

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios con énfasis en**

**Recursos Humanos**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Licenciatura*

**Técnicas que se utilizarían para el desarrollo de  
un programa de salario emocional en la empresa**

**Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en**

**Puntarenas Costa Rica para el segundo**

**cuatrimestre del 2024.**

Jockselyn Yenory Peña Muñoz

Mes, 2024

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
DEDICATORIA .....	7
RESUMEN .....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	10
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	10
1.1.2    Delimitación del problema .....	15
1.1.3    Justificación .....	15
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.3    OBJETIVOS .....	17
1.3.1    Objetivo general .....	17
1.3.2    Objetivos específicos .....	17
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	18
2.1 MARCO TEÓRICO .....	18
2.1.1 Salario emocional.....	18
2.1.2 Implementación y retribución del salario emocional .....	19
2.1.3 Tipos de salario emocional.....	20
2.1.4 Beneficios del salario emocional.....	22
2.1.5 Desventajas del salario emocional.....	23
2.1.8 Cambio organizacional.....	24
2.1.9 Modelos de gestión de cambio.....	24
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.2.1 Técnicas que se implementan en el salario emocional. ....	28
2.2.2 Programa.....	29
2.3    MARCO CONTEXTUAL.....	30

2.3.1 Generalidades de la empresa .....	30
2.3.1 Historia.....	31
2.3.1 Organigrama.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	34
3.1 ENFOQUE.....	34
3.2 ALCANCE.....	35
3.3 DISEÑO.....	36
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	38
3.4.1 Población .....	38
3.4.2 Tipo de muestra.....	38
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	40
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS .....	41
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	42
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	44
4.1 Primer objetivo específico .....	44
4.1.1 Tipos de salario emocional presentes.....	44
4.1.2 Conformidad con los tipos de salario emocional presentes.....	47
4.1.3 Conocimiento de lo que es salario emocional .....	51
4.2 Segundo objetivo específico .....	52
4.2.1 Cuales técnicas se implementan.....	52
4.2.2 Cuáles son las mejores técnicas actuales.....	52
4.2 Tercer objetivo específico .....	54
4.1.3 Etapa de Descongelamiento .....	54
4.2.2 Etapa de cambio.....	56
4.2.3 Etapa de recongelamiento .....	57
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	58
5.1 Primer objetivo específico .....	58
5.1.1 Tipos de salario emocional presentes.....	58
5.1.2 Conformidad con los tipos de salario emocional presentes.....	59
5.1.3 Conocimiento de lo que es salario emocional .....	61
5.2 Segundo objetivo específico .....	61
5.2.1 Tipos de salario emocional presentes.....	62
5.3 Tercer objetivo específico .....	62

5.3.1 Etapa de Descongelamiento .....	63
5.3.2 Etapa de Movimiento o cambio .....	63
5.3.3 Etapa de recongelamiento .....	64
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....	66
Y RECOMENDACIONES .....	66
6.1 Primer objetivo específico .....	66
6.2 Segundo objetivo específico .....	70
6.3 Tercer objetivo específico .....	72
CAPÍTULO VII: PROPUESTA* .....	76
7.1 Nombre de la propuesta.....	76
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	76
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	76
7.4 Cronograma de actividades y responsables .....	77
7.5 Presupuesto necesario para su implementación .....	78
7.6 Fases de la propuesta .....	78
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS .....	84
Anexo 1: Guía de entrevista.....	85
Anexo 2: Encuesta al personal .....	88
Anexo 3: Respuestas obtenidas en la entrevista .....	99
Anexo 4: Declaración jurada .....	106
Anexo 5: Permiso a la empresa.....	107
Anexo 6: Carta de autorización al CENIT.....	108
Anexo 7: Consentimiento informado.....	110
Anexo 8: Carta de tutor.....	113
Anexo 9: Carta de lector .....	114
Anexo 10: Fotos de la empresa.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Criterios de inclusión y exclusión.....	40
<b>Tabla 2:</b> Cuadro de operacionalización de las variables.....	42
<b>Tabla 3</b> Conocimiento del concepto de salario emocional por parte de las personas colaboradoras de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.....	51
<b>Tabla 4</b> Resultados de la pregunta sobre el tipo de salario emocional que le gustaría recibir a los colaboradores de Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024. ....	55
<b>Tabla 5</b> Conclusiones y Recomendaciones.....	66
<b>Tabla 6</b> Conclusiones y recomendaciones.....	70
<b>Tabla 7</b> Conclusiones y Recomendaciones.....	73
<b>Tabla 8</b> Actividades complementarias para el plan estratégico de gestión de recursos humanos de la empresa. ....	77
<b>Tabla 9</b> Presupuesto aproximado para la realización de cada actividad de la propuesta. ....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de cambio-Modelo de Kurt Lewin. <b>Fuente:</b> Lewin (1951). .....	25
<b>Figura 2</b> Logo de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. <b>Fuente:</b> Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. (2024). .....	30
<b>Figura 3:</b> Organigrama de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. <b>Fuente:</b> Departamento de Recursos Humanos de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. ....	33
<b>Figura 4:</b> Tipos de diseños no experimentales. <b>Fuente:</b> (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Metodología de la investigación. ....	36
<b>Figura 5:</b> Diseños de la investigación cualitativa. <b>Fuente:</b> (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Metodología de la investigación. ....	37
<b>Figura 6:</b> Una secuencia habitual de análisis en los estudios mixtos <b>Fuente:</b> (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Metodología de la investigación. ....	43
<b>Figura 7:</b> Resultados de preguntas referentes a habilidades blandas, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024. <b>Fuente:</b> Elaboración propia. ....	48
<b>Figura 8:</b> Resultados de preguntas referentes a la formación activa del personal, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024. <b>Fuente:</b> Elaboración propia. ....	49
<b>Figura 9:</b> Resultados de preguntas referentes a espacios y tiempos libres del personal, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024. <b>Fuente:</b> Elaboración propia. ....	50
<b>Figura 10:</b> Resultados de preguntas referentes a la motivación e importancia que siente la persona colaboradora, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024. <b>Fuente:</b> Elaboración propia. ....	51

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios, quien me dio la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades necesarias para alcanzar este logro. Su guía constante iluminó mi camino incluso en los momentos más difíciles. A mis hijos, mi mayor inspiración y motor en esta travesía, gracias por su amor incondicional y por recordarme cada día por qué vale la pena esforzarse. Ustedes son la razón por la que no me rendí y continué persiguiendo mis sueños. Este logro también es para ustedes. A mis padres, quienes con su ejemplo y sacrificio sembraron en mí los valores de la dedicación y la perseverancia. Su apoyo incondicional y sus palabras de aliento fueron fundamentales para llegar hasta aquí. Este triunfo también es suyo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, cuya guía y amor infinito me sostuvieron a lo largo de este camino, recordándome siempre que con fe y esfuerzo todo es posible. A mis hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración y la razón por la que me esfuerzo cada día. Este logro es un reflejo de mi amor y compromiso con ustedes; todo lo que hago es por y para ustedes. A mis padres, por su ejemplo de lucha, sacrificio y dedicación. Gracias por ser mi apoyo incondicional y por enseñarme a nunca rendirme frente a los desafíos de la vida. Este triunfo es también un homenaje a todo lo que han hecho por mí.

## RESUMEN

En la actualidad las empresas del mundo y los investigadores han tomado como factor importante dentro del desarrollo productivo de una empresa las necesidades y conformidades de las personas colaboradoras, factores que buscan impactar en la motivación y desarrollo personal que se engloban en lo que conocemos como salario emocional.

Este proyecto de investigación busca determinar las necesidades de una empresa en cuanto a las actividades que conforman su programa de salario emocional y mediante el conocimiento de las necesidades de las personas colaboradoras y la opinión de expertos desarrollar una mejora al programa permitiendo abordar de mejor manera las necesidades, oportunidades y conformidades que tiene las personas colaboradoras en la empresa con el fin de lograr un mejor clima organizacional y ambiente laboral sano y con oportunidades de desarrollo personal.

**Palabras Clave:** Salario emocional, clima organizacional, desarrollo personal, motivación.

## **Abstract**

Nowadays, companies around the world and researchers have taken the needs and conformities of the collaborators as an important factor in the productive development of a company, factors that seek to impact the motivation and personal development that are included in what we know as emotional salary.

This research project seeks to determine the needs of a company in terms of the activities that make up its emotional salary program and, through knowledge of the needs of the collaborators and the opinion of experts, develop an improvement to the program, allowing a better approach to the needs, opportunities and conformities that the collaborators have in the company in order to achieve a better organizational climate and a healthy work environment with opportunities for personal development.

**Key Words:** Emotional salary, organizational climate, personal development, motivation.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En esta investigación se fundamenta el interés de identificar las mejores técnicas que aplica un adecuado salario emocional para el mejoramiento de la empresa en cuanto a la motivación y la productividad de las personas colaboradoras a través de estímulos tanto económicos como no económicos.

Inicialmente en el trabajo de investigación denominado EL SALARIO EMOCIONAL Y LA RETENCION DE PERSONAL DE CAMPO EN LAS EMPRESAS VITIVINICOLAS DE PISCO – ICA, el autor Paul Ricardo Barrón Paredes definió el siguiente objetivo general: Determinar que los componentes del salario emocional influyen en la retención del personal de campo de las empresas vitivinícolas de Pisco - Ica.

Mediante una investigación con un método hipotético deductivo bajo un tipo de investigación descriptiva con enfoque cualitativo se obtuvieron resultados importantes en cuanto a la correlación entre el salario emocional y la retención del personal de campo de las empresas vitivinícolas de Pisco – Ica.

Se trabajo con una población conformada por los colaboradores de campo y se consideró al número de personas que estaban trabajando dentro del mes de febrero a marzo del 2019 teniendo un total de N=339, la muestra se calculó mediante una formula obteniendo una muestra total de 110 colaboradores.

Dentro de los principales resultados se consideró que una de las formas para mantener una adecuada motivación del personal es mediante la asignación de beneficios económicos estables, el

salario emocional hoy en día busca equilibrar la vida personal con la vida laboral buscando garantizar una tranquilidad financiera. (Barrón P. 2020, p.68).

En cuanto a los resultados estadísticos se obtiene que existe una relación directa significativa entre el salario emocional y la retención del personal de campo arrojando un coeficiente de spearman de 0.799 y un p valor de 0.00, lo que muestra que al mantener el salario emocional en la empresa se va a garantizar una mayor retención del personal de campo, lo que garantiza según Barrón, P. (2020) : “se realice menos esfuerzos en volver a contratar o conseguir nuevo personal para realizar las labores, se tenga un mayor rendimiento por persona ya que se deja de instruir nuevo personal contando con personal especializado” (p. 71).

En relación con lo anterior, en el trabajo de investigación denominado EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021, la autora Karen Calderón planteo el siguiente objetivo general: Analizar el salario emocional en la empresa Quarzo Innovación, y su influencia en la motivación y la productividad de los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial como factor motivacional para el segundo semestre del año 2021.

Mediante una investigación con un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo y con una población de 65 colaboradores y conformando una muestra de 11 colaboradores, se obtuvo resultados importantes en cuanto a que la población de la empresa en su mayoría desconoce el concepto de salario emocional o bien tienden a tener una idea incorrecta de lo que representa, por otra parte se muestra que en cuanto a la aplicación de un salario emocional la empresa en estudio carece de una buena aplicación del mismo por lo que se recomienda actividades importantes dentro del salario emocional tales como:

1. Realizar una campaña interna de capsulas informativas que permita destacar los incentivos de salario emocional que aplica Quarzo Innovación para que los colaboradores en general tengan conocimiento de estos.
2. Diseñar una estrategia para impulsar diferentes tipos de salario emocional como teletrabajo áreas de esparcimiento, celebración de cumpleaños de edad y laborales.
3. Analizar si es posible modificar el horario de almuerzo pasando de 45 minutos a 1 hora, con el fin de motivar a los colaboradores, donde tengan más tiempo para descanso y dispersión.
4. Revisar cómo se gestiona la carrera administrativa con el fin de que se abra a todos los puestos y que los colaboradores puedan crecer dentro de Quarzo Innovación, respetando los requisitos que requiere el puesto.
5. Incentivar el teletrabajo como un incentivo que busca un balance entre la vida personal y laboral de los ejecutivos de cuenta.
6. Revisar las condiciones de uso de los espacios de recreación, ubicación, espacio, equipamiento, y demás, para asegurar que se tenga el aprovechamiento deseado en beneficio del colaborador. (Calderón, K., 2022, p.232).

Por otra parte, en el trabajo de investigación denominado DISEÑO DE UN MANUAL DE BENEFICIOS QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA LA CONFIANZA, LIBERIA GUANACASTE, II CUATRIMESTRE 2021I, la autora Lizette Aguilar planteo el siguiente objetivo general: Analizar cuáles son las mejores prácticas de salario emocional que permitan,

motivar, retener e incentivar a los empleados de la unidad de Gestión de Documentos de la empresa aseguradora La Confianza.

Mediante una investigación con un enfoque cuantitativo mediante un alcance del tipo exploratorio y descriptivo y con una población compuesta por 17 colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos de la Empresa Aseguradora La Confianza y como muestra se tomó a estos mismos, se obtuvieron resultados importantes en cuanto a la importancia del salario emocional dentro de la empresa considerando como puntos importantes de este el reconocimiento por un buen desempeño, plan de vacaciones flexible, permisos para atender asuntos personales, celebración en la empresa de fechas especiales, sin embargo, la empresa cuenta con otros beneficios importantes como las capacitaciones, teletrabajo, reconocimiento al empleado del mes, entre otros que no son reconocidos por el empleado.

Como recomendación la investigación encontró como viable para la empresa la elaboración de un manual de salario emocional que sirva como guía de consulta para los colaboradores de la Unidad de Gestión de Documentos, así como una herramienta para los jefes y el área de recursos humanos que permita una mejor comunicación y permita motivar y retener a los empleados.

Se resalta que el manual debe contener información relevante sobre beneficios de la empresa, de acuerdo con las distintas categorías que ofrece la compañía, que permita promover y mercadear los incentivos no monetarios que se otorgan, por otra parte, recomienda utilizar el manual como parte del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso y como herramienta de consulta en el proceso de reclutamiento. (Aguilar, L. 2021, p.134).

Por consiguiente, en el trabajo de investigación denominado SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS

COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021, la autora Nathalia Bonilla planteo el siguiente objetivo general: Analizar el salario emocional como factor de motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores desde la perspectiva de expertos en talento humano durante el segundo semestre del 2021.

Mediante un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo con una población de 5 expertos en talento humano y considerando a los mismos como parte de la muestra, se obtuvieron resultados importantes en cuanto al establecimiento de los factores que conforman el salario emocional bajo la opinión de los expertos, así como la implicación que tiene este como factor de motivación y en el desempeño laboral de los colaboradores.

Dentro de las principales conclusiones que se establecieron mediante el estudio se destaca que el salario emocional funciona como una herramienta con la que se les brinda mejores condiciones laborales que contribuyen a tener un clima organizacional sano, sin embargo, como se ha demostrado la motivación varía de persona en persona por lo cual es importante a considerar con respecto al establecimiento de beneficios que se quieran implementar en una empresa. (Bonilla, N., p. 135)

En cuanto a las principales recomendaciones la investigación resalta la importancia de tomar en cuenta factores como la cultura, el clima organizacional, el compromiso social, las políticas que normen el salario emocional, los costos de implementación así como el tener el presupuesto adecuado y por último, que el salario emocional que se busque implementar considere estar orientado a una estrategia y sea beneficioso para la organización y se recomienda una adecuada capacitación del personal del talento humano en cuanto a la habilidad de aplicar el liderazgo, la motivación y la comunicación. (Bonilla, N., p. 135)

Por último, Cepeda, K. (2020) en su investigación “El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios”, mediante un enfoque de investigación cualitativo, con una población total de 317 colaboradores y seleccionando una muestra con un nivel de confianza del 90% conformada por 60 colaboradores del tipo administrativos / operativos, se obtuvieron resultados importantes en cuanto a que el salario económico es un factor importantes para suplir las necesidades básicas de vivienda, alimentación, estudio, ocio y otros gastos de la vida cotidiana del empleado, sin embargo, los colaboradores buscan experimentar y complementar esa necesidad económica con una mejora de oferta laboral, mayores retos, comunicaciones asertivas con sus jefes o bien la existencia de un plan de carrera a lo interno de la organización para ser considerado en otras posiciones y estos factores son los principales por los cuales se presentan rotaciones de personal.

