

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **SEDE LLORENTE**

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

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos**

**Salario emocional como factor influyente en la motivación  
y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de  
Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de  
Dios, I semestre 2018.**

**Elaborada por:  
Karen Bonilla Barboza**

**Tutora:  
MSc. Susana Araya Zamora**

**Llorente, 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Karen Patricia Bonilla Barboza**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **1-1440-0408** egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, 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 COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS, I SEMESTRE 2018.**

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 10 días del mes de agosto del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula **1-1440-0408**

# CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 11 de agosto del 2018

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Karen Patricia Bonilla Barboza**, cédula de identidad número 1-1440-0408 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Salario Emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I Semestre del 2018"**, 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%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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 LECTOR

San José, 8 de octubre 2018

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

Estimados señores: La estudiante, Karen Bonilla Barboza, cédula de identidad número 114400408 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018. Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas 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,



MBA. Milena Sotela R.  
Cédula 1-573-526

## CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 6 de octubre, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Llorente

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018", elaborado por la estudiante Karen Patricia Bonilla Barboza, cédula 1-1440-0408, para optar por el 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,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

Sin estos recursos las empresas no podrían cumplir sus objetivos, cada uno a pesar de sus diferencias es pilar fundamental, sin embargo, las organizaciones deben cuidar el recurso humano, dado que se podría decir que es el más importante ya que sin este es imposible producir o generar los bienes o servicios.

#### **2.2.1.4 Funciones administrativas**

De acuerdo con el enfoque basado en funciones, los gerentes desempeñan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otras personas. ¿Cuáles son esas funciones? Henri Fayol, empresario de origen francés, fue el primero en proponer, a principios del siglo xx, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Hoy esas funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, 2014, p.9).

Estas funciones buscan aumentar la eficiencia de la compañía, un buen cumplimiento de estas funciones permitirá que la compañía sea manejada de forma efectiva, a continuación, se explicara cada una de estas funciones:

##### **2.2.1.4.1 Planeación**

Antes de iniciar cualquier tarea es indispensable determinar los resultados a los que queremos llegar, así como los elementos necesarios y las condiciones con las que contamos. Sin embargo, Robbins (2014) también indica que, al poner en práctica la planeación, los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos, y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades (p.9).

#### **2.2.1.4.2 Organización**

Esta es la segunda función del proceso administrativo y Robbins (2014) afirma que, cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones (p.9).

#### **2.2.1.4.3 Dirección**

Esta función implica dirigir, influir y motivar a los empleados y para esto Robbins (2014) menciona que, cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo (p. 9).

#### **2.2.1.4.4 Control**

Esta es la última función del proceso administrativo, Robbins (2014) indica que, la última función administrativa es el control. Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que la disposición de las tareas y la estructura se han puesto en acción (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), se hace necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe, los gerentes supervisan y evalúan el desempeño. El desempeño real es comparado con los objetivos

establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control (p.9).

## **2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Es necesario que exista una unidad que se encargue de las actividades y funciones relacionadas con el personal que labora para la organización, dado lo anterior surge la administración de recursos humanos y es definida por Dessler (2015), como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad (p.4).

### **2.2.2.1 Objetivos del Área de Gestión de Recursos Humanos**

Los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar al realizar una acción, estos están ligados a las metas de la empresa.

Los objetivos principales del Área de Gestión de Recursos Humanos son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
- Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
- Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización (Chiavenato, 2017, p.105).

#### **2.2.2.2 Dificultades básicas del Área de Gestión de Recursos Humanos**

El Área de recursos humanos es muy particular lo que la hace diferente de cualquier otro tipo de administración, esta presenta ciertas dificultades básicas las cuales son:

- El área de GRH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- El área de GRH trata con recursos vivos e inteligentes, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la

organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

- Los recursos humanos no se encuentran dentro de la jurisdicción del área de GRH, sino en todos los departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El área de GRH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- El área de GRH se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.
- El área de GRH trabaja en ambientes y condiciones que no determina, y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo del área de GRH logra si acaso un razonable dominio sobre los destinos de la organización.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el

tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

- El área de GRH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia, como en realidad se deben considerar.<sup>8</sup> Uno de los aspectos más críticos del área de GRH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. El área de GRH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados y no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se actúa correctamente (Chiavenato, 2017, p.105).

### **2.2.2.3 Función del Área de Gestión de Recursos Humanos**

Las nuevas tendencias en la gestión del talento han provocado cambios en las funciones del área de recursos humanos, este departamento tiene como función crear una buena relación con sus empleados, identificar las necesidades

individuales que ayuden al empleado a ser más productivo dentro del puesto, mejorar el clima organizacional, sin embargo, existen más funciones como las siguientes que menciona Chiavenato (2017):

Crear, agregar y capturar valor, buscar la excelencia operativa, mejorar la competitividad y asegurar la sustentabilidad de las organizaciones. La GRH puede ofrecer todo esto, dependiendo de cómo se planifica, organiza, dirige y supervisa el desempeño organizacional y garantizar el capital humano para hacerlo (p.107).

### **2.2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos es aquel que se encarga de todo lo relacionado con el personal de la organización, este es un departamento indispensable en cualquier empresa sin importar su índole, y está formado por un conjunto de personas que se organizan por lograr que los empleados se sientan satisfechos y cumplan con los objetivos de la empresa.

Actualmente las empresas están constituidas por personas cuyo trabajo es necesario organizar con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. La necesidad de organizar el trabajo se hizo evidente a finales del siglo XIX, cuando la revolución industrial había madurado.

Desde la revolución industrial se han sucedido diferentes teorías sobre la organización de los recursos humanos en las empresas. Debido al incremento de la competencia y a las exigencias de los clientes, se han cuestionado los modelos

tradicionales de organización y han surgido nuevos modelos organizativos. Los nuevos modelos de organización consideran los recursos humanos un factor clave para el éxito de la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personalmente y profesionalmente, se convierten en una ventaja competitiva de la empresa (López y Ruiz, 2015, p.7).

Así mismo, el departamento de recursos es definido por López y Ruiz (2015) como: el conjunto de trabajadores o empleados que forman una empresa (p.8)

Además, mencionan que, para realizar sus funciones, las empresas necesitan recursos, que en economía se denominan factores de producción. De todos los recursos, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos...) son el recurso más importante. Sin las personas es imposible que funcionen las empresas.

El cometido de ahora denominado “departamento de recursos humanos” ha evolucionado enormemente en las últimas décadas. Comenzó desarrollando funciones de administración de personal, sin participar en la dirección empresarial, y estas funciones han evolucionado hasta que, en la actualidad, está considerado un departamento clave para conseguir el éxito de la empresa y por ella participa en la dirección empresarial al máximo nivel.

### **2.2.3.1 Los recursos humanos como función estratégica**

Los cambios generados tanto en el concepto como en la función que se le ha atribuido al talento humano en los últimos tiempos generan condiciones para que actualmente los recursos humanos puedan considerarse una función estratégica.

Es por lo que López y Ruiz (2015) comentan, que al añadir a la dirección de recursos humanos la consideración de estratégica, se está reconociendo la participación de este departamento en la dirección empresarial. Por ello, la dirección de recursos humanos debe estar presente en el comité de dirección. Esta nueva visión del modelo de recursos humanos integra dicha área en el nivel estratégico de la empresa, al mismo nivel que otras áreas como la comercial, la técnica, la administrativa y la financiera (p.8).

### **2.2.3.2 La ventaja competitiva de los recursos humanos**

Usualmente, se dice que para tener una ventaja competitiva es porque la mayoría de las personas prefieren mis productos o servicios, sin embargo, para los recursos humanos las personas que integran la organización son la principal fuente de la ventaja competitiva.

Generalmente múltiples estudios han identificado una clara relación entre la competitividad de las empresas y la

consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial, esto constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que, si los trabajadores pueden desarrollarse personal y profesionalmente en ella, incrementan su compromiso, su motivación, y su aportación, logrando que la empresa sea más competitiva. Esta ventaja competitiva se desarrolla mediante políticas determinadas como planes de formación, motivación, compatibilización (o conciliación), de la vida personal y familiar, definición de las carreras profesionales, políticas de igualdad, etc. (López y Ruiz, 2015, p. 8).

#### **2.2.4 RECLUTAMIENTO**

Las organizaciones tratan de identificar y atraer el talento humano y obtener información respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de aceptarlos o no. Se podría decir que el reclutamiento constituye un eslabón importante en la cadena de administración de recursos humanos.

Sin embargo, López y Ruiz (2015), indican que el reclutamiento consiste en captar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes (p.13).

Así mismo Louffat (2018), menciona que reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y estén interesados en cubrir las vacantes disponibles que ha ofertado una institución (p.91).

#### **2.2.4.1 El proceso de reclutamiento**

Atraer candidatos potencialmente calificados es parte del proceso de reclutamiento, este proceso inicia con la necesidad de cubrir una vacante.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad

en el área de RH: cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del departamento emisor (Chiavenato, 2017, pp. 132-133).

#### **2.2.4.2 Medios de reclutamiento**

Los medios de reclutamiento son aquellos canales que utiliza la organización para realizar el proceso de reclutamiento.

Además, se dice que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2017, p.133).

### 2.2.4.3 Reclutamiento interno

Según López y Ruiz (2015), para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar (tabloneros de anuncios, intranet, correo electrónico) y la selección tiene que ser transparente y llevada a cabo por una comisión cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores (p.13).

Habitualmente la selección interna se basa en la antigüedad y en los méritos.

- **Antigüedad:** es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.
- **Méritos:** se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida.

Si hubiera duda entre varios candidatos, se aplicarán técnicas como las utilizadas habitualmente en selección (pruebas, entrevistas, concursos de méritos, entre otros).

Sin embargo, Chiavenato (2017) menciona lo siguiente:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno de personal implica (p.133):

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera

Así mismo, el reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bases de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- Análisis de descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

#### **2.2.4.3.1 Ventajas del reclutamiento interno**

Algunas ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo

durante un período previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un período experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas (Chiavenato, 2017, pp.134-135).

#### **2.2.4.3.2 Ventajas del reclutamiento interno**

Algunas desventajas del reclutamiento interno son:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, éstas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades. O sofocan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que en el futuro podrían superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva

hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan sólo dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos (Chiavenato, 2017, pp. 135-136).

#### **2.2.4.4 Reclutamiento externo**

Según Chiavenato (2017) el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas

de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes: (pp.136-137).

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por Internet.

#### **2.2.4.4.1 Ventajas de reclutamiento externo**

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Lleva “sangre” y experiencias frescas a la organización: La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: Sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: Eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo (Chiavenato, 2017, p.139).

#### **2.2.4.4.2 Desventajas de reclutamiento externo**

Las desventajas del reclutamiento externo son:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las

técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el período, y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: Se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Puede provocar barreras internas: Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional,

las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal (Chiavenato, 2017, p.139).

#### **2.2.4.5 Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se aborda con tres procesos:

- El reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la empresa necesita en el

corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio las calificaciones requeridas.

- Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
- Reclutamientos externo e interno simultáneos. Es el caso en que a la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de igualdad de condiciones. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos al tiempo que crea condiciones de competencia profesional saludable (Chiavenato, 2017, p.140).

### **2.2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección comprende la recopilación de la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, así como la determinación de a quién deberá

contratarse, selección es escoger entre los candidatos que se han reclutado a aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse a la vacante.

Sin embargo, Louffat (2018), afirma que la selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria (p.102).

Por otro lado, Chiavenato (2017), menciona que hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

#### **2.2.5.1 Etapas selección de personal**

Para conseguir un puesto de trabajo primero se debe pasar por varias etapas de selección, estas etapas deben realizarse con rigor para evitar una alta rotación en la organización.

Sin embargo, en las etapas del proceso de selección de personal debe considerarse la aplicación secuencial de diversas metodologías e instrumentos de evaluación (predictores), los cuales, a pesar de

variar de una institución a otra, o de ser ineludibles, podrían sufrir variantes en su orden de aplicación. Por ejemplo, en una institución militar una de las primeras pruebas que se aplican es el examen médico, mientras que en empresas privadas de la vida civil el examen médico es una de las últimas dentro del orden secuencial. Por lo general, el proceso de selección en las organizaciones comprende las siguientes etapas (Louffat, 2018, pp.103-104).

#### **2.2.5.1.1 Etapa 1. Revisión de solicitudes de empleo**

Para Louffat (2018), el paso inicial de selección es saber cuántos candidatos se presentan al concurso y efectuar una revisión rápida de sus datos generales y específicos, los que puedan servir de filtro inicial y permitan descartar a aquellos candidatos que, definitivamente, están lejos de cumplir con las especificaciones requeridas (p.104).

#### **2.2.5.1.2 Etapa 2. Revisión de curriculum vitae**

El curriculum vitae (CV) u hoja de vida es un documento en el cual un candidato presenta de forma resumida y ordenada su biografía personal y profesional. La revisión del CV permite tener una noción más completa de la historia laboral del candidato, ya que en ella se especifican las experiencias académicas, laborales y referenciales relacionadas con tiempos, lugares y

resultados, lo que ofrece un perfil inicial sobre los candidatos potenciales, los medianamente potenciales o los no potenciales, últimos que son descartados del proceso. Si bien no hay un único formato de presentación del CV, existe consenso respecto de los datos que debe contemplar; estos se clasifican en cuatro grandes bloques (Louffat, 2018, pp.104-105).

- ✓ Bloque de datos personales:
  - Nombre y apellidos
  - Número de su documento oficial de identificación
  - Estado civil
  - Domicilio residencial
  - Número telefónico de contacto
  - Correo electrónico
  
- ✓ Bloque de datos de estudios (con nombre de la institución, el grado y la fecha de obtención):
  - Grado académico de doctorado
  - Grado académico de maestría
  - Título profesional o de licenciatura
  - Grado académico de bachiller
  - Registro de colegiatura profesional
  - Diplomaturas de especializaciones

- ✓ Bloque de experiencia laboral:
  - Cargos ejercidos
  - Institución donde ejerció el cargo
  - Fechas de ejercicio o del periodo de funciones en cada cargo
  - Funciones desarrolladas
  - Resultados obtenidos
  
- ✓ Bloque de “otros datos” o “datos varios”. En esta categoría podrían considerarse aspectos no contemplados anteriormente, por ejemplo:
  - Eventos de capacitación: seminarios, conferencias, workshops, cursos, etcétera
  - Habilidades computacionales e informáticas
  - Dominio de idiomas extranjeros
  - Becas, distinciones y premios honoríficos
  - Publicaciones académicas o comerciales
  - Membresías de clubes y/o gremios no profesionales

### **2.2.5.1.3 Etapa 3. Entrevista preliminar**

Esta etapa consta de la conversación inicial que se entabla con el candidato y que permite tener una “primera impresión” del mismo, así como lograr apreciar su manera de desenvolverse y manifestar sus competencias clave y habilidades, tales como presentación personal, comunicación, actitudes

de ética y valores, etc. Asimismo, en esta etapa es posible observar la posible compatibilidad y/o adaptabilidad formal e informal del entrevistado dentro de la institución (Louffat, 2018, p.106).

#### **2.2.5.1.4 Etapa 4. Pruebas de competencias**

Son exámenes (también llamados “test”) que buscan medir en un candidato sus competencias específicas, conocimientos, habilidades y actitudes para ocupar el puesto vacante o, también, para medir sus potencialidades futuras en otros puestos. Las pruebas técnicas buscan evaluar, principalmente, el conocimiento sobre un tema, asunto, especialidad o ítems de cultura general. Por su parte, las pruebas psicotécnicas se enfocan, por lo general, en evaluar las habilidades y actitudes del candidato (Louffat, 2018, p.107).

#### **2.2.5.1.5 Etapa 5. Entrevista a profundidad**

Louffat (2018), menciona que las entrevistas a este nivel requieren ser más técnicas y pormenorizadas (p.108).

#### **2.2.5.1.6 Etapa 6. Verificación de antecedentes y referencias**

Para Louffat (2018), esta actividad consiste en verificar la validez sobre los datos esenciales señalados en el CV o en las entrevistas (p.110).

### 2.2.5.1.7 Etapa 7. Examen medico

Para Louffat (2018), este examen busca comprobar la plenitud fisiológica del candidato, es decir, que tenga las condiciones de salud que le permitan desempeñar cabalmente sus funciones y evitar riesgos en el ejercicio de éstas, en concordancia con las normas de seguridad e higiene industrial (p.110).

### 2.2.5.1.8 Etapa 8. Contratación de seleccionados

Louffat (2018), afirma que finalmente, el candidato que ha pasado todas las pruebas, según el estricto orden de méritos, será contratado y asumirá la titularidad del puesto o cargo vacante ofrecido por la institución (p.110).

**Figura 2. Etapas del proceso de selección**



FUENTE: Louffat Enrique (2018), Administración del potencial humano, p. 111.

## 2.2.6 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Existe una diferencia entre la inducción y la capacitación, la inducción es la que se proporciona a los trabajadores de recién ingreso, mientras que la capacitación es el proceso de adquirir conocimientos, cada una tiene sus particularidades, sin embargo, ambas son importantes para el desarrollo y crecimiento del trabajador.

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

satisfacción plena de expectativas de desarrollo mutuo. Se puede entender que este contrato busca una relación simbiótica, basada en interacciones de socialización (proceso por el cual la empresa busca que las personas se adapten a su identidad) y personalización (mediante la cual el trabajador trata de asimilar a la empresa en su identidad personal) (Louffat, 2018, pp. 118-119).

### **2.2.6.1 Aspectos centrales de la inducción**

Louffat (2018), menciona que en el proceso de inducción precisa definir otros aspectos centrales que permitan implementarlo y ejecutarlo con eficacia y eficiencia; los cuáles son: (p.123).

#### **2.2.6.1.1 Los personajes que intervienen en la inducción**

En la etapa de inducción es muy importante la participación de las principales autoridades de la institución: el presidente del directorio, el gerente general y el gerente de la unidad o área a la cual estará adscrito el nuevo integrante; esto, para realzar y darle la importancia debida al ingreso de este nuevo integrante de “la familia” (en cuya metáfora conviene ver este proceso como si la empresa fuera un par de padres ante el nacimiento de un hijo). También se recomienda la participación del jefe directo del nuevo miembro, para presentarlo directamente a sus compañeros de trabajo, con quienes convivirá de una forma permanente y constituirá, prácticamente, una segunda familia (Louffat, 2018, pp.123-124).

