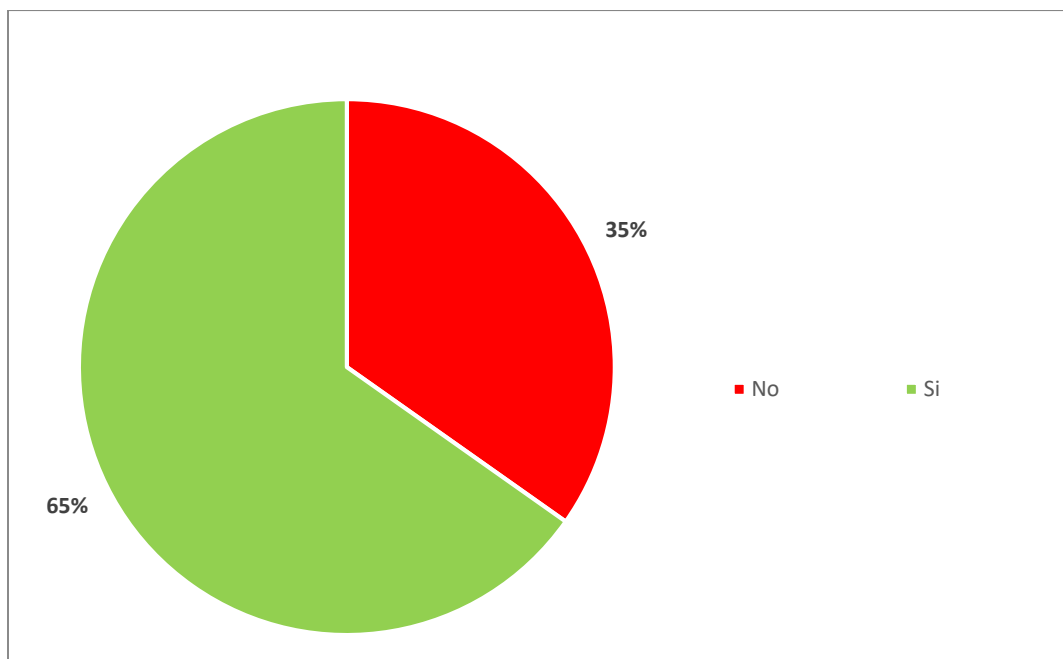


Gráfico 12. Tiene usted hijos en este momento

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 12, hace referencia a si los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., tienen hijos en este momento, el 65% indican que sí, mientras el 35% indican que no.

**Tabla 13. Su horario de trabajo le permite realizar actividades con sus familiares.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	19	83%
<b>No</b>	4	17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A.,

durante el primer cuatrimestre 2019.

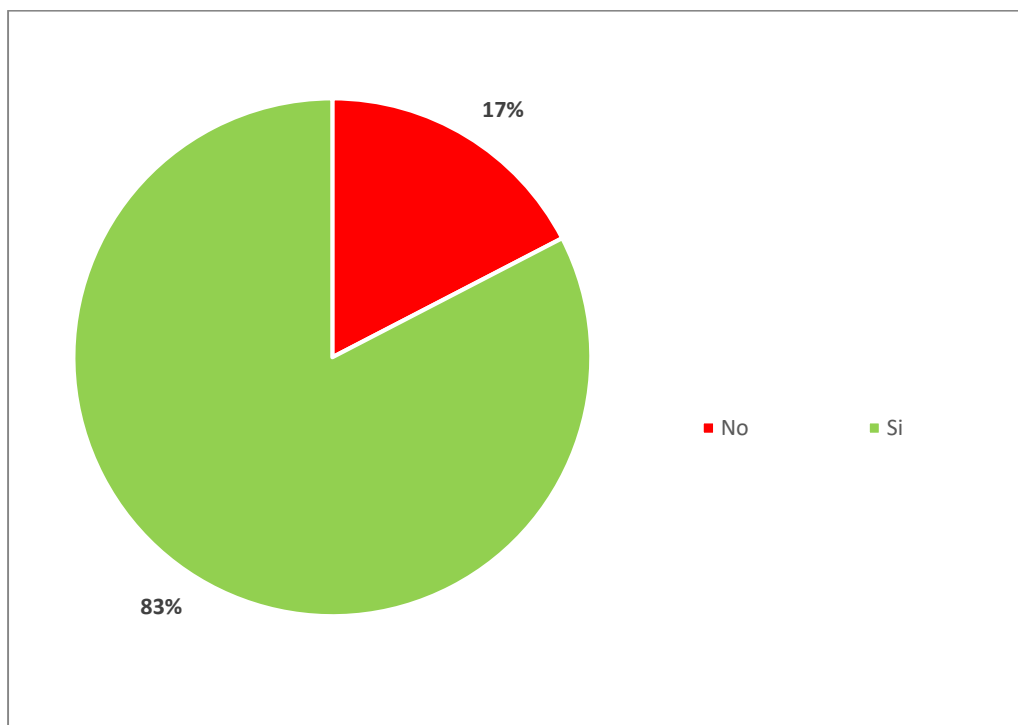


Gráfico 13. Su horario de trabajo le permite realizar actividades con sus familiares.

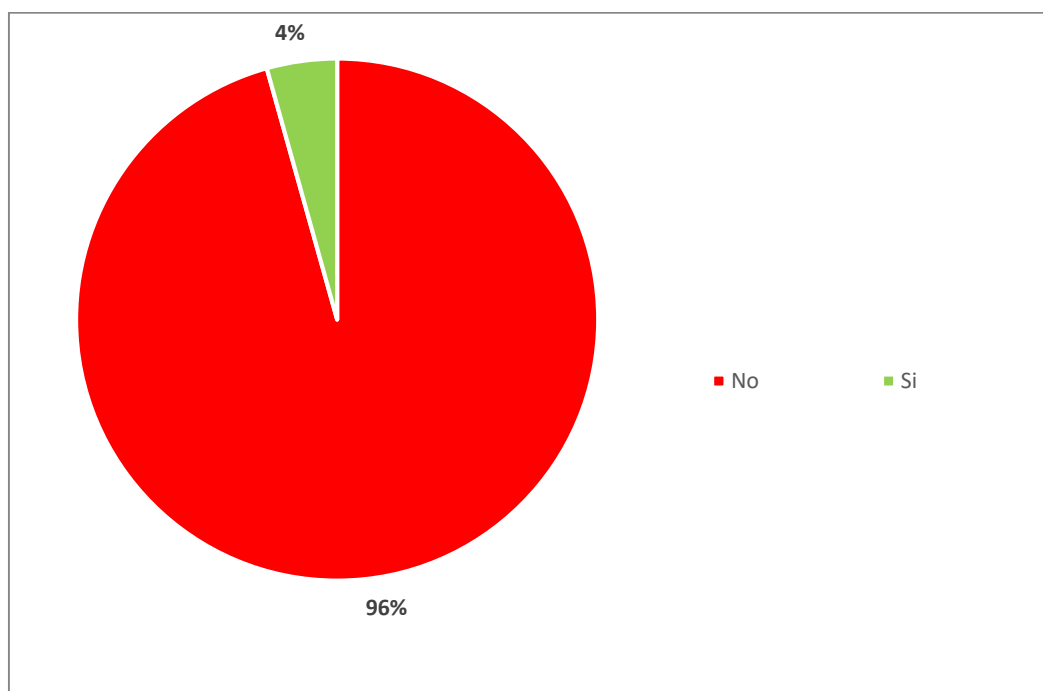
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019

La pregunta 13, hace referencia a si los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., los horarios de trabajo les permiten realizar actividades con sus familias, en el caso de contestar no debían de especificar el por qué, los resultados fueron los siguientes, el 83% dicen que sí, el 17 indica que no, ya que trabajan fines de semana o muy temprano así que se pierden la mayoría de las actividades familiares.

**Tabla 14. Tiene en este momento su empresa alguna actividad recreativa o de convivió que involucre a su familia.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>No</b>	22	96%
<b>Sí</b>	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.



**Gráfico 14. Tiene en este momento su empresa alguna actividad recreativa o de convivió que involucre a su familia.**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

La pregunta 14, en esta interrogante se les consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si la empresa realiza actividades que involucren a sus familiares, si la respuesta es no debe indicar el porqué, el 4% indican que sí, mientras que el 96% dicen que no, el motivo las actividades sólo se realizan para los empleados.

**Tabla 15. Siente usted que su trabajo le satisface, al punto de sentir que lleva la camiseta puesta.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	18	78%
<b>No</b>	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

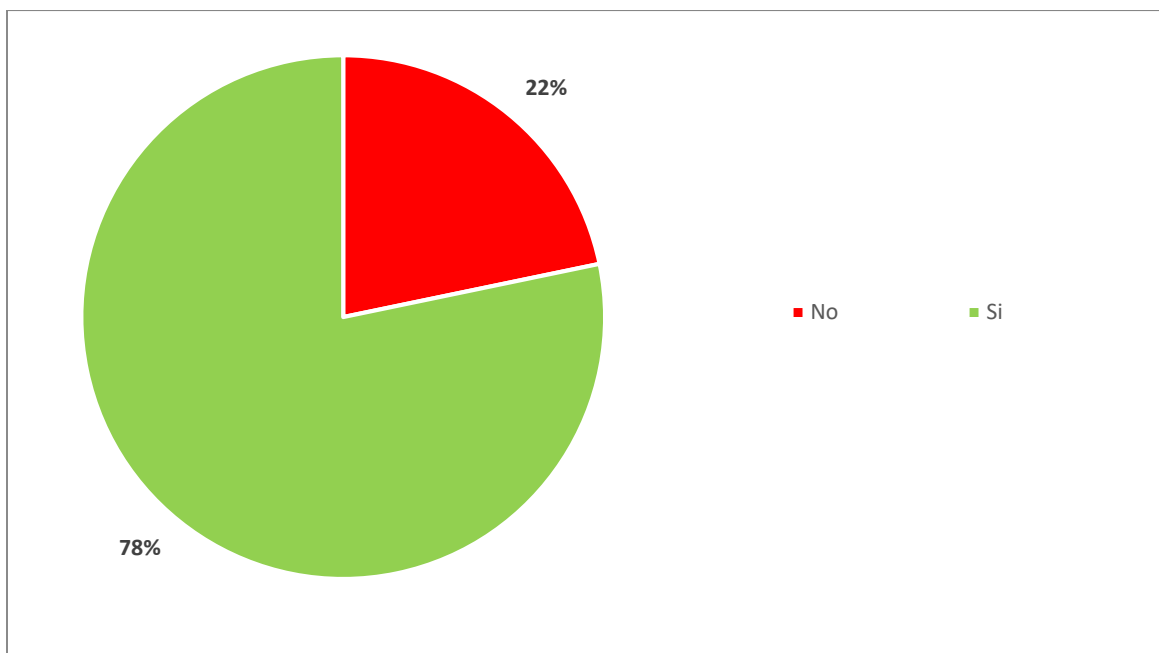


Gráfico 15. Siente usted que su trabajo le satisface, al punto de sentir que lleva la camiseta puesta. Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 15, hace referencia a si les satisface al punto de llevar la camiseta puesta a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., de contestar que no deben de especificar el porqué, los resultados fueron los siguientes, el 78% indicó que sí, el 22% dijo no, algunos de los motivos que preexistieron falta de pertenencia al departamento, se quieren más beneficios y parte del trato recibido no es el adecuado por algunas jefaturas

**Tabla 16. Siente usted en este momento, seguridad laboral.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	18	78%
<b>No</b>	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