#### 1.1.2 Delimitación del problema

**Delimitación del problema en aspecto temporal:** Segundo cuatrimestre del 2024.

**Delimitación del problema en aspecto geográfico:** Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Puntarenas Costa Rica.

#### 1.1.3 Justificación

Dentro de las razones importantes de existir de una empresa es el cumplimiento adecuado de todas las metas y objetivos planteados y es de conocimiento general que un factor importante para el logro de los mismos son los colaboradores los cuales cumplen ser el activo más valioso en una empresa u organización por lo cual el crear un mejor ambiente y espacio laboral, promoviendo el bienestar emocional y mental de cada uno de los colaboradores; logrando de esta manera un impacto positivo en la salud física y Psicológica que permita la obtención de un adecuado desempeño laboral que permita cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Hoy en día es normal que las empresas brinden a sus colaboradores un salario por el cumplimiento de sus jornadas laborales y su trabajo, durante décadas eso fue un incentivo emocional suficiente para el adecuado funcionamiento de las empresas, sin embargo, hoy en día es necesario la obtención de otros insumos en el ámbito emocional por parte de los colaboradores, insumos que están fuertemente relacionados con la retención del personal y el aumento en el desempeño laboral.

Trabajar en una gran empresa o tener un buen salario han sido, tradicionalmente, factores determinantes a la hora de buscar una salida profesional. Lo que se conoce como sueldo emocional no solo mejora el compromiso o la proactividad de los trabajadores, sino que incide directamente en la salud de la organización al completo. ¿Cómo? En la práctica, los distintos tipos de salario emocional ayudan a crecer profesional y personalmente a las personas que forman parte de la empresa.

El salario emocional busca darle a los colaboradores ese estímulo de valoración y fortalecer el sentido de pertenencia con respecto a la empresa, por su parte, esta investigación busca establecer las técnicas adecuadas del salario emocional para implementarlas en un programa que complemente las actividades realizadas por la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A., con la finalidad de tener un programa con las técnicas de salario emocional más actualizadas así como relacionadas con las necesidades y opiniones de los colaboradores que realizan trabajos para la empresa.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación conduce a la siguiente pregunta como objetivo a analizar dentro del marco de estudio:

¿Cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2024?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### 1.3.1 Objetivo general

Catalogar las técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. para el segundo cuatrimestre del 2024.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el uso actual del salario emocional en empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.
- Identificar las técnicas de salario emocional utilizadas en la actualidad por diversas empresas.
- Categorizar los cambios necesarios para la implementación del programa de salario emocional para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2024.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se detallarán las teorías en las que se sustentan los aspectos establecidos en el proyecto, considerando de manera específica los antecedentes, teorías y diversos paradigmas que justifican lo planteado en el proyecto.

#### **2.1.1 Salario emocional**

En tiempos atrás las empresas solo brindaban un tipo de retribución o compensación para sus colaboradores la cual correspondía a la compensación monetaria, en esta compensación se les brindaba a los colaboradores un pago por sus jornadas laborales sin la compensación de ningún otro tipo de incentivo. Hoy en día, en términos de obtener el mayor rendimiento humano en las empresas los encargados de la gestión de talento humano han tenido como objetivo estructurar técnicas que permitan a la empresa brindar a sus colaboradores mejores condiciones y beneficios en su ambiente laboral.

En cuanto a la actualidad, las áreas del talento humano se han ampliado en busca de obtener esas condiciones laborales aptas creando áreas de compensación y beneficios las cuales brindan diversos incentivos que permiten que las personas colaboradoras se sientan cómodos, motivados y que su desempeño no sea vea afectado. Dentro de estas técnicas y conceptos se encuentra lo que se conoce salario emocional.

En relación con lo anterior para (Guzmán, D, et al., 2022) el salario emocional se define como:

Un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades

personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral (p. 138).

De esta forma, en relación con lo anterior se puede definir que el salario emocional es un conjunto de beneficios tanto de incentivos emotivos, como de espacios que brinde una mayor satisfacción del personal en cuanto a sus relaciones laborales, sociales y familiares.

### 2.1.2 Implementación y retribución del salario emocional

Parte de la importancia de la aplicación de técnicas del salario emocional es la obtención de un mejor desempeño laboral por parte de las personas colaboradoras lo cual implica un cambio social por parte de las empresas, esto se debe a que en la actualidad las personas no solo buscan la satisfacción monetaria de un buen salario, si no que a su vez, este este balanceado con un trabajo que cuente con un clima organizacional adecuado así como con beneficios que incentiven o motiven sus labores dentro de la empresa.

Además, el contexto actual anterior y bajo las necesidades y demandas de las personas para incursionar en el ámbito laboral, las empresas se ven en la necesidad de establecer esquemas de beneficios donde se les brinden a las nuevas y actuales personas colaboradoras todos aquellos incentivos no económicos con los que cuenta la empresa con el fin de establecer ambientes sanos y óptimos de trabajo y de esta manera obtener resultados óptimos en términos de desempeño y productividad.

En relación con lo anterior (Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T., 2020) menciona que: “la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la compañía y su éxito organizacional; si el trabajador labora con un nivel de motivación alto, trabajará de manera más armónica” (p. 75). Es claro entonces, que una adecuada aplicación del salario emocional corresponde a una técnica altamente efectiva en términos de ganancia tanto para la

persona colaboradora como para la empresa debido a los factores que lo componen, como el interés por las necesidades de las personas colaboradoras, sus motivaciones y su desarrollo profesional.

Por otra parte, cuanto al impacto del salario emocional este retribuye hoy en día fuertemente en la retención del talento humano, según (Giraldo, M., 2023):

El salario emocional impacta de manera directa sobre el bienestar del empleado dentro y fuera de la compañía, por lo tanto, incide en la retención del talento humano, ya que cuando existen buenos incentivos o salario emocional el personal debe pensar de manera objetiva y propia su decisión a la hora de optar por un cambio de compañía (p.7).

Por lo cual es importante su implementación ya que en el contexto actual de ámbito laboral el nuevo talento joven que busca abrir camino en el mundo empresarial no solo busca una buena retribución salarial con el cual pueda ajustar sus cuentas y pagar sus necesidades, sino que también buscan un sentido de pertenencia, así como felicidad y motivación con respecto a las labores que desempeña y crear un sentido de pertenencia, así como aumentar su sentimiento de autorrealización.

### 2.1.3 Tipos de salario emocional

Como se ha visto anteriormente el salario emocional corresponde a un concepto muy amplio el cual es importante conocer los diferentes tipos de salario emocional que lo conforman de acuerdo con los intereses de las personas colaboradoras y las capacidades de la empresa. De esta forma, con respecto a conocer los principales tipos de salario emocional que se implementan en la actualidad en base a las necesidades y cambios sociales, (Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C., 2016) menciona que: “Son muchos los beneficios

sociales que podemos ofrecer y percibir dentro de un salario emocional y su cantidad y calidad determinará nuestro compromiso y relación de confianza con la organización” (p.1).

Además, Laporta, A. (2021), describe los siguientes incentivos o tipos de salario emocional:

### **Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral.**

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

### ***Desarrollo profesional y opciones a promociones internas.***

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

### **Teletrabajo.**

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

### **Acceso a espacios de recreación.**

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

### **Espacios de trabajo agradables.**

Una buena ubicación, acceso a servicios o parking cercano a nuestro puesto de trabajo son algunas de las comodidades que nos atraen y que nos hacen quedarnos en un puesto de trabajo por tiempo. (Laporta, A., 2021)

Por lo cual, si analizamos el salario emocional desde sus distintos tipos y formas en las que este puede presentarse en una empresa, se puede apreciar que el panorama es amplio en cuanto a implementar técnicas y abarca desde la creación de espacios dentro de la empresa para actividades recreacionales de las personas colaboradoras, hasta situaciones de implementación de trabajo en casa y el mejoramiento constante en el desarrollo profesional de cada persona colaboradora.

#### **2.1.4 Beneficios del salario emocional**

Es importante determinar los beneficios que traer tanto a la empresa como a las personas colaboradoras la implementación de un adecuado salario emocional, si bien es cierto apostar por la implementación de técnicas de salario emocional tiene beneficios tangibles para la empresa, así como intentan cubrir las demandas cada vez más exigentes de las personas colaboradoras, de esta forma (Laporta, A., 2021) menciona que: “las ventajas de percibir un salario emocional son muchas y no se pueden comparar con subidas salariales al uso” (p.1).

En relación con lo anterior, los beneficios que se obtienen en mediante la aplicación de un salario emocional recaen en retribuciones no monetarias o salariales, sino más bien en la satisfacción, felicidad y comodidad de las personas colaboradoras, de esta manera Laporta, establece que el salario emocional beneficia de forma que:

La felicidad del empleado contribuye a su productividad y a su motivación, que se traduce a su vez en beneficios exponenciales para la organización.

Disminuye la rotación de personal. Esta ventaja tiene mucho peso porque ayuda a retener el talento y supone un reto para los empleados y candidatos millennials que no conciben quedarse en una empresa más de 2 años. Si somos capaces de ofrecer un salario emocional atractivo disminuiríamos la rotación y con ello los costes de contratación y formación.

Se reduce el absentismo laboral. Empleados felices y comprometidos aportan lo mejor de sí mismos en su día a día y encuentran la ilusión en aquello que desempeñan (Laporta, A., 2021).

De esta manera se puede concluir que la implementación del salario emocional en las empresas es percibida de forma distinta según los rangos de edad de las personas colaboradoras que se encuentren en la empresa de forma que las personas con rangos de edad alto tienen necesidades relacionadas con la salud, zonas de descanso y recreación, temas relacionados con la pensión, mientras que en los rangos de edad bajos se encuentran las necesidades como la flexibilidad de horarios, teletrabajo, etc.

#### 2.1.5 Desventajas del salario emocional

Aunque si bien es cierto en términos teóricos el salario emocional pareciera ser una implementación segura que garantiza beneficios óptimos a la empresa y no contara con desventajas para las organizaciones o empresas, lo cierto es que están relacionadas con factores como los costos de implementación de las técnicas.

En relación con lo anterior Alma Mejía en su artículo Salario emocional: ¿Qué es y cuáles son sus beneficios?, menciona que el salario emocional puede ser interpretado por parte de las personas colaboradoras como una compensación insuficiente si no se combina adecuadamente con un salario justo y acorde a las funciones que desarrolle dentro de la

empresa, por otra parte, la implementación de las técnicas requieren de una inversión de tiempo y recursos para que estas de resultados óptimos, y por último, no todos las personas colaboradoras valoran los mismo beneficios emocionales de igual manera por lo que puede que las técnicas implementadas no sean de su agrado. (Mejías, A. 2023).

#### 2.1.8 Cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional tiene una naturaleza dinámica, es decir, ha sufrido modificaciones a lo largo de los tiempos en si esta se define según (J. J. Vesga Rodríguez et al., 2020) como:

El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización (p.54).

De esta forma el cambio organizacional es la transformación de las actividades que se desarrollan por las personas colaboradoras las cuales permiten modificar la cultura organizacional de la empresa con el fin de incrementar las productividades, así como el desempeño laboral de los individuos, además, este concepto está fuertemente relacionado con la gestión de cambio.

#### 2.1.9 Modelos de gestión de cambio

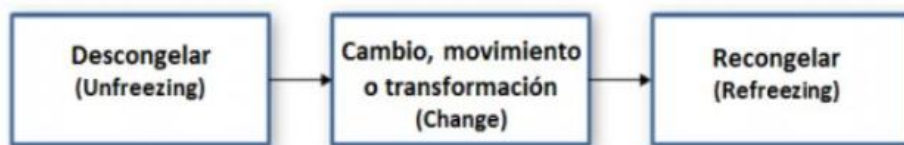
Los modelos de gestión de cambio son aquellos que permiten generar el cambio organización, por su parte (Duarte, 2020): describe que estos modelos: “permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la

organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización” (p. 7).

De esta manera se puede comprender la importancia de los modelos de gestión de cambio cuando se busca realizar un cambio organizacional en la empresa y para la implantación de técnicas de salario emocional es importante conocer los principales modelos y teorías para lograr una adecuada implementación de las técnicas.

### **Modelo de Lewin**

Cuando se trata de la gestión de cambio, uno de los principales modelos es el propuesto por Kurt Lewin el cual corresponde a un modelo conformado por 3 etapas las cuales se desarrollan mediante un enfoque genérico y simple, y permite a las empresas realizar cambios en los cuales se involucran las personas colaboradas de forma clara.



**Figura 1:** *Proceso de cambio-Modelo de Kurt Lewin.*

**Fuente:** *Lewin (1951).*

#### **Etapas de Descongelamiento.**

Según (Duarte, 2020): “Es considerado como la fase exploratoria o de diagnóstico que permite comprender el estado actual o status quo en el que se encuentra la organización, así como las condiciones y las fuerzas que permitieron mantener ese estado” (p. 9).

Esta etapa es considerada como exploratoria y consta de buscar analizar el estado con el que está operando la empresa y de esta forma encontrar puntos débiles los cuales pueden

ser tratados mediante otras técnicas con la finalidad de optimizar la operatividad de la empresa.

Por último, según (Duarte, 2020) esta etapa se puede alcanzar, “por medio de tres vías: el aumento de las fuerzas potenciadoras, las cuales facilitan el desarrollo de un comportamiento diferente al actual, con la disminución de las fuerzas opositoras y con la combinación de las dos anteriores” (p.9).

### **Etapa de Movimiento o cambio.**

Según (Duarte, 2020) en esta etapa:

Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. Por este motivo, es importante empoderar a las personas a alcanzar innovadoras formas de trabajar, relacionarse y aprender nuevos valores, actitudes y comportamientos a nivel individual y organizacional (p.10).

En esta etapa tras la exposición de los puntos débiles y como los cambios a implementar requieren de la participación de las personas colaboradoras implicadas es importante que estos se encuentren motivados y con la disposición adecuada a aceptar los cambios mediante actitudes de empoderamiento y participación significativa para que las personas colaboradoras creen que la nueva forma de operar es la más óptima y de esta forma se impulse el cambio.

Además, se considera importante plantear la aplicación de 3 acciones, la persuasión de las personas colaboradoras para que estos perciban el problema desde una perspectiva innovadora, además plantea el trabajo en conjunto para de esta manera recolectar información

relevante respecto al cambio y de esta manera conectar distintos enfoques de los grupos y así poder obtener distintas estrategias y, por último, optar por la estrategia más eficiente (Duarte, 2020, p.10).

### **Etapa de Recongelamiento.**

Según (Duarte, 2020): “se produce cuando las nuevas prácticas pasan a formar parte de la cultura organizacional; sin embargo, esto solo se logra cuando el cambio toma forma y las personas se comprometen con las nuevas maneras de trabajar” (p.10).

En esta etapa es fundamental y es donde se permite dar por realizado el cambio, en esta las personas colaboradoras ya han aceptado el cambio de manera óptima y con una motivación adecuada hacia el mismo permitiendo que estas mismas se comprometan a sus nuevos status operativos y no retomen las practicas anteriores.