#### **2.2.6.1.2 El local de la inducción**

Es relevante escoger el local donde se hará la presentación inicial del nuevo trabajador, por lo que se sugiere que sea un local amplio o auditorio central donde se congreguen masivamente los miembros de la empresa, para que manifiesten su disposición a integrarlo desde el primer momento y, de esa manera, sienta el sentimiento cálido y sincero de identificación. Otro local importante es el del puesto de trabajo donde el nuevo integrante tendrá una interacción permanente con sus compañeros directos. En ocasiones también pueden ser aprovechados algunos ambientes escogidos por el área de personal, para poder darle al trabajador informaciones más específicas, detalladas y reservadas (Louffat, 2018, p.124).

#### **2.2.6.1.3 Los momentos y el tiempo de inducción**

Las actividades de inducción ameritan ser desarrolladas permanentemente: en la primera etapa, a través de la recepción; en una segunda, ya en el desempeño normal y diario del trabajador en su puesto y área de trabajo, y en una tercera, ante algún cambio o transferencia eventual de unidad, jerarquía o sede del trabajador en la propia empresa. Al final, se trata de un proceso continuo que se fortalece en el propio clima de la cultura organizacional (Louffat, 2018, p.124).

#### **2.2.6.1.4 Los materiales que se utilizarán durante la inducción**

En el proceso de inducción, la interacción entre quienes lo llevan a cabo y el nuevo trabajador se puede ver fortalecida con la ayuda didáctica de medios audiovisuales, tales como proyección de películas o documentales internos, presentaciones con software vía computadoras, panfletos informativos, separatas de reglamentos diversos, etc. En el caso de realizar recepciones o fiestas de bienvenida, debe implementarse también la disposición de materiales y la parte logística para el evento (Louffat, 2018, p.124).

#### **2.2.6.1.5 Las formas de llevarla acabo**

Louffat (2018), indica que la inducción puede realizarse de acuerdo con políticas o directrices particulares previamente establecidas por la empresa (p.124).

### **2.2.7. Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona (pp. 210-211).

### **2.2.7.1 Porque es necesario evaluar el desempeño**

- Primero, la mayoría de los empleadores basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades. En el capítulo 9 se estudiará la planeación de la carrera.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas (Dessler, 2015, pp.226-227).

### **2.2.8. REMUNERACIÓN**

Para Chiavenato (2017), la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada

empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico (p.242).

Sin embargo, para Louffat (2018) las remuneraciones y compensaciones representan el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de retribuir el desempeño laboral de sus trabajadores mediante un pago en valores monetarios o de servicios/especies (estas últimas denominadas también “prestaciones” o “compensaciones”) (p. 201).

El mercado de trabajo se ha evolucionado y actualmente la remuneración ha dejado de ser el elemento principal a la hora de seleccionar un puesto.

#### **2.2.8.1. El salario para las personas**

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales (Chiavenato, 2017, p.244).

### **2.2.8.2. El salario para las organizaciones**

Chiavenato (2017), indica que, para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo (p.244).

## **2.2.9. REMUNERACIÓN POR DESEMPEÑO LABORAL E INCENTIVOS ECONÓMICOS**

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

### **2.2.9.1 Que papel tiene el dinero en la motivación**

A finales 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 Steel, estaba preocupado por lo que llamó “vida militar sistemática”, es decir, la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo 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 forma de controlar esa energía durante la jornada laboral, Midvale Steel lograría enormes aumentos en la productividad. La productividad “es el cociente de los resultados (bienes y servicios) dividido entre los insumos (recursos como la mano de obra y el 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 de los 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 enfoque 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 alcanzaran resultados por arriba de la norma (Dessler y Varela, 2017, p.300).

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

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, 83% de las compañías que usan este tipo de programas indican que son muy poco exitosos. Un estudio reveló que sólo 28% de los 2,600 trabajadores 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 automóviles vendidos), aunque con una utilidad baja por unidad. Hay muchas razones para los malos resultados de los planes de incentivos. Por ejemplo, muchos empleadores ignoran el hecho de que no a todas las personas las motivan los mismos incentivos. Por consiguiente, los expertos en remuneración señalan que los gerentes deberían estar conscientes de los aspectos motivacionales de los planes de incentivos (Dessler y Varela, 2017, p.300).

Los incentivos económicos, son de gran ayuda para los trabajadores, sin embargo, las empresas deben estudiar a fondo a cada uno, debido a sus diferencias, ya que para alguno de esos es motivación, para el otro no lo es, las empresas hoy deben tener cuidado del tipo de incentivo que proporcionan, este

debe ser satisfactorio para la mayoría de sus empleados, además debe de ser justo y motivacional para que el colaborador cumple con esmero las metas propuestas.

### **2.2.9.3 Motivación e incentivos**

Para Dessler y Varela (2017), hay varias teorías sobre la motivación que son importantes para el diseño de planes de incentivos, entre ellas están:

#### **2.2.9.3.1 Motivadores y Frederick Herzberg**

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

laborales, el salario y el pago de incentivos) son inadecuados, los individuos se sienten insatisfechos. Sin embargo, el hecho de agregar más factores de higiene (como incentivos) al trabajo (proporcionando lo que Herzberg denomina “motivación extrínseca”) es una forma inadecuada para tratar de motivar al individuo, porque los requerimientos de nivel inferior se satisfacen con rapidez. De manera inevitable, la persona dirá: “Quiero otro aumento”. Según Herzberg, en lugar de basarse en los factores de higiene, el empleador interesado en crear una fuerza laboral 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 llevar a cabo el 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 sólo en incentivos económicos. El empleador también habrá de brindar el reconocimiento y el trabajo desafiante que la mayoría de los individuos desean (Dessler y Varela, 2017, pp. 300-301).

#### **2.2.9.3.2 Desmotivadores y Edward Deci.**

El trabajo del psicólogo Edward Deci destaca otra de las desventajas potenciales de basarse demasiado en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. Deci descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo. La idea central se plantea de la siguiente forma: tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta, degradará y devaluará el deseo que ya tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad (Dessler y Varela, 2017, p.301).

Existen empleados que son fieles a la organización, como quien dice son los que se ponen la camiseta, estos empleados por sí solos ya se encuentran motivados, es importante tener en cuenta los incentivos que se les van a proporcionar, para que no ocurra el efecto contrario y se desmotiven, provocando una pérdida de talento humano significativa para la empresa.

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

En general, la gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la expectativa del psicólogo Víctor Vroom refleja estas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres factores: la expectativa (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 (Dessler y Varela, 2017, p.301).

#### **2.2.9.3.4 Modificación conductual/ reforzamiento y b. F. Skinner**

El uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta el gerente habrá de entender las consecuencias de esta conducta. Los gerentes aplican los principios del psicólogo B. F. Skinner por medio de la modificación conductual, la cual implica cambiar las conductas a través de recompensas o castigos que sean contingentes al desempeño. La modificación conductual cuenta con dos principios básicos: primero, la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse; y segundo, que los gerentes pueden lograr que alguien cambie su conducta al suministrarle las recompensas (o los castigos) programada(o)s de modo adecuado (Dessler y Varela, 2017, p.301).

### **2.2.9.3.5 Programas de incentivos y reconocimiento para empleados individuales.**

Dessler y Varela (2017), indican que hay varios planes de incentivos que son especialmente adecuados para trabajadores individuales, entre ellos están (p.302):

#### **2.2.9.3.5.1 Planes de trabajo a destajo:**

Para Dessler y Varela (2017), el trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. El salario está vinculado directamente con lo que el trabajador produce; el empleado recibe una cantidad por cada unidad que produce (p. 302).

#### **2.2.9.3.5.2 El pago por méritos como incentivo**

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 pago por méritos también se aplica a los aumentos otorgados a cualquier empleado como incentivo, más bien se usa en relación con los empleados profesionales, oficinistas y secretarías. El pago por méritos ha causado mucha polémica. Sus partidarios dicen que conceder aumentos salariales a todos (sin tomar en cuenta los méritos individuales) de hecho sería negativo

para el desempeño, porque indica a los trabajadores que recibirán un premio, sin importar si su desempeño es bueno o no (Dessler y Varela, 2017, p.302).

Dessler y Varela (2017), también comentan que los profesionales son individuos cuyo trabajo requiere la aplicación de los conocimientos adquiridos para resolver los problemas del empleador, como los abogados y los ingenieros. Las decisiones relacionadas con la remuneración de los empleados profesionales suelen ser difíciles. Por un lado, las empresas pagan buenos sueldos a los profesionales. Por otro, ellos ya están motivados por el deseo de producir trabajo de alta calidad (p.304).

#### **2.2.9.3.5.3. Retribuciones no económicas y basadas en el reconocimiento**

Los empleadores pueden complementar los incentivos económicos con diversas recompensas no económicas y basadas en el reconocimiento. El término programa de reconocimiento se suele referir a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. La retroalimentación del desempeño consiste en proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con la finalidad de modificar o mantener el desempeño; un ejemplo sería mostrar a los

trabajadores una gráfica con las tendencias de su desempeño. El reconocimiento genera un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas. En una encuesta, 89 por ciento de las compañías reportaron utilizar programas de reconocimiento para asuntos como un desempeño excepcional, la asistencia, la seguridad, las ventas y los sucesos importantes de la vida (Dessler y Varela, 2017, p.305).

### **2.2.10 EL SALARIO**

El concepto de salario se recoge en el artículo 26.1 del Estatuto de los Trabajadores, donde se establece que: «Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, ya los periodos de descanso computables como trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 % de las percepciones salariales del trabajador» (López y Ruiz, 2015, p.111).

Las personas trabajan para recibir un salario, con el satisfacen sus necesidades básicas, el salario es un factor importante para los colaboradores, sin embargo, no es vital para el cumplimiento de sus funciones, debido a que algunas

personas se sienten motivadas por otros factores que les generan un equilibrio entre la labor, la familia y el bienestar psicológico.

### 2.10.1 Clases de salarios

López y Ruiz (2015) indican que las clases de salarios son las de la siguiente tabla (p.111).

Figura 3. Clases de salarios

Clases de salarios	
<b>Salario por unidad de tiempo</b>	<p>Retribuye exclusivamente el tiempo trabajado, sin tener en cuenta la cantidad de tarea realizada.</p> <p>Este tipo de salario se suele denominar «<b>sueldo</b>», cuando el pago es mensual, y «<b>jornal</b>», cuando se paga por días o por semanas.</p>
<b>Salario por unidad de obra</b>	<p>Retribuye la cantidad y la calidad del trabajo efectivamente realizado, independientemente del tiempo invertido en su realización. Se paga por unidades, piezas, m<sup>2</sup>, etc. Este tipo de salario en su modalidad más pura recibe el nombre de «<b>destajo</b>».</p>
<b>Salario por tarea</b>	<p>También se puede considerar como salario por unidad de obra el <b>salario por tarea</b>, modalidad salarial en la que la persona trabajadora se obliga a realizar una determinada cantidad de obra en el período de tiempo pactado, entendiéndose cumplido el período de tiempo pactado cuando se haya finalizado la tarea marcada.</p> <p>En la actualidad solo se admite que una parte del salario pueda ser establecida en función del rendimiento efectivo del trabajador, ya que siempre debe estar garantizado el salario mínimo por unidad de tiempo a todo trabajador que ha cumplido diligentemente sus obligaciones, aunque no haya alcanzado el nivel de rendimiento prefijado.</p>
<b>Salario mixto</b>	<p>Es una combinación de las clases anteriores, de modo que hay una parte fijada por unidad de tiempo totalmente garantizada, que constituye el salario base, y otra variable que se calcula en función del rendimiento obtenido y que recibe diferentes nombres (primas, objetivos, incentivos, comisiones, etc.).</p> <p>En cualquier caso, las primas e incentivos, que pueden ser individuales o colectivos, han de ser calculados de tal forma que un trabajador normal que alcance un rendimiento correcto obtenga una retribución superior a la que obtendría si solo fuese remunerado por unidad de tiempo.</p>

FUENTE: Soledad López Barra, Eugenio Ruiz Otero, María Lourdes Gago García, Carmen García (2015), Gestión de Recursos Humanos, (2ªed), MGH Formación Técnica, p. 111.

### 2.2.10.2 El pago del salario

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

- **Retribución dineraria.** Consiste en la entrega de una cantidad de dinero en moneda de curso legal. También se admite el pago mediante cheque o transferencia bancaria.
- **Retribución en especie.** Consiste en la entrega de determinados bienes o beneficios al trabajador, como, por ejemplo, el uso de una vivienda, vehículos de empresa, plazas de garaje, beneficio de seguros médicos o seguros de vida, suministro de energía, entrega de productos fabricados por la empresa, etc. La retribución en especie no puede superar el 30 % del total de las percepciones salariales ni suponer una percepción en dinero inferior al salario mínimo interprofesional (López y Ruiz, 2015, p.112).

La retribución dineraria es la más común en la mayoría de las empresas, la retribución en especies es más que todo un plus al salario, toda persona produce bienes y servicios a cambio de una remuneración, que es la que le permite comprar comida, pagar su vivienda, entre otras cosas, son pocas las empresas que otorgan salario en especie, ya que es menos rentable para la empresa, porque significaría en ocasiones tener que brindarle un techo, un vehículo, el mantenimiento de este, pago de seguros, entre otros.

### **2.2.10.3 La estructura del salario**

La estructura salarial comprende el salario base o salario de contratación más los complementos o pluses salariales. El salario base está constituido por la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. Su cuantía es la que fija el convenio colectivo para el grupo profesional en el que se halla incluido el trabajador. Al salario base se le pueden sumar los pluses o complementos salariales, que son cantidades que se abonan por la concurrencia de una causa específica presente en la relación laboral (López y Ruiz, 2015, p.113).

### **2.2.11. RELACIÓN CON LOS COLABORADORES**

Mantener buenas relaciones con los trabajadores es posible, pero para ello se debe ser un buen líder, un líder que escucha, que se pone en el lugar del otro, que toma decisiones en conjunto, cuando se mantienen buenas relaciones el ambiente de trabajo se torna más agradable, se mejora el desempeño de las funciones e inclusive mejora la motivación.

También se podría decir que la relación con los colaboradores se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renuncias. La disciplina y las

medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de gestión de recursos humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de recursos humanos (Chiavenato, 2017, p.304).

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

- **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
- **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen
- **Protección:** el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
- **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador y brindarle ayuda para tal efecto
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y resolver los conflictos (Chiavenato, 2017, p.304).

### **2.2.11. SALARIO EMOCIONAL**

El salario emocional es un recurso que posee la empresa que no le genera costos, pero si contribuye a mejorar el clima organizacional de la entidad logrando así satisfacer las necesidades emocionales del empleado no sólo a nivel profesional sino también familiar, lo que conlleva a obtener resultados satisfactorios para el crecimiento profesional y empresarial (Rodríguez, 2014, p.20).

Así mismo Rodríguez (2014) indica que, “el salario emocional se ha entendido como “la conciliación entre la vida profesional y familiar no es un elemento distorsionador sino vital en el desarrollo de las personas, y en consecuencia, de las organizaciones” (p.20).

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

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

## 2.2.12. MOTIVACIÓN LABORAL

Mantener el estímulo positivo de los empleados se puede dar por medio de la motivación laboral, este es un aspecto que no puede faltar en los empleados, la motivación genera un mayor compromiso del colaborador hacia la organización, también genera un mejor clima organizacional. Mantener motivado al personal no es una tarea difícil, debido a que existen diversas formas de motivar al personal, la empresa debe estar comprometida a promover la motivación, siempre en procura de brindar lo mejor al talento humano.

La motivación también es un elemento primordial para el éxito de la organización, ya que de esta depende el logro de los objetivos de la empresa. Muchas empresas aún no se han percatado de la importancia de la motivación de los trabajadores, y siguen marchando con una gestión que no piensa en el talento humano.

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

Sin embargo, Robbins (2014) indica que la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (p.506).

## **2.2.12.1 Teorías de la motivación**

Existen diversas teorías de la motivación, entre ellas están:

### **2.2.12.1.1 Teoría de la jerarquía necesidades de Maslow**

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

- 1. Necesidades fisiológicas:** Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.
- 2. Necesidades de seguridad:** Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- 3. Necesidades sociales:** Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Necesidades de estima:** Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respeto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5. Necesidades de autorrealización:** Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales;

es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser (Robbins, 2014, p.507).

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

#### **2.2.12.1.2 Teorías X y Y de McGregor**

La teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de

manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales (Robbins, 2014, p.508).

#### **2.2.12.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Robbins (2014) indica que, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo (p.508).

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

#### **2.2.12.1.4 Teoría de las tres necesidades**

David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo: necesidad de logro (nLog), que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio; y la necesidad de afiliación (nAfi), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad de logro es la más investigada. Los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que por la atracción y las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes;<sup>15</sup> prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades acerca de su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus propios logros, mientras que a los buenos

administradores les interesa ayudar a que los demás logren sus metas (Robbins, 2014, pp.509-510).

### **2.2.12.2 Teorías contemporáneas de la motivación**

Existen diversas teorías contemporáneas de la motivación y entre ellas están:

#### **2.2.12.2.1 Teoría del establecimiento de metas**

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

#### **2.2.12.2.2 Teoría del reforzamiento**

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

#### **2.2.12.2.3 Teoría de la equidad**

Para Robbins (2014) la teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes (p.516).

#### **2.2.12.2.4 Teoría de las expectativas**

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

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante el proceso de investigación. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Existen dos tipos de finalidad: la teoría y la aplicada. 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).

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

#### **3.1.1 Finalidad (Teórica y/o aplicada)**

La finalidad en la presente investigación es de carácter teórica, dado que se analizará la influencia que tiene el salario emocional, en la motivación y desempeño laboral de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, del Hospital San Juan de Dios, a través de los resultados de esta

investigación se realizara un plan de acción para aumentar la motivación y el desempeño laboral, de estos funcionarios.

### **3.1.2 Dimensión temporal**

En cuanto a la dimensión o alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones, a saber; la transversal y la longitudinal. La transversal señala (Barrantes, 2013, p.64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. Es decir, “recorta” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y en profundidad en un momento específico. En la investigación transversal, lo más importante es la profundidad y el gran detalle con que se trata el tema, más que la gran amplitud temporal de la investigación.

