

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera y énfasis

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato en administración de negocios con
énfasis en recursos humanos*

**Los factores para optimizar el uso de salarios
emocionales en relación con el desempeño de los
colaboradores de TIGO sede del Roble,
Puntarenas en el II cuatrimestre 2025.**

Jimena Abarca Madrigal

Diciembre, 2025

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRAFICOS	6
AGRADECIMIENTOS	7
DEDICATORIA	8
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	9
Abstract	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	13
1.1.2 Delimitación del problema.....	33
1.1.3 Justificación	33
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	34
1.3 OBJETIVOS.....	34
1.3.1 Objetivo general.....	34
1.3.2 Objetivos específicos	34
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	35
2.1 MARCO TEÓRICO.....	35
2.1.1. Concepto de salario emocional.....	35
2.1.2. Características de salario emocional.....	36
2.1.3. Generalmente como se mide el salario emocional	37
2.1.4. Cambio organizacional	39
2.1.5. Modelo de cambio organizacional.....	40
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.2.1. Desempeño laboral	45
2.2.2. Optimización administrativa.....	47
2.3 MARCO CONTEXTUAL	49
2.3.1. Características geográficas del lugar	49
2.3.2. Características demográficas de la población.....	49
2.3.3. Aspectos históricos de la institución u organización.....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 ENFOQUE	52
3.1.1. Enfoque cualitativo.....	52

3.1.2. Enfoque cuantitativo.....	52
3.1.3. Enfoque Mixto.....	53
3.2 ALCANCE.....	54
3.2.1. Alcance descriptivo.....	54
3.2.2. Alcance exploratorio.....	55
3.2.3. Alcance correlacional.....	55
3.2.4. Alcance explicativo.....	55
3.3 DISEÑO.....	56
3.3.1. Diseños para el ámbito cuantitativo.....	56
3.3.2. Diseños para el ámbito cualitativo.....	58
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	63
3.4.1 Población.....	63
3.4.2 Tipo de muestra.....	64
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	64
3.4.4 Consideraciones éticas.....	65
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
3.5.1. Características de los instrumentos de recolección de información.....	66
3.5.2. Instrumentos aplicados en la investigación.....	68
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	69
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	77
3.7.1. Análisis de datos cuantitativos.....	77
3.7.2. El análisis de datos cualitativos.....	77
3.7.3. Integración de resultados.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	80
4.1. Objetivo 1: Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales.....	81
4.1.1. Indicador 1: Reconocimiento y Apreciación.....	81
4.1.2. Indicador 2: Ambiente laboral positivo.....	83
4.1.3. Oportunidades de desarrollo.....	84
4.1.4. Flexibilidad horaria.....	86
4.1.5. Retroalimentación.....	87
4.2. Objetivo 2: Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede El Roble.....	89
4.2.1. Conocimiento del salario emocional.....	89

4.2.2. Tipos de beneficios emocionales	90
4.2.3. Percepción sobre efectividad	92
4.2.4. Impacto en motivación y productividad	94
4.2.5. Dificultades para aplicar herramientas	95
4.2.6. Participación en programas de bienestar	96
4.2.7. Percepción de equidad	98
4.2.8. Recomendaciones de mejora	100
4.3. Objetivo 3: Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble.....	102
4.3.1. Calidad del trabajo y motivación.....	102
4.3.2. Trabajo en equipo e integración	103
4.3.3. Relaciones interpersonales y clima.....	104
4.4. Objetivo 4: Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso de salario emocional en relación con el desempeño.....	105
4.4.1. Gestión del cambio organizacional.....	105
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	107
5.1. Objetivo 1: Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales	107
5.1.1. Indicador 1: Reconocimiento y apreciación	108
5.1.2. Indicador 2: Ambiente laboral positivo	108
5.1.3. Indicador 3: Oportunidades de desarrollo	109
5.1.4. Indicador 4: Flexibilidad horaria	110
5.1.5. Indicador 5: Retroalimentación	111
5.2. Objetivo 2: Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede El Roble.....	112
5.2.1. Indicador 1: Conocimiento del salario emocional.....	112
5.2.2. Indicador 2: Tipos de beneficios emocionales	113
5.2.3. Indicador 3: Percepción sobre efectividad.....	114
5.2.4. Indicador 4: Impacto en motivación y productividad.....	115
5.2.5. Indicador 5: Dificultades para aplicar herramientas.....	115
5.2.6. Indicador 6: Participación en programas de bienestar.....	116
5.2.7. Indicador 7: Percepción de equidad.....	117
5.2.8. Indicador 8: Recomendaciones de mejora.....	118