En esta última etapa es importante mantener lo planteado por Lewin en sus investigaciones, el cual menciona que las personas tienden a reducir el comportamiento anterior, y considera necesario arraigar los cambios mediante la repetición del nuevo comportamiento de manera que se logren los objetivos planteados al inicio del cambio, por otra parte, para afianzar este recongelamiento la empresa debe construir una coalición de personas colaboradoras al mismo tiempo que se crea una visión futura a partir de la iniciativa del cambio planteado, es por esto por lo que, esta etapa culmina cuando la empresa logra los primeros beneficios del cambio y se establece un ambiente de confianza para la realización de futuros cambios organizacionales (Duarte,2020, p.11).

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.2.1 Técnicas que se implementan en el salario emocional.

En cuanto a la implementación del salario emocional este puede estar presente mediante diversas técnicas, por lo cual es importante exponer las principales técnicas de salario emocional que aplica una empresa, según Riquelme (2023), las empresas pueden iniciar con técnicas que permiten generar cambios positivos sin necesariamente incurrir en un gasto para el presupuesto general, estas técnicas son:

**Horarios flexibles:** mantener el horario habitual de trabajo, pero no dentro de itinerarios rígidos que incluso permita algunas veces trabajar remotamente, teniendo en mente que lo importante es que el trabajo se realice correctamente.

**Entrenamiento y educación:** tener un sistema de capacitación constante, considerando intereses de los colaboradores y las necesidades organizacionales.

**Guardería y cuidado de niños:** proveer la asistencia necesaria para colaborar con el estrés de las situaciones familiares. En proyectos más grandes, tener espacios de guardería en el mismo lugar facilitando situaciones a colaboradores que ejercen la paternidad.

**Espacios de ocio:** cuidando siempre el ambiente físico y el espacio, considerar un lugar para facilitar la recreación en ratos libres, para relajarse y desconectarse momentáneamente.

**Voluntariado:** ofrecer tiempo libre extra a los empleados que participan voluntariamente en programas de ayuda a diversas causas.

**Retribución flexible:** si la empresa ofrece ciertos productos o servicios que son atractivos para los empleados, que los mismos puedan optar por alguno de ellos en concepto de salario.

**Compensaciones sociales:** convenios con descuentos para empleados, transporte, vouchers, e incluso seguro social (Riquelme, C., p. 70).

Por otra parte, dentro de la necesidad de la retención del talento humano, así como la generación de un ambiente y clima organizacional que permita a las empresas tener un incentivo que llame la atención a la hora de obtener a las personas más aptas para la empresa (ENEA Business School), menciona que es importante apostar por las siguientes técnicas:

**Desarrollo profesional:** La organización debe adaptar sus procesos internos para que la promoción interna sea justa y basada en principios de equidad en función de méritos, valores y grado de formación. En este sentido debe facilitar la asistencia a cursos internos o externos que permitan el crecimiento del empleado.

**Compensaciones psicológicas:** Las palabras de aliento y agradecimiento siempre serán bien recibidas y permitirá que el empleado se sienta reconocido y aumentará su identificación con la empresa. De esta manera aumentará su competitividad.

**Conciliación familiar y personal:** Debe valorarse su grado de autonomía y el trabajador tendrá la sensación de ser tratado como persona y no únicamente un número o una 'máquina' de una cadena de producción.

**Retribuciones fijas y variables:** Incentivar las ideas o las sugerencias para mejorar la empresa deben ser recompensadas, incluso de manera monetaria. También deben incorporarse a los salarios complementos basados en la productividad. El trabajador más implicado verá mejorado su sueldo y ofrecerá lo mejor de sí por la compañía en la colabora (ENEA Business School, 2021).

### 2.2.2 Programa.

En cuanto al concepto de programa, para (Fernández, A., 2021) este: "Hace referencia, de manera muy amplia y general, a todo el conjunto de actividades, ideas, planes y estrategias que se organizarán para poder desarrollarlos posteriormente" (p.1).

Por otra parte, dentro de las principales características que componen un programa se encuentran según (Fernández, A., 2021):

Tiene que ver con un conjunto de actividades o acciones. Implica, en la mayoría de las ocasiones, a un grupo de personas que sean parte de este. Estará conformado por etapas, objetivos y finalidades. La idea es, a grandes rasgos, poder prever algunos escenarios, sobre todo si son más bien conflictivos, para poder disponer de las herramientas correspondientes y solucionarlos (p.1).

Por lo cual un programa corresponde a un medio mediante el cual se interconecta las necesidades a abarcar con el plan para abordar esas necesidades, en otras palabras, es una herramienta para la obtención los resultados mediante una serie de actividades que permiten la realización del plan.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Generalidades de la empresa.**

Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. es una empresa de origen costarricense fundada en 1968, su principal actividad de producción consiste en la elaboración de alimentos para diferentes especies de animales de granja.



**Figura 2** Logo de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.  
**Fuente:** Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. (2024).

La empresa es una fuente de ingreso para muchas familias de la zona de Puntarenas, Agroindustrial Zeledón Maffio S.A., está conformada por 115 colaboradores y brinda servicios con una calidad de alto nivel y con una cobertura de todo el país.

### 2.3.1 Historia.

Zeledón Maffio es una empresa familiar de capital 100% costarricense que nace en 1968 cuando su fundador Jaime Maffio Musmanni inicia un pequeño proyecto de lechería en Esparza de Puntarenas.

En 1979 de la mano de Jaime Maffio, su hijo y su yerno se inicia una ampliación y aquel proyecto que inicio como una lechería seria complementado con una granja porcina. El 1985 incursionan en la fabricación de los alimentos iniciando en un principio con la elaboración de alimentos para el autoconsumo de su granja.

En 1999 se constituye la sociedad: Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

En el 2006 se inicia con la comercialización de alimentos para animales, comercializando, solamente en Puntarenas y luego en Guanacaste. Actualmente la empresa tiene presencia en la mayor parte del país. Con rutas en Pacifico Central, Guanacaste, Zona Norte, Zona Sur, Caribe y Valle Central.

Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. genera más de 95 empleos directos y más de 40 empleos indirectos con lo cual favorece a más de 100 familias de la zona de Puntarenas. Fabrican y comercializan alimentos para diferentes especies como: cerdos, aves, ganado bovino, mascotas, caballos.

### **Misión.**

Son una empresa dedicada a la nutrición animal y a la producción agropecuaria, comprometidos en satisfacer rentablemente las necesidades de nuestros clientes mediante

productos y servicios de calidad, en armonía con el ambiente y en procura del desarrollo comunitario.

### **Visión.**

Consolidar la misión de la empresa, logrando:

- Una mayor participación de mercado en Costa Rica.
- Mayor rentabilidad
- Incursionar en nuevos mercados
- Reconocimiento por productos y servicios diferenciados.

### **Valores.**

Perseverancia:

- Ser firme y constante en lo que se quiere.

Respeto:

- Tolerar la diferencia de opiniones, personalidad e ideas de los demás.

Honestidad

- Actuar de manera decente y justa en todo momento.

Humildad:

- No sentirse más que los demás.

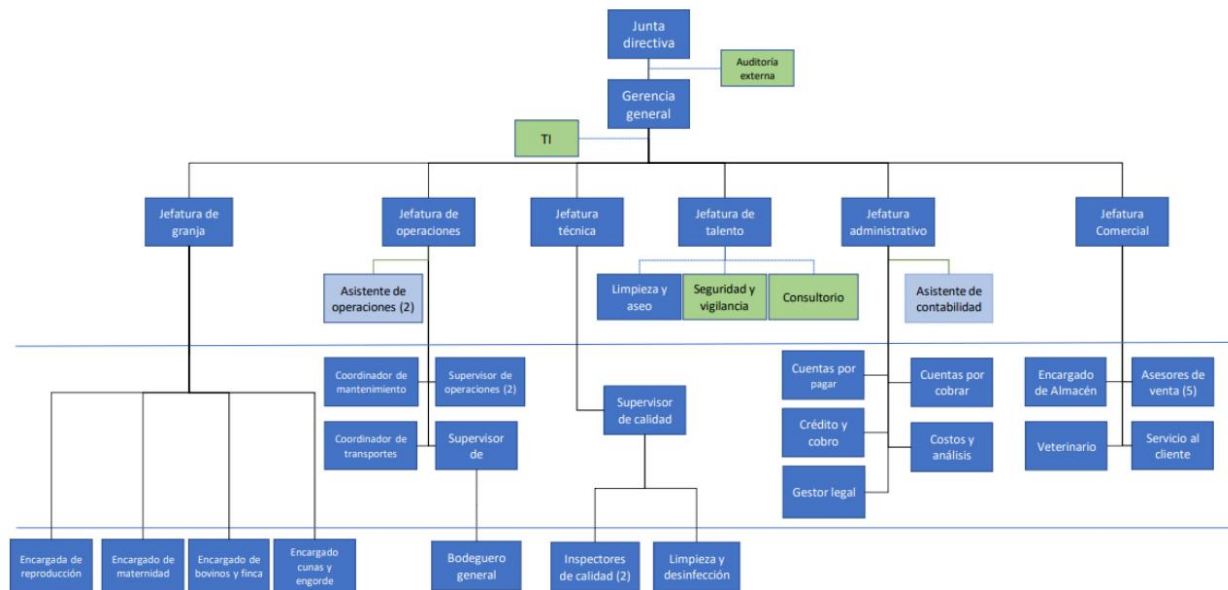
Pasión:

- Realizar nuestro trabajo con entusiasmo, compromiso y vivo interés.

Excelencia:

- Buscar la perfección en lo que se hace.

2.3.1 Organigrama.



**Figura 3:** Organigrama de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.  
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

### 3.1 ENFOQUE

Con respecto a los enfoques correspondientes que dan base metodológica a una investigación se pueden encontrar tres diferentes alternativas, como mencionan (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “Se puede manifestar de tres formas o seguir tres rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual” (p.33).

De esta forma se describen los tres tipos de enfoques de forma que, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p.393).

De esta misma manera, para (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas” (p.10).

Por último, se puede establecer un enfoque mixto el cual según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de

toda la información recabada” (p.45). De esta forma en función de los objetivos planteados en la investigación se determina que esta debe presentar un enfoque mixto con la intención de lograr obtener los mejores resultados posibles.

### **3.2 ALCANCE**

Dentro de las investigaciones con el fin de lograr los resultados, estas se enfocan en distintos alcances, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) plantea que: “Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo” (p.106). De esta manera el alcance exploratorio, según (Arias y Covinos, 2021): “se realizan cuando el investigador quiere familiarizarse con un fenómeno desconocido, todos los estudios nacen de la exploración y es el inicio para realizar investigaciones más profundas de correlación o de explicación” (p.70).

Por su parte el alcance descriptivo, según (Arias y Covinos, 2021): “tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden” (p.70).

De igual forma, en el alcance correlacional, según (Arias y Covinos, 2021): “El propósito principal de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada” (p.71).

Por último, el alcance explicativo busca, según (Arias y Covinos, 2021): “establecer causa – efecto entre sus variables, son más profundas y estructuradas a diferente de los alcances previos. Existen las variables independientes (causas) y las variables dependientes (efectos) y las hipótesis se pueden plantear de forma que se establezca causalidad” (p.72).

Como la investigación se centra en un tema con amplio conocimiento en investigación como lo es el salario emocional el cual cuenta con un amplio repertorio teórico, la investigación tendrá un enfoque del tipo descriptivo.

### 3.3 DISEÑO

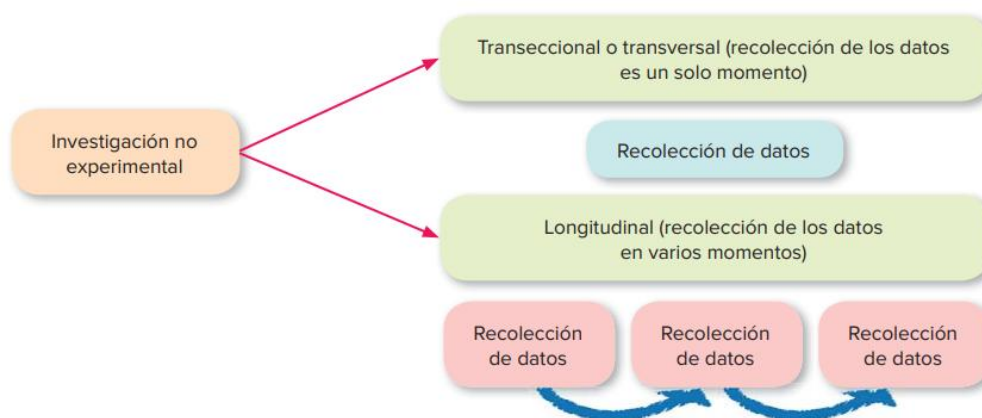
En cuanto a la componente del diseño con respecto a la parte cuantitativa debido al enfoque mixto, esta se centra en los siguientes diseños: Diseño no experimental y el Diseño experimental, los cuales serán detallados y conceptualizados a continuación.

Para (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) el diseño experimental: “hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes” (p.151).

Por otra parte, el diseño no experimental según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020):

“se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas (p.174).

Además, dentro de la ruta no experimental se puede encontrar dos tipos los cuales son el tipo transversal y el longitudinal el cual se puede describir su utilización en la siguiente figura.

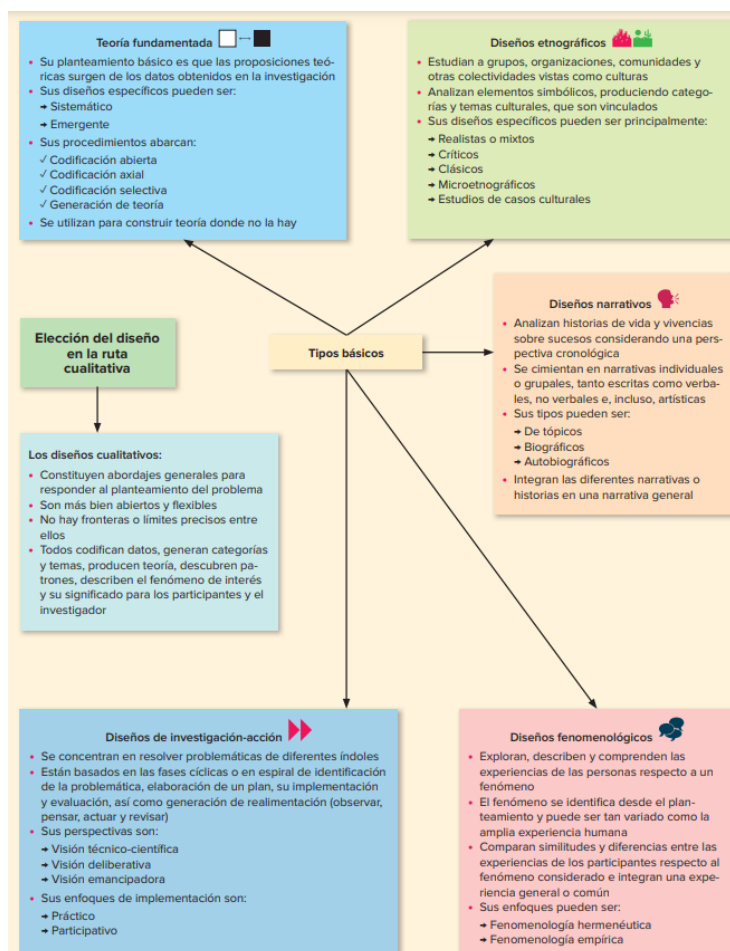


**Figura 4:** Tipos de diseños no experimentales.

**Fuente:** (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). *Metodología de la investigación.*

Con respecto a los fines de esta investigación, como no se pretende tener alguna interacción o modificación de las variables de estudio que corresponden a los colaboradores de la empresa y la recolección de los datos se realizara en un solo momento el diseño de esta investigación corresponde al **diseño no experimental – Transversal**.