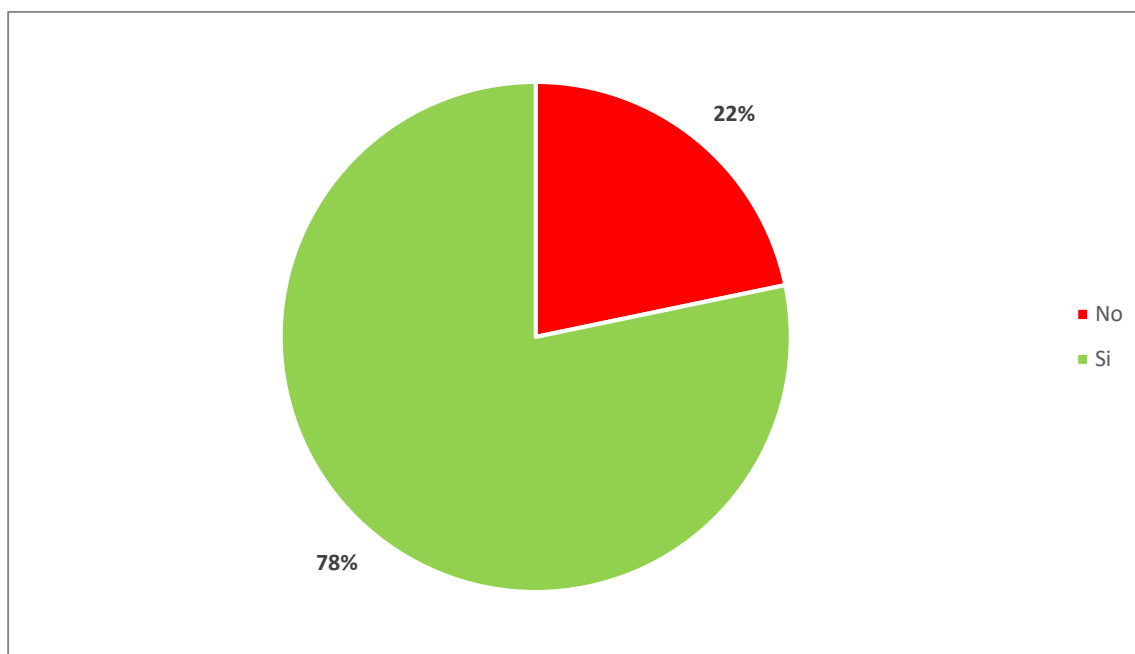


Gráfico 16. Siente usted en este momento, seguridad laboral.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 16, en esta interrogante se les consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si en este momento sienten seguridad laboral, los cuales el 78% indicó que sí, el otro 22% dijo que no.

**Tabla 17. De qué manera percibe el salario emocional, por parte de la empresa.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Como señal que genera satisfacción laboral	11	48%
Como un derecho que se adquiere con el tiempo	7	31%
Como un deber por parte de la empresa	4	17%
Otro	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

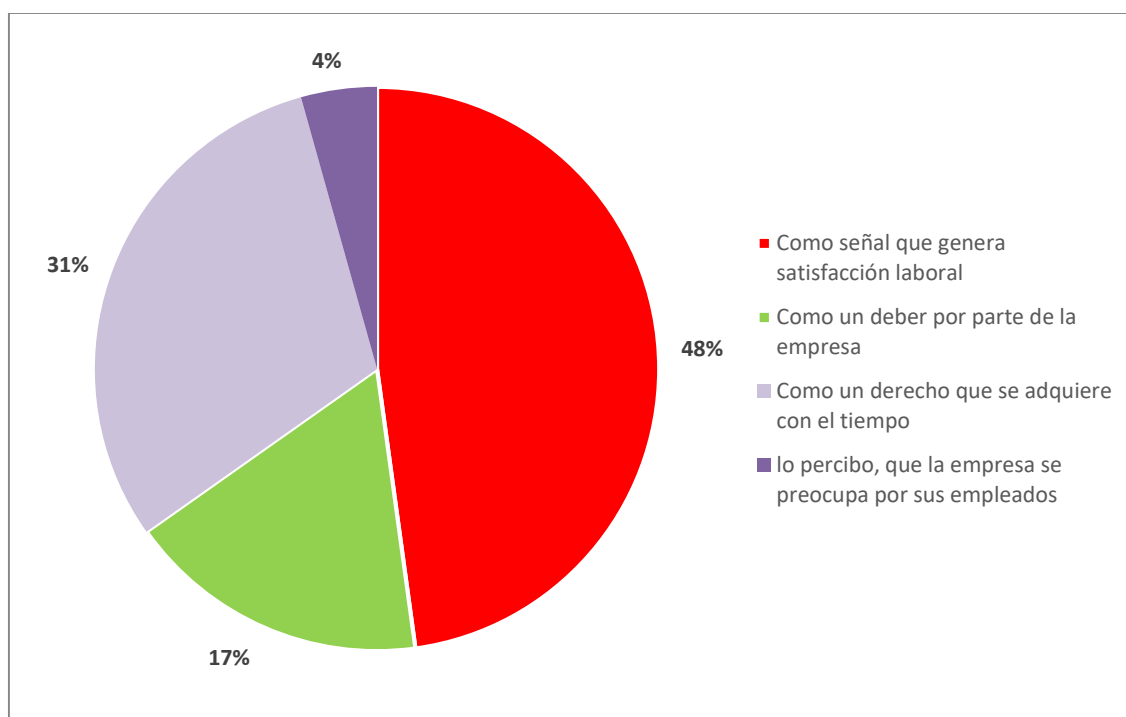


Gráfico 17. De qué manera percibe el salario emocional, por parte de la empresa.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 17, se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., de qué manera perciben el salario emocional, los resultados obtenidos fueron los siguientes, el 48% lo percibe como señal de satisfacción laboral, el 17% como un deber por parte de la empresa, el 31% como un derecho que se adquiere con el tiempo y el 4% marcó la casilla otro en la cual especificó que lo percibe como preocupación por los empleados.

#### Tabla 18. Se siente motivado hacia su puesto de trabajo.

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	19	83%

<b>No</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</b>		

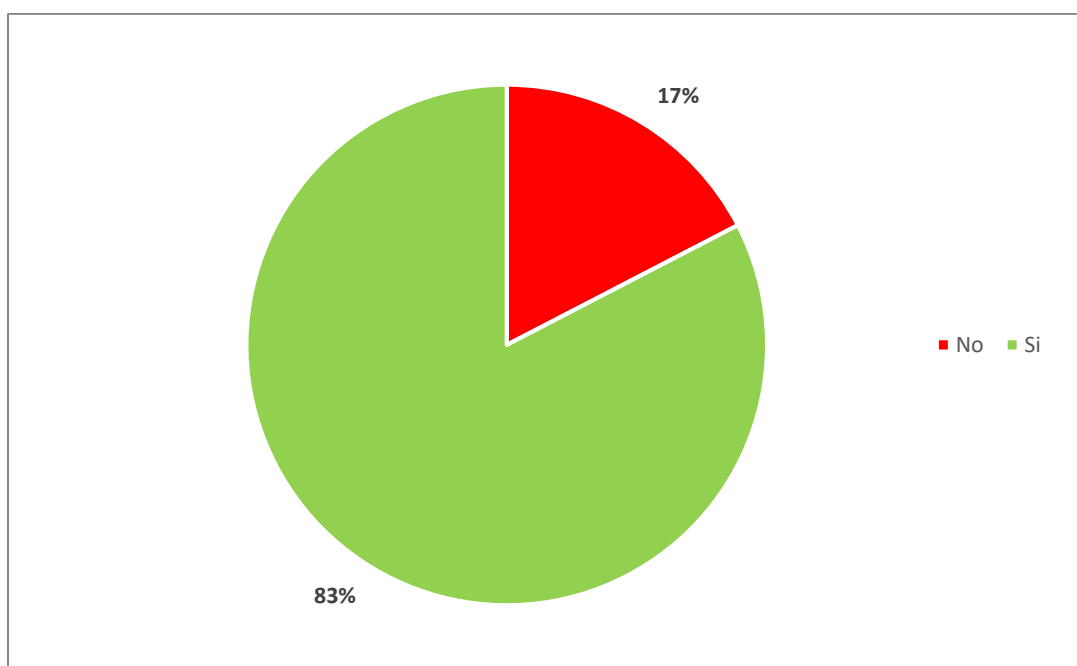


Gráfico 18. Se siente motivado hacia su puesto de trabajo.

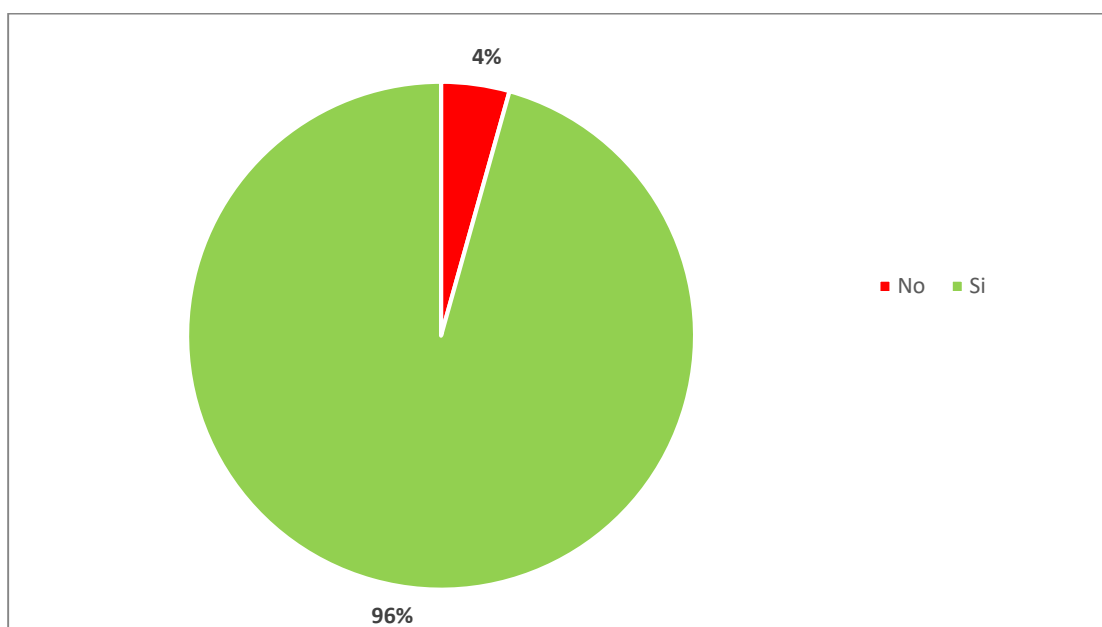
**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

La pregunta 18, se consultó si los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., se sienten motivados hacia su trabajo, de ser no debían especificar, lo cual lo recibimos ningún comentario, el resultado fue que el 83% se sienten motivados y el 17% no lo está en este momento.

**Tabla 19. Cuando sus compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación le motiva.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	22	96%
<b>No</b>	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.



**Gráfico 19. Cuando sus compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación le motiva.**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019

La pregunta 19, hace referencia a si cuando los compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación le motiva a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si la respuesta es negativa debe especificar el motivo, en este caso el 96% sí se sienten motivados, mientras el 4% indica que no, y que es porque sólo viene a realizar sus funciones día con día.