La longitudinal, en cambio, analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, a fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo.

En este trabajo de investigación la dimensión temporal es transversal, porque a través de la investigación analizamos la influencia del salario emocional en la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, y se realiza en un momento específico, el cual es I semestre 2018.

### **3.1.3 Marco**

El marco de esta investigación es macro, dado que solamente se realizará con funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

### **3.1.4 Naturaleza**

La naturaleza de una investigación presenta tres enfoques el cualitativo, cuantitativo o mixto.

Un enfoque cuantitativo, Sampieri R., et al. (2014), afirma. “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

Un Enfoque cualitativo, Sampieri R., et al., (2014), afirma. “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7).

Sampieri R., et al., (2014), afirma que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su

integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

La presente investigación va a tener un enfoque cualitativo, a través de la aplicación del cuestionario surgirán otros problemas a mejorar o interrogantes por resolver, así como las percepciones de los colaboradores a quienes se les aplicó el instrumento.

### **3.1.5 Carácter**

Existen diferentes clasificaciones según el carácter de una investigación, sin embargo, los que más se utilizan según el modelo de Hernández Sampieri, son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo los cuales se describen a continuación:

Exploratorio: se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha 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 (Sampieri R., et al., 2014, p.91).

Descriptivo: se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri R., et al., 2014, p.92).

Correlacional: pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿aumenta la autoestima de los pacientes conforme reciben una psicoterapia gestáltica? ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales? ¿Hay diferencias entre el rendimiento que otorgan las acciones de empresas de alta tecnología computacional y el rendimiento de las acciones de empresas pertenecientes a otros giros con menor grado tecnológico en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires? ¿Los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación son más cosmopolitas que los campesinos que la adoptan después? ¿La lejanía física entre las parejas de novios tiene una influencia negativa en la satisfacción en la relación? (Todas en un contexto específico). Este tipo de estudios tiene 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 sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Sampieri R., et al., 2014, p.93).

Explicativo: 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. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri R., et al., 2014, p.95).

En la investigación que nos ocupa, se considera que el carácter es exploratorio, descriptivo, debido a que, se va a estudiar la influencia que tiene el salario emocional, en la motivación y desempeño laboral de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, se van a describir estos factores.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Sujetos de información**

La población de la presente investigación son los 38 funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las

características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Suele ocurrir que algunos estudios que sólo se basan en muestras de estudiantes universitarios (porque es fácil aplicar en ellos el instrumento de medición, pues están a la mano) hagan generalizaciones temerarias sobre jóvenes que tal vez posean otras características sociales. Es preferible, entonces, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales (Sampieri R., et al., 2014, p.174).

### **3.2.2 Fuentes primera mano**

Muñoz (2015) nos dice:

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 (p.374).

En esta investigación se determina dentro de las fuentes primarias a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios a quienes se les aplicará el cuestionario. El instrumento es aplicado con el

fin de poder investigar los aspectos relacionados con la influencia que tiene el salario emocional en la motivación y el desempeño laboral de los empleados, y así poder desarrollar el tema ampliamente, como las entrevistas e información documental sobre el tema.

### **3.3.3 Fuentes segunda mano**

Muñoz (2015) indica:

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 (p.374).

En esta investigación se han utilizado como fuentes secundarias los siguientes medios:

- Libros
- Se consultan diversos documentos de la organización referentes a la estructura organizacional, misión, políticas, entre otros.
- Tesis

### **3.3.4 Fuentes tercera mano**

Muñoz (2015) indica:

La investigación que utiliza información de tercera mano se vale de fuentes secundarias, esto es, emplea información que se toma de las fuentes secundarias y de las interpretaciones que se hacen de fuentes primarias. Por lo general, se trata de recopilaciones de otras aportaciones, de fuentes secundarias y de exposiciones temáticas. Como ejemplo, tenemos las tesis, las clases de los profesores, las exposiciones temáticas, los ensayos y las ponencias, entre otros (p.374).

En la presente investigación no se han utilizado fuentes de tercera mano.

## **3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO**

Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (Sampieri R., et al., 2014, p.175).

### **3.3.1 Población**

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Sampieri R., et al., 2014, p.174).

La población sobre la cual se llevará a cabo la investigación es de 36 personas distribuidas de la siguiente manera:

**Cuadro 1 Cantidad de colaboradores por puesto**

<b>PUESTO</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Profesional 3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Profesional 2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Profesional 1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Psicólogo</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Técnico Analista</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>Asistente Gestión RRHH 2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Asistente Gestión RRHH 1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Operador en TIC</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Secretaria Ejecutiva</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Mensajero</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>34</b>

FUENTE: Elaboración propia, información consultada en el SILARH. (2018)

### **3.3.2 Muestra**

La muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Sampieri R., et al., 2014, p.173).

La muestra puede ser de dos tipos: probabilística y no probabilística.

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Sampieri R., et al., 2014, p.175).

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Sampieri R., et al., 2014, p.176).

Por el tamaño de la población, no se aplicará una muestra, porque se trabajará con la totalidad de funcionarios es decir se aplicará un censo.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, mediante diferentes técnicas e instrumentos de recolección de la información. Este proceso ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Las principales técnicas en los procesos de investigación actual son:

Observación: Observación. Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar. Las modalidades de observación son:

- Directa. Cuando el investigador se pone en contacto inmediato con el fenómeno o hecho que desea analizar.
- Indirecta. Cuando el observador entra en conocimiento de su objeto de estudio a través de observaciones realizadas por otros, y contenidas en documentos y registros previos como libros, revistas o fotografías.
- Participante. Consiste en que el investigador se integre al grupo, fenómeno o hecho y observe “desde adentro” para obtener la información que necesita.
- No participante. Cuando el investigador obtiene la información sin intervenir en el grupo, hecho o fenómeno (Pimienta y de la Orden, 2017, p.86).

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).

Encuesta. Es una técnica que consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas (Pimienta y de la Orden, 2017, p.86).

Cuestionarios. Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En múltiples ocasiones son el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas (Pimienta y de la Orden, 2017, p.87).

Recolección de datos y análisis de documentos. Una vez obtenida la información acopiada durante la investigación, se procede a organizarla, clasificarla y revisarla en forma detallada para iniciar su interpretación (Pimienta y de la Orden, 2017, p.87).

En esta investigación utilizamos la técnica de la encuesta con el instrumento de cuestionario dirigido a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

## 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 3.5.1 Cuadro Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos específicos	VARIABLES	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar los diferentes tipos de salario emocional que ofrece el Hospital San Juan de Dios a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	Salario emocional	Tipos Familia	El salario emocional se ha entendido como “la conciliación entre la vida profesional y familiar no es un elemento distorsionador sino vital en el desarrollo de las personas, y en consecuencia, de las organizaciones”	<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</p>	Cuestionario aplicado a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, de la pregunta 6 a la 13.

				casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
Determinar si los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios valoran el salario emocional recibido.	Valor percibido	Satisfacción	La motivación laboral como el conjunto de estímulos que recibe una persona y que la impulsa a desempeñar mejor su trabajo.	<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 de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, pregunta 14 y 15.
Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño	Motivación y Desempeño laboral	<b>Percepción</b>	Las compensaciones representan el proceso técnico de la administración del	<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</p>	Cuestionario aplicado a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del

<p>laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.</p>			<p>potencial humano que se encarga de retribuir el desempeño laboral de sus trabajadores</p>	<p>menor a 50 y mayor a 30.  <u><b>Bueno:</b></u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.  <u><b>Malo:</b></u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Hospital San Juan de Dios, de la pregunta 16 a la 30.</p>
<p>Realizar una propuesta que aumente la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, a través del salario emocional.</p>					

FUENTE: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

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

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

Con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a efectuar un cuestionario que consta de 30 preguntas, que pretenden determinar la influencia del salario emocional en la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

## **4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Codificar es analizar los datos que se han obtenido, para desarrollar una teoría, Sin embargo, se debe tomar en cuenta que para codificar las preguntas abiertas el procedimiento consiste en encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o un símbolo a cada patrón. Así, un patrón constituirá una categoría de respuesta (Sampieri R., et al., 2014, p.231).

El instrumento que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por contener una serie de preguntas cerradas que son aquellas en las que las respuestas son delimitadas por las opciones que brinde el

investigador, o abiertas, conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

En el cuestionario se utilizaron ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas. Una vez aplicados los mismos a la población seleccionada, se procedió a realizar la codificación, para mostrarla en tablas y gráficos dentro del presente estudio.

### **4.3 GRÁFICOS**

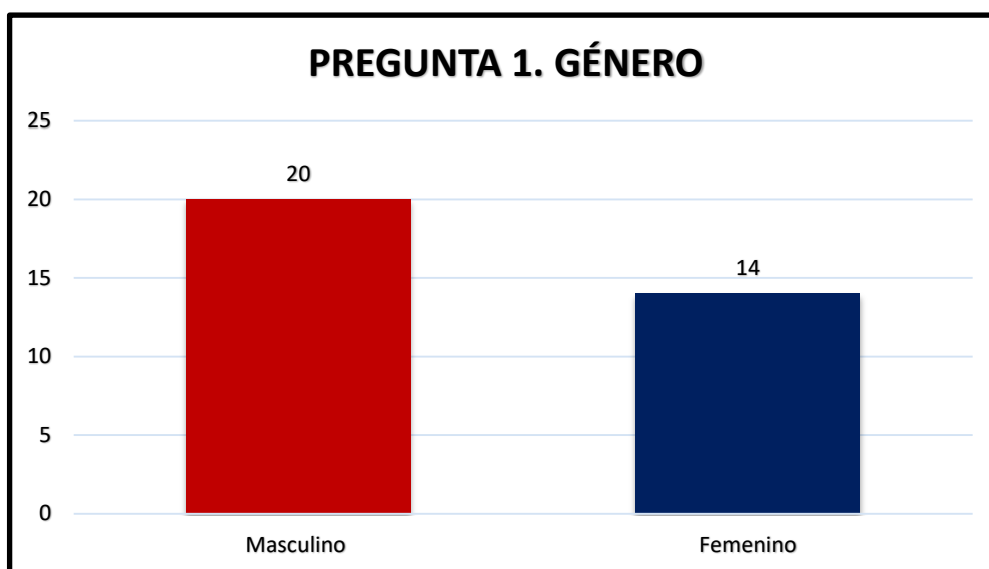
A continuación, se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del instrumento a los 34 funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, para el presente estudio se utilizó el gráfico de barras.

Las preguntas iniciales del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de los colaboradores con el objetivo de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo a sus características.

**Tabla 1. Género**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Género</b>	Masculino	<b>20</b>	<b>59%</b>
	Femenino	<b>14</b>	<b>41%</b>
	Otro	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 1. Género**

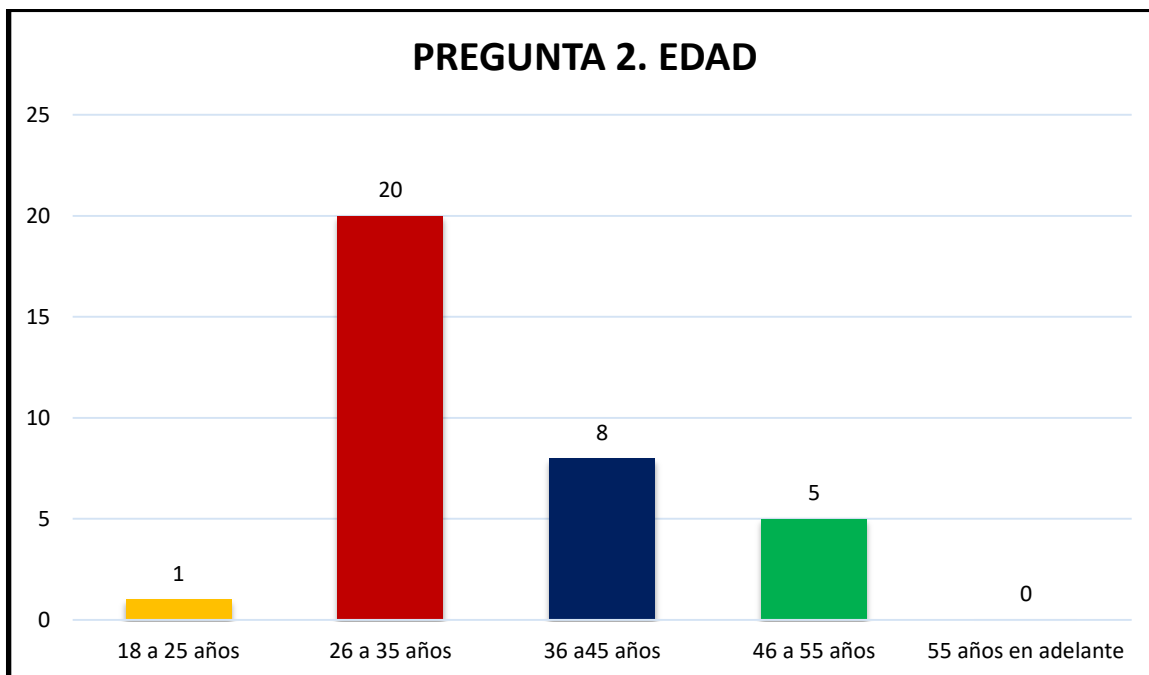
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

La primera pregunta hace referencia a la cantidad de personal subdividido de acuerdo a su género. La mayoría de los funcionarios son de género masculino con una representación del 59%, mientras que un 41% corresponde al género femenino.

**Tabla 2. Edad**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Edad</b>	De 18 a 25 años	1	3%
	De 26 a 35 años	20	59%
	De 36 a 45 años	8	23%
	De 46 a 55 años	5	15%
	De 55 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>		34	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.			

## Gráfico 2. Edad



Fuente: Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

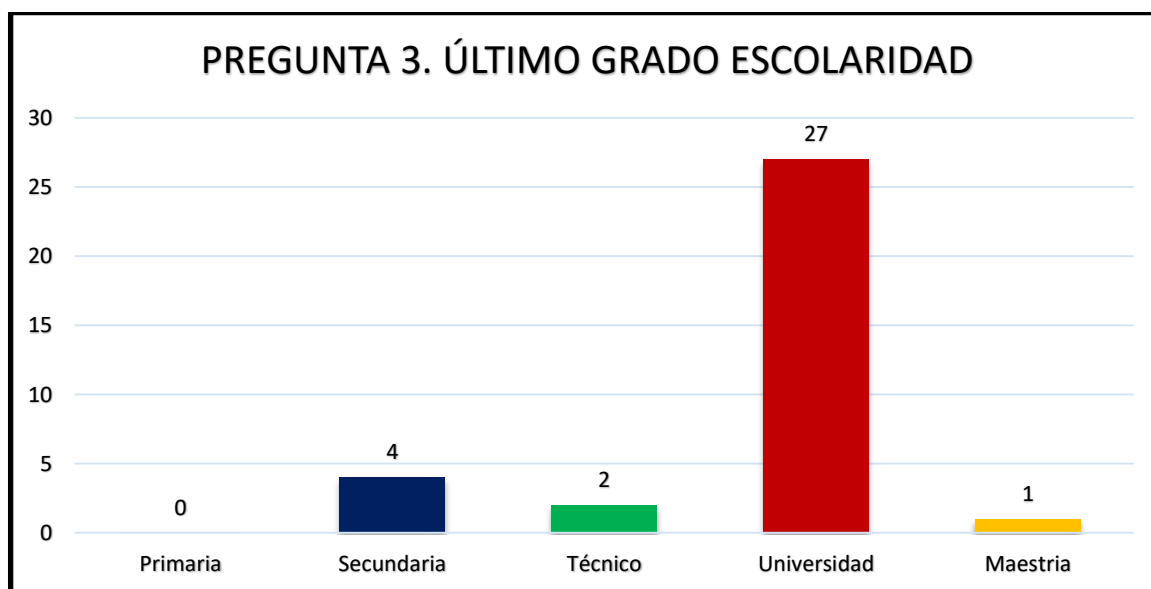
La segunda pregunta se refiere a la edad de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios. Como resultado se obtuvo que un 3% de la muestra seleccionada tiene edades entre 18 a 25 años, un 59% tiene edades entre 26 a 35 años, un 23% tiene edades entre 36 a 45 años, un 15% tiene edades entre 46 a 55 años y un 0% tiene edad de 55 años en adelante, es decir, la mayoría de los colaboradores tienen entre los 26 a 35 años de edad.

**Tabla 3. Último grado de escolaridad**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
Último grado de escolaridad	Primaria	0	0%
	Secundaria	4	12%
	Técnico	2	6%
	Universidad	27	79%
	Maestría	1	3%
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 3. Último grado de escolaridad**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

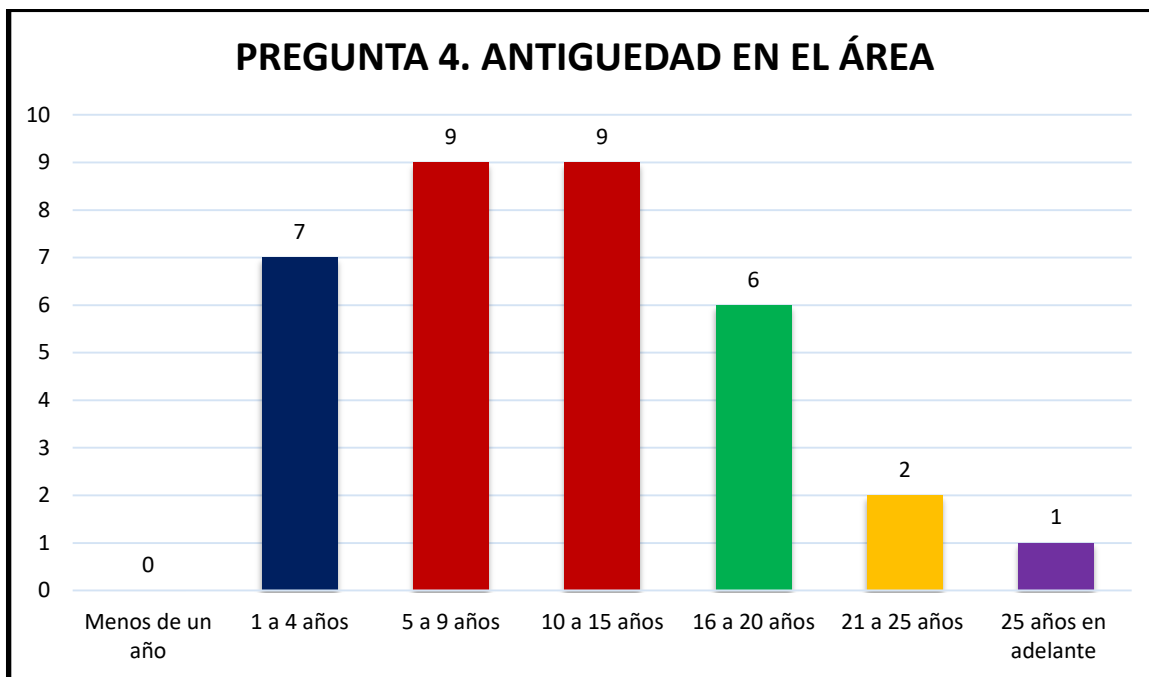
La tercera interrogante se refiere al último grado de escolaridad que tienen los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios. Se obtuvieron los siguientes resultados: un 0% tiene como último grado de escolaridad la primaria, un 12% la secundaria, un 6% un técnico, un 79% la universidad y un 3% maestría. Se determina que la mayoría de los funcionarios son profesionales.