5.3. Objetivo 3: Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble.....	118
5.3.1. Indicador 1: Calidad del trabajo y motivación	119
5.3.2. Indicador 2: Trabajo en equipo e integración	120
5.3.3. Indicador 3: Relaciones interpersonales y clima	120
5.4. Objetivo 4: Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso de salario emocional en relación con el desempeño	121
5.4.1. Indicador 1: Gestión del cambio organizacional	121
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	123
Y RECOMENDACIONES	123
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
6.1.1. Primer objetivo específico	124
6.1.2. Segundo objetivo específico	131
6.1.3. Tercer objetivo específico	141
6.1.3. Cuarto objetivo específico	146
6.2 LIMITACIONES	148
Entrevista para jefaturas	155
Guía de cuestionario para colaboradores	160
Declaración Jurada	163
Consentimiento Informado de los participantes en la entrevista.....	164
Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación	170
Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a).....	171
Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)	172
Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	64
Tabla 2.....	69
Tabla 3.....	81
Tabla 4.....	82
Tabla 5.....	83
Tabla 6.....	84
Tabla 7.....	86
Tabla 8.....	87
Tabla 9.....	89
Tabla 10.....	90
Tabla 11.....	92
Tabla 12.....	93
Tabla 13.....	94
Tabla 14.....	95
Tabla 15.....	96
Tabla 16.....	98
Tabla 17.....	99
Tabla 18.....	100
Tabla 19.....	102
Tabla 20.....	103
Tabla 21.....	104
Tabla 22.....	105
Tabla 23.....	124
Tabla 24.....	125
Tabla 25.....	127
Tabla 26.....	128
Tabla 27.....	130
Tabla 28.....	131
Tabla 29.....	133
Tabla 30.....	134
Tabla 31.....	136
Tabla 32.....	137
Tabla 33.....	138
Tabla 34.....	139
Tabla 35.....	140
Tabla 36.....	142
Tabla 37.....	143
Tabla 38.....	144
Tabla 39.....	146

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1	81
Grafico 2	82
Grafico 3	83
Grafico 4	85
Grafico 5	86
Grafico 6	87
Grafico 7	89
Grafico 8	91
Grafico 9	92
Grafico 10	93
Grafico 11	94
Grafico 12	95
Grafico 13	97
Grafico 14	98
Grafico 15	99
Grafico 16	100
Grafico 17	102
Grafico 18	103
Grafico 19	104
Grafico 20	105

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia a lo largo de este proceso académico, guiando cada paso y dándome la serenidad necesaria para superar los momentos de dificultad.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y acompañamiento constante. Su confianza y palabras de aliento fueron fundamentales para mantener la motivación y culminar con éxito esta etapa de formación profesional.

De manera especial, agradezco a mi amiga Keren Castrillo Jiménez, quien fue un pilar fundamental durante el desarrollo de esta tesis. Su apoyo constante, motivación sincera y confianza en mis capacidades me impulsaron a seguir adelante incluso en los momentos más retadores. Su acompañamiento fue clave para alcanzar este logro.

Jimena Abarca Madrigal

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía constante, mi fortaleza en los momentos difíciles y la fuente de esperanza que me permitió perseverar hasta alcanzar esta meta.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo permanente y confianza. Su acompañamiento y sacrificio han sido fundamentales en cada paso de este camino y en la culminación de este logro académico.

Jimena Abarca Madrigal

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente estudio analiza los factores que permiten optimizar el uso del salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble, Puntarenas, durante el II cuatrimestre de 2025. El tema surge ante la creciente relevancia del bienestar laboral y su impacto en la productividad, lo cual justifica la necesidad de comprender cómo los beneficios no económicos influyen en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal. El objetivo general consistió en analizar los elementos del salario emocional que contribuyen a mejorar el desempeño laboral dentro de la organización. Metodológicamente, se desarrolló una investigación con enfoque mixto: se aplicó una encuesta estructurada de 20 ítems a los colaboradores, que permitió obtener datos cuantitativos, y se realizó una entrevista a la jefatura con 15 preguntas abiertas para profundizar en percepciones cualitativas. La población estuvo conformada por el personal administrativo y operativo de la sede, y los datos fueron procesados mediante análisis descriptivo y categorización temática.

Los resultados evidencian que los colaboradores reconocen la presencia de ciertas prácticas de salario emocional, especialmente en dimensiones como ambiente laboral, apoyo de jefaturas y oportunidades de desarrollo. Sin embargo, se detectaron deficiencias en áreas clave como reconocimiento, flexibilidad, retroalimentación periódica y equilibrio vida personal laboral. En cuanto al desempeño laboral, los trabajadores reportaron niveles aceptables de cumplimiento de metas, pero asociaron su productividad con factores emocionales como motivación, clima laboral y comunicación interna. Tanto los datos cuantitativos como las declaraciones cualitativas coinciden en que la percepción de bienestar influye de manera significativa en la disposición para asumir responsabilidades, la calidad del trabajo y la actitud frente a los retos.