**Tabla 20. Lo motiva en algún momento, que su jefatura lo haga sentir un miembro útil en su equipo de trabajo y porque.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	22	96%
<b>No</b>	1	4%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

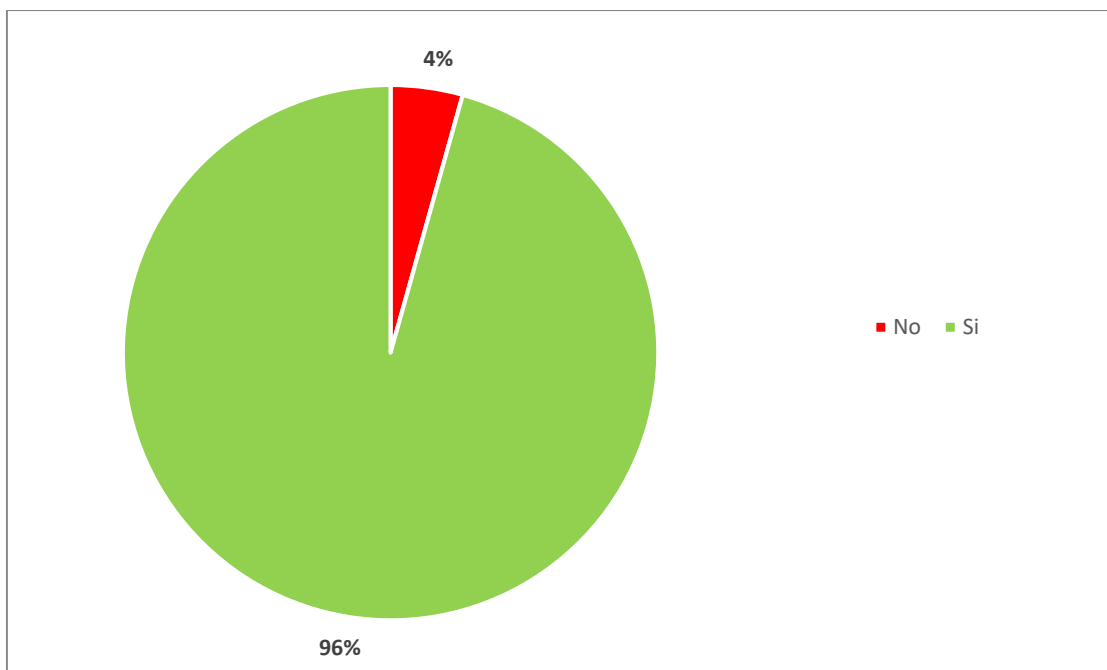


Gráfico 20. Lo motiva en algún momento, que su jefatura lo haga sentir un miembro útil en su equipo de trabajo y porque.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 20, se hace referencia en la motivación que sienten los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., cuando su jefatura los hace sentir un miembro útil en su equipo de trabajo y se les pidió que especificaran, los resultados fueron los siguientes, el 96% indica que sí, el 4% asegura que no, algunos de los comentarios fueron los siguientes:

- Siente confianza en las labores que realizan.
- Porque siente estabilidad.
- Hace que valga la pena el esfuerzo.
- Es importante el sentimiento de pertenencia.
- Ser parte esencial de la compañía.
- Se siente que las metas se alcanzan juntos.

**Tabla 21. Cree usted que un ambiente sano y limpio, lo puede mantener un grado de motivación elevada y por qué.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	21	91%
<b>No</b>	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

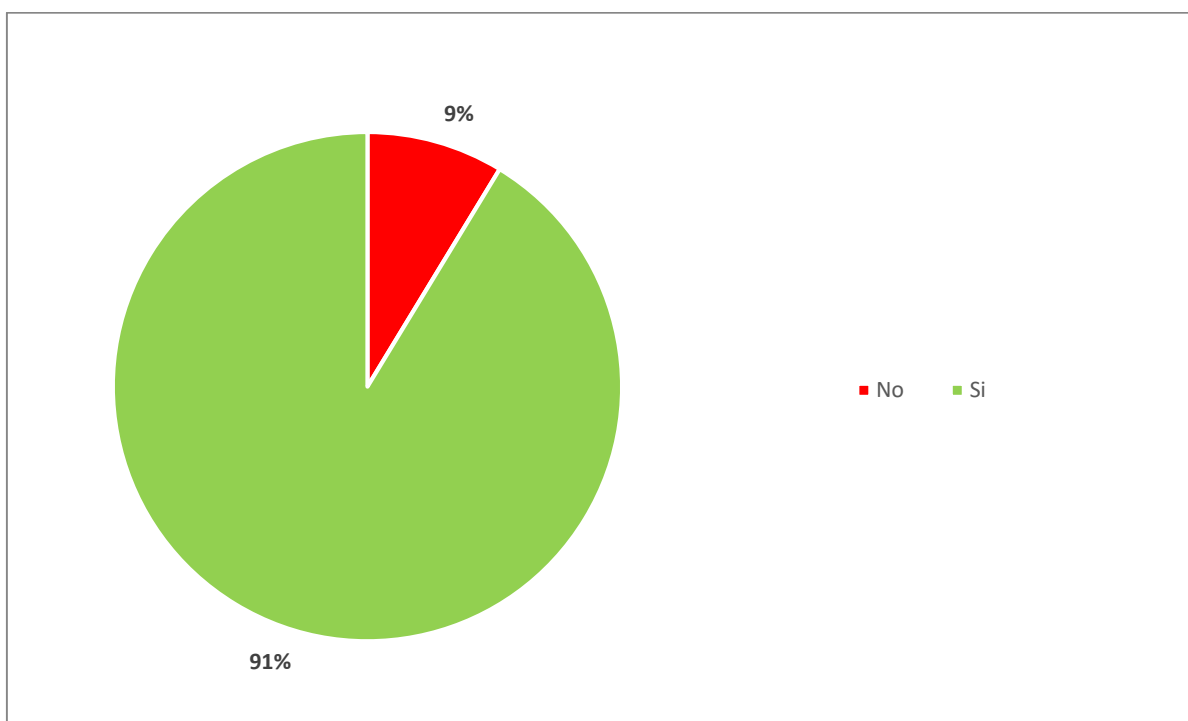


Gráfico 21. Cree usted que un ambiente sano y limpio, lo puede mantener un grado de motivación elevado y porque.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019

La pregunta 21, hace referencia a identificar si los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., sienten que un ambiente limpio y sano puede mantener un grado de motivación elevado y debían dar alguna razón del por qué, los resultados fueron los siguientes, el 91% de los empleados dicen que sí, mientras el 9% dice que no, algunos de los motivos son:

- Se trabaja con gusto.
- Mejores condiciones para realizar las tareas.
- Lo hace agradable y dan ganas de trabajar.
- Se pasan muchas horas en el área de trabajo debe de ser confortable.

**Tabla 22. Se siente usted realizado profesionalmente, sí, no, porque.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	13	57%
<b>No</b>	10	43%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

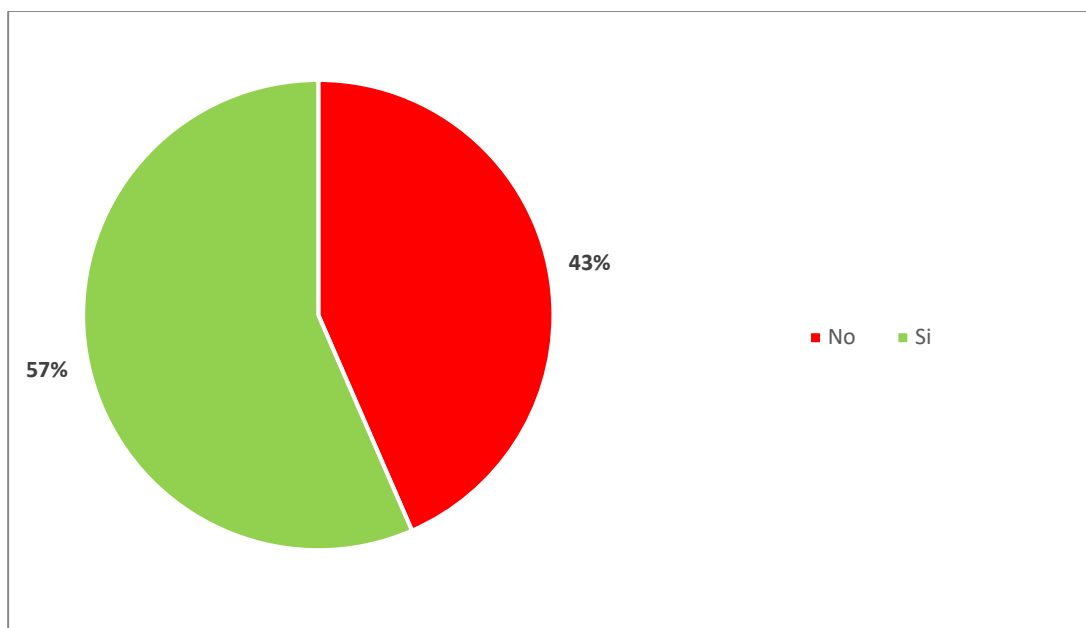


Gráfico 22. Se siente usted realizado profesionalmente, si, no, porque.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019

En la pregunta 22, en esta interrogante se les consultó si se sentían realizados profesionalmente y el por qué, lo cual los resultados fueron los siguientes, el 57% dijo que sí, mientras que el 43% dicen que no, algunos de los motivos porque no se sienten profesionalmente, son:

- Actualmente, no labora en lo que se estudia.
- No terminaron estudios universitarios.

**Tabla 23. En su área de trabajo, se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	16	69%
<b>No</b>	5	22%
<b>No contesto</b>	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

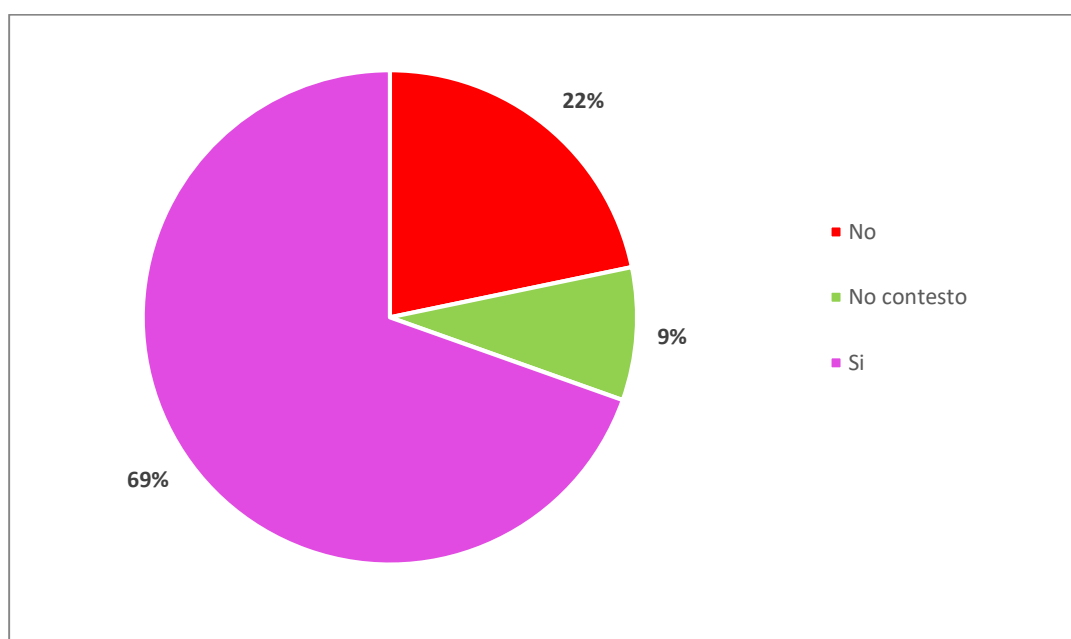


Gráfico 23. En su área de trabajo, se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 23, hace referencia si se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado, si la respuesta es no se especifica, el resultado es que el 69% dijo que sí, el 22% dijo No, y el 9% no contestó, algunos de los motivos por los que las respuestas fueron negativas es:

- El trabajo es siempre la misma rutina.
- Falta capacitaciones.