Por otra parte, al ser parte cualitativa esta se centra en los diseños: Teoría Fundamentada, Fenomenología, Narrativo, Etnográfico, Investigación–Acción, entre otros. Con el fin de mostrar una mejor comprensión de cada diseño en una metodología cualitativa se presenta la siguiente imagen la cual describe y caracteriza cada diseño de manera efectiva.



**Figura 5:** Diseños de la investigación cualitativa.

**Fuente:** (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). *Metodología de la investigación*.

De esta forma, con respecto al diseño que mejor se ajusta a la investigación bajo su enfoque y metodología y cuyo problema y objetivos se centran en la elaboración de un plan para la solución y por finalidad generar una propuesta la cual en este caso es la creación de un programa de salario emocional para la empresa en estudio, el diseño de la investigación corresponde a un diseño de **Investigación-Acción**.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

En este apartado se explican los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

#### **3.4.1 Población**

Con respecto al conjunto población, para (Arias y Covinos, 2021) corresponde a, “Las personas, objetos, eventos que se estudian” (p.26), de esta forma para términos de la población al ser de carácter cualitativo y es necesario obtener información referente al salario emocional por parte de los colaboradores de la empresa se tomara en cuenta una población de 115 colaboradores, así como

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

Con respecto a la muestra al ser un enfoque mixto tendremos dos tipos de muestra, la cual corresponden primero al tipo cualitativo la cual según (Arias y Covinos, 2021), “son las llamadas muestras típicas o intensivas, en que se eligen casos de un perfil similar, pero que se consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura (no en un sentido estadístico, sino de prototipo)” (p.431), considerando lo anterior la muestra tendrá una parte donde se utilizara muestreo por conveniencia para la recolección de información pertinente para la investigación.

Con respecto a la muestra conformada para la parte del enfoque cuantitativo según (Arias y Covinos, 2021): “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta si se desean generalizar los resultados” (p. 196), considerando lo anterior se debe realizar un cálculo de muestra a partir del conjunto universo el cual está conformado por 115 colaboradores, tomando estas consideraciones el tamaño de muestra se determinará de la siguiente manera, considerando 5% de significancia o bien 95% de confianza y la máxima variabilidad posible ( $p = 0,5$ ).

$$n_0 = \left( \frac{Z_{\alpha/2} * \sqrt{p * q}}{e} \right)^2 = \left( \frac{1,96 * \sqrt{0,5 * 0,5}}{0,10} \right)^2 = 96,04$$

Ahora aplicamos el factor de corrección considerando a la población  $N = 115$ .

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{96,04}{1 + \frac{96,04}{115}} = 53$$

De esta forma con el fin de obtener resultados adecuados que permitan conclusiones respecto a la población se deben considerar 89 colaboradores para la muestra, además esta muestra corresponde a una de carácter probabilístico.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Con respecto a las consideraciones o criterios que permiten la inclusión y exclusión de los elementos que conforman la muestra, (Arias y Covinos, 2021) nos menciona que, “Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Por ejemplo, en algunos estudios suele precisarse el perfil de los casos a seleccionar por edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, estado civil, etc.” (p.199), considerando lo mencionado anteriormente se presenta la siguiente tabla la cual describe adecuadamente los criterios de inclusión y exclusión.

**Tabla 1:**  
*Criterios de inclusión y exclusión.*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Colaboradores de la empresa.	Que la persona tenga menos de 6 meses de estar laborando en la empresa.
Persona encargada de Recursos Humanos de la empresa.	Que la persona tenga 6 o menos meses de estar desempeñando el cargo en RRHH o no sea la encargada de la implementación del programa de salario emocional.
Expertos conocedores en programas de salario emocional.	Falta de practicidad y contextualización de la teoría relacionada con el tema.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### **3.4.4 Consideraciones éticas**

Las personas objeto de estudio serán contactadas por medio de alguna aplicación que permita la comunicación a distancia, así como también se plantea la realización de una entrevista de manera presencial con parte de las personas que componen la muestra de estudio. Con respecto a la muestra cuantitativa se realizará una selección aleatoria dentro de la población y se compartirá un cuestionario realizado en Forms con el fin de ser llenado en línea. Por último, toda la información será con un fin académico, de forma que todos los entrevistados firmaran un permiso de consentimiento para la utilización de la información para la investigación y a su vez se mencionara que no se utilizara la información para favorecer a terceros.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con respecto a los instrumentos de medición es importante aclarar que estos instrumentos deben contar con estándares de confiabilidad y validez, por su parte, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales” (p.228). Además (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) Mencionan que: “La validez, en

términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229).

Con fines de obtener los mejores resultados para la presente investigación, se utilizarán dos instrumentos con diferentes bases metodológicas, por parte de la metodología cuantitativa se utilizará una encuesta de preguntas cerradas y con respecto a la metodología cualitativa se realizará una entrevista con preguntas abiertas.

Con respecto al cuestionario según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.251), además este presenta preguntas cerradas las cuales según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p. 251).

Con respecto a la parte cualitativa en esta el investigador tiene un papel importante, según (Arias y Covinos, 2021), “el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones grupales, etc.)” (p.443). con respecto a lo anterior el método de recolección de información que se utilizara en esta investigación es la entrevista con preguntas abiertas la cual según (Arias y Covinos, 2021), “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.449).

### **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS**

Este estudio se centró con variables tanto categóricas como cuantificables debido a su enfoque mixto, además según (Arias y Covinos, 2021), “la variable es aquello que se va a estudiar, medir y/o controlar o manipular” (p.43). de esta manera se plantea el cuadro

operacional de las variables, tomando en consideración los objetivos y características de las variables como la definición conceptual, operacional, dimensión, indicadores e instrumento a utilizado para la recolección de información.

**Tabla 2:**  
*Cuadro de operacionalización de las variables.*

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Analizar el uso actual del salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.	Uso del salario emocional	Un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades del trabajador,	Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores y una entrevista con preguntas abiertas a la encargada de RRHH.	Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral. Teletrabajo. Espacios de trabajo agradables. Espacios de recreación.	Tipos de salario emocional presentes Conformidad con los tipos de salario emocional presentes. Conocimiento de lo que es salario emocional.	Entrevista con preguntas abiertas. Encuesta con preguntas cerradas.
Identificar las técnicas de salario emocional utilizadas en la actualidad por diversas empresas.	Técnicas de salario emocional	Las empresas pueden iniciar con técnicas que permiten generar cambios positivos sin necesariamente incurrir en un gasto para el presupuesto general	Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores y una entrevista con preguntas abiertas a la encargada de RRHH.	Retribuciones fijas y variables. Compensaciones psicológicas. Conciliación familiar y personal. Entrenamiento y educación. Desarrollo profesional.	Cuales técnicas se implementan. Cuáles son las mejores técnicas actuales. Cuales técnicas considera el área de RRHH necesarias.	Entrevista con preguntas abiertas. Análisis de fuentes secundarias.
Categorizar los cambios necesarios para la implementación del programa de salario emocional para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.	Cambio organizacional	Transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que se logra mayor rentabilidad en la organización.	Entrevista con preguntas abiertas a la gerente de recursos humanos.	Modelo de Lewin.	Etapas de descongelamiento.	Entrevista con preguntas abiertas. Encuesta con preguntas cerradas.

**Fuente:** Elaboración propia.

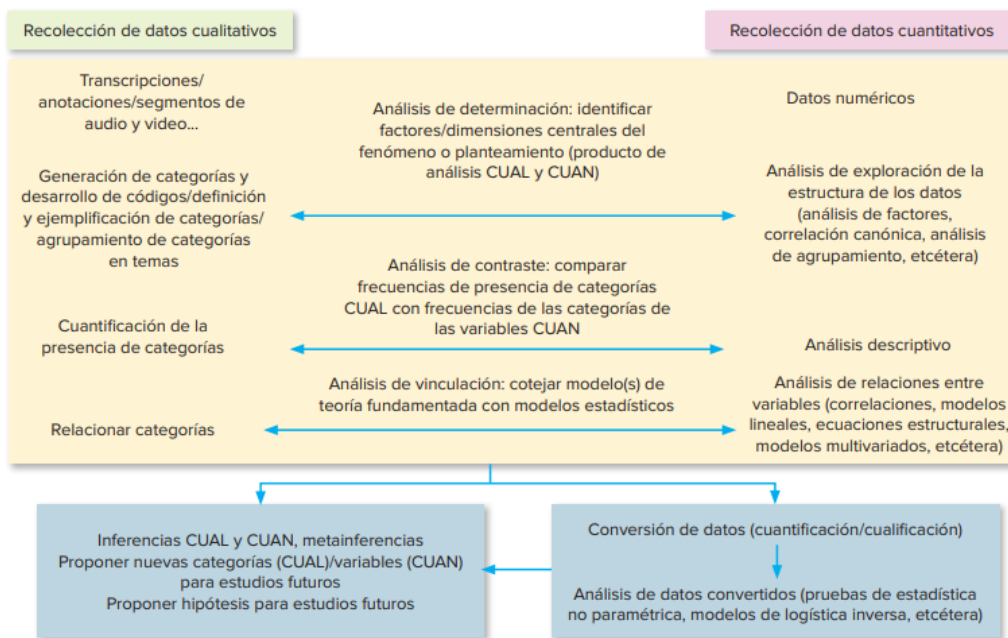
### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con respecto a la estrategia de análisis de datos esta debe manejarse desde el enfoque mixto establecido y según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) para analizar los datos:

“en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos

(codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. La selección de técnicas y modelos de análisis también se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o puede requerir de su transformación. La diversidad de posibilidades de análisis es considerable en los métodos mixtos, además de las opciones conocidas que ofrecen la estadística y el análisis temático” (P.657).

De esta manera, la investigación realiza una recolección de los datos de manera narrativa mediante entrevistas con preguntas abiertas y se realizarán transcripciones de las respuestas, además, se recolectará información cuantificable que permita realizar cuadros, gráficos el cálculo de elementos de la estadística descriptiva. Por último, en el enfoque mixto se busca analizar los datos con el fin de realizar el siguiente contraste.



**Figura 6:** Una secuencia habitual de análisis en los estudios mixtos  
**Fuente:** (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Metodología de la investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se abordan los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas con el fin de abarcar los objetivos específicos, por lo cual se presentará la información según el objetivo y los indicadores correspondientes a cada pregunta y respuesta de la entrevista, así como a la encuesta realizada al personal.

### 4.1 Primer objetivo específico

Con respecto al primer objetivo, este corresponde a:

- Analizar el uso actual del salario emocional en empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024

Con el fin de obtener la información pertinente que permitiera satisfacer el objetivo, se aplicó una entrevista a la persona encargada del área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, así como una encuesta al personal de la empresa.

#### 4.1.1 Tipos de salario emocional presentes

**¿considera usted que el programa de salario emocional que se aplica en a la empresa es adecuado y completo?**

#### **Respuesta encargada de RRHH:**

En temas de salario emocional se busca la innovación, por ejemplo, en un semestre se implementaron incentivos salariales entonces para el próximo semestre se cambie el incentivo con el fin de no crear algo que se considere como obligación y derecho si no como algo atractivo. Considero que se tiene que erradicar ese mal pensar que todo reconocimiento tiene que ser económico, muchas empresas no aplican un salario emocional por que piensan que

todas las retribuciones deben ser monetarias. Aspectos como dar “una palmadita en la espalda” a una persona colaboradora en público puede tener más impacto que lo que puede generar un bono. Por último, considero que no hay programa de salario emocional perfecto y debe estar en constante modificación año a año, y considerando las distintas áreas de la empresa.

**¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltan de implementar en la empresa?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Considero que hay mucho aun por hacer en la empresa, hay unos tipos de salario emocional que viene aplicando otras empresas como por ejemplo, dar días a las personas pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos, y por ejemplo, se les de 3 al año, un día por cuatrimestre para realizar esos trámites que son meramente personales sobre todo por el horario de trabajo que es de 7am a 5pm de la tarde, por lo que pedir un permiso tiende a ser un poco incomodo o toca sacrificar los días que son de vacaciones.

Este año hemos añadido muchos beneficios que no teníamos, como membrecías a gimnasios, incluir al personal administrativo a una red médica, queremos aplicar un poco más en la capacitación de habilidades blandas, formación de personal para el área operacional.

**¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se le brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de estos?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

En nuestra empresa, todas las personas colaboradoras están sujetas a un pago variado, el cual este sujeto al cumplimiento de objetivos, entonces no se reflejan los reconocimientos solamente con el incentivo económico, sino también, se les da un reconocimiento público por lo bien que están realizando las cosas y lo manejamos como un tema completamente ligado al cumplimiento de objetivos. Consideramos aspectos como el cuidado de la persona, el cuidado con los demás compañeros, la responsabilidad, si es un ejemplo para los demás y todo eso sumado permite reconocer el valor que tiene la persona para la empresa.

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

**Respuesta encargada de RRHH:**

Si considero que sí, hoy en día las personas preguntan con más frecuencia si hay oportunidades de crecimiento, porque en sus metas está en no quedarse en una posición y escalar y capacitarse para crecer a nivel personal o bien en la misma empresa, por lo cual es un buen incentivo para contribuir al desempeño de las personas colaboradoras.

**¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad en los horarios influye en el desempeño de los colaboradores? ¿de qué manera?**

**Respuesta encargada de RRHH**

En puesto que se permite esta modalidad es muy factible, en nuestra empresa en áreas administrativas es muy importante ya que a veces es pueden ocurrir situaciones personales que se

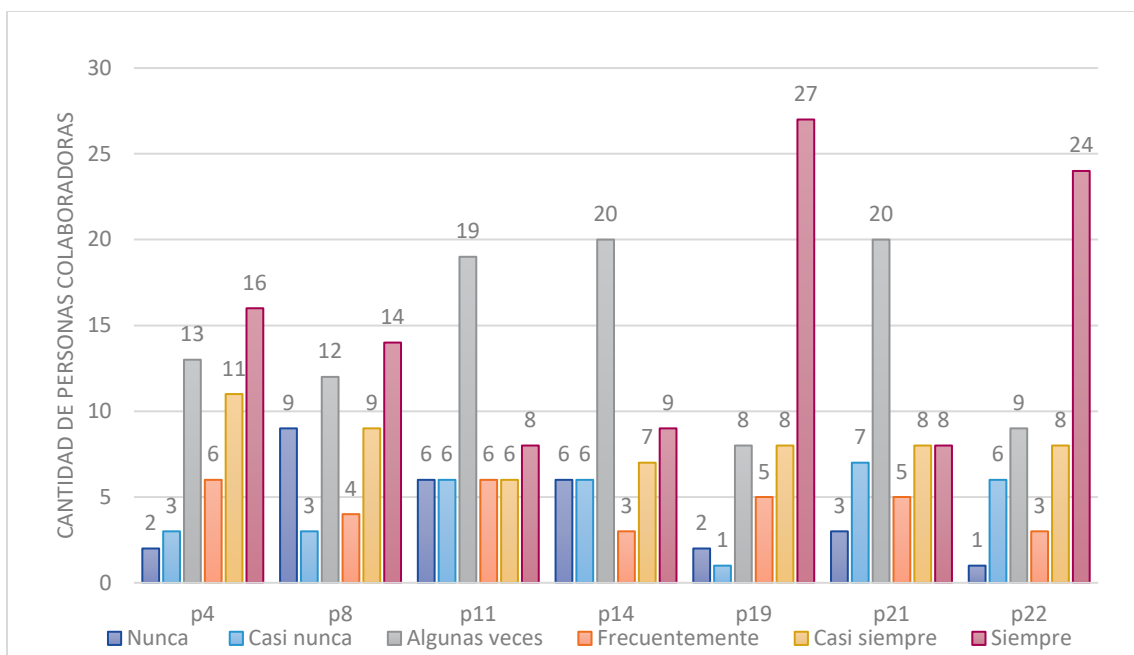
vuelven una limitante para la asistencia al lugar de trabajo, entonces la flexibilidad ayuda ya sea para que la persona llegue un poco más tarde, o bien pueda no asistir y retribuir el tiempo otro día o bien utilizar herramientas como el teletrabajo. Considero que, si tiene mucho peso ya que permite a los colaboradores en cierta parte estar más tranquilos, por ejemplo, la empresa no tiene medio de transporte entonces ciertos colaboradores prefieren salir 4:30 por la seguridad y horarios de buces y entrar a las 6 am en lugar de las 7am hora estándar de la empresa.