**Tabla 4. Antigüedad en la Unidad**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Antigüedad en la Unidad</b>	Menos de 1 año	0	0%
	1 a 4 años	7	21%
	5 a 9 años	9	26%
	10 a 15 años	9	26%
	16 a 20 años	6	18%
	21 a 25 años	2	6%
	25 años en adelante	1	3%
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 4. Antigüedad en la Unidad



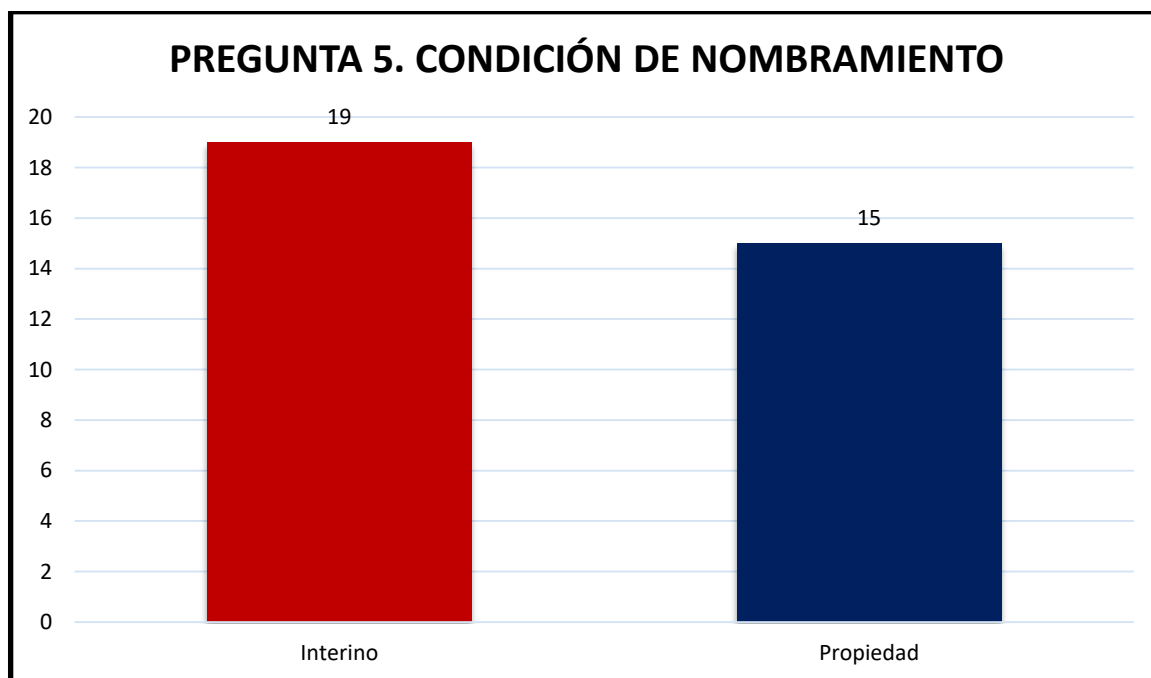
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

La cuarta interrogante se refiere a los años de Antigüedad que poseen los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios. Se obtuvieron los siguientes resultados: un 0% tienen menos de un año, un 21% tiene de 1 a 4 años, un 26% tiene de 5 a 9 años, un 26% tiene de 10 a 15 años, un 18% tiene de 16 a 20, un 6% tiene de 21 a 25 años y un 3% tiene de 25 años en adelante. Se observa que la mayoría de los funcionarios no son de recién ingreso.

**Tabla 5. Condición de nombramiento**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Interino	19	56%
Propiedad	15	44%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 5. Condición de nombramiento**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

La quinta pregunta se refiere a la condición del tipo de nombramiento que poseen los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recurso Humanos del Hospital San Juan de

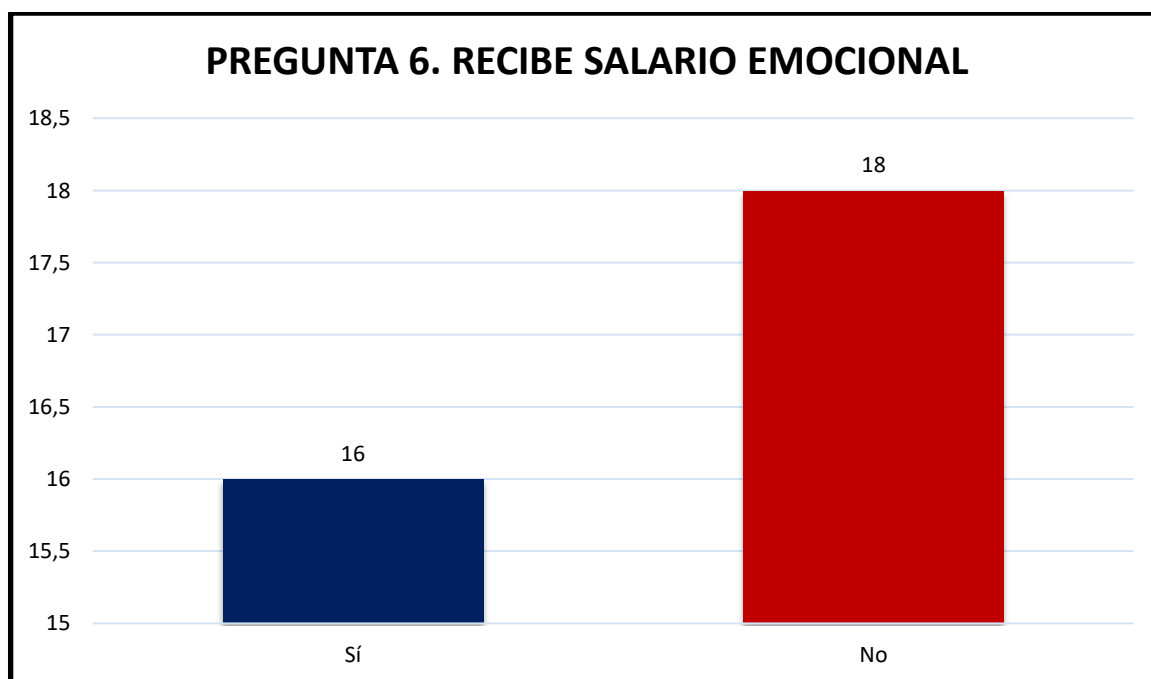
Dios, la mayoría tienen condición de interino con una representación del 56% y mientras que un 44% cuentan con propiedad.

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

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	16	47%
No	18	53%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 6. Le ofrece la organización salario emocional**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

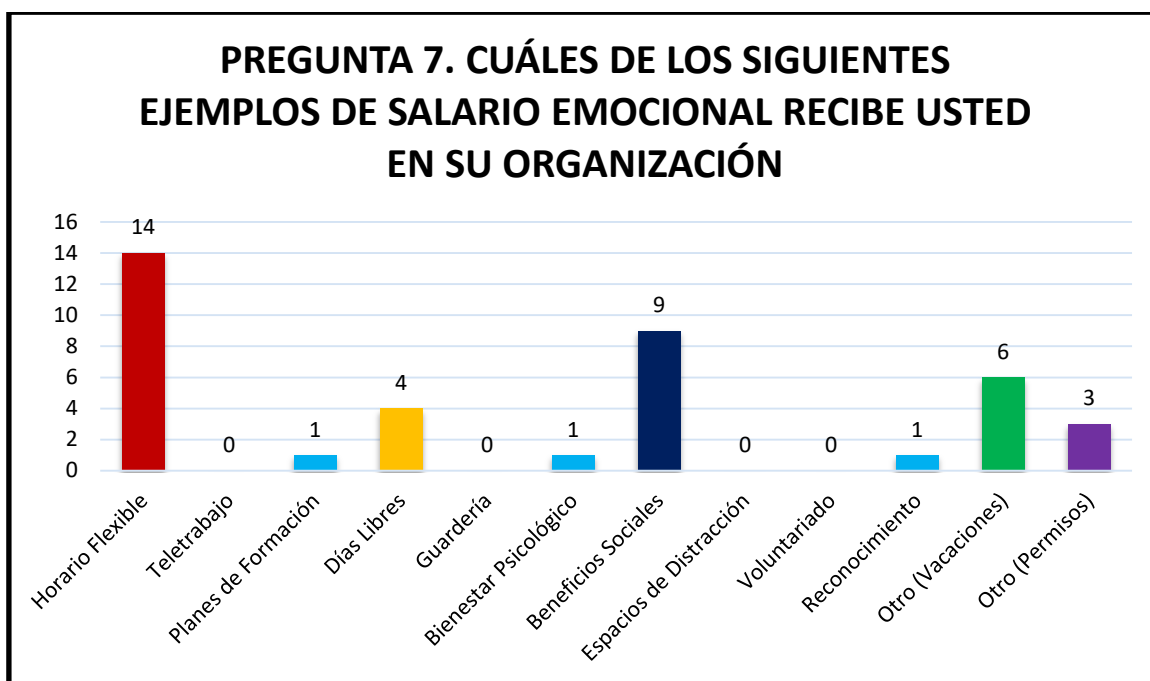
La sexta interrogante hace referencia a si la organización le ofrece Salario Emocional, un 47% de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, respondió que sí, mientras que un 53% dijo que no. En esta pregunta se les dio la siguiente opción, si la respuesta era un no, debía pasar a la pregunta número 9.

**Tabla 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Horario flexible	14	87%
Teletrabajo	0	0%
Planes de formación	1	6%
Días libres	4	25%
Guardería	0	0%
Bienestar psicológico	1	6%
Beneficios sociales	9	26%
Espacios de distracción	0	0%
Voluntariado	0	0%
Reconocimiento	1	6%
Otro (Vacaciones)	6	37%
Otro (Permisos)	3	19%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta séptima interrogante, los 16 funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, del Hospital San Juan de Dios, que en la pregunta anterior respondieron que si recibían salario emocional, debían indicar cuales de los siguientes salarios emocionales recibían, se obtuvo que un 87% recibe un horario flexible, un 0% indicó que tiene teletrabajo, un 6% indicó que recibe días libres, un 0% dijo que tiene guardería, un 6% dijo recibir bienestar psicológico, un 0% refiere tener espacios de distracción, un 0% tiene voluntariado, un 6% dijo recibir reconocimiento, un 37% refirió en otros recibir vacaciones, la cuales son 15 días hábiles hasta el año 4 de laborar, 22 días hábiles del año 5 al año 9 y 30 días hábiles del año 10 en adelante, y un 19% refirió en otro recibir permisos ya sea para asistir a

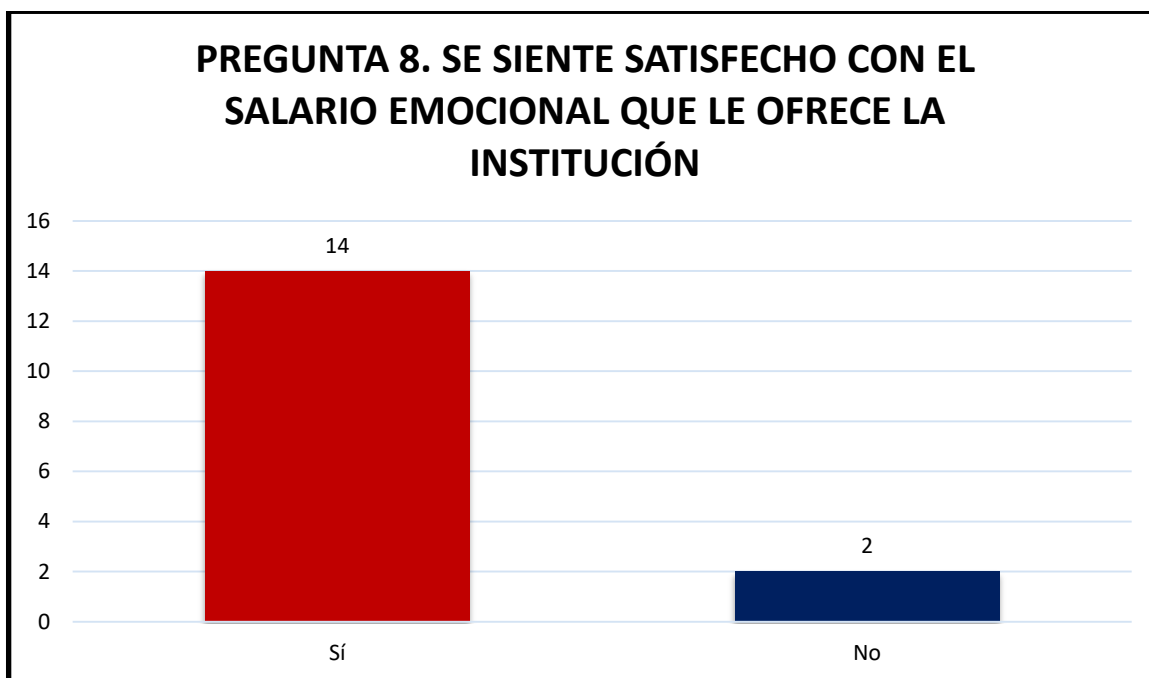
citas médicas, por fallecimiento de un familiar, por traslado de casa, por matrimonio, entre otros. La mayoría de los funcionarios poseen un horario flexible.

**Tabla 8. Se siente satisfecho con el salario emocional que le ofrece la institución**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	<b>14</b>	<b>87%</b>
<b>No</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 8. Se siente satisfecho con el salario emocional que le ofrece la institución**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

La octava interrogante hace referencia a si se siente satisfecho con el salario emocional que le ofrece la Institución y si su respuesta es No, debe indicar el porqué; de los 16 funcionarios que indicaron que sí recibían salario emocional, un 87% indicó que sí se siente satisfecho, mientras que un 13% indicó que no, por el siguiente motivo:

- No se reconoce el buen trabajo realizado.

**Tabla 9. Hace cuánto tiempo fue designado por su jefatura, para recibir capacitación**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Menos de un mes</b>	<b>3</b>	<b>9%</b>
<b>1 a 3 meses</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>3 a 6 meses</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>
<b>Más de 6 meses</b>	<b>16</b>	<b>47%</b>
<b>Nunca he recibido capacitación</b>	<b>12</b>	<b>35%</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 9. Hace cuánto tiempo fue designado por su jefatura, para recibir capacitación



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En la interrogante 9 se les consulta que hace cuánto tiempo fue designado por su jefatura, para recibir capacitación, se obtuvieron los siguientes datos; un 9% indicó que hace menos de un mes, un 3% indicó que de 1 a 3 meses, un 6% indicó que de 3 a 6 meses, un 47% indicó que más de 6 meses y un 35% indicó que nunca ha recibido capacitación. La mayoría de los funcionarios tienen más de 6 meses de no recibir capacitación.

**Tabla 10. Hace cuánto tiempo recibió una carta de felicitación por parte de la jefatura**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Menos de un mes	0	0%
1 a 3 meses	0	0%
3 a 6 meses	0	0%
Más de 6 meses	10	29%
Nunca he recibido una carta de felicitación	24	71%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 10. Hace cuánto tiempo recibió una carta de felicitación por parte de la jefatura**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

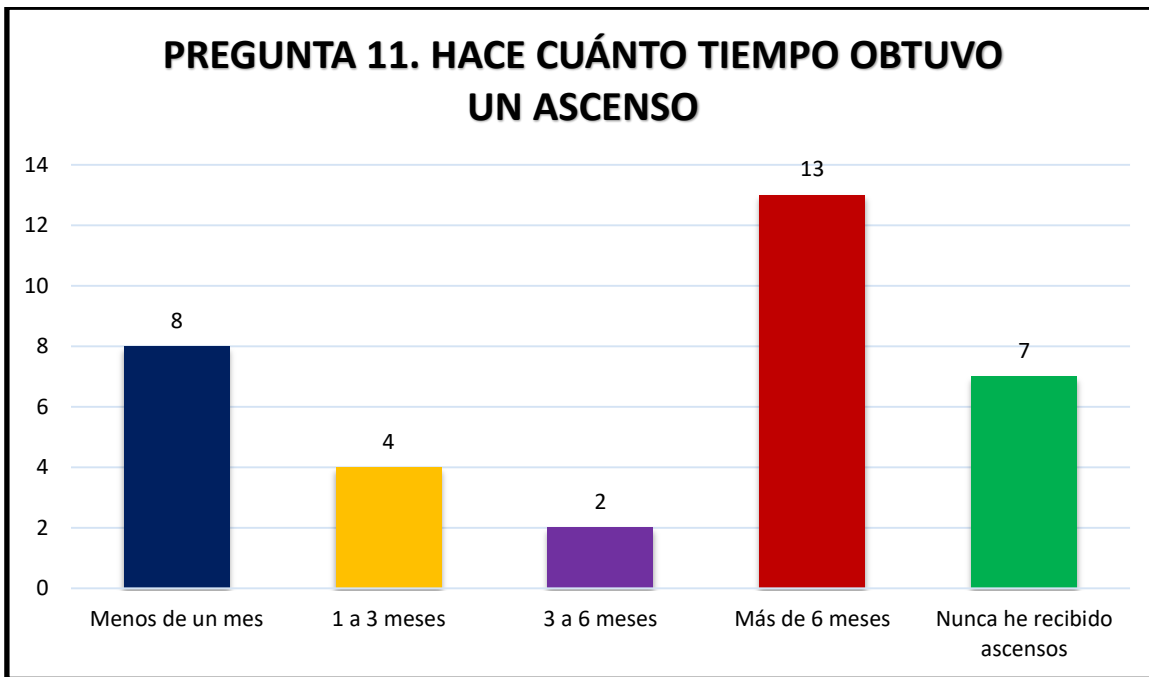
En la interrogante 10 se les consulta hace cuánto tiempo recibieron una carta de felicitación por parte de la jefatura, un 0% indicaron que menos de un mes, un 0% indicaron que de 1 a 3 meses, un 0% indicaron que de 3 a 6 meses, un 29% indicaron que más de 6 meses y un 71% indicaron que nunca han recibido una carta de felicitación. La mayor parte de esta población nunca ha recibido una carta de felicitación por parte de su jefatura.