**Tabla 24. Considera que conforme pasa el tiempo, es necesario recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<p>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</p>		

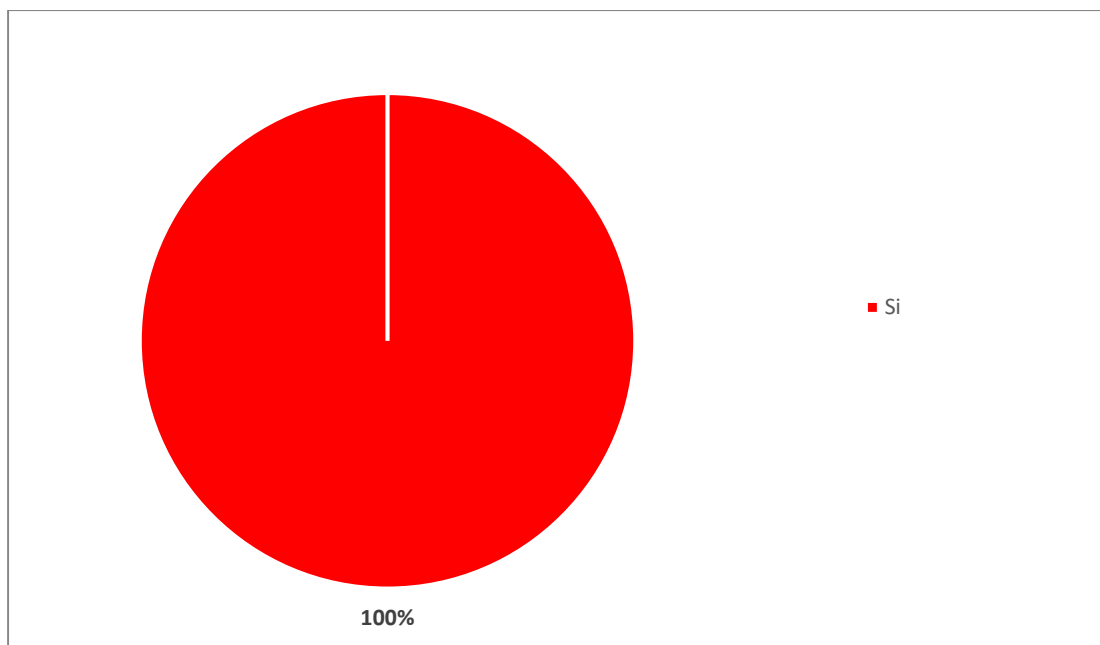


Gráfico 24. Considera que conforme pasa el tiempo, es necesario recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019

La pregunta 24, en esta interrogante se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si considera la capacitación es necesaria para enriquecer sus conocimientos, de lo cual es resultado fue que el 100% indican que sí, el motivo principal siempre hay que aprender.

**Tabla 25. Qué salario le genera más motivación recibir.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Emocional</b>	6	26%
<b>Monetario</b>	17	74%

<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</b>		

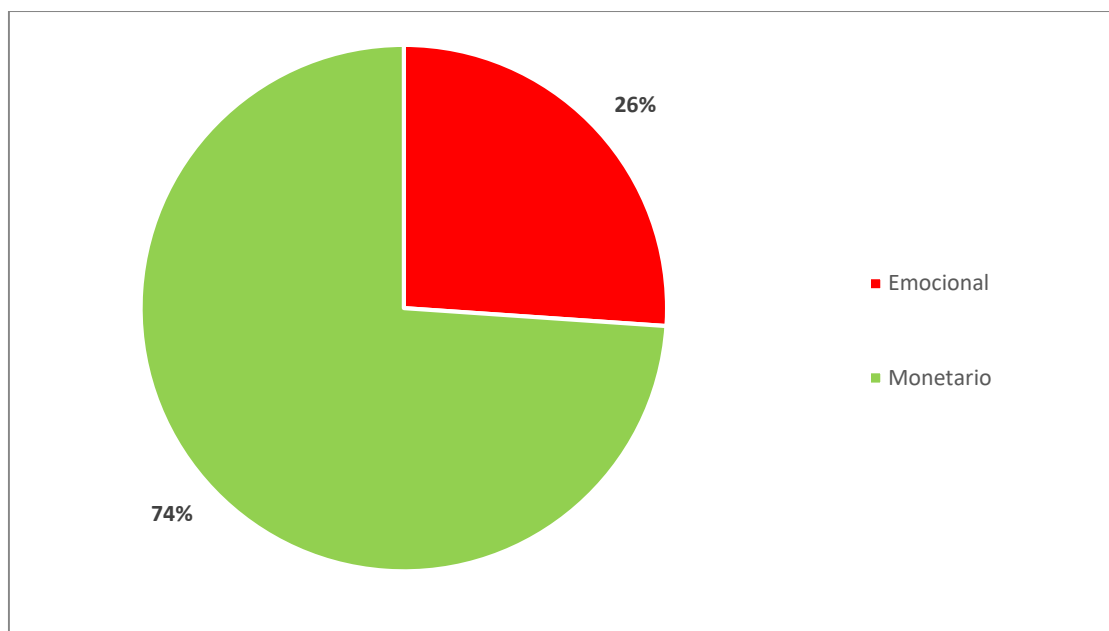


Gráfico 25. Que salario, le genera más motivación recibir.

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

La pregunta 25, hace referencia a qué tipo de salario le genera más motivación a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., el resultado es que el 26% prefiere el salario emocional, y el 74% prefiere el monetario.

**Tabla 26. Los incentivos no monetarios ofrecidos por la compañía le causan algún tipo de motivación.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	15	65%
<b>No</b>	7	31%
<b>No contesto</b>	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<p>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.</p>		

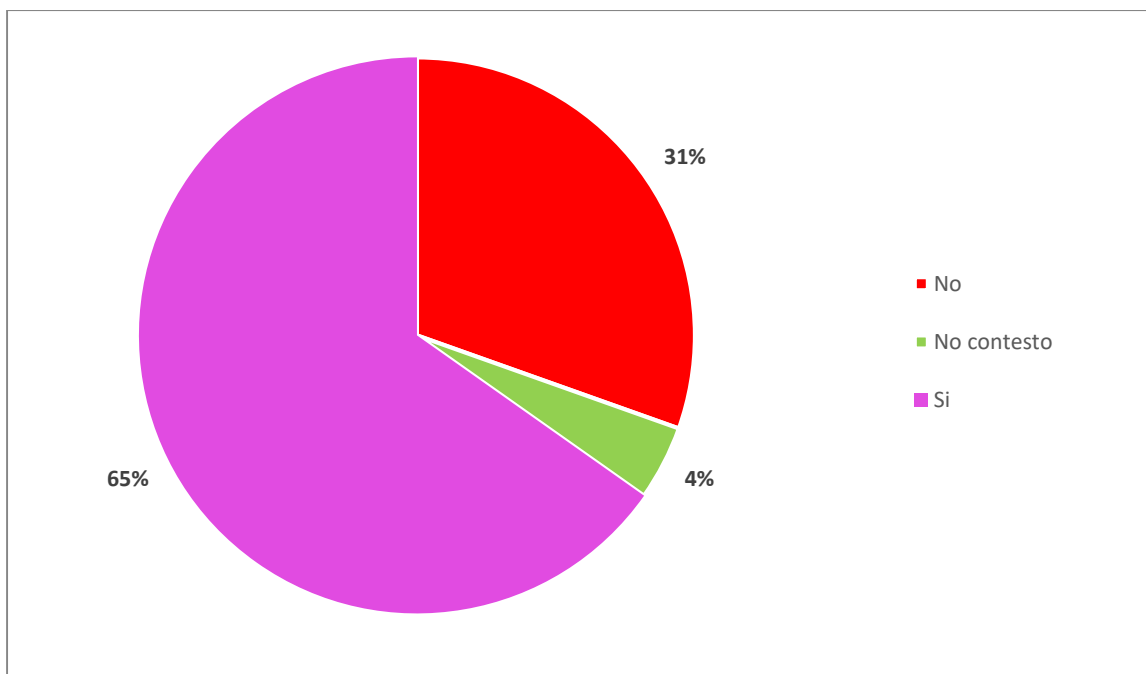


Gráfico 26. Los incentivos no monetarios ofrecidos por la compañía le causan algún tipo de motivación.

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019**

La pregunta 26, hace referencia a si los incentivos no monetarios por la compañía le causan algún tipo de motivación a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., los cuales el 65% contestó sí, el 31% contestó no y el 4% no contestó la pregunta, en el caso de indicar que no debía de especificar, las respuestas son las siguientes.

- No es un derecho, a la empresa le toca.
- Les es indiferente si obtienen o no beneficios.
- Casi no utiliza los beneficios.
- Indican no tener ningún tipo de incentivo no monetario.

**Tabla 27. Qué cantidad o volumen de trabajo tiene usted diariamente.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Mucho</b>	10	43%
<b>Intermedio</b>	8	35%
<b>Recargo de funciones</b>	5	22%
<b>Poco</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

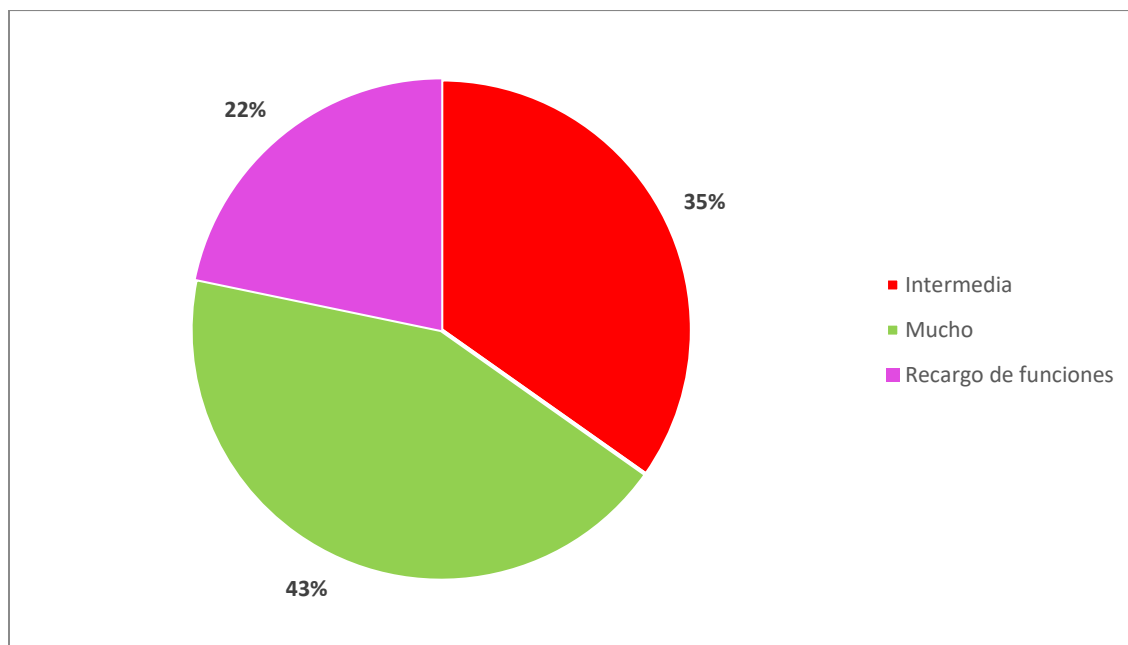


Gráfico 27. Que cantidad o volumen de trabajo tiene usted diariamente.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

La pregunta 27, hace referencia a la cantidad o volumen de trabajo que tienen diariamente los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., los resultados fueron los siguientes, el 0% indica que la carga aboral es poca, el 43% contestó que es mucho, el 35% dijo intermedio y el 22% indica tener recargo de funciones.