#### 4.1.2 Conformidad con los tipos de salario emocional presentes

Con respecto a la conformidad con los tipos de salario emocional, se realizó una encuesta a la muestra de personas colaboradoras las cuales arrojaron los siguientes resultados.

##### 1. Habilidades blandas

Se pregunto por el trato que tiene los jefes o directivos con respecto a las demás personas colaboradas, así como aspectos de comunicación en las siguientes preguntas: p4: ¿Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal?, p8: Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad, etc.), ¿tus superiores se solidarizan y ayudan?, p11: ¿Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores?, p14: ¿Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumple a cabalidad con alguna tarea específica?, p19: ¿Sus superiores confían en su trabajo?, p21: ¿Sus superiores realizan comentarios constructivos sobre su trabajo?, p22: ¿La comunicación es necesariamente presencial en sus funciones?.

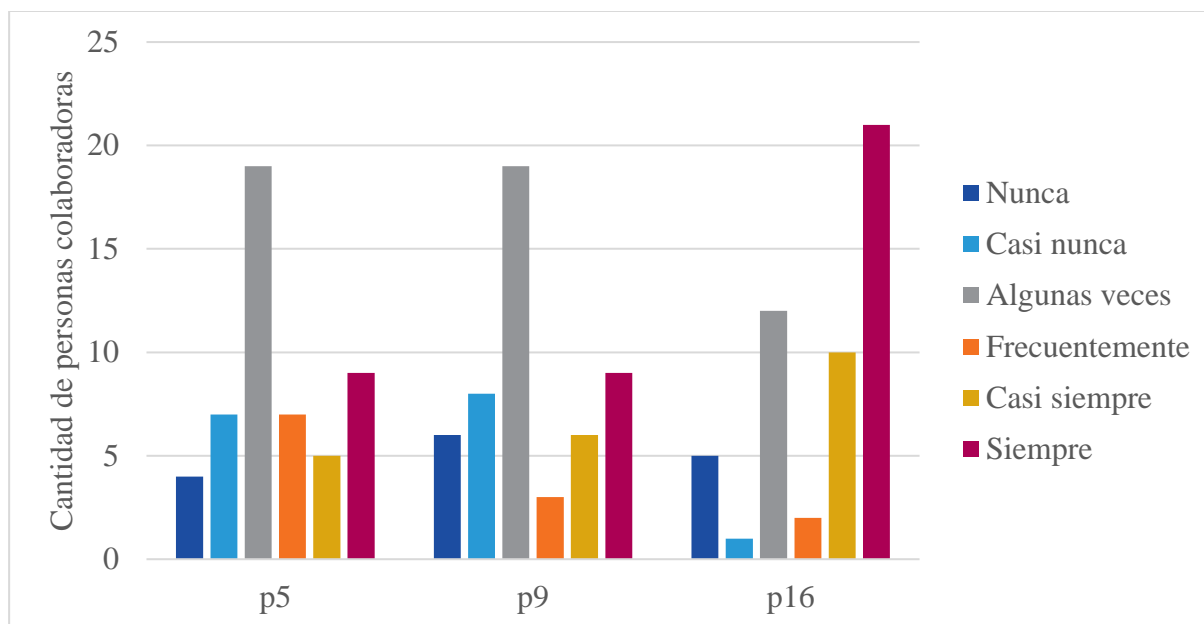


**Figura 7:** Resultados de preguntas referentes a habilidades blandas, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2. Formación activa del personal

Se plantearon preguntas referentes a la formación activas del personal mediante las siguientes preguntas: p5: ¿Les brindan capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal?, p9: ¿Existen posibilidades de ascenso por méritos?, p16: ¿Le brindan alguna flexibilidad en horarios si tuviera una emergencia o quisiera estudiar?

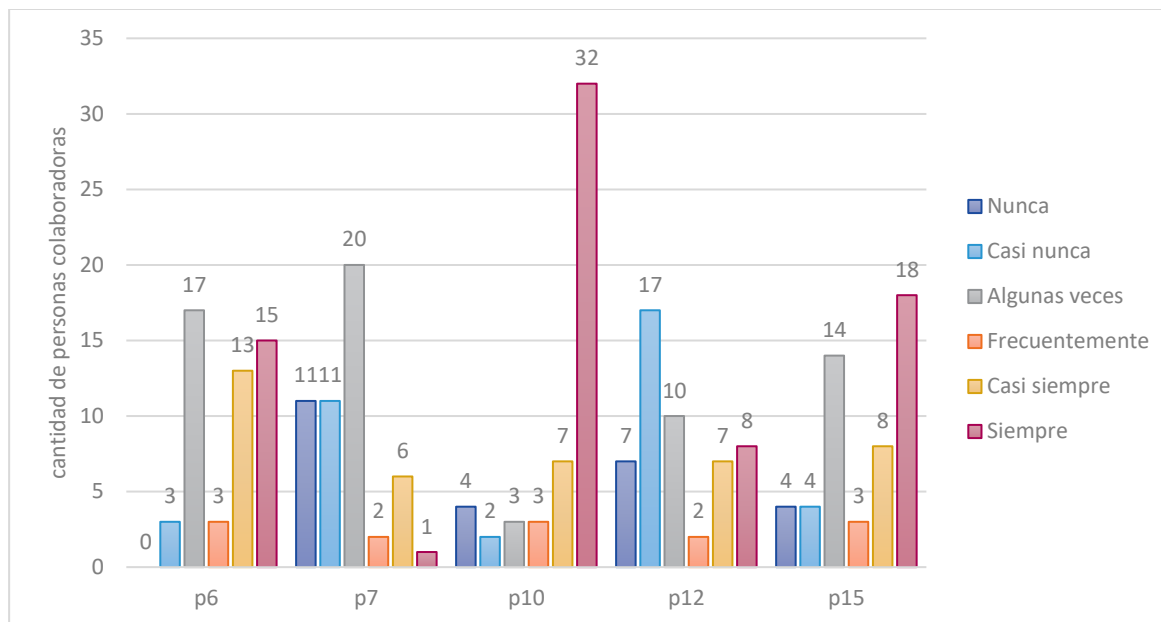


**Figura 8:** Resultados de preguntas referentes a la formación activa del personal, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3. Aspectos referentes a espacios y tiempo libre.

Se realizaron una serie de preguntas con el fin de conocer la recurrencia con la que el personal cuenta con espacios como la hora de almuerzo, tiempos libres, etc. Las preguntas son las siguientes: p6: ¿Se puede pedir permisos para tramites bancarios, ¿legales o de índole personal?, p7: ¿Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal?, p10: ¿Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo?, p12: ¿Puede contar con su descanso (fines de semana, feriados o días libres) sin que sea interrumpido o sea llamado del trabajo?, p15: ¿Tiene espacio para compartir un café o una conversación con sus compañeros de trabajo?



**Figura 9:** Resultados de preguntas referentes a espacios y tiempos libres del personal, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.

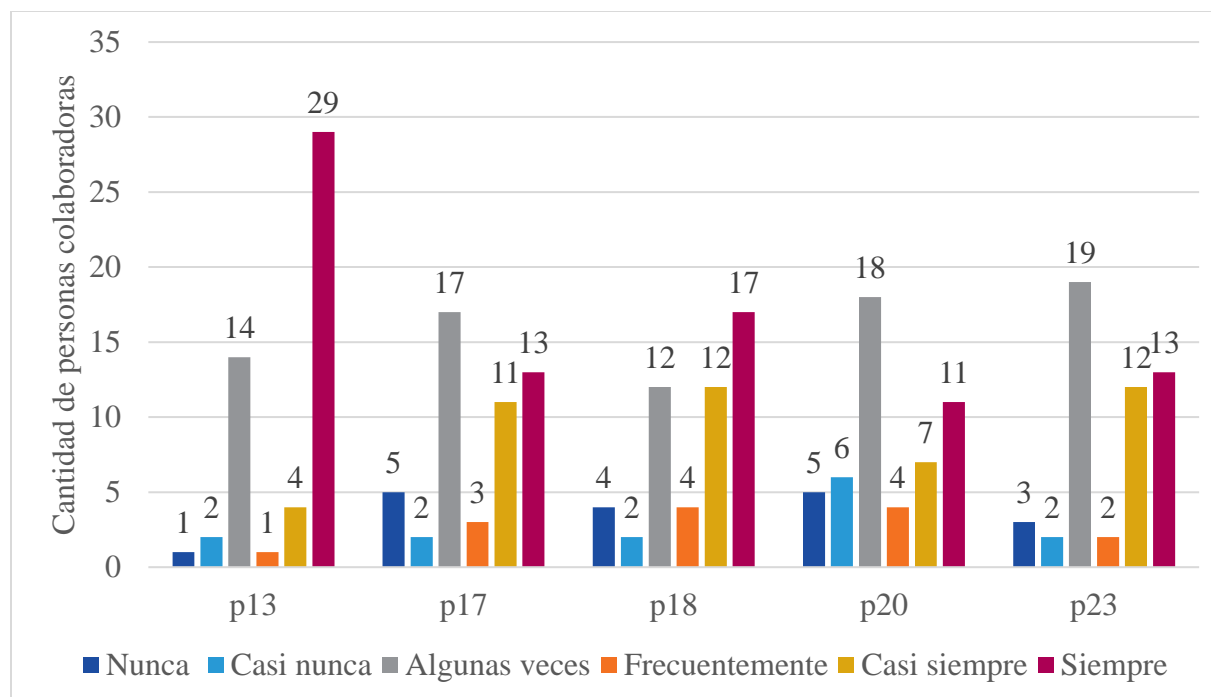
**Fuente:** Elaboración propia.

4. Aspectos relacionados con la motivación e importancia que siente la persona colaboradora.

Para este apartado se consideran aspectos considerados en las siguientes preguntas:

p13: ¿Se siente alegre por ser parte de esta empresa?, p17: ¿Se le toma en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa?, p18: ¿Cuándo despierta le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros?, p20: ¿Sus compañeros de trabajo lo ven como un ejemplo a seguir por como realiza sus actividades?, p23: ¿El ambiente de trabajo es muy bueno?

Los resultados obtenidos se muestran a continuación mediante un gráfico de barras.



**Figura 10:** Resultados de preguntas referentes a la motivación e importancia que siente la persona colaboradora, Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.3 Conocimiento de lo que es salario emocional

Con respecto al conocimiento de lo que es salario emocional por parte de los colaboradores de la empresa, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 3**

*Conocimiento del concepto de salario emocional por parte de las personas colaboradoras de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.*

Conoce el concepto	Definición			Total
	1	2	3	
<b>Sí</b>	2	0	13	15
<b>No</b>	4	9	12	25
<b>Tiene dudas</b>	1	2	8	11
<b>Total</b>	7	11	33	51

**Nota:** 1: Retribuir con beneficios no monetarios a los trabajadores; 2: Satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los colaboradores, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen ambiente laboral; 3: Retribuciones que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo e incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2 Segundo objetivo específico

Con respecto al segundo objetivo, este corresponde a:

- Identificar las técnicas de salario emocional utilizadas en la actualidad por diversas empresas.

### 4.2.1 Cuales técnicas se implementan.

**¿Con respecto al salario emocional. ¿Cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**

#### **Respuesta encargada de RRHH:**

El salario emocional es el sueldo con consentimientos donde la empresa debe realizar acciones que generen afecto hacia la empresa por parte de los colaboradores, como charlas, capacitaciones, aspectos como la flexibilidad de horarios, aspectos como permitir a las personas tomar sus propias decisiones dan sentido de involucramiento y aportan a sentirse bien en la empresa por parte de los colaboradores. Además, aspectos como la celebración de cumpleaños, la calidad de vida, donde se permite considerar aspectos personales, familiares y laborales.

### 4.2.2 Cuáles son las mejores técnicas actuales.

**¿De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿Cuáles cree usted que sean realmente necesarios para la aplicación en las organizaciones?**

#### **Respuesta encargada de RRHH:**

Fundamentales el tema de la capacitación, ya que una persona bien capacitada y bien entrada tiene mejor seguridad en su trabajo y hace que su desempeño en este sea el óptimo, por otra parte, el tema del respeto, la calidad de vida, así como el tema de la toma de decisiones.

**¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Si, por ejemplo, hay empresas que trabajan 24/7 por lo cual se deben considerar mucho los horarios laborales, las demás y se deben determinar acciones que reduzcan la carga laboral.

**¿Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben considerar a la hora de implementar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Se deben considerar el tipo de industria, los tipos de colaboradores que se encuentran en la empresa, puede haber colaboradores que tengan más interés en un trabajo remoto, otros que quieran la presencialidad total, además, hay colaboradores donde ciertos beneficios sean de agrado mientras que para otras áreas no lo sea, por lo tanto, se debe buscar según las áreas los beneficios óptimos para los colaboradores.

**¿De los factores que usted menciona, ¿Cuáles considera son indispensables en una organización para implementar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Indispensables la cultura de la gente es importante para implementar un salario emocional, se necesita saber qué es lo que necesita y quiere la gente porque así se pueden enfocar los esfuerzos en mejorar aspectos mediante el salario emocional, como, por ejemplo, planes de estudios,

capacitaciones conociendo el interés de los colaboradores en hacer carrera en la empresa o mejorar aspectos mediante esta.

**Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que se obtiene en los colaboradores a la hora de aplicar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Considero que la mayor ventaja es el compromiso, porque las personas hoy en día no están solo por un tema salarial, valoran el ambiente laboral, las formas en las que se le trata dentro de la empresa, así como las oportunidades que tiene en esta.

#### **4.2 Tercer objetivo específico**

Con respecto al tercer objetivo, este corresponde a:

- Categorizar los cambios necesarios para la implementación del programa de salario emocional para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.

##### **4.1.3 Etapa de Descongelamiento**

Con respecto a la identificación de cambios necesarios mencionados por la encargada del área de recursos humanos de la empresa encontramos mediante la entrevista de preguntas abiertas lo siguiente:

**¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltan de implementar en la empresa?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Considero que hay mucho aun por hacer en la empresa, hay unos tipos de salario emocional que viene aplicando otras empresas como por ejemplo, dar días a las personas pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos, y por ejemplo, se les de 3 al año, un día por cuatrimestre para realizar esos trámites que son meramente personales sobre todo por el horario de trabajo que es de 7am a 5pm de la tarde, por lo que pedir un permiso tiende a ser un poco incomodo o toca sacrificar los días que son de vacaciones.

Este año hemos añadido muchos beneficios que no teníamos, como membrecías a gimnasios, incluir al personal administrativo a una red médica, queremos aplicar un poco más en la capacitación de habilidades blandas, formación de personal para el área operacional.