**Tabla 11. Hace cuánto tiempo obtuvo un ascenso**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Menos de un mes	8	23%
1 a 3 meses	4	12%
3 a 6 meses	2	6%
Más de 6 meses	13	38%
Nunca he recibido ascensos	7	21%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 11. Hace cuánto tiempo obtuvo un ascenso



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

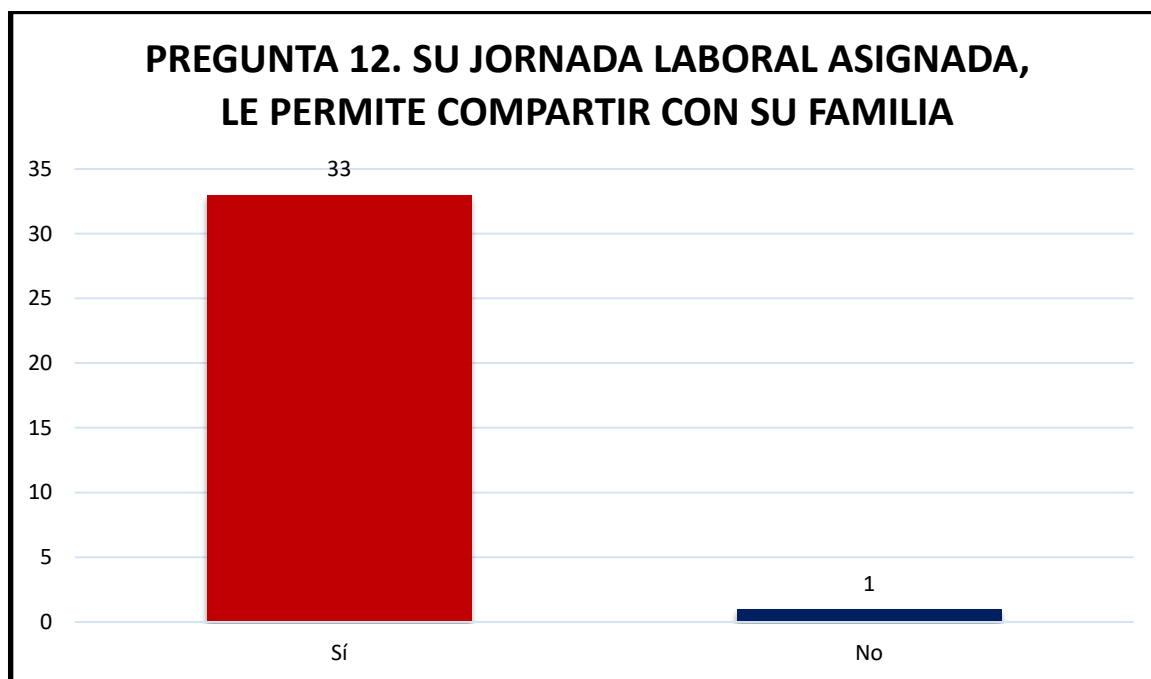
En la interrogante 11 se les consultó hace cuánto tiempo obtuvieron un ascenso, un 23% indicaron menos de un mes, un 12% indicaron 1 a 3 meses, un 6% indicaron que 3 a 6 meses, un 38% indicaron más de 6 meses y un 21% indicaron que nunca han recibido un ascenso. Más de 6 meses fue el mayor tiempo en que estos funcionarios no reciben un ascenso.

**Tabla 12. Su jornada laboral asignada, le permite compartir con su familia**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	<b>33</b>	<b>97%</b>
<b>No</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 12. Su jornada laboral asignada le permite compartir con su familia**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les preguntó si su jornada laboral asignada, le permite compartir con su familia, y que, si su respuesta era no que indicara el porqué, un

97% indicó que sí, pero un 3% indicó no por motivo que debe realizar tiempo extraordinario.

**Tabla 13. La Unidad organiza salidas o actividades con la familia de los trabajadores**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	2	94%
No	32	6%
Total	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 13. La Unidad organiza salidas o actividades con la familia de los trabajadores**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

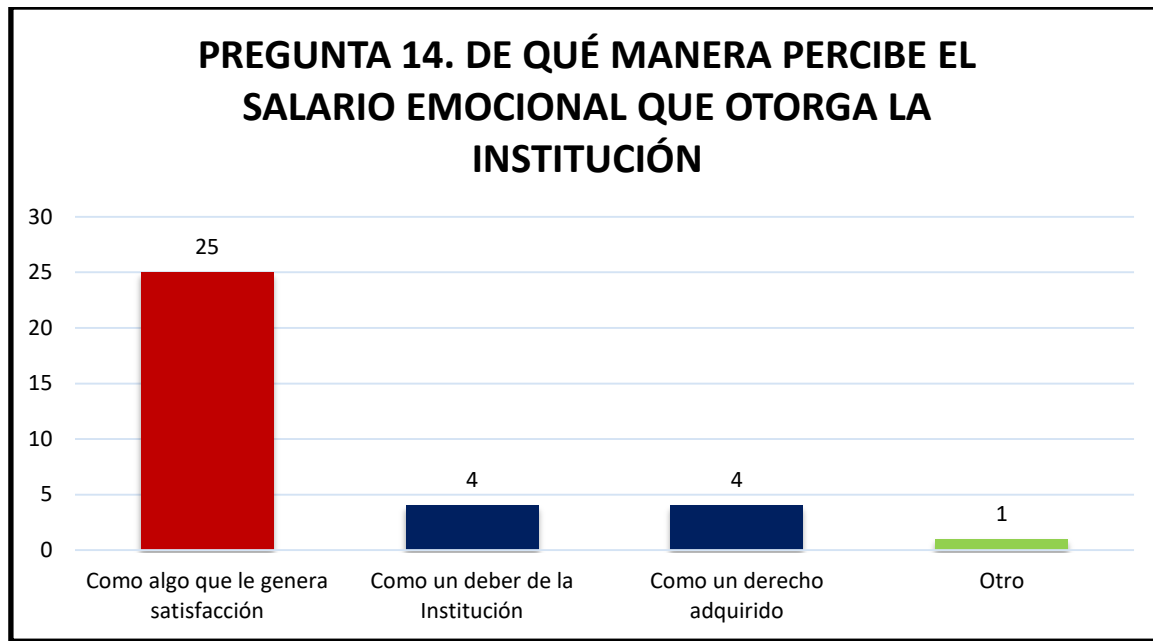
En esta interrogante se les preguntó si la Unidad organiza salidas o actividades con la familia de los trabajadores, y que, si la respuesta era sí que indicara cuáles, ante esta interrogante el 94% indicó que no, sin embargo, un 6% indicó que sí mencionando como ejemplo los té de canastilla.

**Tabla 14. De qué manera percibe el salario emocional otorgado por la Institución.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Como algo que le genera satisfacción	25	73%
Como un deber de la Institución	4	12%
Como un derecho adquirido	4	12%
Otro	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 14. De qué manera percibe el salario emocional otorgado por la Institución



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

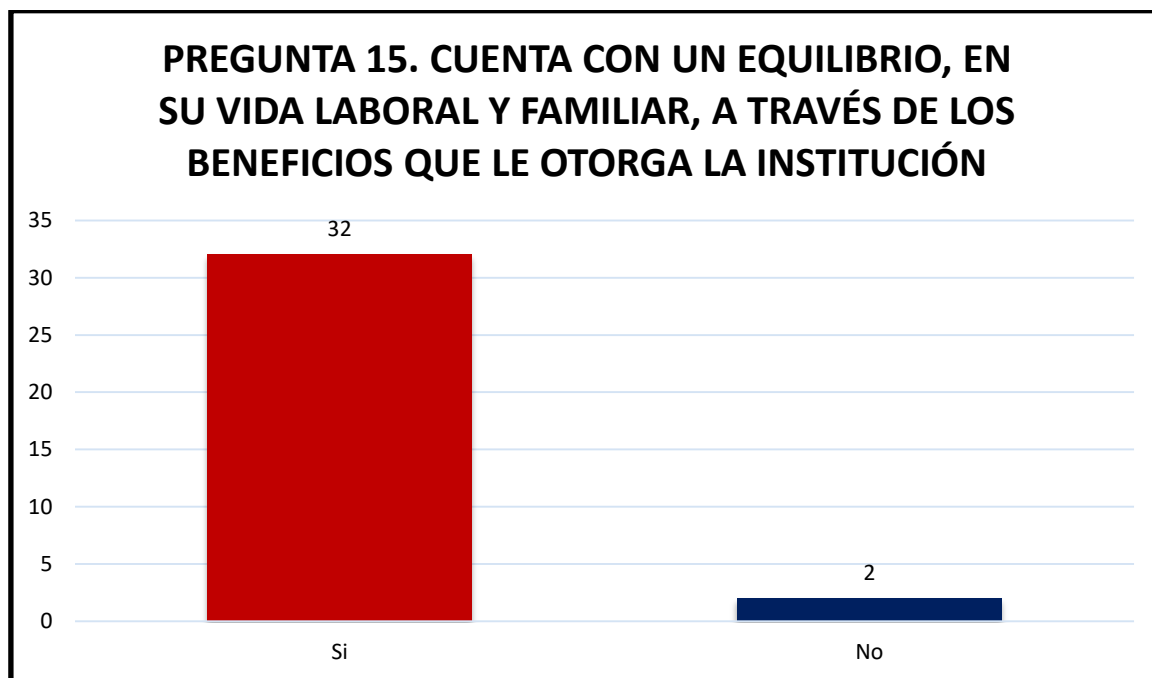
En esta interrogante se les consultó de qué manera perciben el salario emocional que otorga la Institución, los datos que se obtuvieron fue que un 73% de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos lo percibe como algo que le genera satisfacción, un 12% lo percibe como un deber de la Institución, un 4% lo percibe como un derecho adquirido y un 3% como otro, indicando que lo percibe como algo que le genera satisfacción y motivación.

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

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	82%
No	6	18%
Total	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

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



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, que como trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le ofrece la Institución y que si la respuesta era un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 94% indicó que sí cuentan con ese equilibrio, mientras que un 6% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

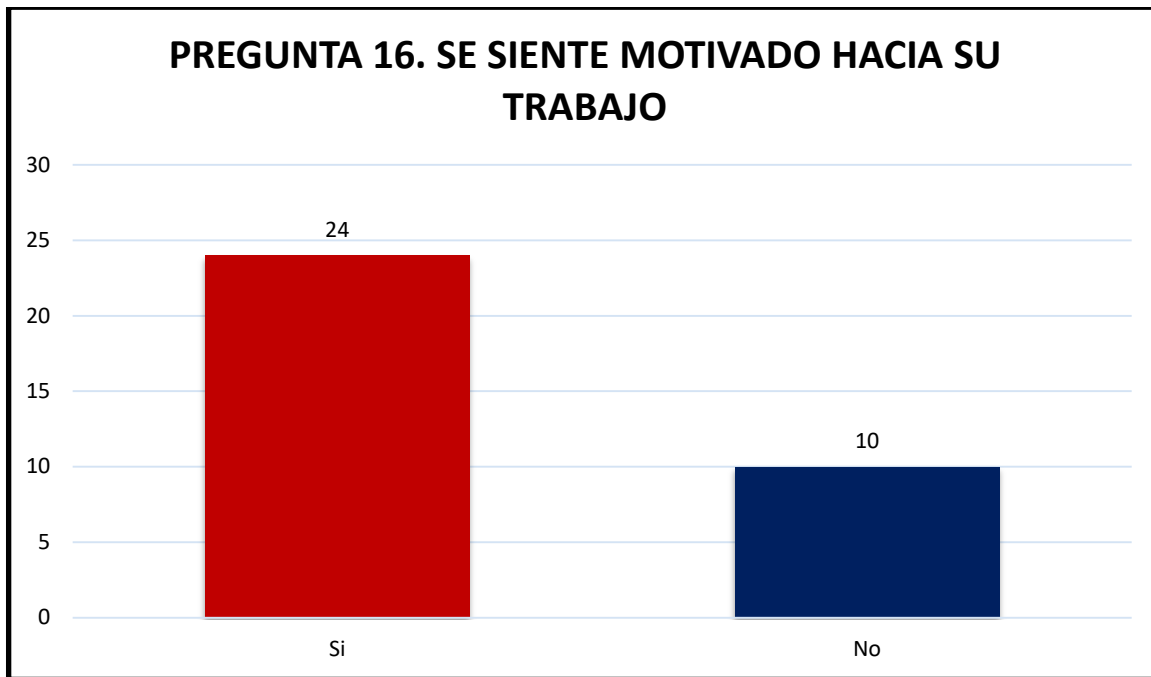
- El nivel de estrés no permite un equilibrio emocional.
- El ambiente donde se trabaja es hostil y pesado.

**Tabla 16. Se siente motivado hacia su trabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	22	65%
No	12	35%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 16. Se siente motivado hacia su trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, si se sienten motivados hacia su trabajo y que si la respuesta era un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 71% indico que sí se sienten motivados, mientras que un 29% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

- Preferencias hacia ciertos funcionarios.
- Las cargas de trabajo están mal distribuidas.
- Se ejerce una cultura de miedo en el desarrollo de las funciones.

### **Pregunta 17. Qué cosas o situaciones lo hacen sentir desmotivado**

Esta interrogante es abierta, en donde se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, qué cosas o situaciones lo hacen sentir desmotivado, las respuestas fueron las siguientes:

- Los ascensos no se dan de forma objetiva, se dan por argolla.
- La comunicación es informal, no existen muchas vías para poder comunicarse.
- La jefatura no tiene empatía con los colaboradores de menor rango.
- Son pocos incentivos emocionales que nos dan.

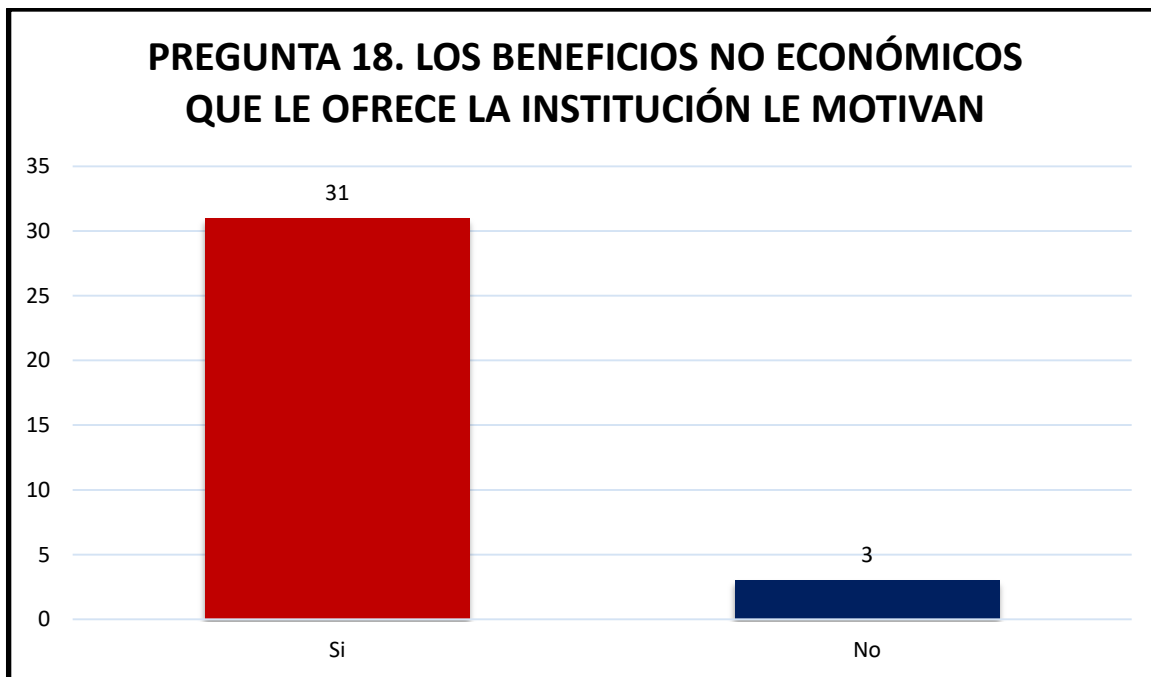
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Tabla 17. Los beneficios no económicos que le ofrece la Institución le motivan**

<b>Opción</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sí</b>	<b>31</b>	<b>91%</b>
<b>No</b>	<b>3</b>	<b>9%</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 17. Los beneficios no económicos que le ofrece la Institución le motivan



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, que si los beneficios no económicos que le ofrece la Institución le motivan y si la respuesta es un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 91% indicó que estos beneficios sí le motivan, mientras que un 3% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

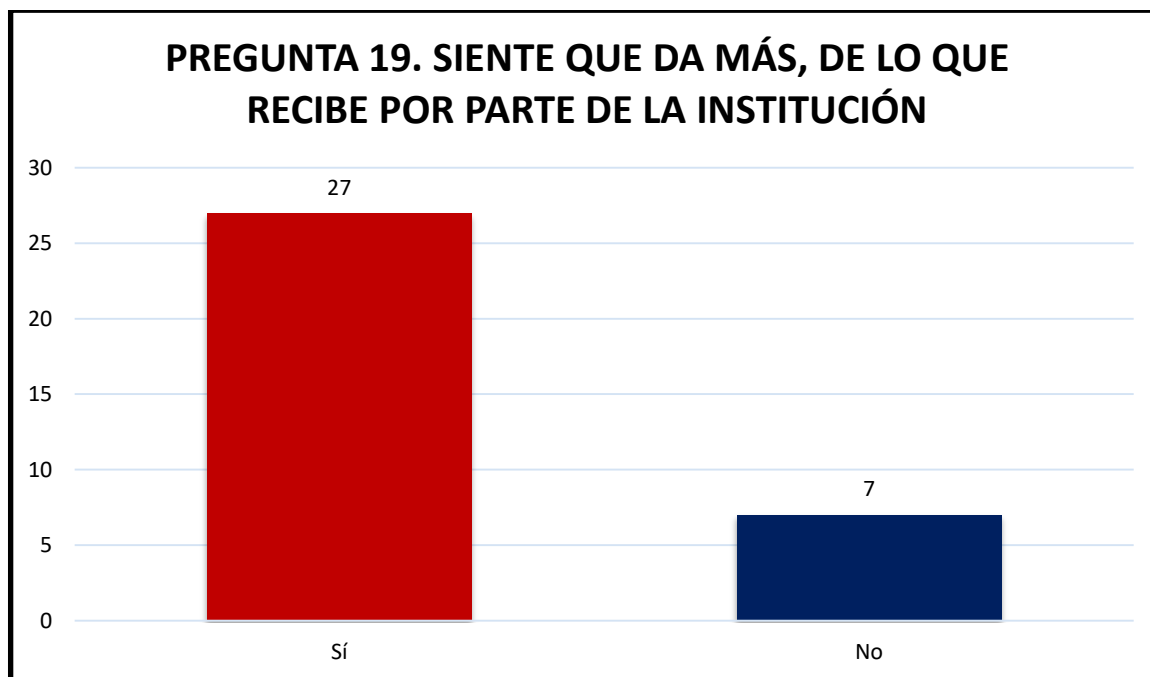
- Los beneficios no son suficientes.