**Tabla 28. El espacio físico, donde usted labora le limita la productividad en sus funciones**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
No	21	91%
Sí	2	9%

<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.		

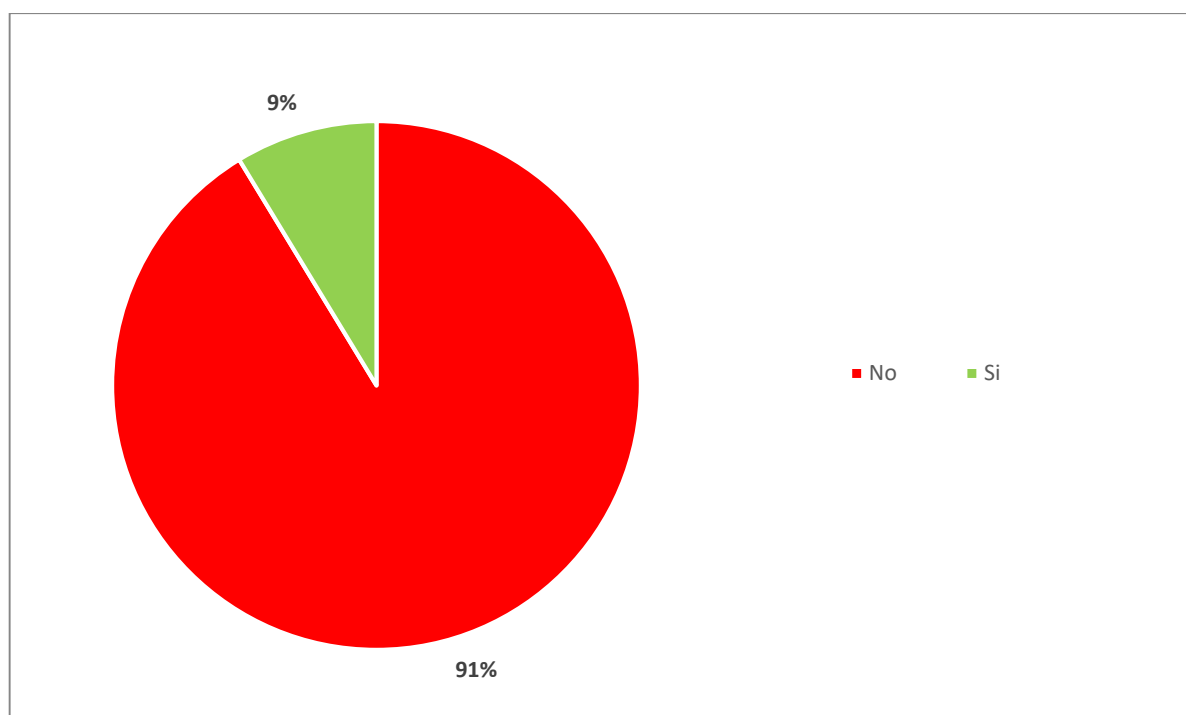


Gráfico 28. El espacio físico, donde usted labora le limita la productividad en sus funciones  
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

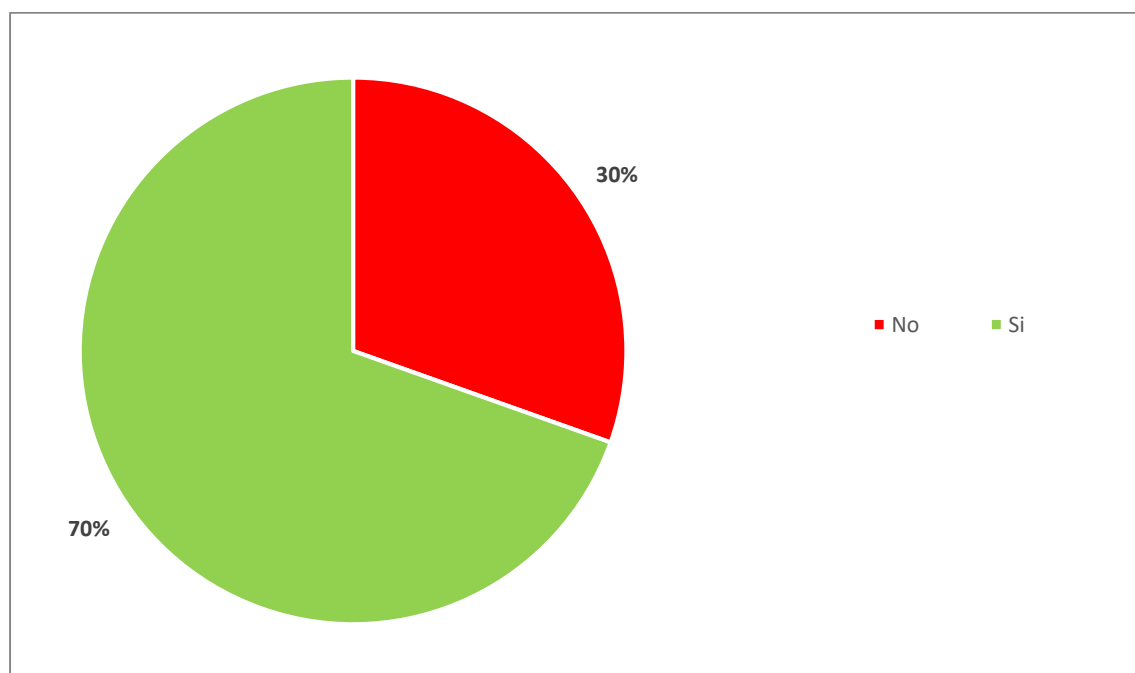
La pregunta 28, se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si el espacio físico, donde labora le limita la productividad en sus funciones, los resultados fueron los siguientes el 91% indica que no, el 9% indica que sí, de ser esa la respuesta debe de especificar el motivo el cual es:

- Muchas distracciones
- Ruido

**Tabla 29. Si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que se mejore su desempeño laboral.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	16	70%
<b>No</b>	7	30%
<b>total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.



**Gráfico 29. Si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que se mejore su desempeño laboral.**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.

Pregunta 29, se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que mejore su desempeño, el resultado de ser positivo debe de especificar, el 70% dijo que sí, el 30% dijo que no, los motivos son los siguientes:

- La motivación da buenos resultados.
- Sentiría ganas de retribuirle a la jefatura.
- Se realizan las funciones de mejor forma.
- Estar motivado elevaría la producción.

**Tabla 30. Para ayudar en la mejora de su desempeño laboral necesita.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Tener mejores salarios</b>	11	48%
<b>Capacitaciones para mejorar conocimientos</b>	9	39%
<b>Mejorar el ambiente laboral</b>	2	9%
<b>Horarios flexibles</b>	1	4%
<b>Más liderazgo de la jefatura</b>	0	0%
<b>Más carga de trabajo</b>	0	0%

<b>Motivación por parte de la jefatura</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019.**

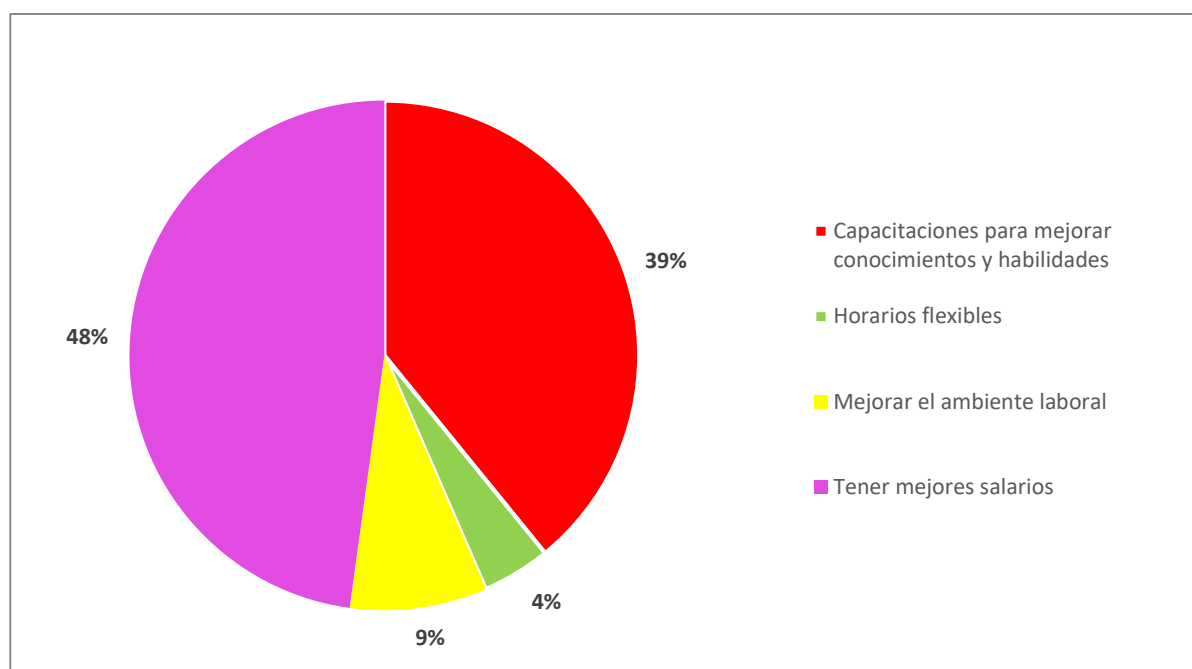


Gráfico 30. Para ayudar en la mejora de su desempeño laboral necesita.

**Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., durante el primer cuatrimestre 2019**

La pregunta 30, hace referencia de cómo los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., se puede ayudar a mejorar su desempeño laboral, los resultados son los siguientes, el 0% más liderazgo de la jefatura, el 48% tener mejores salarios, el 9% mejorar el ambiente laboral, el 39%

capacitaciones para mejor conocimiento, el 4% horarios flexibles, el 0% más carga de trabajo y el 0% motivación por parte de la jefatura.

**Pregunta 31, Qué tipo de situaciones puede bajar su nivel de motivación en el trabajo.**

La pregunta 31, es totalmente abierta, donde se les hace referencia a las situaciones que pueden bajar el nivel de motivación en el trabajo de los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., los cuales algunos de los comentarios fueron los siguientes:

- Problemas con los compañeros de trabajo.
- Regaños y molestias injustificados
- Estrés
- Exceso de trabajo
- Salarios poco competitivos

**Pregunta 32. Considera que las funciones que realiza diariamente, le ayudan a crear destrezas y nuevos conocimientos.**

La interrogante es abierta, donde se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., donde se les consultó si considera que las funciones que realiza diariamente, le ayudan a crear destrezas y nuevos conocimientos, las respuestas fueron las siguientes:

- El trabajo siempre es el mismo.
- Los puestos no son adecuados para crear destrezas.

- Cada día de trata de aprender algo nuevo.
- Más que todo son destrezas sociales.

**Pregunta 33. Qué siente que le hace falta en su trabajo para aumentar el nivel de motivación.**

La pregunta 33, es abierta, donde se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., que le hace falta en su trabajo para aumentar el nivel de motivación, las respuestas fueron las siguientes:

- Más respeto y compromiso
- Ambientes agradables y compañerismo
- Capacitaciones constantes
- Más incentivos no monetarios
- Mejorar los horarios de algunos de los compañeros del departamento
- Más reconocimiento

**Pregunta 34. En su propia opinión, qué agregaría como salario emocional para mantener un alto desempeño de sus funciones, (salario emocional, no involucra dinero).**

La pregunta 34, es abierta se le consultó a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., que en su propia opinión, que agregaría como salario emocional para mantener el desempeño de sus funciones, las respuestas fueron las siguientes:

- Capacitaciones y establecimiento de metas
- Opción de teletrabajo
- Actividades en días especiales
- Día libre en el cumpleaños
- Flexibilidad de horarios

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones, basados en los resultados obtenidos en el cuestionario que se le aplicó a los colaboradores Contable-Financieros de Carlos Federspiel & CO S.A., el cual se aplicó durante el primer cuatrimestre del 2019.