Por otra parte, se les pregunto a la muestra de personas colaboradoras acerca de cuáles de 4 opciones quisieran recibir como incentivo de salario emocional en la empresa, los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 4**

*Resultados de la pregunta sobre el tipo de salario emocional que le gustaría recibir a los colaboradores de Agroindustrial Zeledón Maffio, 2024.*

<b>Tipos de salario emocional</b>	<b>Cantidad de personas colaboradoras</b>
<b>Días de descanso</b>	13
<b>Actividades familiares</b>	4
<b>Incentivos salariales</b>	14
<b>Promover la educación</b>	20
<b>Total</b>	51

**Fuente:** Elaboración propia.

Por último, se debe considerar aspectos importantes en las distintas áreas de subdivisión mencionadas en las preguntas de la encuesta con preguntas cerradas, las cuales consideran aspectos como, el conocimiento de lo que es salario emocional por parte de la persona colaboradora, la motivación y el ambiente laboral de la empresa, la formación activa de las personas colaboradoras y el desarrollo de habilidades blandas de estas. Los aspectos mencionados permiten dar un resultado oportuno en cuanto a aspectos a considerar para la categorización de los cambios necesarios que se deben implementar en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A., permitiendo abordar la primera etapa del proceso de gestión de cambio del modelo de Lewin.

#### 4.2.2 Etapa de cambio

En cuanto a la etapa de cambio con respecto a los resultados obtenidos mediante la realización de las encuestas se encuentra la necesidad de generar actividades que promuevan el entendimiento de las personas colaboradoras con respecto a los tipos de salario emocional que se aplican, los resultados arrojan en cierta parte un cierto desconocimiento de las personas colaboradoras con respecto a ciertos beneficios que estos tienen y pueden obtener en las distintas áreas en las que laboran.

Por otra parte, en cuanto a la gerencia de recursos humanos estas deben plantear una serie de cambios y planificarlos adecuadamente en cuanto a la preparación del personal superior, así como habilidades blandas de sus empleados y aspectos como la creación de informes que permitan a las personas colaboradoras conocer sobre sus beneficios no monetarios de forma adecuada, así como, la planificación de nuevas estrategias en función de las necesidades que tiene la persona colaboradora como la oportunidad de estudios, los días de descanso adecuados.

#### 4.2.3 Etapa de recongelamiento

En a las etapa de recongelamiento en base a los resultados esperados es necesario que la persona colaboradora después de su proceso de capacitación e instrucción de las ventajas y beneficios que obtiene de forma no monetaria se les presenten procesos de celebración y reconocimiento en cuanto a su cumplimiento, las personas colaboradoras marcaron con frecuencia que a veces no se sienten importantes dentro de la empresa, o no se sienten ejemplo con respecto a los demás compañeros y compañeras de trabajo, lo que radica en la aplicación el salario emocional como etapa de recogelamiento al dar confianza y retribuir a la persona colaboradora con comentarios asertivos sobre la importancia que tiene su labor dentro de la empresa y el reconocimiento constante por su trabajo.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en este capítulo se realiza el análisis de la información a través de la discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planeamiento del problema de investigación.

### 5.1 Primer objetivo específico

Con respecto al primer objetivo, este corresponde a:

- Analizar el uso actual del salario emocional en empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.

#### 5.1.1 Tipos de salario emocional presentes

Con respecto a los tipos de salario emocional según los resultados obtenidos en la investigación titulada “DISEÑO DE UN MANUAL DE BENEFICIOS QUE CONSTITUYA SALARIO EMOCIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA LA CONFIANZA, LIBERIA GUANACASTE, II CUATRIMESTRE 2021I”, (Aguilar, 2021) menciona que el salario emocional tiene una importancia dentro de la empresa en estudio considerando como factores importantes el reconocimiento por un buen desempeño, plan de vacaciones, permisos para atender asuntos personales, celebración en la empresa de fechas especiales.

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación y la pregunta de investigación, la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio en cuanto a los tipos de salario emocional el área de recursos humanos cuenta con incentivos los cuales los modifican por semestre con el fin de no considerarlo una obligación, además consideran importante aspectos

como la motivación en relación con incentivos salariales y consideran que su programa debe ir modificándose, además, la encargada del área de recursos humanos considera importantes al igual que en la investigación de Aguilar, aspectos como la flexibilidad de horario, días para realizar trámites personales y otros aspectos en como la capacitación del personal, sin embargo, la empresa por parte del área de recursos humanos presenta en los resultados un adecuado panorama en cuanto a las técnicas de salario emocional, sin embargo, no todas están siendo aplicadas en la empresa, por lo cual, en relación con la pregunta de investigación estas técnicas deben de analizarse con el fin de determinar su posible aplicación.

#### 5.1.2 Conformidad con los tipos de salario emocional presentes

En cuanto a la conformidad por parte de las personas colaboradoras de la empresa, en la investigación titulada “SALARIO EMOCIONAL COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DESDE LA PERSPECTIVA DE EXPERTOS EN TALENTO HUMANO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021, (Bonilla, 2021) menciona que, el salario emocional es una herramienta con la que se permite brindar mejores condiciones laborales y que contribuye fuertemente con un adecuado clima organizacional sano entre las personas colaboradoras.

En contraste con los resultados obtenidos en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, los resultados en temas de habilidades blandas del personal, se resalta que las personas colaboradoras en su mayoría presentan que los encargados suelen algunas veces saludar al personal por lo cual es una práctica que se realice siempre, además, se presenta que los superiores y encargados algunas veces toman como bien recibidas las opiniones o sugerencias por parte de las personas colaboradoras y a su vez reconocen algunas veces sus labores con gestos o

felicitaciones, lo cual da como resultado que practicas importantes como estas en busca de una buena motivación y clima organizacional no se aplican con frecuencia al igual que el desarrollo de comentarios de retroalimentación por parte de los superiores o encargados con respecto a las personas colaboradoras.

Por otra parte, en términos de la formación activa del personal, los resultados arrojan que algunas veces se realizan capacitaciones que las personas colaboradoras pueden aplicar en su trabajo o vida personal, de igual forma, algunas veces se les permite acceder a un ascenso por méritos propios y se rescata como punto importante que la mayoría de las personas colaboradoras reconocen que la empresa les brinda una flexibilidad de horarios en cuanto a una emergencia o si quisieran estudiar.

Además, en cuanto a aspectos referentes al espacio y tiempo libre, los resultados arrojan que en su mayoría las personas colaboradoras cuentan algunas veces con permisos para la realización de trámites personales, mientras que a su vez, cuentan con algunas veces para el desarrollo de actividades deportivas o recreacionales con todo el personal, y por último, con respecto a aspectos relacionados con la motivación e importancia que siente la persona colaboradora, los resultados muestran un poco participación por parte de las personas colaboradoras en cuanto actividades trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa, y se debe mejorar aspectos de habilidades blandas ya que se muestra una falta de un adecuado clima organizacional en cuanto a el reconocimiento del valor que tiene cada persona colaboradora por parte de sus demás compañeros y estos consideran en su mayoría que algunas veces el ambiente laboral en el que se encuentran en bueno.

Por último, con respecto a la pregunta de investigación, mencionado lo anterior la empresa da como resultado una necesidad por técnicas que desarrollen habilidades blandas, también que

determinen mayor libertad en la realización de aspectos personales por parte de las personas colaboradoras, por lo cual, son aspectos importantes donde se pueden determinar las técnicas adecuadas para el desarrollo del programa de salario emocional en la empresa.

### 5.1.3 Conocimiento de lo que es salario emocional

En cuanto al conocimiento del salario emocional por parte de las personas colaboradoras, en la investigación titulada “EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021”, (Calderón, 2021) menciona que, como resultado se obtuvo que las personas colaboradoras en su mayoría presenta un desconocimiento en cuanto al concepto de salario emocional o bien tienden a tener una idea incorrecta de lo que representa el mismo.

En cuanto a los resultados obtenidos estos muestran fuerte relación con lo obtenido por Calderón, donde casi un 50% de las personas colaboradoras de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio desconoce el concepto de salario emocional, y un 40% tiene una idea incorrecta de lo que representa el salario emocional, por lo cual, en relación con la pregunta de investigación la empresa da como resultado una necesidad en aspectos de información al personal acerca de sus beneficios y oportunidades dentro de la empresa.

## 5.2 Segundo objetivo específico

Con respecto al segundo objetivo, este corresponde a:

- Identificar las técnicas de salario emocional utilizadas en la actualidad por diversas empresas.

### 5.2.1 Tipos de salario emocional presentes

Con respecto a las mejores técnicas actuales de salario emocional aplicadas por las empresas, Laporta, A. (2021), resalta la importancia de incentivos como la flexibilidad horaria y el buen ambiente de trabajo, así como el desarrollo profesional y opciones de promoción interna, teletrabajo, acceso a espacios recreacionales y espacios de trabajo agradables.

Por otra parte, la entrevista a la persona experta da como resultado que las técnicas que considera más oportunas los incentivos que generen afecto hacia la empresa por parte de la persona colaboradora, como, por ejemplo: la flexibilidad de horarios, aspectos como permitir a las personas tomar sus propias decisiones dan sentido de involucramiento y aportan a sentirse bien en la empresa por parte de los colaboradores. Además, aspectos como la celebración de cumpleaños, la calidad de vida, donde se permite considerar aspectos personales, familiares y laborales.

Además, la persona experta da como incentivos prioritarios el tema de la capacitación del personal, así como el desarrollo de habilidades blandas como el respeto, la calidad de vida y la adecuada toma de decisiones, sin embargo, resulta la importancia de estudiar la empresa, los tipos de personas colaboradoras y los cargos que estas realizan en la empresa ya que esta determina cuales técnicas de salario emocional son aptas y cuáles no, esto permite determinar estas técnicas como técnicas necesarias para el desarrollo de un adecuado programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

### 5.3 Tercer objetivo específico

Con respecto al tercer objetivo, este corresponde a:

- Categorizar los cambios necesarios para la implementación del programa de salario emocional para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.

### 5.3.1 Etapa de Descongelamiento

Con respecto a la etapa de descongelamiento, Según (Duarte, 2020): “Es considerado como la fase exploratoria o de diagnóstico que permite comprender el estado actual o status quo en el que se encuentra la organización, así como las condiciones y las fuerzas que permitieron mantener ese estado” (p. 9), considerando esto los resultados obtenidos por parte de la entrevista a la gerencia de recursos humanos, se identifica como resultado diagnóstico y en relación con la pregunta problema sobre las técnicas adecuadas para el desarrollo de un programa de salario emocional se determina que faltan técnicas de salario emocional por aplicar como lo son dar días a las personas pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos y se contrasta con las preguntas referentes a la encuesta sobre qué tipo de salario emocional quisieran recibir como incentivo las personas colaboradoras, dando como resultado que un 25% de las personas colaboradoras encuestadas quieren como incentivo salarial días de descanso, además un 39.25% de las personas colaboradoras encuestas prefieren un mejor apoyo en la promoción del estudio por parte de la empresa.

### 5.3.2 Etapa de Movimiento o cambio

En cuanto a la etapa de movimiento, Según (Duarte, 2020): “en esta etapa: Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio” (p.10)

En cuanto a la etapa de cambio con respecto a los resultados obtenidos mediante la realización de las encuestas se encuentra la necesidad de generar actividades que promuevan el entendimiento de las personas colaboradoras con respecto a los tipos de salario emocional que se aplican, por lo cual, por parte de la gerencia de recursos humanos se encuentra una carencia en el manejo de la gestión del talento humano en puestos superiores, en temas de habilidades blandas y aspectos como el diseño de medios que permitan a la persona colaboradora conocer los beneficios que tiene en la empresa.

### 5.3.3 Etapa de recongelamiento

Con respecto a la etapa de recongelamiento, Según (Duarte, 2020): “se produce cuando las nuevas prácticas pasan a formar parte de la cultura organizacional; sin embargo, esto solo se logra cuando el cambio toma forma y las personas se comprometen con las nuevas maneras de trabajar” (p.10), en relación con los resultados, se evidencia que la empresa ha pasado por procesos de cambios los cuales no se ha terminado de verificar o de determinar si dichos cambios forman parte de la cultura organizacional actual de la empresa, además, esto se puede relacionar con la falta de mucho compromiso por parte de las personas colaboradoras debido a que no se sienten importantes en la empresa, además, en cuanto a la relación con la pregunta problema, es necesario el desarrollo de técnicas de salario emocional que permitan obtener una mejor actitud y motivación por parte de las personas colaboradoras.



## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta las ideas desarrolladas en el capítulo anterior, en el cual se realizó un análisis mediante el contraste de las respuestas obtenidas en las entrevistas, el de la encuesta presencial a las personas colaboradoras de la empresa, con los objetivos de investigación planteados.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función de cada objetivo con su respectivo indicador de logro, por lo cual se ordenan en una tabla compuesta por dos columnas, en la primera columna se desarrollan las conclusiones a las que ha sido posible llegar en relación con cada indicador y en la segunda columna se desarrollan las recomendaciones del caso según las conclusiones establecidas.

### 6.1 Primer objetivo específico

Con respecto al primer objetivo, este corresponde a:

- Analizar el uso actual del salario emocional en empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024

**Tabla 5**  
*Conclusiones y Recomendaciones*

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>INDICADOR:</b> Tipos de salario emocional presentes	
Los tipos de salario emocional en una empresa corresponden a beneficios no monetarios o económicos que se ofrecen a las personas colaboradoras con el objetivo de	En base a lo obtenido en el capítulo 5 se recomienda que, la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio realice analice los tipos de salario emocional que está aplicando y

mejorar aspectos como la calidad de vida, compromiso con la empresa, motivación y satisfacción laboral, y estos dan beneficios a su vez a la empresa mejorando la retención del talento humano, incrementando la productividad y el rendimiento.

Con respecto a cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2024, se concluye que la empresa cuenta con incentivos, sin embargo, está un poco rezagada en cuanto a los tipos de salario emocional que presenta y rescata el valor que tiene tipos de salario emocional como la flexibilidad de horario, días para realizar trámites personales y otros aspectos en como la capacitación del personal

verifique si estos están cumpliendo con el objetivo que el programa de salario emocional plantea y tome en consideración aspectos como la opinión de las personas colaboradoras de la empresa, además, se debe considerar ampliar el programa y aplicar tipos de salario emocional más novedosos.

#### **INDICADOR:**

Conformidad con los tipos de salario emocional presentes

La conformidad con los tipos de salario emocional presentes por parte de las personas colaboradoras en una empresa implica la

Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, considerar aspectos que permitan la evaluación de las técnicas de

evaluación de los beneficios no monetarios que esta ofrece se ajustan a las expectativas y necesidad que las personas colaboradoras tienen como preferencia.

Estudiar la conformidad juega un papel clave a la hora de garantizar que el impacto del programa de salario emocional sea positivo y realmente contribuyente con el bienestar y la motivación de las personas colaboradoras de la empresa.

Con respecto a cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, las personas colaboradoras presentan una serie de inconformidades en cuanto a las aplicaciones de las técnicas de salario emocional presentes en aspectos como las habilidades blandas y el trato que tiene los superiores con ellos, lo que genera un impacto en la motivación, clima organizacional y desempeño laboral de los mismos, además, las personas colaboradoras resaltan una falta en aspectos como la

salario emocional que establezcan en su programa, considerando las necesidades, opiniones y expectativas que tiene las personas colaboradoras de la empresa, además de mejorar aspectos necesarios que muestran una carencia en las técnicas que se están aplicando como las habilidades blandas, el buen trato de los superiores, el ambiente adecuado y la motivación de las personas colaboradoras.

formación y oportunidades para la obtención de ascenso.

### **INDICADOR:**

#### Conocimiento de lo que es salario emocional

El salario emocional corresponde según su definición a un conjunto de beneficios no económicos que una empresa brinda a sus personas colaboradoras para mejorar el bienestar, la motivación y la satisfacción laboral de la misma. Este incentivo considera aspectos como la flexibilidad de horario, las oportunidades de desarrollo profesional, los reconocimientos, el teletrabajo, programas de salud y bienestar, entre otras diversas técnicas.