Entre los hallazgos más relevantes se identificó que el salario emocional tiene una relación directa con el desempeño, ya que los colaboradores que perciben mayor apoyo y reconocimiento muestran mayor eficiencia y compromiso. Igualmente, la falta de prácticas estructuradas de bienestar emocional provoca desmotivación, desgaste y sensación de poca valoración. Las conclusiones generales señalan que TIGO Roble cuenta con una base positiva en cuanto al clima laboral, pero requiere fortalecer estrategias específicas de salario emocional que impacten de forma más clara la productividad y el sentido de pertenencia. Finalmente, se recomienda desarrollar políticas formales de reconocimiento, ampliar la flexibilidad laboral, mejorar los procesos de comunicación y promover oportunidades de crecimiento profesional, con el fin de optimizar el desempeño y consolidar una cultura organizacional basada en el bienestar integral de los colaboradores.

Palabras clave:

Salario emocional, desempeño laboral, bienestar organizacional, motivación, talento humano.

Abstract

This study analyzes the factors that optimize the use of emotional salary in relation to the job performance of employees at TIGO, El Roble–Puntarenas branch, during the second academic term of 2025. The topic arises from the increasing relevance of employee well-being and its direct impact on organizational productivity, which justifies examining how non-monetary benefits influence motivation, commitment, and performance. The general objective was to analyze the components of emotional salary that contribute to improving employee performance within the company. A mixed-methods approach was employed: a structured 20-item survey was applied to staff members to gather quantitative data, and a 15-question open-ended interview was conducted with management to obtain qualitative insights. The study population included administrative and operational personnel, and the data were processed through descriptive statistical analysis and thematic categorization.

Findings show that employees acknowledge the existence of certain emotional salary practices, especially in areas such as workplace environment, managerial support, and professional development opportunities. However, relevant shortcomings were identified in recognition practices, flexibility policies, systematic feedback, and work–life balance. Regarding job performance, employees reported acceptable levels of goal achievement, yet associated their productivity with emotional factors such as motivation, workplace climate, and internal communication. Both quantitative and qualitative evidence confirm that well-being influences employees' willingness to assume responsibilities, their work quality, and their attitude toward challenges.

One of the most significant findings is that emotional salary has a direct relationship with performance: employees who feel recognized and supported demonstrate higher

commitment and efficiency. Conversely, the absence of structured well-being practices generates demotivation, emotional fatigue, and a perception of undervaluation. Overall conclusions indicate that although TIGO Roble maintains a generally positive work environment, it must strengthen specific emotional salary strategies to enhance productivity and organizational commitment. It is recommended that the company develop formal recognition policies, expand labor flexibility, improve communication processes, and promote professional development opportunities to optimize performance and reinforce an organizational culture focused on employee well-being.

Key Words:

Emotional salary, job performance, organizational well-being, motivation, human talent.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1. Antecedentes internacionales

A. La tesis desarrollada por Juan Luis Terán Ruedas en el año 2017 titulada “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral”, la cual tuvo como objetivo principal esclarecer la importancia del salario emocional y el desempeño laboral, el enfoque utilizado fue una investigación bibliográfica ya que se utilizó específicamente bibliografía como parte del desarrollo de la misma, por otro lado, no se menciona población ni muestra en el trabajo.

Para concluir se menciona que entre las conclusiones del trabajo desarrollado son las siguientes al haber revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral. Al analizar el salario emocional, queda claro que está desarrollándose su uso a nivel mundial, convirtiéndose en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa. Precisamente esta variable ha sido analizada de manera indirecta en variados estudios, sobre todo a nivel internacional y nacional. Finalmente, puede complementarse esta conclusión referida al salario emocional, señalando que debe mantenerse el equilibrio entre el salario tradicional y el salario emocional, ya que ambos están íntimamente relacionados, por lo tanto, ya no puede brindarse sólo

beneficios económicos al colaborador en una empresa, complementándose necesariamente esto con premios, felicitaciones y permisos.