- La mayor parte de los colaboradores del departamento Contable-Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., son de género masculino.
- La mayor parte de los empleados se encuentran en un rango de edad de 26 a 35 años.
- La mayoría de los empleados, se encuentran un nivel de escolaridad de universidad incompleta.
- La mayor parte de los colaboradores poseen una antigüedad mayor a los 10 años en la empresa.
- La mayor parte de los colaboradores se encuentran en un rango económico menos a los ¢ 500 000.

Cuadro 3. Conclusiones y recomendaciones variable 1

<b>Variable 1. Salario Emocional</b>	
<b>Objetivo</b>	
Determinar los tipos de salario emocional que ofrece la empresa Carlos Federspiel & CO S.A. (Tienda Universal).	
Conclusiones	Recomendaciones
<b>Tipos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La menos parte de los colaboradores indican no contar con ningún tipo de incentivo no monetario.</li> <li>• Más de la mitad de los colaboradores usan de ejemplo único como incentivo no monetario, los descuentos en compras.</li> <li>• La mayor parte de los colaboradores indican que no les satisface el salario emocional proporcionado por la empresa, los mismos no quisieron brindar el motivo por miedo a quien vera los resultados.</li> </ul>	<b>Tipos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda informar por medio de capsulas informativas a todos los colaboradores sobre los beneficios que brinda la empresa.</li> <li>• Se considera oportuno reforzar los demás incentivos para que los colaboradores estén satisfechos y más motivados con sus funciones.</li> <li>• Realizar planes de revisión y mejora de los beneficios que se le están brindando a los colaboradores, así como reforzar la confianza para eliminar el miedo a expresar su sentir ante las jefaturas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Casi la mitad de los colaboradores nunca han recibido una capacitación, ya que sólo las jefaturas son capacitadas regularmente.</li><li>• La mayor parte de los colaboradores dicen haber recibido una felicitación en el último mes por parte de la jefatura.</li><li>• Más de las tres cuartas partes de los empleados del departamento indica haber recibido algún tipo de ascenso.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda revisar los planes de capacitación para incluir a todos los colaboradores, así como pasantías y acompañamiento con funciones de otros compañeros para promover el conocimiento en todo el departamento.</li><li>• Se recomienda continuar reforzando la relación de los colaboradores con las jefaturas, por medio de los halagos y felicitaciones para seguir aumentando la motivación.</li><li>• Se recomienda Seguir ayudando a los empleados a obtener crecimiento dentro de la misma, para que se esfuercen para realizan con excelencia sus funciones.</li></ul>
--	--

<p><b>Familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de los colaboradores sienten que sus horarios de trabajo si les permiten realizar actividades con sus familias.</li> <li>• Gran parte de los colaboradores, considera que la empresa no tiene actividades que involucren a las familias.</li> </ul>	<p><b>Familia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda mantener los horarios que se le brindan a los colaboradores, ya que les ayuda a realizar actividades con su familia.</li> <li>• Se recomienda organizar salidas o actividades que involucren a las familias, ya que son parte del equilibrio emocional de los colaboradores.</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia, 31 de julio 2019.

Cuadro 4. Conclusiones y recomendaciones variable 2

<b>Variable 2. Valor percibido</b>	
<p align="center"><b>Objetivo</b></p> <p>Identificar si los colaboradores del departamento Contable-Financiero de la empresa Carlos Federspiel &amp; CO S.A., valoran el salario emocional percibido.</p>	
<p><b>Conclusiones</b></p>	<p><b>Recomendaciones</b></p>
<p><b>Satisfacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cuarta parte de los colaboradores indican no sentir satisfacción en su trabajo, ya que el trato recibido por</li> </ul>	<p><b>Satisfacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda capacitar a las jefaturas en temas de liderazgo, para que se estén</li> </ul>

<p>las jefaturas no es el adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de los colaboradores indican percibir el salario emocional proporcionado por la empresa, como un indicador que les brinda satisfacción personal.</li> </ul>	<p>al corriente de como relacionarse con los colaboradores y mejorar la forma de dirigirse hacia ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda cuidar los salarios emocionales que se le brindan al colaborador, dado a que su percepción es de satisfacción, la cual es importante para mantener el talento humano.</li> </ul>
---	---

Fuente: Elaboración propia, 31 de julio 2019.

Cuadro 5. Conclusiones y recomendaciones variable 3

<b>Variable 3. Motivación</b>	
<b>Objetivo</b>	
<p>Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los colaboradores del departamento Contable-Financiero de Carlos Federspiel &amp; CO S.A.</p>	
<p><b>Conclusiones</b></p> <p><b>Percepción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cuarta parte de los colaboradores indican no</li> </ul>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p><b>Percepción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar comunicación de puertas</li> </ul>

<p>sentirse motivado hacia sus puestos de trabajo, se les consultó el motivo el cual no los quisieron brindar por temor a represalias.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Casi la totalidad de los colaboradores dicen sentirse bastante motivados cuando sus compañeros y jefaturas se refieren a ellos con respeto.</li><li>• Casi la totalidad de los colaboradores indican sentirse motivados cuando los hacen sentir un miembro útil en el equipo de trabajo, ya que sienten que cumplen las metas juntos.</li><li>• La mayoría de los colaboradores indican que un ambiente sano y limpio les eleva bastante la motivación porque les da mejores condiciones para</li></ul>	<p>abiertas con colaboradores a cargo, para tranquilizarlos y darles confianza para poder tratar los temas laborales y comentarios sin temores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda seguir con la mejora en las relaciones interpersonales de los colaboradores, para mejorar la motivación y crear un mejor ambiente de trabajo.</li><li>• Se recomienda incluir en las decisiones del departamento a los colaboradores, para que sepan que son parte importante en el equipo de trabajo.</li><li>• Se recomienda realizar un plan de mejora de las áreas de trabajo, donde cada colaborador cuente con espacios para archivar de manera correcta los</li></ul>
--	--

<p>realizar sus tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi la mitad de los colaboradores indican que no se sienten realizados profesionalmente, y el principal motivo es porque no ejercen lo que estudiaron.</li> </ul>	<p>documentos, así como la rotulación adecuada para despejar un poco las áreas de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda revisar y actualizar los expedientes de los colaboradores, ya que muchos de los puestos requeridos se suplen externamente y pueden ser ocupados por colaboradores internos.</li> </ul>
<p><b>Factores que generan motivación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una tercera parte de los colaboradores indican que, en su área de trabajo no se promueve el conocimiento y aprendizaje ya que las labores son muy repetitivas.</li> <li>• La totalidad de los colaboradores indican que conforme pasa el tiempo es necesarios recibir capacitaciones</li> </ul>	<p><b>Factores que generan motivación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar acompañamiento con otros compañeros para que las funciones dejen de ser las mismas cada día.</li> <li>• Se recomienda realizar planes de capacitación para todos los colaboradores, ya que las capacitaciones solo las reciben</li> </ul>

<p>para enriquecer sus conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de los colaboradores sienten más motivación al recibir el salario monetario que el emocional.</li> </ul>	<p>las jefaturas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda fomentar la importancia en ambos salarios para que los colaboradores entiendan que es igual de necesario llenar su cuenta emocional.</li> </ul>
<p><b>Factores que mejoran el desempeño laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran parte de los colaboradores indican tener mucho trabajo o recargo de sus funciones.</li> <li>• La mayor parte de los colaboradores indican que el espacio físico donde laboran si le limita la productividad ya que tienen muchas distracciones y ruido.</li> </ul>	<p><b>Factores que mejoran el desempeño laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda revisar las funciones asignadas para cada colaborador, ya que hay molestias por tareas mal asignadas y perjudica la relación entre los compañeros.</li> <li>• Se recomienda coordinar con el departamento de salud ocupacional, para realizar pruebas de ruido y ayudar con la solución ya que afecta tanto física como mental a los</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayor parte de los colaboradores afirman que su desempeño laboral mejoraría si su jefatura inmediata los mantuviera motivados.</li><li>• La menor parte de los colaboradores afirman que para mejorar su desempeño laboral se debe de mejorar el ambiente laboral.</li><li>• Los colaboradores afirman que situaciones como estrés y regañones injustificados les afecta y baja su desempeño laboral.</li><li>• Los colaboradores afirman que sus funciones diarias no les</li></ul>	<p>colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se recomienda mantener la motivación de los colaboradores fortificada, con nuevas formas de incentivos los cuales ayuden a aumentar el nivel en su desempeño laboral.</li><li>• Se recomienda cuidar el ambiente generado por los colaboradores para ayudar con el funcionamiento de las funciones del departamento.</li><li>• Se recomienda implementar actividades como estiramientos en sus mismas áreas de trabajo, cada cierta tiempo para bajar un poco el nivel de estrés que pueda acumularse durante el día y provocar tensiones entre los colaboradores.</li><li>• Se recomienda dar luz verde a los colaboradores para innovar y</li></ul>
---	---

<p>permiten crear nuevas destrezas y conocimientos, ya que los puestos no son adecuados para crearlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores indican que para aumentar su nivel de motivación les falta más ambientes agradables y compañerismo.</li> <li>• Los colaboradores indican que les gustaría contar con más opciones de salario emocional como celebraciones de cumpleaños y teletrabajo.</li> </ul>	<p>utilizar su creatividad, para lograr mejorar los procesos que realizan diariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda apoyar a los colaboradores en actividades, donde puedan compartir juntos para reforzar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.</li> <li>• Se recomienda hacer un estudio de las condiciones y requisitos de los colaboradores para implementar el teletrabajo, y se insiste en la celebración de los cumpleaños para que se sientan especiales en la compañía.</li> </ul>
---	---

Fuente: Elaboración propia, 31 de julio 2019.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas viven dinámicas agresivas producto de la alta competitividad del mercado, esto involucra a los patronos a tener un equilibrio para poder retener el talento y que esto no sea expuesto a consecuencias que afecten la salud emocional.

El salario emocional se convierte en una vía para retener el talento como un grado elevado de satisfacción y motivación de tal manera que se logre crear vínculos y sentido de pertenencia a la empresa.

Con base en los resultados y el análisis de los mismos se detectan algunos puntos vulnerables con respecto al salario emocional de los colaboradores del departamento Contable- Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., los cuales pueden afectar el rendimiento, por tanto se diseña una propuesta que genere valor a la empresa y a sus colaboradores.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Las compañías en este momento deben de doblar esfuerzos para mantener motivados a los colaboradores, momentos de estrés y presión en los puestos de trabajo, está llevando a las personas a un descontento perjudicial para las empresas, donde cada vez es más difícil mantener al mejor talento de su lado.

Pero gracias a planes y estudios realizados a este fenómeno laboral, se ha visto que se puede mejorar la calidad de vida realizando que haya un equilibrio entre la parte emocional y la parte laboral, reconociendo el valor de cada individuo y reconociendo sus logros dentro de la compañía.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de salario emocional que ayude a los colaboradores del departamento Contable- Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., para mejorar la motivación y el desempeño laboral.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Informar a los colaboradores del departamento Contable- Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., acerca de los salarios emocionales que tienen actualmente dentro de la empresa.