**Tabla 18. Siente que da más, de lo que recibe por parte de la Institución**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	27	79%
No	7	21%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 18. Siente que da más, de lo que recibe por parte de la Institución**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

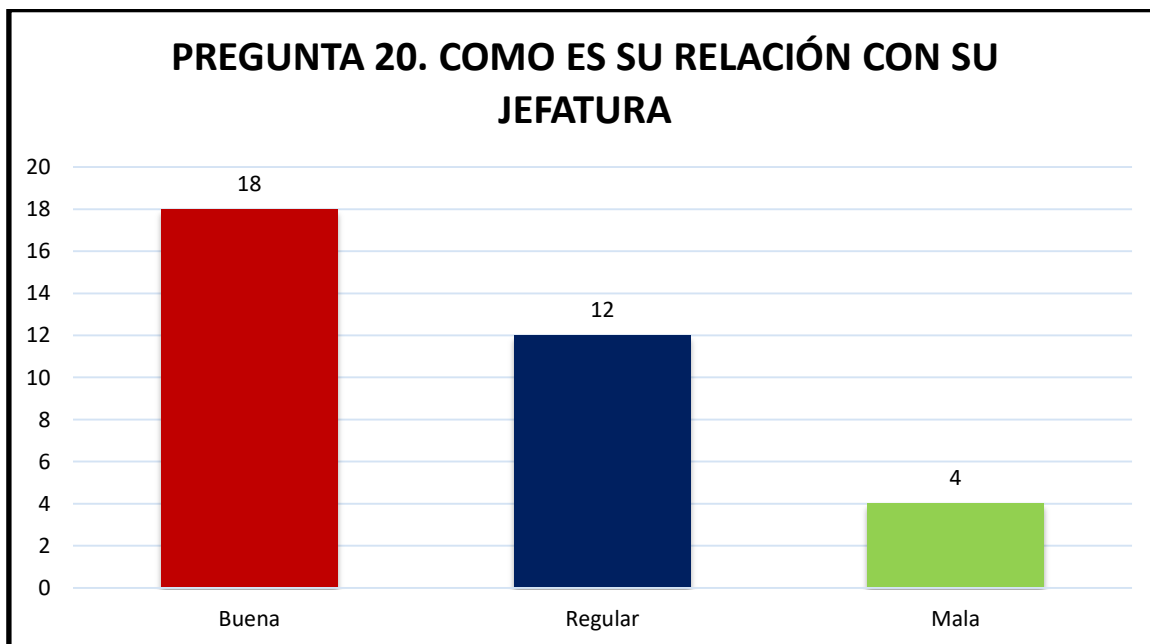
Esta interrogante hace referencia a que si los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos sienten que dan más de lo que reciben por parte de la Institución, un 79% indicó que sí, mientras que un 21% dijo que no.

**Tabla 19. Cómo es su relación con su jefatura**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Buena	18	53%
Regular	12	35%
Mala	4	12%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 19. Cómo es su relación con su jefatura**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, cómo es su relación con su jefatura y que si la respuesta era regular o mala, indicara el porqué, ante esta interrogante un 53% indicó que la relación es buena, un 35% regular y un 12% mala, dentro del porqué de la relación regular y mala están las siguientes razones:

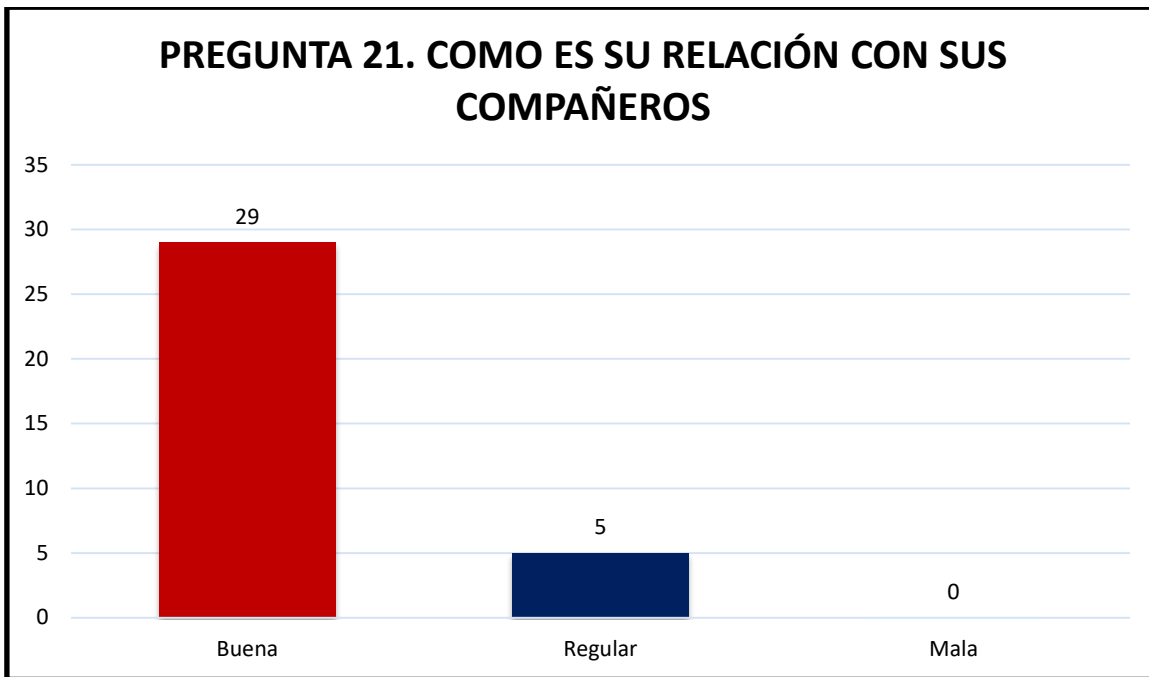
- Poca relación con los de menor rango
- No hay comunicación abierta
- Jefatura de puertas cerradas

**Tabla 20. Cómo es su relación con sus compañeros jefatura**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Buena	29	85%
Regular	5	15%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

## Gráfico 20. Cómo es su relación con sus compañeros



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, cómo es su relación con sus compañeros y que, si la respuesta era regular o mala, indicara el porqué, ante esta interrogante un 85% indicó que la relación es buena, un 15% regular y un 0% que mala, dentro del porqué de la relación regular esta la siguiente razón:

- Chismes

**Tabla 21. Qué salario le genera más motivación recibir**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Emocional	16	47%
Monetario	18	53%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018

**Gráfico 21. Qué salario le genera más motivación recibir**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, qué salario le genera más motivación recibir, un 47% indicó el emocional, mientras que un 53% dijo el monetario.

**Pregunta 23. Qué le hace falta para estar más motivado**

Esta interrogante es abierta, en donde se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, qué le hace falta para estar más motivado, las respuestas fueron las siguientes:

- Unión del grupo
- Mejores canales de comunicación
- Mejor resolución en los conflictos
- Toma de decisiones en grupo

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Pregunta 24. Qué factor o situación debe mejorar la Unidad de trabajo para sentirse motivado**

Esta interrogante es abierta, en donde se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, qué factor o situación debe mejorar la Unidad de trabajo para sentirse motivado, las respuestas fueron las siguientes:

- La comunicación
- Ascensos equitativos
- Celebración de fechas especiales como cumpleaños
- Carga de trabajo
- Unión
- Chismes

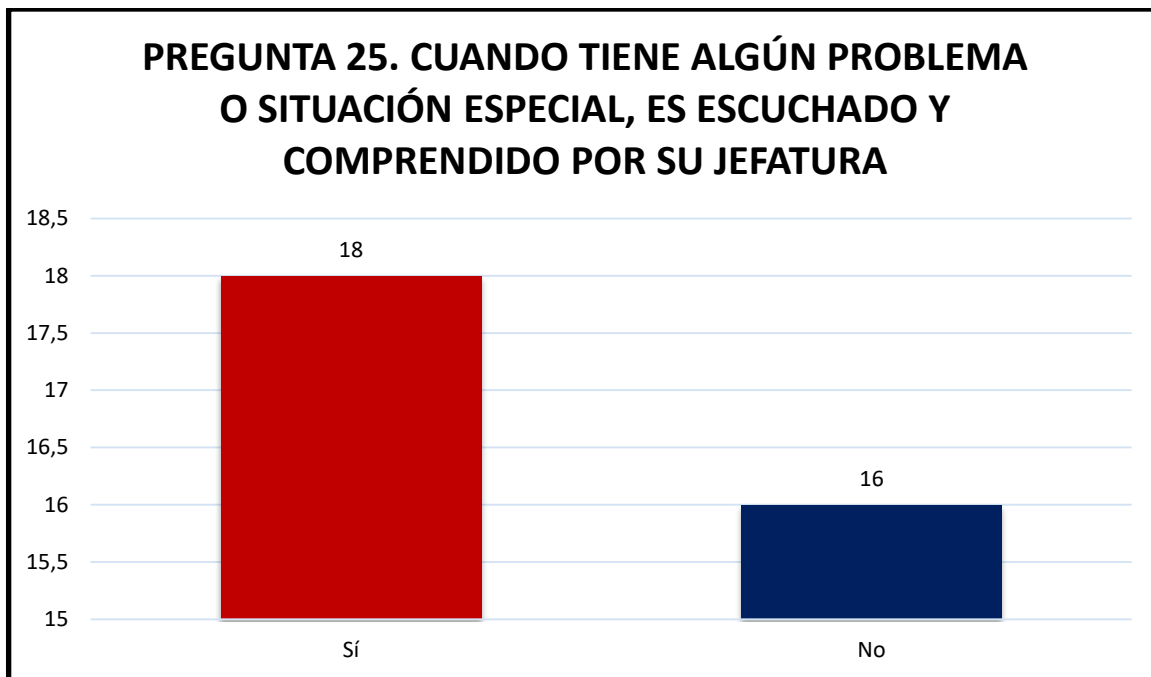
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Tabla 22. Cuando tiene algún problema o situación especial, es escuchado y comprendido por su jefatura**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sí</b>	18	53%
<b>No</b>	16	47%
<b>Total</b>	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 22. Cuando tiene algún problema o situación especial, es escuchado y comprendido por su jefatura**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se le consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos que cuando tienen algún problema o situación, es escuchado y comprendido por la jefatura, un 53% indicaron que sí, mientras que un 47% dijo que no.

**Tabla 23. La Unidad brinda un reconocimiento especial por la calidad y eficacia del trabajo realizado**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	0	0%
No	34	100%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 23. La Unidad brinda un reconocimiento especial por la calidad y eficacia del trabajo realizado**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

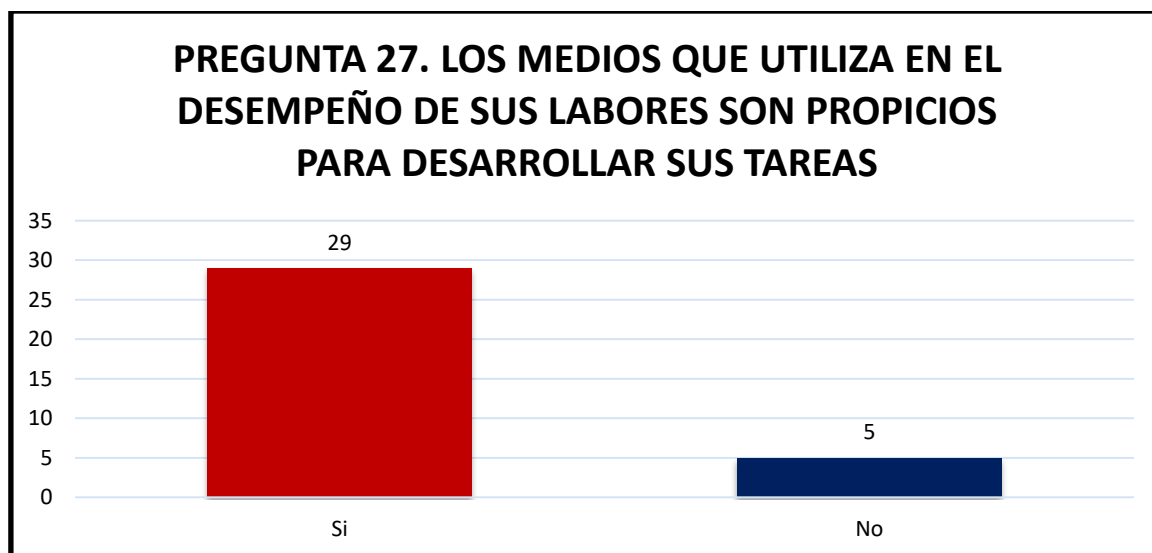
En esta interrogante se le consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos que, si la Unidad brinda un reconocimiento especial por la calidad y eficacia del trabajo realizado, un 0% indicó que sí, mientras que un 100% dijo que no.

**Tabla 24. Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	85%
No	5	15%
Total	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 24. Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, que si los medios que utiliza en el desarrollo de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas y si la respuesta es un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 85% indicó que, los medios sí son propicios, mientras que un 15% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

- Recursos tecnológicos obsoletos
- Insumos de mala calidad

**Tabla 25. Existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Unidad**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	14	41%
No	20	59%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

### Gráfico 25. Existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Unidad



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, que si existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Unidad y si la respuesta es un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 42% indicó que sí, mientras que un 58% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

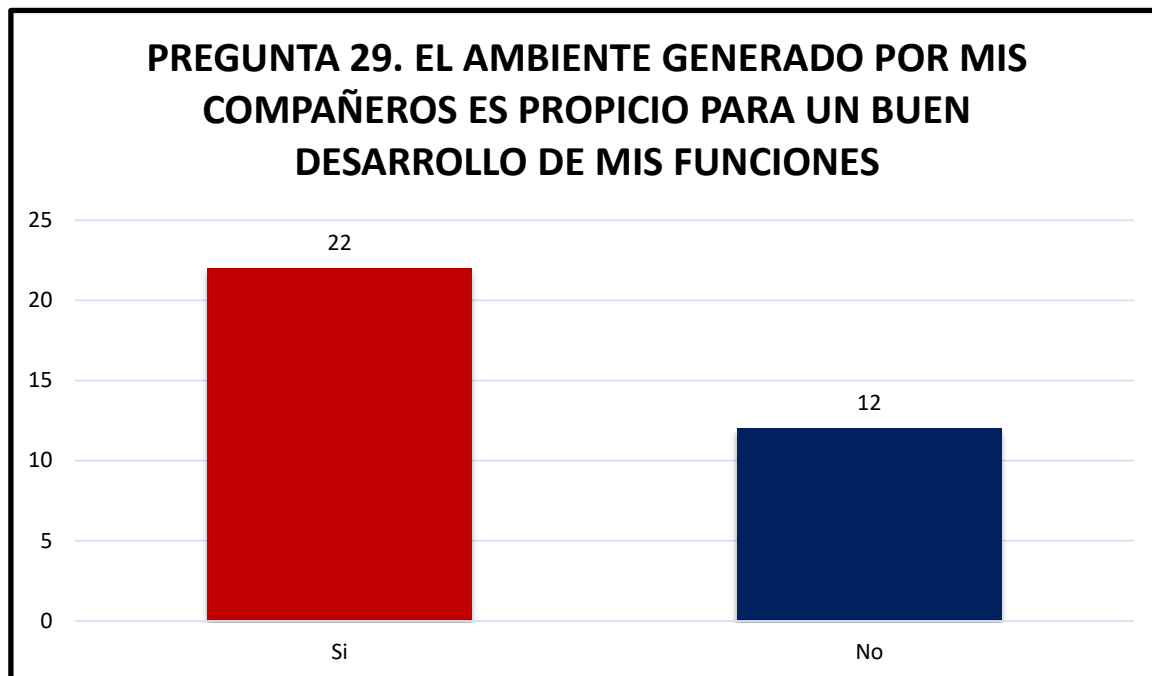
- Pocas plazas y los funcionarios son muchos
- Los ascensos son por argolla

**Tabla 26. El ambiente generado por mis compañeros es propicio para un buen desarrollo de mis funciones**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	19	56%
No	15	44%
Total	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 26. El ambiente generado por mis compañeros es propicio para un buen desarrollo de mis funciones**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, si el ambiente generado por mis compañeros es propicio para un buen desarrollo de mis funciones y si la respuesta es un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 65% indicó que sí, mientras que un 35% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