Según antecedentes, hoy en día las personas colaboradoras en su mayoría presentan un desconocimiento en cuanto al concepto de salario emocional o bien tienden a tener una idea incorrecta de lo que representa el mismo, y en cuanto a la situación actual de la empresa en cuanto a cuáles técnicas se utilizarían para

En base a lo obtenido en el capítulo 5 se recomienda que, la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio realice mediante algún medio la comunicación asertiva de lo que corresponde el salario emocional, las técnicas que se aplican y los beneficios que estos traen a las personas colaboradoras, además, pueden considerar medios como charlas, creación de materiales audiovisuales que permitan a la persona colaboradora comprender y entender el salario emocional.

el desarrollo de un programa de salario emocional, se concluye que las personas colaboradoras presentan un desconocimiento o bien una idea errónea de lo que conforma el salario emocional en realidad y en relación con la pregunta de investigación la empresa da como resultado una necesidad en aspectos de información al personal acerca de sus beneficios y oportunidades dentro de la empresa.

## 6.2 Segundo objetivo específico

Con respecto al segundo objetivo, este corresponde a:

- Identificar las técnicas de salario emocional utilizadas en la actualidad por diversas empresas.

**Tabla 6**

*Conclusiones y recomendaciones*

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>INDICADOR:</b> Cuales técnicas se implementan.	
Es claro que las técnicas de salario emocional actuales se centran en dar beneficios no económicos que le permitan a las personas colaboradoras de una empresa tener mejor	Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio basarse en técnicas y herramientas recomendadas por la opinión de expertos en el área de recursos humanos, de

calidad de vida y compromiso laboral y en relación con la pregunta problema sobre cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A., se concluye que entre las diversas técnicas, las más implementadas que resaltan son la flexibilidad laboral, como horarios adaptables y opciones de teletrabajo; programas de bienestar, como acceso a gimnasios, asesoramiento psicológico o actividades recreativas; oportunidades de desarrollo profesional, mediante capacitaciones, mentorías y planes de carrera; y reconocimiento constante, como premios, agradecimientos públicos o días libres por logros destacados. También destacan iniciativas que promuevan la diversidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y una cultura organizacional positiva basada en valores como la inclusión y el respeto.

forma que se mejore el programa de salario emocional y se logren mejores resultados en aspectos como el compromiso laboral por parte de las personas colaboradoras.

### **INDICADOR:**

Cuáles son las mejores técnicas actuales

Con respecto a las mejores técnicas actuales de salario emocional se concluye según la opinión del experto que y en busca de responder la pregunta problema sobre cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A., las técnicas más importantes son aquellas que lograr el compromiso y afecto de la persona colaboradora hacia la empresa, además, se resalta la importancia de la capacitación del personal no solo en aspectos meramente laborales, sino que también en capacitaciones relacionadas con las habilidades blandas.

Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio realizar en su programa de salario emocional actividades que promuevan el compromiso de la persona colaboradora con la empresa, actividades como la celebración de cumpleaños, la consideración de aspectos personales y familiares, la capacitación del personal con cargos como supervisor o jefes de departamentos en temas de habilidades blandas con el fin de mejorar el trato que tiene estos con respecto a las personas colaboradoras.

### **6.3 Tercer objetivo específico**

Con respecto al tercer objetivo, este corresponde a:

- Categorizar los cambios necesarios para la implementación del programa de salario emocional para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.

**Tabla 7**  
*Conclusiones y Recomendaciones*

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>INDICADOR:</b> Descongelamiento	
<p>En esta etapa del modelo de Lewin se preparan a las personas colaboradoras, grupos u organizaciones para el cambio. Tiene como objetivo principal romper con los patrones, las creencias y los comportamientos preestablecidos que pueden impedir la adopción del nuevo cambio.</p>	<p>Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con el fin de responder a cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional, identificar y considerar las técnicas de salario emocional que aún no están aplicando en la empresa como lo son dar días a las personas</p>
<p>Con respecto a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio se concluye que esta debe reconocer el cambio mediante la identificación en el capítulo 4 de las razones por las cuales el cambio es necesario.</p>	<p>pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos y se contrasta con las preguntas referentes a la encuesta sobre qué tipo de salario emocional quisieran recibir como incentivo las personas colaboradoras.</p>
	<p>Además de crear charlas donde se expliquen los motivos del cambio y los cambios que estarán por implementarse en cuanto al programa de salario emocional.</p>

**INDICADOR:**

## Etapa de Movimiento o cambio

En la etapa de movimiento del modelo de Lewin se plantean actividades y acciones que promuevan el cambio. Tiene como objetivo principal pasar del estado actual al nuevo estado deseado.

Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con el fin de responder a cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional, generar actividades que promuevan el entendimiento de las personas colaboradoras con respecto a los tipos de salario emocional 64 que se aplican, por lo cual, por parte de la gerencia de recursos humanos se encuentra una carencia en el manejo de la gestión del talento humano en puestos superiores, en temas de habilidades blandas y aspectos como el diseño de medios que permitan a la persona colaboradora conocer los beneficios que tiene en la empresa.

**INDICADOR:**

## Etapa de recongelamiento

Con respecto a la etapa de recongelamiento es claro que es crucial porque, sin ella, los cambios pueden revertirse fácilmente. Los comportamientos antiguos podrían resurgir si los empleados no perciben los cambios como

Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con la finalidad de dar con la pregunta problema sobre cuáles técnicas se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional, generar mecanismos que

parte integral de su trabajo diario o si no ven un compromiso a largo plazo por parte de la organización.

Se concluye que la empresa necesita del planteamiento adecuado de técnicas, actividades y actitudes que promuevan los cambios en el programa de salario emocional con el fin de lograr beneficios adecuados tanto en las personas colaboradoras, como el ambiente y productividad de la empresa.

permitan evaluar y comprobar el cambio en cuanto al planteamiento de la mejora del programa de inducción, así como actitudes que promuevan una motivación y clima organizacional adecuada mejorando la cultura organizacional de la empresa.

## CAPÍTULO VII: PROPUESTA \*

### *\* Cuando aplique*

Aplicación de los resultados para resolver el problema planteado e incorporar las recomendaciones.

Incluir todo el detalle de cómo deber ser implementada.

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Aspectos para la mejora del programa de salario emocional para la persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Aplicar los factores que determinarán la mejora del programa de salario emocional aplicado por el departamento de recursos humanos en beneficio de la persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio de Puntarenas, Costa Rica, durante el año 2024.

#### **Objetivos específicos**

- Complementar el programa de salario emocional de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con las técnicas investigadas mediante la entrevista a expertos para la mejora de beneficios no monetarios para persona colaboradora.
- Complementar el programa de salario emocional de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con las técnicas investigadas mediante la encuesta del personal para la mejora de beneficios no monetarios para persona colaboradora.

- Aplicar en el programa de salario emocional de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio las técnicas investigadas mediante las últimas tendencias en técnicas de salario emocional de empresas exitosas en base a fortalecer el compromiso de la persona colaboradora, así como su motivación y calidad de vida.

## 7.4 Cronograma de actividades y responsables

**Tabla 8**

*Actividades complementarias para el plan estratégico de gestión de recursos humanos de la empresa.*

Actividad	Encargado	Semana												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Oportunidades educativas	Encargados RR. HH y Dptos. Correspondientes													
Introducción a la psicología y bienestar emocional	Encargados RR. HH y especialista psicólogo													
Desarrollo de habilidades blandas	Encargados RR. HH y Dptos. Correspondientes													
Iniciativa de recreación y bienestar	Encargados RR. HH y Dptos. Correspondientes													
Reconocimientos y celebraciones	Encargados RR. HH													
Evaluación y medición del proyecto	Encargados RR. HH													

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

La mayoría de las actividades que se desarrollan en la propuesta corresponde a actividades que el personal encargado del área de recursos humanos de la empresa puede elaborar y aplicar sin un costo adicional elevado, sin embargo, se consideran presupuestos necesarios para la inversión en materiales, pagos a personas externas para diseños de propuestas, así como los distintos gastos en insumos necesarios para la elaboración de las actividades de capacitación.

**Tabla 9**

*Presupuesto aproximado para la realización de cada actividad de la propuesta.*

<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>
Oportunidades educativas	¢200 000.00
Introducción a la psicología y bienestar emocional	¢1 000 000.00
Desarrollo de habilidades blandas	¢500 000.00
Iniciativa de recreación y bienestar	¢1 000 000.00
Reconocimientos y celebraciones	¢1 000 000.00
Evaluación y medición del proyecto	¢1 000 000.00
<b>TOTAL</b>	¢4 700 000.00

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7.6 Fases de la propuesta

De forma detallada se presentan las distintas indicaciones y motivos por los cuales las actividades planteadas complementan al programa de salario emocional con la finalidad de mejorarlo en función a las necesidades de la empresa.

- **Oportunidades educativas**

En esta actividad la gerencia de recursos humanos puede realizar una charla con la finalidad de conocer las distintas necesidades educativas que requiere la población de personas colaboradoras, para luego brindar a estos la opción de estudios, permitiendo generar una

motivación y valorización de la empresa con las personas colaboradoras y estas muestren un mayor sentido de pertenencia y dedicación con la empresa.

- **Introducción a la psicología y bienestar emocional**

Se debe realizar la inclusión de personas especialistas en psicología y realizar una serie de conversatorios referentes a la salud mental y la relación que esta tiene en el desarrollo de la cotidianidad de la persona, además, abordar temas socialmente importantes como el bienestar emocional, la prevención del suicidio y la construcción de círculos sociales que sean sanos para las personas colaboradoras.

Esto busca generar motivación en las personas colaboradoras al transmitir un interés de la empresa por su integridad como persona, obteniendo como resultados una mayor productividad y comunicación además de mitigar riesgos hacia la salud mental de las personas colaboradoras.

- **Desarrollo de habilidades blandas**

Se establece para el área de recursos humanos de la empresa y la gerencia de los distintos departamentos desarrollar un taller donde se aborden las habilidades blandas con respecto a los puestos de colaboradores superiores como, jefe de planta, o supervisor, con el fin de incentivar un mejor trato de estos con el resto de las personas colaboradoras de la empresa.

Esto permite mantener un ambiente laboral y clima organizacional adecuado, además de mantener motivados a las personas colaboradoras con el reconocimiento de sus labores.

- **Iniciativa de recreación y bienestar**

En esta actividad la empresa puede desarrollar zonas dentro de la empresa que le permitan a la persona colaboradora realizar actividades recreacionales con el resto de compañeros y compañeras, además, deben seleccionar a una persona colaboradora por departamento con el fin de crear un comité de bienestar, el cual planifique los calendarios de actividades anuales, horarios

y espacios donde se van a realizar las actividades, y también, incentiven a las demás personas colaboradoras en actividades ya sean con comida o premios.

- Reconocimientos y celebraciones

El área de recursos humanos en estas actividades debe plantear una serie de reconocimientos y celebraciones de fechas festivas para las personas colaboradoras, como por ejemplo: reconocimientos verbales como elogios y valoración del trabajo realizado, incentivos monetarios, como retribuciones en efectivo por cumplir más de la meta de producción planteada por semana, incentivos no monetarios, como el reconocimiento por medio de algún trofeo u objeto, o una zona donde se muestre el trabajador de la semana por departamento. Todos esos reconocimientos permiten mantener una motivación alta en los empleados, además de crear un espíritu de competitividad sana dentro de la empresa la cual dará resultados reflejados en la productividad.

- Evaluación y medición del proyecto

Se recomienda a la empresa y al área de recursos humanos una serie de indicadores para evaluar en el cuarto, octavo y doceavo mes una evaluación del programa de salario emocional que emplean, estos indicadores corresponden a: aumento del porcentaje de satisfacción en las encuestas periódicas, esto permite conocer cómo evoluciona el programa de salario emocional durante el periodo de 12 meses, permitiendo evaluar cada actividad y buscar mejoras para el siguiente año; cantidad de actividades recreativas realizadas y cantidad de personas reconocidas, esto permite evaluar si el comité está desarrollando adecuadamente sus labores en cuanto al desarrollo de actividades durante el periodo, y el otro indicador busca evaluar los reconocimientos por el desempeño, permitiendo ver si el programa es exitoso debido a la visibilidad de que se está premiando al buen desempeño y actuar de las personas colaboradoras en la empresa, además, tener

claro cuantas premiaciones se dan cada 4 meses es fundamental para dar seguimiento a la cultura de reconocer por parte de la empresa.

## REFERENCIAS

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.

Barron Paredes, P. R. (2020). El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco–Ica.

Cepeda, K. (2020). *El Salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios* (Doctoral dissertation, Tesis de grado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/6119>).

ENAE. (01 de mayo 2021). El salario emocional, algo más que una palmada en la espalda. ENAE. [https://www.enaes.com/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?\\_adin=02021864894](https://www.enaes.com/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?_adin=02021864894)

Fernández, A. M. (28 de febrero de 2022). *Definición de programa. Características, tipos y ejemplos*. Definicion.com. <https://definicion.com/programa/>

Giraldo Arias, M. A. (2023). Salario emocional: equilibrio entre la vida laboral y personal.

Guzmán, D. M. C., Tenorio, N. B., & Pazmiño, K. V. B. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131.

HABLUTZEL, M. D. (2020). Gestión del cambio organizacional. *Obtenido de https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500,12866,8962*.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill.

Laporta, A. (2021) Tipos de salario emocional. APD España; APD. <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>

Mejía, A. (4 de agosto 2023). Salario emocional: ¿Qué es y cuáles son sus beneficios? Blog UVM. <https://blog.uvm.mx/salario-emocional-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios>.

Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72.

Rodríguez Díaz, L. A., & Santofimio Martínez, A. C. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional.

Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61.

# ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista

### **Guía de entrevista sobre el Salario Emocional**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_ **Lugar (ciudad y sitio específico):** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:**

**Entrevistado: (nombre, edad, genero, puesto, dirección, gerencia o departamento):**

\_\_\_\_\_.

#### **Introducción:**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos referentes a nuevas técnicas de salario emocional con el fin de determinar las técnicas más aptas para aplicar un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Mafio como objetivo de investigación para obtener el grado de licenciatura en la Universidad Hispanoamericana.

#### **Características de la entrevista:**

##### **¿Que se hará?:**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomarán en promedio 1 hora aproximadamente, y las cuales serán grabadas para la transcripción de la información para el beneficio del proyecto. Voluntariedad:

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

#### **Confidencialidad:**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero

de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Preguntas:

1. Con respecto al salario emocional. ¿Cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?
2. De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿Cuáles cree usted que sean realmente necesarios para la aplicación en las organizaciones?
3. ¿considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?
4. Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben considerar a la hora de implementar el salario emocional?
5. De los factores que usted menciona, ¿Cuáles considera son indispensables en una organización para implementar el salario emocional?
6. ¿Qué papel considera usted que cumple el salario emocional hoy en día?
7. Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que se obtiene en los colaboradores a la hora de aplicar el salario emocional?
8. ¿considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se le brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de estos?
9. ¿considera usted que ofrecer opciones de formación y desarrollo profesional contribuyen al buen desempeño de los colaboradores en sus labores? ¿Por qué?
10. ¿considera usted que ofrecer una flexibilidad en los horarios influye en el desempeño de los colaboradores? ¿de qué manera?

11. ¿considera usted que implementar el teletrabajo es una buena estrategia para promover el desempeño optimo de los colaboradores? ¿Cómo puede influir en el desempeño?
12. Para la encargada de RRHH, ¿considera usted que el programa de salario emocional que se aplica en a la empresa es adecuado y completo?
13. Para la encargada de RRHH ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltan de implementar en la empresa?

## Anexo 2: Encuesta al personal

# Encuesta sobre el salario emocional

Consentimiento informado.