- Implementar un programa One to One multiplicando la comunicación y productividad del equipo x 2.
- Planear actividades para la recreación y convivencia de los colaboradores con sus familias y compañeros, esto para estrechar los lazos y fomentar el trabajo en equipo.
- Implementar la compra de detallitos para los mejores colaboradores, esto con el fin de motivarlos a sobresalir en su desempeño.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

Esta propuesta está dirigida al departamento Contable-Financiero de Carlos Federspiel y CO S.A., la cual tiene como objetivo brindar opciones para desarrollar un incremento en la motivación y desempeño de los colaboradores en su cuenta emocional.

### **6.4.2 Limitaciones**

- Colaboradores incrédulos en las acciones que se puedan tomar, ya que se encuentran desmotivados y a la defensiva.
- Lograr que la jefatura adquiriera un compromiso del 100 % en la propuesta y se lleve a cabo de la forma correcta.

## **6.5 PROPUESTA**

### **6.5.1 Incentivos no económicos de salario emocional**

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.

Tener a los colaboradores motivados es un desafío necesario, ya que hace que la empresa conecte con ellos de una manera más estrecha, por eso la importancia de los incentivos no salariales, ya que compensa el trabajo y esfuerzo que se realiza dentro de la compañía y ayuda a crear lazos y fidelidad del grupo de trabajo, así mismo ayuda en el incremento en el desempeño de las tareas de cada uno.

Por lo descrito anteriormente, se le recomienda a la jefatura del departamento Contable-Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., adoptar los siguientes tipos de incentivos no económicos en sus grupos de trabajo.

La propuesta se empezará a implementar a partir del año 2020, esto con el fin de preparar un cronograma más formal de actividades para los colaboradores

**6.5.1.1 Brindar información a los colaboradores del tema de salario emocional, por medio de campañas o cápsulas informativas donde puedan aclarar dudas y conocer los incentivos brindados por la empresa.**

El tener bien informados a los colaboradores es un paso importante en la implementación de cualquier propuesta, ya que en su mayoría los colaboradores no saben cómo asociar los salarios emocionales, ya que siempre que se toca el tema se asocia inmediatamente con pago o recibo de incentivos económicos y no se le brinda la importancia al tema de salario emocional.

Informar a los trabajadores en el tema de salario emocional trae los siguientes beneficios:

- Reconocer cuando se recibe un incentivo no económico por parte de la empresa.
- Dan testimonio de lo que reciben a futuros candidatos a la empresa, haciendo esta competitiva y atractiva en el mercado laboral.
- Muestra preocupación por parte de las jefaturas superiores, ya que indica una parte más humana por parte de la empresa.
- Mejora la imagen de la empresa ante los ojos de los colaboradores, mostrando que son el activo más importante y que son valorados y escuchados por la misma.
- Es económico ya que se realiza por medio de pizarras informativas e imágenes en los correos personales.

- La ausencia de información crea malos entendidos y negatividad en los grupos de trabajo.

Dado en que los colaboradores Contable-Financiero de Carlos Federspiel & CO S.A., tienen acceso a correo interno y pizarras informativas, se recomienda la utilización de estos medios para divulgar la información de los incentivos que les brinda la empresa.

#### **6.5.1.2 ¿Quién es la persona encargada de dar la información a los colaboradores del departamento?**

La tarea la debe asumir la jefatura directa, ya que no toma mucho tiempo, él será el encargado de realizar una capsula informativa por medio de una presentación que se les pueda pasar a los colaboradores, con información de los incentivos que les brinda la empresa, utilizando una manera atractiva y llamativa para que los colaboradores vean el esfuerzo en mostrarle lo que les ofrecen.

De igual manera se puede utilizar las pizarras que tiene el departamento ya que se encuentran en las oficinas, donde los colaboradores pasan en diversas ocasiones durante el día.

Además, es recomendable estar actualizando la información para que no sea tan repetitiva y no aburra a los mismos.

#### **6.5.1.3 ¿Cómo y cuándo se utilizarían las capsulas informativas?**

Las capsulas se van a utilizar de forma digital, por medio de los correos internos de los colaboradores, se debe hacer por un lapso de 3 semanas para que no se

les enfríe rápido la información, o cada vez que llega un compañero nuevo al departamento.

Imagen 21. Ejemplo de método de información cápsula 1



Fuente: Elaboración propia 29 de setiembre 2019.

Imagen 22. Ejemplo de método de información cápsula 2

## ¿Qué es Salario Emocional?

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

## Ejemplos Salario Emocional

 <p><b>Horario flexible</b></p> <p>Que lo importante sea realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina.</p>	 <p><b>Teletrabajo</b></p> <p>El trabajo a distancia es muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores.</p>	 <p><b>Planes de formación</b></p> <p>Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional.</p>	 <p><b>Guardería</b></p> <p>En el mismo lugar de trabajo o durante las vacaciones.</p>	 <p><b>Días libres</b></p> <p>En los cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles.</p>
 <p><b>Beneficios sociales</b></p>	 <p><b>Espacios de distracción</b></p>	 <p><b>Capacitación</b></p>	 <p><b>Voluntariado</b></p>	 <p><b>Reconocimiento</b></p>

Fuente: Elaboración propia 29 de setiembre 2019.

Imagen 23. Ejemplo de método de información ejemplo 3

*Sabes cuales son los incentivos de salario emocional que te ofrece la empresa...*

- *Descuentos de empleados*
- *Permiso de estudio*
- *Horario flexible*



Fuente: Elaboración propia 27 de agosto 2019

Para lograr llevar a cabo el proceso de información a los colaboradores se requiere el siguiente presupuesto, según cotización librería y bazar María José.

Cuadro 6. Presupuesto para informar a los colaboradores.

Artículo	Cantidad	Costo por unidad	Total
Material digital	3 hora contador	¢ 18 750,00	¢ 18 750,00
<b>Costo total</b>			<b>¢ 18 750,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.1.2 Implementar un programa One to One multiplicando la comunicación y productividad del equipo x 2.

Imagen 24. Ejemplo de reunión One to One



Fuente: Página de Internet, importancia de reuniones One to One, recuperado el 27 agosto 2019

#### 6.5.1.2.1 ¿Qué es One to One?

Son breves encuentros privados en los que un empleado y su jefatura directa, pueden conversar sin presión durante algún tiempo.

Cuando en las empresas no hay tiempo para las reuniones one to one, sucede que durante un tiempo sean semanas o meses se pueden generar problemas dentro del equipo, el cual pueden retrasar el trabajo de los colaboradores o minimizando su motivación.

Este tipo de reuniones multiplican la comunicación y anticipan desacuerdos, los cuales ayuda a solucionarlo de manera inmediata.

#### **6.5.1.2.2 ¿Cómo se le saca partido a las reuniones one to one?**

- Ser transparente, debe de crear un ambiente en el que el colaborador se sienta cómodo y pueda expresarse.
- Prepararse con anticipación, dedique algunos minutos para preparar la reunión, identificando los temas que se pueden tratar.
- Lo importante son las acciones, durante la sesión pueden aparecer dudas que se deben aclarar, y tareas que los colaboradores deban llevar a cabo, asegúrese de que al final de la reunión todo este claro.

#### **6.5.1.2.3 ¿Qué no se debe hacer en la reuniones one to one?**

- Hablar sólo de trabajo, hay que conocer todo lo que bloquee el potencial de los empleados y darle espacio para expresarse para lograr formar un lazo con el colaborador.
- No controlar el tiempo, no deben ser muy largos ni tampoco tan cortas, con sesiones de 60 minutos es suficiente.
- Acabar sin tareas pendientes, si no se realiza un plan de acción la reunión no servirá de nada.
- Saltarse las reuniones, si se cancelan el colaborador pensará que no es alguna prioridad y complicaría una relación sincera, se debe de cumplir de forma semanal.

Implementar las reuniones one to one son un reto, por lo cual la jefatura directa debe de estar abierta a escuchar y orientar a los colaboradores.

Con las reuniones se puede mejorar la comunicación y la confianza de los equipos de trabajo mejorando la motivación y el desempeño en sus labores.

El presupuesto para realizar las reuniones en el área de trabajo, aprovechando que se cuentan con 5 salas para reuniones es el siguiente

**Cuadro 7. Presupuesto para reuniones one to one.**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Total</b>
Costo hora colaborador	19	¢1 670	¢31 730,00
Costo hora jefatura	3	¢6 250	¢18 750,00
<b>Total</b>			<b>¢50 480,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### **6.5.1.3 Realizar actividades con los colaboradores y sus familias**

Las actividades sociales, donde se pueda incorporar a los familiares de los colaboradores, traen un sentimiento de satisfacción y compromiso, ya que demuestra la importancia dentro de la empresa y logran un equilibrio con lo laboral y lo personal.

Además, ayuda a crear unión de grupo y compañerismos, saliendo de la rutina diaria.

La recomendación es una actividad de cierre de año, en la temporada navideña donde puedan asistir con sus familiares.

#### 6.5.1.3.1 En qué consiste la actividad

Consiste en realizar un desayuno navideño, donde participen los colaboradores con su familia, la actividad se puede realizar en el cuarto piso de Plaza Universal, el cual no tendrá costo alguno ya que es el área de Food Court de la empresa, y las instalaciones abren al público hasta las once de la mañana, además el área es amplia y cuenta con pantallas donde se pueden pasar vídeos de los colaboradores con la familia o fotografías para realizar un evento más emotivo.

Tipo de cambio utilizado personaje navideño en \$500 es de ¢580

Cotización realizada Catering Service Hellen Morales y personaje Doña Mary por un total de 45 minutos.

Cuadro 8. Presupuesto para desayuno Navideño

Artículo	Cantidad	Costo por unidad	Total
Desayuno	100	¢2 300,00	¢230 000,00
Personaje Navideño	1	¢290 000,00	¢290 000,00

<b>Total</b>	<b>¢520 000,00</b>
--------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

#### **6.5.1.3.2 Reconocimiento de tiempo en cumpleaños**

La celebración de los cumpleaños, es importante para todo ser humano, es el día especial de su nacimiento y existe la necesidad de festejarlo, la opción es brindar a los colaboradores ese día para que puedan pasar tiempo libre y realizar actividades fuera de la oficina

##### **6.5.1.3.2.1 Beneficios de tiempo libre de cumpleaños**

- Mejora la productividad y motivación
- Logra que el colaborador se sienta especial
- Produce felicidad
- Demuestra preocupación por parte de la empresa
- Aumenta la moral
- Produce satisfacción y compromiso

Imagen 25. Ejemplo cumpleaños departamento Contable-Financiero



Fuente: Elaboración Propia, cumpleaños del mes de julio.

El presupuesto para realizar el día libre de cumpleaños del trabajo a los colaboradores Contable-Financiero, es sumamente económico ya que no se debe de tomar como gasto, más bien como inversión y es anual lo que lo hace más conveniente.

Cuadro 9. Presupuesto para reconocimiento de cumpleaños

Artículo		Cantidad	Costo por unidad	Total
Día adicional	libre	19	¢13 360,00	¢253 840,00
<b>Total</b>				<b>¢253 840.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### **6.5.1.3.3 Detallitos**

Es importante realizar la observación que no es necesario que los detalles sean ostentosos, ya que se encuentran presentes muy modestos en costo pero grande en gratificación, lo cual lo va a ser valorar el departamento donde labora.

Los detallitos pueden ayudar a minimizar los niveles de estrés y tensión que brindan las funciones de cierre de mes, lo cual se ve como una forma de agradecimiento por el esfuerzo realizado y tiempo de entrega.

Se propone entre los detallitos a obsequiar a los colaboradores:

- Certificados de felicitación por buen desempeño.
- Semillitas “mensajitos alentadores” personalizados para cada uno
- Snacks saludables
- Botellas de agua personalizadas, bolsas, agendas y otros.