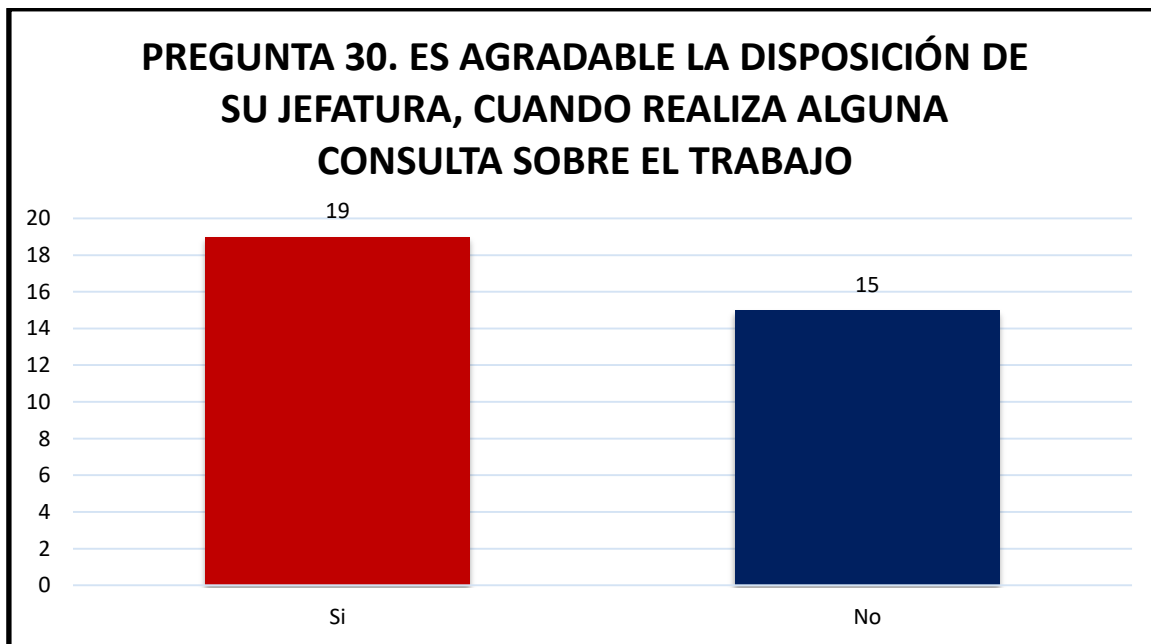
- Chismes
- No existe el trabajo en equipo

**Tabla 27. Es agradable la disposición de su jefatura, cuando realiza alguna consulta sobre el trabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	19	56%
No	15	44%
Total	34	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

**Gráfico 27. Es agradable la disposición de su jefatura, cuando realiza alguna consulta sobre el trabajo**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018.

En esta interrogante se les consultó a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, si es agradable la disposición de su jefatura, cuando realiza alguna consulta sobre el trabajo y si la respuesta es un No indicara el porqué, ante esta interrogante un 56% indicó que sí, mientras que un 44% indicó que no, argumentando las siguientes razones:

- No se relaciona mucho con el personal
- Los canales de comunicación no son tan flexibles

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

- Más de la mitad de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios son del género masculino.
- La mayoría de los colaboradores se encuentran en edades entre los 25 a 35 años.
- La mayoría de los colaboradores poseen como último grado de escolaridad la universidad.
- Una tercera parte de los colaboradores tienen entre 5 a 9 años y entre 10 a 15 años de antigüedad en la Unidad, una pequeña parte tiene entre 1 a 4 años y entre 16 a 20 años.
- Más de la mitad de los colaboradores poseen condición de nombramiento interino.

**Objetivo N.º 1:**

Identificar los diferentes tipos de salario emocional que ofrece el Hospital San Juan de Dios a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de la mitad de los colaboradores, no conocen el salario emocional que les brinda la Institución.</li>   <li>• Los colaboradores de la Unidad Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios reciben los siguientes ejemplos de salario emocional, horario flexible, beneficios sociales, más días de vacaciones, días libres, permisos y bienestar psicológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una reunión en donde se le comunique a los colaboradores lo que significa el salario emocional, qué tipos reciben y cómo pueden disfrutarlos.</li>   <li>• Mantener los salarios emocionales que le brinda el Hospital a los colaboradores.</li> </ul>

**Objetivo N.º 1:**

Identificar los diferentes tipos de salario emocional que ofrece el Hospital San Juan de Dios a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una tercera parte de los colaboradores nunca han recibido capacitación y la parte restante la recibieron hace más de 6 meses.</li>   <li>• La mayoría de los colaboradores nunca han recibido una carta de felicitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el aprendizaje por medio de pasantías, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de ir aprendiendo los diferentes puestos, ya que una mente paralizada no puede innovar, es importante que los colaboradores aprendan cosas nuevas y continúen desarrollando sus destrezas, ya que ganan más energía y moral, convirtiéndolos en personas comprometidas, felices y más motivadas.</li>   <li>• Otorgar un reconocimiento a los mejores colaboradores, para agradecerles y elogiarles por un trabajo bien hecho.</li> </ul>

<b>Objetivo N.º 1:</b>	
Identificar los diferentes tipos de salario emocional que ofrece el Hospital San Juan de Dios a los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos.	
<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores recibió un ascenso hace más de 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las fechas en que cada funcionario realizó su último ascenso, para verificar si los tiempos de espera son amplios según lo que indican.</li> </ul>

**Objetivo N.º 2:**

Determinar si los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios valoran el salario emocional recibido.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con el salario emocional que les ofrece la Institución.</li> <li>• La jornada laboral asignada, permite a los colaboradores compartir con su familia, así lo consideran la mayor cantidad de colaboradores.</li> <li>• La Unidad, no organiza salidas ni actividades con sus familias, así lo indicaron la mayoría de los colaboradores.</li> </ul> <p>La mayoría de los colaboradores percibe el salario emocional, como algo que les genera satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar brindando salario emocional a los colaboradores, ya que los hace sentir satisfechos.</li> <li>• Mantener la jornada asignada que tiene cada colaborador, ya que esta le permite compartir tiempo con su familia</li> <li>• Organizar una actividad con la familia de los colaboradores, dado que estos son los dos ámbitos más constitutivos de toda persona.</li> <li>• Cuidar los salarios emocionales que le brinda al colaborador, dado que estos les generan satisfacción.</li> </ul>

**Objetivo N.º 2:**

Determinar si los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios valoran el salario emocional recibido.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores sienten que cuentan con un equilibrio, en su vida laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la Organización, para la minoría no y es por el nivel de estrés que existe.</li> <li>• La mayoría de los colaboradores se sienten motivados, para los que consideran que no se sienten así, es porque existen preferencias hacia ciertos funcionarios, las cargas de trabajo están mal distribuidas y se ejerce una cultura de miedo en el desarrollo de las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un programa de estrés basado en el Mindfulness.</li> <li>• Revisar las funciones que realiza cada colaborador para determinar si existen o no cargas de trabajo.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores se sienten desmotivados porque los ascensos no se dan de forma objetiva, se dan por argolla, la comunicación es informal, no existen muchas vías para poder comunicarse, y por los pocos incentivos emocionales que reciben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser más objetivos a la hora de otorgar ascensos a los colaboradores, es fundamental demostrar que no hay preferencia por nadie en particular y que los criterios que se utilizan para determinar quién debe ser promovido a otro cargo, estén basados en el mérito y que cumplan con el perfil del puesto, además se recomienda mantener abiertas las vías de comunicación, la buena comunicación es esencial para lograr el éxito en cualquier organización, mantener a los colaboradores al tanto de lo que está sucediendo, escucharlos son formas de ganarse la confianza y buena voluntad del equipo.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la mayoría de los colaboradores, les motiva los beneficios no económicos que le ofrece la Institución.</li>   <li>• Los colaboradores dan más, de lo que reciben por parte de la Institución, esto de acuerdo a la mayoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder una hora de almuerzo el tercer viernes de cada mes a los colaboradores, ya que los beneficios no económicos otorgados los motivan</li>   <li>• Premiar a cada colaborador con un detalle, el día que cumple años de servicio, como agradecimiento de lo que brinda de más, a la Unidad.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad de los colaboradores mantienen una buena relación con la jefatura, para los que consideran que mantienen una relación regular o mala es por ser una jefatura de puertas cerradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una reunión al mes con los colaboradores, con el objetivo de cambiar la política de puertas cerradas a abiertas, mantener las puertas cerradas son una gran barrera comunicacional, en cambio unas puertas abiertas proporcionan que los colaboradores se sientan más a gusto y es un recordatorio de que dichas puertas siempre estarán abiertas para aquellos que necesiten exponer una nueva idea, además flexibiliza las comunicaciones, y las relaciones interpersonales entre empleado y jefe, buscando una mayor confianza y contacto, de manera que la información fluya de forma natural.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los compañeros mantiene una buena relación.</li>   <li>• A los colaboradores les genera mayor motivación recibir tanto el salario monetario como el emocional, ya que los resultados son muy parecidos.</li>   <li>• Para estar motivados a los colaboradores les hace falta unión del grupo, mejor resolución en los conflictos y toma de decisiones en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar fomentando las buenas relaciones que existen entre los compañeros</li>   <li>• Continuar brindando tanto salario emocional como monetario.</li>   <li>• Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, ya que esto otorga un sentido mayor de responsabilidad y pertenencia, aumentando su nivel de compromiso. Los empleados a quienes no se les permite tomar decisiones importantes de desconectan emocionalmente de la organización, además mejora la unión del grupo.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores se sentirán motivados, si la Unidad les celebra las fechas especiales y elimina los chismes</li> <li>• La mitad de los colaboradores no son escuchados ni comprendidos por la jefatura cuando tienen algún problema o situación.</li> <li>• A ningún colaborador le brindan un reconocimiento especial por la calidad y eficacia del trabajo realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decorar el puesto de trabajo con algún detalle a cada colaborador el día de su cumpleaños, estos detalles los hacen sentir más motivados.</li> <li>• Ponerse en los zapatos de los colaboradores, ante algún problema o situación.</li> <li>• Citar en la oficina a cada colaborador cuando realiza las funciones con calidad y eficacia, para agradecerle personalmente.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores cuentan con los medios necesarios para el desarrollo de las tareas, a pesar de contar con equipos obsoletos e insumos de mala calidad.</li> <li>• Existe poca oportunidad de crecimiento profesional dentro de la unidad debido a que los ascensos son por argolla y por haber pocas plazas y muchos funcionarios.</li> <li>• El ambiente generado por los compañeros es propicio para el buen desarrollo de las funciones, más de la mitad de los colaboradores concuerdan con dicha respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y cuidar los medios que utilizan los colaboradores, en el desarrollo de sus tareas.</li> <li>• Revisar la cantidad de plazas con las que cuenta la Unidad, para verificar si es el principal motivo, por el cual existe poca oportunidad de crecimiento profesional.</li> <li>• Cuidar el buen ambiente generado por los compañeros para el buen desarrollo de las funciones.</li> </ul>

**Objetivo N.º 3:**

Determinar los factores que generan motivación y mejoran el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

<b>Conclusion</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disposición de la jefatura es agradable cuando el colaborador realiza alguna consulta sobre el trabajo, más de la mitad de los colaboradores concuerdan con dicha respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la buena disposición como jefatura a la hora de alguna consulta laboral por parte de los funcionarios.</li> </ul>

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente investigación sobre el salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, del Hospital San Juan de Dios, se logró evidenciar que los colaboradores se sienten motivados a través de los beneficios no económicos que reciben, sin embargo, existen algunos aspectos como lo son, el reconocimiento de logros, mayor capacitación, unión de grupo, minimizar el estrés, aumento de incentivos emocionales, que necesitan mejorarse a mayor brevedad.

Por lo tanto, se presentará una propuesta donde se explicarán diferentes acciones, que podrían ser implementadas por la jefatura de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, para tratar de disminuir dichos aspectos y así mantener a sus colaboradores motivados. Además, le ayudaría a la organización a tener un ambiente óptimo y agradable para el desarrollo de las funciones.

Dentro de la propuesta se mostrarán los costos a los cuales podría incurrir la organización al ponerla en práctica, para así analizar su viabilidad.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Las acciones que deben tener en cuenta las empresas para mantener a sus colaboradores motivados deben orientarse a mejorar la calidad de vida, estableciendo un equilibrio y conciliación entre lo personal, familiar y laboral, también reconociendo sus logros, según diversos estudios esto se puede lograr a través del salario emocional.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar los salarios emocionales con los que actualmente cuentan los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios y que logre influir en la motivación y el desempeño laboral.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Crear incentivos no económicos de salario emocional que influyan en la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.
- Planear una actividad que promueva la unión del grupo y sus familiares, manteniendo así un equilibrio emocional tanto en su vida laboral como familiar.

- Instruir a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios en cuanto a temas como el salario emocional, trabajo en equipo, sobrecarga de trabajo, favoritismo en la oficina, la comunicación, los chismes, clima laboral, resolución de conflictos, insumos de trabajo, desarrollo de competencias, motivación e inteligencia emocional.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

Esta propuesta está dirigida para los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, con la finalidad de brindar acciones para aumentar su motivación y desempeño laboral a través del salario emocional.

### **6.4.2 Limitaciones**

- Tiempo limitado para asistir a las sesiones por parte de los compañeros de consultas y recepción dada su responsabilidad en atención al público.
- Colaboradores poco desinteresados por mejorar la unión del grupo.

## **6.5 PROPUESTA**

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

Tener en una organización a los colaboradores motivados es una de las claves para conseguir su óptimo funcionamiento, pero para ellos hay que lograr mantener su interés de una manera constante, esto se puede conseguir a través de la creación de incentivos no económicos de salario emocional, a través de estos incentivos se busca compensar los buenos resultados de los colaboradores, además, construyen lazos con los mismos y ayudan a crecer el grado de motivación y mejorar el desempeño.

Dado lo anterior, se le recomienda a la Jefatura de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, implementar los siguientes tipos de incentivos no monetarios:

#### **6.5.1.1 Brindar un Certificado y/o vídeo de reconocimiento a los mejores colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.**

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están

reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Premiar el desempeño actual, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros posee una actitud positiva, mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas.

Reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho trae los siguientes beneficios:

- Crea un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo.
- Es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados.
- Juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que denominamos aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo.
- Impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización.
- Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre nuestra habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas.

Dado que el Hospital San Juan de Dios, cuenta con un auditorio, se recomienda que cada tres meses se lleve a cabo una ceremonia, en donde se haga entrega de un reconocimiento a los colaboradores con el mejor desempeño.

### **¿Cómo y quiénes van a seleccionar a los colaboradores con el mejor desempeño laboral?**

Los colaboradores con el mejor rendimiento serán seleccionados por los coordinadores de cada área (4), cada uno de ellos llevará a una reunión que se realizaría previo a la ceremonia a sus mejores candidatos y entre estos escogerán solamente el 10% de la población, en este caso 3 funcionarios.

Algunos de los criterios a la hora de seleccionar los candidatos serán, el buen desempeño, la atención al usuario externo, la resolución de problemas, mayor rendimiento, entre otras.

### **¿Quiénes participarán en la ceremonia y cómo se desarrollará?**

Participaran los 34 funcionarios de la Unidad de Recursos Humanos, en la ceremonia se le hará entrega de un certificado de agradecimiento firmado por la jefatura, a color y en cartón, a los 3 funcionarios seleccionados.

En la próxima ceremonia se recomienda cambiar de estrategia, mostrar un vídeo realizado por la jefatura de aproximadamente dos minutos en donde extienda

públicamente su agradecimiento, asimismo se aconseja remitir mediante correo electrónico dicho vídeo a todos los funcionarios.

Además, se recomienda que posterior a los 4 trimestres, se les realice una cena a los homenajeados, este evento puede ser en el mismo auditorio, para ello se puede contratar un catering service.

A continuación, se brinda un ejemplo de cómo podría ser el certificado

### Imagen 3. Certificado de reconocimiento



Fuente: Imagen tomada desde Internet el 19 de setiembre 2018.

Para poder llevar a cabo la ceremonia se requiere del siguiente presupuesto, según cotización realizada al Catering Service Arias S.A.:

### Cuadro 3. Presupuesto para el reconocimiento

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Certificados	12 unidades	¢ 800	¢9.600
Catering service	12 Unidades	¢.3.200	¢38.400
<b>Costo total</b>			<b>¢48.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.5.1.2 Implementar un programa de reducción del estrés basado en Mindfulness

##### ¿Qué es el Mindfulness?

Es una práctica sistemática que apunta a cultivar la atención, la auto-exploración y el entendimiento de la vida mediante el aprendizaje experiencial de la interioridad de cada persona.

El Mindfulness es una palabra anglosajona, que es traducida al español como atención plena. En los últimos 30 años, este término ha cobrado gran importancia en el mundo occidental, especialmente en la medicina y la psicología.

La práctica del mindfulness o atención plena ha sido científicamente estudiada logrando identificar una serie de beneficios como la reducción del estrés y los

síntomas físicos-psicológicos asociados a este, el aumento del autoconocimiento y el bienestar general.

### **Mindfulness en el trabajo**

El mindfulness en el trabajo ha demostrado efectividad en el mantenimiento de la salud y el bienestar del personal en las organizaciones.

Los programas mindfulness en el trabajo empoderan tanto al individuo como al grupo a participar plenamente en el bienestar de su organización. Existen resultados medibles en términos de reducción del estrés laboral, mejoras en la comunicación y resolución de conflictos, y el favorecimiento en el clima organizacional y la creatividad.

El mindfulness demuestra ser beneficioso para las empresas desde muchas direcciones, el bienestar personal de sus empleados, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el clima organizacional, el control del estrés, el absentismo, los costos por salud y el retorno en las inversiones.

Se recomienda contratar un especialista en este tema, para que implemente el programa, con los 34 funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, en Costa Rica existe una empresa llamada Centro Costarricense para Mindfulness, la misma se encuentra ubicada en San Rafael de Escazú, se recomienda hacerlo por medio de ellos.