En cuanto al análisis del rendimiento laboral, la evaluación del rendimiento de los colaboradores busca determinar de una forma precisa y neutral cómo está desempeñando su labor el colaborador y si está haciéndolo correctamente. Pero sobre todo evaluar, si está obteniendo las metas y objetivos que le plantea la organización a su puesto de trabajo. La evaluación de rendimiento se realiza de variadas maneras brindando a los colaboradores información sobre su competencia y avance en el puesto en que está desempeñándose. Estas evaluaciones también pueden ser correctivas permitiendo recomendar a los colaboradores modificaciones en cuanto a su forma de trabajo en búsqueda de la mejora de su eficiencia laboral.

B. La tesis de María del Pilar Huatangare Ventura escrita en el año 2020 con el título “Salario emocional y bienestar laboral en la empresa Ramfur s.a.c., Tarapoto 2020” su objetivo principal fue determinar la relación existente entre el salario emocional y el bienestar laboral de los empleados. Para ello, se aplicaron dos encuestas a una muestra de 30 trabajadores, lo que permitió recopilar datos cuantitativos que facilitaron un análisis estadístico preciso. La metodología del estudio fue de tipo cuantitativo, con un diseño correlacional, no experimental y de corte transversal. Este enfoque permitió identificar y analizar la relación entre ambas variables en un momento específico, proporcionando una visión clara de cómo estos aspectos interactúan en el contexto laboral de la empresa. La elección de esta metodología fue adecuada para comprender la influencia que puede tener el salario emocional en la percepción del bienestar laboral entre los empleados.

Los resultados obtenidos revelaron que la percepción del salario emocional en los trabajadores de RAMFUR S.A.C. presenta un nivel predominantemente moderado, según el 79% de los encuestados, lo que indica que la mayoría de los empleados reconocen ciertos aspectos positivos en la forma en que la empresa valora y reconoce sus esfuerzos, pero aún hay espacio para mejorar en este sentido. Sin embargo, el bienestar laboral, considerado como el estado de satisfacción, motivación y salud mental en el trabajo, se encontró en un nivel predominantemente bajo, con un 47% de los empleados que reportan una percepción negativa o insatisfactoria respecto a su calidad de vida laboral. Esta disparidad sugiere que, aunque algunos empleados valoran los aspectos del salario emocional, estos no son suficientes para elevar su nivel de bienestar general, lo que puede afectar su desempeño y compromiso con el trabajo.

El análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall mostró un valor de 0.476, con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo que indica que existe una correlación positiva, de magnitud media y estadísticamente significativa, entre las variables salario emocional y bienestar laboral. Esto significa que a medida que los empleados perciben un mayor salario emocional, también tienden a experimentar un mayor bienestar en su ambiente laboral. La relación identificada confirma que el salario emocional cumple un papel importante en la percepción de satisfacción y salud mental en el trabajo, aunque no es el único factor que influye en el bienestar general. La conclusión principal del estudio refuerza la importancia de que las empresas, como RAMFUR S.A.C., implementen estrategias que refuercen el salario emocional para mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados y, en consecuencia, potenciar su productividad y compromiso.

C. Tenemos la tesis de Karla Cepeda Rivera escrita en el año 2020 con el nombre “El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios” su objetivo principal estabilizar los procesos empresariales, originando ese sentido de respaldo y pertenencia en una sociedad. Su enfoque metodológico de investigación es cualitativo. Su población y muestra se desarrollaron de la siguiente manera, la muestra seleccionada para la población finita de la compañía, considerando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, fue de 60 encuestas. Esta decisión se tomó debido a la complejidad logística y las restricciones impuestas por los jefes de departamento, que limitaron la cantidad de encuestas que se podían aplicar en cada área, además de basarse en la fórmula probabilística de muestreo para garantizar representatividad. La selección del rango de edades, que comprende de 23 a 45 años, responde a que este grupo constituye la mayor parte del personal de la empresa, clasificándose dentro de los Millennials, quienes generalmente tienen una percepción y expectativas similares respecto al entorno laboral. Además, se consideró una muestra de género indistinto, incluyendo tanto hombres como mujeres, y abarcando diferentes tipos de empleados, tantos administrativos como operativos, con el fin de obtener una visión integral y representativa de la población laboral dentro de la organización. Entre sus conclusiones y recomendaciones están con base en los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas al personal de la empresa, se pudo identificar que un porcentaje muy alto de los empleados, específicamente el 89%, se sienten satisfechos con la forma en que son tratados en su lugar de trabajo, así como con los beneficios y prestaciones que perciben.

Este nivel de satisfacción refleja que la empresa ha logrado crear un ambiente laboral favorable y que los empleados valoran las condiciones en las que desempeñan sus funciones.