A continuación se detallan los detallitos:

#### **6.5.1.3.3.1 Certificados de felicitación por buen desempeño**

Se le brinda a los colaboradores de forma trimestral, se busca motivar a los 3 mejores colaboradores que sobresalieron en el desempeño, ya que el departamento Contable-financiero cuenta con 19 asistentes, usando los indicadores KPI como: tiempo de entrega, puntualidad, respeto y metas.

Imagen 26. Ejemplo certificado felicitación



Fuente: Elaboración Propia, ejemplo de certificado, no es el que se va a utilizar, solo ilustrativo.

#### 6.5.1.3.3.2 Semillitas

Consiste en dejar mensajes alentadores y con propósito en los escritorios o computadoras de los colaboradores, es un detalle bastante cómodo considerando que cada caja de semillitas contiene 100 mensajes diferentes, se pueden dar a principio de mes para pegar en las computadoras y que cada mes vean un mensaje distinto que los inspire.

Imagen 27. Ejemplo Semillitas



Fuente: Elaboración Propia, Ilustración tomada de la página Pechi

#### 6.5.1.3.3 Snacks saludables

Los Snacks es una excelente inversión, que se puede brindar los viernes por las tardes, ya que no sólo cuida la salud, si no también ayuda a motivar a los colaboradores, ayuda a que la oficina se convierta en un lugar placentero,

puede ayudar a rebajar la rotación de personal, ya que las pequeñas cosas logran grandes cambios en el ánimo de las personas.

Imagen 28. Ejemplo Snacks Saludables



Fuente: Elaboración Propia, fotografía tomada el 29 de setiembre del 2019

#### 6.5.1.3.3.4 Otros detalles

Se han brindado varios ejemplos, llaveros, botellas, bolsas u otros.

Estos se pueden brindar a los colaboradores cada año, así le sacarán provecho a las agendas y botellas, es un detalle muy bonito el cual les brinda a los colaboradores un sentimiento de pertenencia, al ser objetos de varios usos son muy prácticos y duraderos y dependiendo de los materiales, es económico.

Imagen 29. Ejemplo Otros detallitos



Fuente: Elaboración Propia, Ilustración tomada de la página Baliz Creaciones

Cotización realizada en tienda mayorista, almacén cristiano Pechi, y creaciones Baliz-

Cuadro 10. Presupuesto para detallitos a colaboradores

Articulo	Cantidad	Costo por unidad	Total Mensual

Certificados	19	¢650,00	¢ 14 950,00
Semillitas	1 caja	¢3 800,00	¢3 800,00
Snacks	23	¢500,00	¢11 500,00
Botellas agua, bolsas, agendas	19	¢5500,00	¢104 000,00
<b>Total</b>			<b>¢ 134 250,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.1.4 Presupuesto Total de Propuesta

Cuadro 11. Presupuesto total Propuesta

Propuesta	Objetivo	Monto Total
<b>Información Colaboradores</b>	Cápsulas informativas	<b>¢ 18 750,00</b>
<b>One to one</b>	Mejorar confianza y comunicación	<b>¢50 480,00</b>
<b>Actividades colaboradores</b>	Recreación e integración	<b>¢520 000,00</b>
<b>Día de cumpleaños</b>	Motivación	<b>¢253 840.00</b>
<b>Detallitos</b>	Invertir en cuenta emocional	<b>¢ 134 250,00</b>
	<b>Total</b>	<b>¢977 320,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 29 Setiembre 2019

### 6.5.1.5 Cronograma de ejecución de la propuesta

Cuadro 12. Cronograma de ejecución de la propuesta

Propuesta	Ene 2020	Feb 2020	Mar 2020	Abr 2020	May 2020	Jun 2020	Jul 2020	Ago 2020	Set 2020	Oct 2020	Nov 2020	Dic 2020
Información colaboradores												
One to one												
Actividad Navideña												
Festejos cumpleaños												
Certificados felicitación												
Semillitas												
Snack saludables												
Otros, botellas, agendas etc.-												

Fuente: Elaboración propia, 29 Setiembre 2019

## Bibliografía de libros

Barrantes, R. (2013). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto*. 2ª ed. San José: Ed. UNED.

Bernal, C. (2014). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. 2ª ed. Colombia: Ed. Pearson.

Dessler, G. & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humano: Enfoque Latinoamericano*. 6ª ed. México: Pearson Educación.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R.; (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R: (2014) *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A de C.V.

Muñoz, C. (2015). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 3ª ed. México: Ed. Pearson.

Pimienta Prieto, J y De la orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. México: Ed. Pearson

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17ª ed. México: Pearson Educación.

## Páginas de internet

Correo-interno-Universal,

<https://guniversalcr.sharepoint.com/Paginas/inicio.aspx>, recuperado 07 enero 2019

Importancia de reuniones One to One: recuperado 27 agosto 2019.

<https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKEwibtrbKI9bkAhVErVkkHbyGD8UQjRx6BAqBEAQ&url=https%3A%2F%2Fmedium.com%2F%40wolox%2Fla-importancia-de-las-reuniones-one-on-ones-71b9ff4241a6&psig=AOvVaw2e5AXbAi5bwRqDoJniYpoH&ust=156875214885215>

1

González, F. (2017). Revista de negocios vol. 20 (publicación académica) base de datos, Universidad Hispanoamericana. Recuperado el 27 diciembre 2018.

[http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=\(salario+AND+emocional\)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVky1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d](http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=(salario+AND+emocional)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVky1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d)

Pañalver, A. (2018), personas y negocio #330 (publicación académica) base de datos, Universidad Hispanoamericana. Recuperado el 27 diciembre 2018.

[http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=\(salario+AND+emocional\)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVkcY1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d](http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2114/eds/results?vid=2&sid=55126bba-1369-4a01-9648-589fb7925b95%40sessionmgr101&bquery=(salario+AND+emocional)&bdata=JmNsaTA9RIQxJmNs djA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVkcY1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d)

Publicación del diario el Clarín, Great place to work Emilia Montero 4 de setiembre 2017, <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/prensa/el-salario-emocional-que-seduca-a-los-talentedos>. Recuperado el 24/01/2019.

Publicación FEDESARROLLO (centro de investigación económica y social, informe de mercado laboral julio 2018, <https://www.fedesarrollo.org.co/content/iml-informe-del-mercado-laboral-salario-emocional-1>, recuperado 24 enero 2019.

## **ANEXOS**

## ANEXOS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA ANALIZAR SI LOS INCENTIVOS DE SALARIO EMOCIONAL IMPACTAN EN LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE CARLOS FEDERSPIEL & CO.

Instrumento para analizar, si los incentivos de Salario Emocional impactan en la motivación y el desempeño, en los colaboradores en el primer cuatrimestre del 2019.

Estimado (a) compañero (a):

El siguiente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, referentes al tema mencionado, agradezco su colaboración en la elaboración del instrumento con la mayor sinceridad y tome en cuenta que los datos obtenidos son confidenciales.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio.

### I. Datos generales

1- Genero

Femenino

Masculino

Inter-sex (otro de preferencia)

2- Edad

18 a 25

46 a 55

26 a 35

de 56 en adelante

36 a 45

3- Cuál es su última escolaridad cursada.

Primaria

Universitaria incompleta

Secundaria

Universidad Completa

Técnica

Maestría

4- Antigüedad de laborar en la empresa.

Menos de un año

De 7 años a 10

1 año a 3 años

más de 10 años

4 años a 6 años

5- En qué rango de ingresos económicos, se encuentra en este momento.

Inferior a ¢500 000

¢1 000 001 a ¢1 500 000

¢501 000 a ¢700 000

Superior a ¢1 501 000

¢701 000 a ¢1 000 000

## II. Variable 1. Salario Emocional

### Indicador 1. Tipos

6- Le ofrece la compañía Salario Emocional (cualquier tipo de incentivo para mantener al personal motivado sin utilizar dinero).

Sí

No

7- Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted de la empresa, se puede marcar más de una opción.

Horario Flexible

Días Libres adicionales

Equipos auto dirigidos

Uniforme informal

(Toma de decisiones sobre el puesto de trabajo) (Únicamente en caso de viernes o fin de semana)

Actividades Festivas

Permiso de estudio

Reconocimiento

Descuentos en compras

Otro, Especifique

.....  
 .....

8- Siente que el salario emocional recibido por la compañía le satisface, si su respuesta es no favor indicar el por qué.

Sí

No



14- Tiene en este momento su empresa alguna actividad recreativa o de convivio que involucre a su familia.

Sí  No

Especifique: .....

.....

## **II Variable 2. Valor percibido**

### **Indicador 1. Satisfacción**

15- Siente usted que su trabajo le satisface, al punto de sentir que lleva la camiseta de la empresa

Sí  No

Especifique:

.....

.....

16- Siente usted en este momento, seguridad laboral.

Sí  No

17- De qué manera percibe el salario emocional, por parte de la empresa.

Como señal que genera satisfacción laboral

Como un deber por parte de la empresa

Como un derecho que se adquiere con el tiempo

Otro, Especifique:.....

**II Variable 3. Motivación****Indicador 1. Percepción**

18- Se siente motivado hacia su puesto de trabajo

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

19- Cuando sus compañeros de trabajo y jefaturas le hablan con respeto y educación, percibe algún tipo de motivación, si la respuesta es no especifique.

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

20- Lo motiva en algún momento, que su jefatura lo haga sentir un miembro útil en el equipo de trabajo.

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

21- Cree usted que un ambiente laboral sano y limpio, lo puede mantener un grado de motivación elevado.

Sí  No

22- Se siente realizado profesionalmente.

Sí  No

¿Por qué?

.....  
.....

**Indicador 2.** Factores que generan Motivación.

23- En su área de trabajo, se promueve el conocimiento y aprendizaje para aplicarlo en sus funciones y mantenerlo motivado, si su respuesta es no especifique.

Sí  No

Especifique:

.....  
.....

24- Considera que conforme pasa el tiempo, es necesario recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos.

Sí  No

Especifique:

.....  
.....

25- Qué salario le genera más motivación recibir

Emocional

Monetario

26- Los incentivos no monetarios ofrecidos por la compañía le causan algún tipo de motivación, si su respuesta en No especifique.

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

**Indicador 3.** Factores que mejoran el desempeño laboral.

27- Qué cantidad o volumen de trabajo tiene usted diariamente.

Poco

Intermedia

Mucho

Recargo de funciones

28- El espacio físico, donde usted labora le limita la productividad en sus funciones. Si su respuesta es Sí especifique.

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

29- Si su jefatura le mantuviera su nivel de motivación elevada, cree que se mejore su desempeño laboral, siendo su respuesta positiva especifique.

Sí

No

Especifique:

.....  
.....

30- Para la siguiente pregunta puede marcar más de una opción, Para ayudar en la mejora de su desempeño laboral necesita.

- ( ) Mas liderazgo por parte de las jefaturas
- ( ) Tener mejores salarios
- ( ) Mejorar el ambiente laboral
- ( ) Capacitaciones para mejorar conocimientos y habilidades
- ( ) Horarios flexibles
- ( ) Mas carga de trabajo
- ( ) Motivación por parte de la jefatura

31- Qué tipo de situaciones puede bajar su nivel de motivación en el trabajo

.....  
.....  
.....

32- Considera que las funciones que realiza diariamente, le ayudan a crear destrezas y nuevos conocimientos.

Especifique:

.....  
.....

33- Qué siente que le hace falta, en su trabajo para aumentar el nivel de motivación.

.....  
.....

34- En su propia opinión, que agregaría como salario emocional para mantener un alto desempeño de sus funciones, (salario emocional, no involucra dinero).

.....  
.....  
.....