## **Metodología**

La metodología consiste en ocho sesiones de 2 horas cada una, una vez a la semana, debido a que son 34 funcionarios, se puede realizar dos sesiones por semana, con 17 participantes en cada sesión, la misma se puede realizar en el gimnasio del Hospital.

En estas sesiones se va a contar con lo siguiente:

- Instrucción guiada en prácticas de meditación mindfulness (atención plena).
- Ejercicios suaves de estiramiento
- Diálogos grupales de exploración para cultivar la conciencia en la vida diaria.
- Prácticas diarias para la casa.
- Material práctico para la casa incluyendo CDs con prácticas guiadas mindfulness y un cuaderno de trabajo.

El programa es desafiante, por lo que el instructor debe estar capacitado para crear un ambiente seguro, contenedor y sobre todo agradable.

Con la implementación del Mindfulness, los colaboradores ya no van a sentirse estresados, va a mejorar el clima laboral, la resolución de conflictos se va a llevar

a cabo de una mejor manera, se van a sentir en paz y armonía, mejorando su desempeño laboral y motivación.

El presupuesto requerido, según cotización realizada en el Centro Costarricense para Mindfulness, es el siguiente:

#### **Cuadro 4. Presupuesto programa Mindfulness**

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Sesiones	16	¢40.000	¢640.000
<b>Costo total</b>			<b>¢640.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.5.1.3 Creación de un programa de pasantía “Huellas de Impacto”**

Huellas de impacto es un programa de pasantías en el cual cada colaborador va a tener la oportunidad de aprender las funciones de otro puesto, esto le permitirá en un futuro desarrollarse eficientemente a la hora realizar ascensos.

Los pasantes deben cumplir con los requisitos del manual de puestos, para obtener la oportunidad de aprender, asimismo deben comprometerse a no descuidar su puesto actual.

Además, el trabajador que da la pasantía tiene que asignar un proyecto, que va a tener una calificación, la cual servirá como base para elegir al mejor candidato a la hora de un ascenso, este precedente no será el único para elegir, pero sí será de gran ayuda.

El funcionario que desee participar solamente deberá informarlo a la jefatura y esta coordinará el horario en el cual se van a llevar las pasantías.

Huellas de impacto beneficia a la Institución ya que, si algún trabajador se acoge a la huelga, se incapacita o se le presenta otra situación, habrá una persona capacitada que logre cumplir con la sustitución, y la labor no se verá afectada, además, eliminaría las preferencias e injusticias a la hora de elegir un candidato.

Para implementar las pasantías, se requiere del siguiente presupuesto:

#### **Cuadro 5. Presupuesto Pasantías Huellas de impacto**

<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Costo hora trabajador	24 horas	¢3.600	¢75.600
<b>Costo total</b>			<b>¢75.600</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.5.1.4 Reconocer la antigüedad de los empleados con un pequeño detalle**

Un detalle pequeño no tiene que ser costoso, sino debe ser aquel que sorprenda al colaborador y que lo haga sentir que es apreciado por la organización, y es algo que no lleva un gran esfuerzo, pero que logra fidelizar al empleado.

Se recomienda que el día en que cada colaborador cumpla años de servicio se le otorgue un llavero personalizado, en donde indique el nombre, año, fecha y el día de ingreso, a través de esto se logra minimizar el sentimiento que tienen los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos, del Hospital San Juan de Dios, de que dan más de lo que reciben por parte de la Institución, además que se realice un desayuno para compartir ese día tan especial.

A continuación, un ejemplo de cómo podría ser este llavero, el mismo puede ser adaptado a cada colaborador según sus gustos.

### Imagen 4 Detalle



Fuente: Tomada de la página de Facebook de la tienda virtual Nana Store.

Así como su presupuesto, según cotización realizada a la tienda virtual llamada Nana store.

### Cuadro 6. Presupuesto detalle

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Detalle pequeño (llavero)	34 Unidades	¢3.000	¢102.000
Desayuno	34 unidades	¢2.500	85.000
<b>Costo total</b>			<b>¢187.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **6.5.2 Realizar una actividad con los colaboradores y sus familiares.**

Las actividades promueven la unión del grupo, mejoran el compañerismo, hacen que los colaboradores se escapen un rato de la rutina, y cuando se involucran sus familiares en estas actividades hacen que los mismos mantengan un equilibrio tanto en lo laboral como en lo familiar.

Se recomienda realizar una actividad en diciembre, en la cual asistan los colaboradores junto con sus familiares.

#### **En qué consiste la actividad:**

Esta consiste en realizar una fiesta de navidad, en donde participen los colaboradores y sus familias, la actividad se puede realizar en el Bosque de la Hoja, en Heredia, la entrada es gratis y este bosque cuenta con un amplio espacio para poder realizar actividades y para que los niños puedan jugar, también cuenta con ranchos para poder calentar la comida, entre otras cosas, la idea es que cada colaborador lleve algo de comer, para compartir, y que a cada niño menor de doce años se le otorgue un regalo, y se disponga de una buseta para las personas que no tienen un medio para poder llegar, para esto se debe crear un equipo de dos o tres personas que se encarguen de llevar a cabo la actividad.

A continuación, un ejemplo de una fiesta de navidad de los colaboradores junto a sus familias.

### Imagen 5. Fiesta de navidad



Fuente: Tomada de Internet el día 30 de julio 2018

El presupuesto a utilizar en esta actividad es el siguiente:

### Cuadro 7. Presupuesto actividad

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Regalo	12 unidades	¢5.000	60.000
Transporte	1 unidad	¢15.000	15.000
<b>Costo total</b>			<b>75.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **6.5.3 Brindar 15 sesiones de coaching ejecutivo a los funcionarios de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios**

El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo y experimental a través del cual se edifica o fortalece la capacidad de un líder para lograr metas organizacionales a corto y largo plazo. Se desarrolla a través de la modalidad uno a uno y las interacciones de grupo. Esta modalidad de coaching es impulsada por el uso de datos desde múltiples perspectivas y está basado en la mutua confianza y respeto. La organización, un ejecutivo y el coach ejecutivo trabajan en asociación para lograr el máximo impacto.

#### **Beneficios del coaching ejecutivo**

- Mejora la relación del directivo/a o ejecutivo/a con su equipo, sus superiores jerárquicos y, en general, con toda la organización.
- Impulsa el liderazgo, ayuda a inspirar a otras personas.
- Incrementa su autoconocimiento y le ayuda a potenciar sus talentos y sus puntos fuertes.
- Contribuye a alinear los intereses del directivo/a con los corporativos, a maximizar el desempeño y el cumplimiento de objetivos del directivo/a.
- Ayuda a la resolución de conflictos.

- Incide positivamente en la conciliación y en la gestión del tiempo.
- Entrena para saber fijar estrategias y objetivos mejores, más fáciles y eficientes.
- Ayuda a generar y mantener compromiso, responsabilidad e iniciativa.

### **¿Cómo se lleva a cabo un proceso de coaching?**

En un proceso de coaching ejecutivo en el que se persiguen mejorar las destrezas de tipo práctico también es importante que el coachee mejore en autoconocimiento, autoconfianza, independencia y responsabilidad. Y, para sacar el máximo partido al proceso, se recomienda:

- Que lo lleve a cabo un coach formado y con experiencia (no un terapeuta o un consultor sin más).
- Que tenga un inicio, que se enfoque en el futuro, que esté bien estructurado y que permita, a ser posible, medir resultados.
- Que el entrenado haya llegado al proceso de manera voluntaria y se comprometa con el proceso de aprendizaje para la mejora, de manera abierta, constructiva y positiva.

Además, el coach debe ser un profesional con cualidades que le permitan:

- Detectar las necesidades y expectativas del cliente.
- Mostrarse empático pero a la vez asertivo con el coachee
- Adoptar una posición neutral pero colaboradora en las sesiones.
- Dominar la comunicación, expresarse con sencillez, claridad y de manera atractiva y amena.
- Orientarse al cliente, poner el foco en él, establecerle desafíos, ayudar a elevarle la conciencia, su responsabilidad y su autoconfianza.

El coaching ejecutivo puede ser una herramienta poderosísima para el desempeño profesional pero también para la mejora personal.

**¿Cuándo un ejecutivo u otro tipo de profesional debería seguir un proceso de *coaching*?**

Cuando el ejecutivo experimenta síntomas de que algo no va como le gustaría (problemas en el entorno familiar, problemas con los jefes y/o con los colaboradores). Pero sobre todo:

- Cuando el ejecutivo no es un buen oyente y crea ansiedad a su equipo de trabajo.

- Cuando se boicotean las ideas que propone o las acciones que emprende.
- Cuando se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes.
- Cuando se muestra incapaz de obtener provecho de los conocimientos, de la información o de la experiencia de uno mismo o de los demás (colaboradores, clientes, proveedores, jefes, etc.).
- Cuando delega con dificultad o no llega a delegar en nadie por falta de confianza.
- Cuando existe algún bloqueo que impide la consecución de los objetivos.
- Cuando gestiona mal el estrés.
- Cuando quiere desarrollar las competencias de liderazgo.
- Cuando quiere reconducir su carrera profesional.
- Cuando quiere gestionar mejor los cambios y/o los de sus empleados.
- Cuando quiere contrastar mejor las decisiones importantes.

### **¿Por qué contratar a un coach externo?**

El preparador o coach suele ser externo a la compañía o institución por tres motivos:

- Porque el ejecutivo puede contrastar sus ideas y visiones con un agente externo con otra perspectiva que suele ser más objetiva.
- Si el ejecutivo tiene que tomar decisiones de alto riesgo, el coach externo le ayuda a mejorar su eficacia y aumenta la seguridad en sí mismo, evitando los sesgos por pertenecer a la misma organización.
- Si son ejecutivos de gran capacidad y potencial, el coach les ayuda a reconducir su carrera y les brinda apoyos para alcanzar promociones a niveles más altos sin contaminaciones por pertenecer a la empresa.

**¿Qué cambios experimenta el ejecutivo en su comportamiento después de un proceso de *coaching*?**

- Controla mejor las situaciones estresantes.
- Gestiona mejor sus emociones y empatiza mejor con su equipo.
- Mejora la percepción y su capacidad de comunicación con el entorno. No hay que olvidar que el 80% de los problemas en las empresas pueden deberse a una comunicación no efectiva.
- Contrasta mejor las decisiones importantes.
- Implica a otros en la ejecución de acciones y en la toma de decisiones.

- Fomenta la comunicación interna del equipo, mejorando como consecuencia la autoestima de los colaboradores y la autoridad del propio ejecutivo.
- Favorece y potencia las habilidades de sus colaboradores para la realización de los objetivos.
- Mejora en la gestión de conflictos.
- Gestiona mejor los cambios.
- Logra el equilibrio entre la vida personal y profesional.

En la actualidad, el coaching se hace cada vez necesario en el complicado y competitivo mundo empresarial, y es labor de los grandes visionarios directivos saber implementar adecuadamente esta útil herramienta, que puede hacerlo mejorar tanto a él como a sus empleados, de todos los escalafones organizacionales, de forma notable, para conseguir mejorar los resultados económicos de la empresa.

Se recomienda tener al menos 15 sesiones quincenales, tanto grupales, como individuales con los colaboradores de la Unidad y la jefatura, en estas sesiones se pueden manejar temas como lo son como el salario emocional, trabajo en equipo, sobrecarga de trabajo, favoritismo en la oficina, la comunicación, los chismes, clima laboral, resolución de conflictos, insumos de trabajo, desarrollo de competencias, motivación e inteligencia emocional entre otros que son temas en los cuales los funcionarios de la unidad indicaron se deben mejorar.

El presupuesto a utilizar en las sesiones de coaching es el siguiente:

Cuadro 8 Presupuesto coaching

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Sesiones	15	¢60.000	¢900.000
<b>Costo total</b>			<b>¢900.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.6 PRESUPUESTO TOTAL

### 6.6.1 Gastos:

A continuación, se muestran los gastos a incurrir en la implementación de la propuesta.

Cuadro 9 Gastos para implementar propuesta

Rubro	Cantidad	Costo individual	Costo total
Certificados	12 unidades	¢ 800	¢9.600
Catering service	12 unidades	¢3.200	¢38.400
Sesiones	16 sesiones	¢40.000	¢640.000
Detalle pequeño (llavero)	34 unidades	¢3.000	¢102.000
Desayuno	34 unidades	¢2.500	85.000
Regalo	12 unidades	¢5.000	60.000
Transporte	1 unidad	¢15.000	15.000

Sesiones	15 sesiones	¢60.000	¢900.000
<b>Total gastos</b>			<b>¢1.850.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.2 Ingresos para implementar propuesta:

El Hospital San Juan de Dios cuenta con la partida presupuestaria 3531 denominada "Gastos varios", con esta partida se pueden custodiar los gastos para implementar esta propuesta que beneficiará tanto a la Institución, como a los colaboradores de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía de libros

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

Benavides, R. (2014). *Administración*. 2a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. 10ª ed. México, McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México, Pearson.

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

Guerra Sáenz, P. y Sosa Páez, M. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo*. (Tesis inédita de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

López, S., Ruiz, E. (2015). Operaciones administrativas de recursos humanos. 1ª ed. México, McGraw-Hill Interamericana.

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

Münch, L. (2014). *Administración*. 2ª ed. México: Pearson.

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. (2014). *Administración*. 12ª ed. México, Pearson

Rodríguez Díaz, L. (2014). *Salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil Trinidad Galán*. (Tesis inédita de especialista). Universidad Libre Bogotá, Colombia.

**Bibliografía consultada**

Caja Costarricense de Seguro Social-Hospital San Juan de Dios. (2018).  
*Plan Presupuesto 2018-2019*. Costa Rica

## **ANEXOS**



( ) Maestría

4. Antigüedad en la Unidad

( ) Menos de 1 años

( ) 1 a 4 años

( ) 5 a 9 años

( ) 10 a 15 años

( ) 15 a 20 años

( ) 21 a 25 años

( ) 25 años en adelante

5. Condición de nombramiento

( ) Interino

( ) Propiedad

**II. VARIABLE 1. SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1. Tipos**

6. Le ofrece la Organización salario emocional (es la suma de todos los incentivos no económicos que ofrece una empresa para mejorar la motivación y el compromiso de sus empleados)

( ) Sí

( ) No Pase a la pregunta 9

7. Cuáles de los siguientes ejemplos de salario emocional recibe usted en su organización. Puede marcar más de una opción.

( ) Horario Flexible

( ) Teletrabajo

( ) Planes de formación

( ) Días libres

( ) Guardería

( ) Bienestar psicológico

( ) Beneficios sociales

( ) Espacios de distracción

( ) Voluntariado

( ) Reconocimiento

( ) Otros especifique

---



---



---

8. Se siente satisfecho con el salario emocional que le ofrece la Institución, si su respuesta es No indique por qué

( ) Sí                      ( ) No

Por

qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Hace cuánto tiempo, fue designado por su jefatura, para recibir capacitación

- ( ) Menos de un mes                      ( ) 1 a 3 meses  
 ( ) 3 a 6 meses                              ( ) Mas de 6 meses  
 ( ) Nunca he recibido capacitación

10. Hace cuánto tiempo recibió una carta de felicitación, por parte de la jefatura

- ( ) Menos de un mes                      ( ) 1 a 3 meses  
 ( ) 3 a 6 meses                              ( ) Mas de 6 meses  
 ( ) Nunca he recibido una carta de felicitación

11. Hace cuánto tiempo obtuvo un ascenso

- ( ) Menos de un mes                      ( ) 1 a 3 meses  
 ( ) 3 a 6 meses                              ( ) Mas de 6 meses  
 ( ) Nunca he recibido ascensos

## **Indicador 2. Familia**

12. Su jornada laboral asignada, le permite compartir con su familia, si su respuesta es No, indique por qué

( ) Sí                      ( ) No

Por

qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. La Unidad organiza salidas o actividades con la familia de los trabajadores, si su respuesta es Sí, indique cuales.

( ) Sí                      ( ) No

Cuáles: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### III. VARIABLE 2. VALOR PERCIBIDO

#### Indicador 1. Satisfacción

14. De qué manera percibe el salario emocional que otorga la Institución.

- ( ) Como algo que le genera satisfacción      ( ) Como un deber de la Institución  
 ( ) Como un derecho adquirido                      ( ) Otro \_\_\_\_\_

15. Como trabajador siente que cuenta con un equilibrio, en su vida, laboral y familiar, a través de los beneficios que le otorga la Institución, si su respuesta es No, indique por qué.

- ( ) Sí                                      ( ) No

Por  
 qué: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### IV. VARIABLE 3. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

#### Indicador 1. Percepción

16. Se siente motivado hacia su trabajo, si su respuesta es No, indique por qué

- ( ) Sí                                      ( ) No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Qué cosas o situaciones lo hacen sentir desmotivado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Los beneficios no económicos que le ofrece la Institución, le motivan, si su respuesta es No, indique por qué

( ) Sí                      ( ) No

Por

qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Siente que da más, de lo que recibe por parte de la Institución

( ) Sí                      ( ) No

20. Cómo es su relación con su jefatura, si indica que regular o mala, anote él porque

( ) Buena                      ( ) Mala

Por

qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Cómo es su relación con sus compañeros, si indica que regular o mala, anote él por qué

( ) Buena                      ( ) Mala

Por

qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Qué salario, le genera más motivación recibir

( ) Emocional                      ( ) Monetario

23. Qué le hace falta, para estar más motivado

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Qué factor o situación debe mejorar la Unidad de trabajo, para sentirse motivado

---

---

---

25. Cuando tiene algún problema o situación especial, es escuchado y comprendido por su jefatura

( ) Sí ( ) No

26. La Unidad brinda un reconocimiento especial por la calidad y eficacia del trabajo realizado

( ) Sí ( ) No

27. Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores, son propicios para desarrollar sus tareas

( ) Sí ( ) No

28. Existe la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la Unidad, si su respuesta es No, indique por qué

( ) Sí ( ) No

29. El ambiente generado por mis compañeros, es propicio para un buen desarrollo de mis funciones, si su respuesta es No, indique el por qué

( ) Sí ( ) No

Por  
qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. Es agradable la disposición de su colaborador, cuando realiza alguna consulta, sobre el trabajo, si su respuesta es No, indique por qué

( ) Sí ( ) No

Por  
qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_