**PRESENTACIÓN Y PROPÓSITO:** La Universidad Hispanoamericana está recolectando información referente a algunos datos personales, aspectos relacionados con el salario emocional y su aplicación en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. Es por ello que le presentamos el siguiente cuestionario con el fin de que nos apoye a completarlo.

**¿QUÉ SE HARÁ?:** Si acepta participar en este estudio, se le solicitará completar un cuestionario, que le tomará unos 15 minutos, aproximadamente.

**RIESGOS:** Participar en esta encuesta no significa para usted ningún riesgo, ni físico, ni psicológico, ni legal. Si usted no se siente cómodo/a contestando alguna pregunta, puede dejarla en blanco y contestar el resto y puede dejar de responder el cuestionario en cualquier momento.

**BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que las personas encargadas del área de recursos humanos aprendan más acerca de los temas de la encuesta y este conocimiento puede beneficiar a la empresa en un futuro.

**VOLUNTARIEDAD:** Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

**CONFIDENCIALIDAD:** Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, los datos estarán desprovistos de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Si está de acuerdo con todo lo anterior, le solicitamos llenar el siguiente cuestionario. La base de datos del estudio será de uso restringido y su acceso se limita a personal universitario previamente autorizado, para cuyo desempeño mantiene y observa los derechos de confidencialidad de la información, de conformidad con la Ley No. 8968 de Protección de las personas frente al tratamiento de sus datos personales. El contenido de la información no podrá ser tratado de manera incompatible con el fin aquí descrito.

1. Sexo

*Marca solo un óvalo.*

Hombre

Mujer

2. Conoce usted el concepto de salario emocional?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

Tengo dudas

3.Cuál de las siguientes opciones cree usted que es la definición de salario emocional?

*Marca solo un óvalo.*

Retribuir con beneficios no monetarios a los trabajadores

Satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los colaboradores, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen ambiente laboral

El salario emocional hace referencia a todas aquellas retribuciones que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad.

4. Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

5. Les brindan capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

- 6.

Se puede pedir permisos para tramites bancarios, legales o de índole personal?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

7. La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

8. Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

9. Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad, etc.), tus superiores se solidarizan y ayudan?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

10. Existen posibilidades de ascenso por méritos?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

11. Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

12. Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

13. Puede contar con su descanso (fines de semana, feriados o días libres) sin que sea interrumpido o sea llamado del trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

14. Se siente alegre por ser parte de esta empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

15. Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumple a cabalidad con alguna tarea específica.

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

16. Tiene espacio para compartir un café o una conversación con sus compañeros de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

17. Le brindan alguna flexibilidad en horarios si tuviera una emergencia o quisiera estudiar?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

18. Se le toma en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

19. Cuando despierta le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

20. Sus superiores confían en su trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

21. Sus compañeros de trabajo lo ven como un ejemplo a seguir por como realiza sus actividades?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

22. Sus superiores realizan comentarios constructivos sobre su trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

23. La comunicación es necesariamente presencial en sus funciones?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

24. El ambiente de trabajo es muy bueno?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

25. Hay equilibrio entre el tiempo que pasa en el trabajo y el tiempo libre para otras aspectos de su vida?

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Casi nunca
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

26. Qué le gustaría recibir en la empresa como salario emocional?

*Marca solo un óvalo.*

- Días de descanso
- Promover actividades familiares
- Incentivos salariales
- Promover la educación

Anexo 3: Respuestas obtenidas en la entrevista

### **Guía de entrevista sobre el Salario Emocional**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_ **Lugar (ciudad y sitio específico):** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:**

**Entrevistado: (nombre, edad, genero, puesto, dirección, gerencia o departamento):**

\_\_\_\_\_.

#### **Introducción:**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos referentes a nuevas técnicas de salario emocional con el fin de determinar las técnicas más aptas para aplicar un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Mafio como objetivo de investigación para obtener el grado de licenciatura en la Universidad Hispanoamericana.

#### **Características de la entrevista:**

##### **¿Que se hará?:**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomarán en promedio 1 hora aproximadamente, y las cuales serán grabadas para la transcripción de la información para el beneficio del proyecto. Voluntariedad:

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

#### **Confidencialidad:**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero

de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Preguntas:

**¿considera usted que el programa de salario emocional que se aplica en a la empresa es adecuado y completo?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

En temas de salario emocional se busca la innovación, por ejemplo, en un semestre se implementaron incentivos salariales entonces para el próximo semestre se cambie el incentivo con el fin de no crear algo que se considere como obligación y derecho si no como algo atractivo. Considero que se tiene que erradicar ese mal pensar que todo reconocimiento tiene que ser económico, muchas empresas no aplican un salario emocional por que piensan que todas las retribuciones deben ser monetarias. Aspectos como dar “una palmadita en la espalda” a una persona colaboradora en público puede tener más impacto que lo que puede generar un bono. Por último, considero que no hay programa de salario emocional perfecto y debe estar en constante modificación año a año, y considerando las distintas áreas de la empresa.

**¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltan de implementar en la empresa?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Considero que hay mucho aun por hacer en la empresa, hay unos tipos de salario emocional que viene aplicando otras empresas como por ejemplo, dar días a las personas pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos, y por ejemplo, se les de 3 al año, un día por cuatrimestre para realizar esos

trámites que son meramente personales sobre todo por el horario de trabajo que es de 7am a 5pm de la tarde, por lo que pedir un permiso tiende a ser un poco incomodo o toca sacrificar los días que son de vacaciones.

Este año hemos añadido muchos beneficios que no teníamos, como membrecías a gimnasios, incluir al personal administrativo a una red médica, queremos aplicar un poco más en la capacitación de habilidades blandas, formación de personal para el área operacional.

**¿Considera usted que existe relación entre el reconocimiento que se le brinda a los colaboradores por medio del salario emocional con el desempeño de estos?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

En nuestra empresa, todas las personas colaboradoras están sujetas a un pago variado, el cual este sujeto al cumplimiento de objetivos, entonces no se reflejan los reconocimientos solamente con el incentivo económico, sino también, se les da un reconocimiento público por lo bien que están realizando las cosas y lo manejamos como un tema completamente ligado al cumplimiento de objetivos. Consideramos aspectos como el cuidado de la persona, el cuidado con los demás compañeros, la responsabilidad, si es un ejemplo para los demás y todo eso sumado permite reconocer el valor que tiene la persona para la empresa.

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

**Respuesta encargada de RRHH:**

Si considero que sí, hoy en día las personas preguntan con más frecuencia si hay oportunidades de crecimiento, porque en sus metas está en no quedarse en una posición y escalar y capacitarse para crecer a nivel personal o bien en la misma empresa, por lo cual es un buen incentivo para contribuir al desempeño de las personas colaboradoras.

**¿Considera usted que ofrecer una flexibilidad en los horarios influye en el desempeño de los colaboradores? ¿de qué manera?**

**Respuesta encargada de RRHH**

En puesto que se permite esta modalidad es muy factible, en nuestra empresa en áreas administrativas es muy importante ya que a veces es pueden ocurrir situaciones personales que se vuelven una limitante para la asistencia al lugar de trabajo, entonces la flexibilidad ayuda ya sea para que la persona llegue un poco más tarde, o bien pueda no asistir y retribuir el tiempo otro día o bien utilizar herramientas como el teletrabajo. Considero que, si tiene mucho peso ya que permite a los colaboradores en cierta parte estar más tranquilos, por ejemplo, la empresa no tiene medio de transporte entonces ciertos colaboradores prefieren salir 4:30 por la seguridad y horarios de buces y entrar a las 6 am en lugar de las 7am hora estándar de la empresa.

**¿Con respecto al salario emocional. ¿Cuáles tipos conoce usted que se ofrezcan a los colaboradores actualmente en las organizaciones?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

El salario emocional es el sueldo con consentimientos donde la empresa debe realizar acciones que generen afecto hacia la empresa por parte de los colaboradores, como charlas,

capacitaciones, aspectos como la flexibilidad de horarios, aspectos como permitir a las personas tomar sus propias decisiones dan sentido de involucramiento y aportan a sentirse bien en la empresa por parte de los colaboradores. Además, aspectos como la celebración de cumpleaños, la calidad de vida, donde se permite considerar aspectos personales, familiares y laborales.

**¿De los tipos de salario emocional que usted indicó, ¿Cuáles cree usted que sean realmente necesarios para la aplicación en las organizaciones?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Fundamentales el tema de la capacitación, ya que una persona bien capacitada y bien entrada tiene mejor seguridad en su trabajo y hace que su desempeño en este sea el óptimo, por otra parte, el tema del respeto, la calidad de vida, así como el tema de la toma de decisiones.

**¿Considera usted que el tipo de industria o la naturaleza del negocio influye a la hora de implementar los diferentes tipos de salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Si, por ejemplo, hay empresas que trabajan 24/7 por lo cual se deben considerar mucho los horarios laborales, las demás y se deben determinar acciones que reduzcan la carga laboral.

**¿Basado en su experiencia ¿Cuáles son los factores que se deben considerar a la hora de implementar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Se deben considerar el tipo de industria, los tipos de colaboradores que se encuentran en la empresa, puede haber colaboradores que tengan más interés en un trabajo remoto, otros que quieran la presencialidad total, además, hay colaboradores donde ciertos beneficios sean de agrado mientras que para otras áreas no lo sea, por lo tanto, se debe buscar según las áreas los beneficios óptimos para los colaboradores.

**¿De los factores que usted menciona, ¿Cuáles considera son indispensables en una organización para implementar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Indispensables la cultura de la gente es importante para implementar un salario emocional, se necesita saber qué es lo que necesita y quiere la gente porque así se pueden enfocar los esfuerzos en mejorar aspectos mediante el salario emocional, como, por ejemplo, planes de estudios, capacitaciones conociendo el interés de los colaboradores en hacer carrera en la empresa o mejorar aspectos mediante esta.

**Según su experiencia, ¿Cuál es la mayor ventaja que se obtiene en los colaboradores a la hora de aplicar el salario emocional?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

Considero que la mayor ventaja es el compromiso, porque las personas hoy en día no están solo por un tema salarial, valoran el ambiente laboral, las formas en las que se le trata dentro de la empresa, así como las oportunidades que tiene en esta.

**¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que no se tuvieron que aplicar o que faltan de implementar en la empresa?**

**Respuesta encargada de RRHH:**

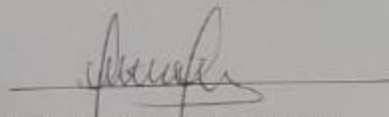
Considero que hay mucho aun por hacer en la empresa, hay unos tipos de salario emocional que viene aplicando otras empresas como por ejemplo, dar días a las personas pagados por la empresa para que estos puedan realizar trámites sin la necesidad de estar pidiendo permisos, y por ejemplo, se les de 3 al año, un día por cuatrimestre para realizar esos trámites que son meramente personales sobre todo por el horario de trabajo que es de 7am a 5pm de la tarde, por lo que pedir un permiso tiende a ser un poco incomodo o toca sacrificar los días que son de vacaciones.

Este año hemos añadido muchos beneficios que no teníamos, como membrecías a gimnasios, incluir al personal administrativo a una red médica, queremos aplicar un poco más en la capacitación de habilidades blandas, formación de personal para el área operacional.

## Anexo 4: Declaración jurada

**Declaración jurada**

Yo, Jockselyn Yenory Peña Muñoz , mayor de edad, cédula de identidad número 6-0336-0352, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis RRHH de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado “Técnicas que se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Puntarenas Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 11 de diciembre del año dos mil veinticuatro.



Jockselyn Yenory Peña Muñoz

Cédula de identidad: 6-0336-0352

## Anexo 5: Permiso a la empresa



San José, 09 de julio de 2024

**Licda.**  
**Marcela Quirós Vargas**  
**Jefe Talento Humano y Salud Ocupacional**  
**Agroindustrial Zeledón Maffio**

Me permito saludarla y a la vez desearle éxitos en el desarrollo de sus funciones profesionales.

La Universidad Hispanoamericana, con la finalidad de preparar a nuestros estudiantes de una manera adecuada, tanto desde la forma teórica como práctica, gestiona a solicitud de los estudiantes procesos de permisos a empresas para ejecutar el trabajo final de graduación.

Por lo cual, con el fin de atender la solicitud de la señorita **Yoselyn Yenori Peña Muñoz**, cédula número, **6-0336-0352**, y reconociendo la prestigiosa imagen de Agroindustrial Zeledón Maffio, solicitamos su colaboración, para que se le permita a nuestra estudiante de la carrera de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, realizar la investigación de la modalidad de graduación, denominada tesis, en su empresa. Durante la ejecución de esta, se requiere el acceso a la información suficiente y necesaria para desarrollarla, de acuerdo con el alcance y objetivos del trabajo de investigación. Cabe resaltar que, los datos y resultados de la investigación permanecerán absolutamente confidenciales y anónimos, de acuerdo con los reglamentos y procedimientos pertinentes a la compañía.

Su aprobación para realizar este estudio será muy apreciada para completar el grado al que está optando la estudiante; así mismo, nuestra estudiante se compromete a cumplir con las indicaciones reglamentarias que le obligan como estudiante universitario y otras que se le den a conocer y sean propias de la institución que visita.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS**  
**ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2024.07.10 19:12:03 -06'00'

**Lic. Luis Alberto Vargas Zúñiga, director**  
**Director de Carrera Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

## Anexo 6: Carta de autorización al CENIT

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 11 de diciembre de 2024.

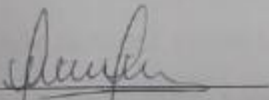
Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Jockselyn Yenory Peña Muñoz, con número de identificación 603360352, autora del trabajo de graduación titulado "Técnicas que se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Puntarenas Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024", presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis RRHH; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

  
\_\_\_\_\_  
Jockselyn Yenory Peña Muñoz  
Cédula 6-0336-0352

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

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


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

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

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

## Anexo 7: Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con énfasis RRHH



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS**

**Título del Proyecto**

Nombre de la persona participante: Marcela Quirós Vargas

Nombre de la persona investigadora: Yoselyn Yanory Peña Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
Jackselyn@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: SEñor Francisco Chacón Achí

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos referentes a nuevas técnicas de salario emocional con el fin de determinar las técnicas más aptas para aplicar un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Mafio como objetivo de investigación para obtener el grado de licenciatura en la Universidad Hispanoamericana.

Firma de la persona participante: Marcela Quirós Vargas

### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomarán en promedio 1 hora aproximadamente, y las cuales serán grabadas para la transcripción de la información para el beneficio del proyecto. Voluntariedad:

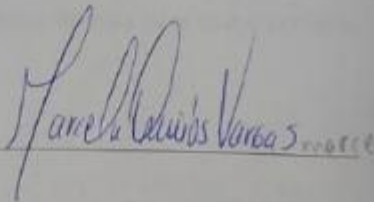
### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

### **CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Firma de la persona participante:



Pamela Velásquez Vargas

### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Marela Quiñes Vargas 6-238-767 Marela Quiñes Vargas  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Yoselyn Yenny Paño Muñoz [Firma] 603860352  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:

[Firma] Marela Quiñes Vargas

## Anexo 8: Carta de tutor

**CARTA DEL TUTOR**

San José, 16 de enero de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Jockselyn Yenory Peña Muñoz**, cédula de identidad número 6-0336-0352, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Técnicas que se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Puntarenas Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		85

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

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)**

Firmado digitalmente  
 por SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2025.01.16  
 11:46:42 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 9: Carta de lector

**CARTA DE LECTOR****20 de enero de 2025****Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana****Estimado señor**

La estudiante **Jockselyn Yenory Peña Muñoz** cédula de identidad **0603360352** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Técnicas que se utilizarían para el desarrollo de un programa de salario emocional en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. en Puntarenas Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2024.**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, 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.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2025.01.20 21:28:36 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 10: Fotos de la empresa