Además, la mayoría de los trabajadores encuestados se encuentran en un rango de edad que va de los 20 a los 30 años, lo cual puede influir en su percepción y expectativas respecto a su entorno laboral. Un aspecto importante que se destaca en los resultados es el “tiempo”, un componente clave dentro del salario emocional, que será revisado en gráficos específicos más adelante. La mayoría de estos empleados (51.7%) consideran que su trabajo no es muy demandante, lo cual les permite disponer de tiempo para dedicar a otras actividades, como compartir con su familia o realizar pasatiempos personales. Esta percepción de equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental para mantener una buena salud emocional, motivación y satisfacción en el trabajo, pues contribuye a que se sientan valorados y con un sentido de bienestar integral.

Las conclusiones del estudio resaltan que un lugar de trabajo ideal no solo se define por la remuneración económica, sino también por aspectos psicológicos y sociales que generan un sentido de pertenencia y bienestar. La inclusión de estos factores en la gestión laboral ayuda a mejorar la calidad de vida de los empleados, promoviendo un ambiente en el que puedan desarrollarse de manera integral. En este contexto, el salario emocional se presenta como un principio fundamental que busca potenciar el crecimiento personal y profesional del trabajador, fomentando la confianza en sí mismo, en sus superiores y compañeros, así como un compromiso genuino con las tareas y la organización.

La seguridad y el respaldo que se brindan a través del salario emocional generan un clima laboral positivo, que favorece tanto la retención del personal como la productividad de la empresa. El salario emocional no solo es una estrategia para mejorar la satisfacción laboral, sino que también se convierte en una pieza clave para lograr que la permanencia y el desempeño de los empleados dentro de la organización sean beneficiosos para todas las partes

involucradas, asegurando un crecimiento sostenible y armonioso tanto a nivel individual como colectivo.

D. La tesis escrita por Danna Arlet Misagel Álvarez en el año 2021 titulada “Salario emocional y retención de talento humano en millennials de una empresa del rubro previsional 2020” donde su objetivo principal fue determinar si existe una relación entre el salario emocional y la retención de talento humano en Millennials de una empresa de rubro previsional de Lima Metropolitana 2020. Su enfoque de investigación cuantitativa, donde su muestra y población corresponde a la siguiente, donde se definieron previamente los conceptos estadísticos asociados a la población y muestra estudiada en la presente investigación. Para fines del presente estudio, el universo se conforma de todas las personas que laboran en empresas de rubro previsional. Sobre este punto, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondo de Pensiones, estimó en su última memoria anual del 39 40 año 2019 que las personas que laboran para las empresas del sector de Cajas y Derramas pueden fluctuar entre 800 a 1100 personas aproximadamente. Por otra parte, la población sujeta de análisis en el presente estudio, ésta se compone de 161 trabajadores ubicados en la oficina principal de La Caja de Pensiones Militar Policial perteneciente al rubro previsional de Lima Metropolitana.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se obtuvieron como conclusiones que existe una relación positiva y significativa entre el salario emocional y la retención de talento humano en los Millennials de una empresa del rubro previsional en Lima Metropolitana en 2020. La aplicación de beneficios no monetarios, como la flexibilidad horaria, el trabajo remoto, el reconocimiento por logros y actividades virtuales de integración, ha demostrado ser efectiva para reducir las tasas de rotación, que disminuyeron del 7% al 5%

en el último semestre. Estos hallazgos indican que las estrategias orientadas a mejorar el bienestar psicológico, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, mediante acciones que refuercen el salario emocional, contribuyen de manera positiva a la retención del talento, especialmente en un grupo etario tan específico y competitivo como los Millennials. Además, el análisis estadístico respalda que estas variables están relacionadas de forma significativa, lo que refuerza la importancia de implementar políticas y beneficios no monetarios en las organizaciones para mantener y motivar a su personal.

Por otro lado, el estudio también concluye que la oportunidad de desarrollo profesional y la implementación de programas de capacitación, planes de sucesión y liderazgo tienen un impacto positivo en la retención de talento en los Millennials. La existencia de planes de formación virtual, junto con actividades de desarrollo de habilidades blandas y la creación de rutas de carrera, favorece la motivación, el compromiso y la percepción de oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La reducción significativa en la rotación laboral en el período analizado refuerza que estas medidas son efectivas y que la inversión en el desarrollo del personal es fundamental para fortalecer la fidelidad y el compromiso de los colaboradores. Por ello, se recomienda que las instituciones continúen fortaleciendo estas acciones y diseñen estrategias específicas para atender las expectativas de crecimiento profesional del grupo Millennials, promoviendo un entorno laboral que contribuya a su estabilidad y satisfacción.

Asimismo, se evidencia que el balance entre la vida laboral y personal, así como el bienestar psicológico, son aspectos fundamentales para la retención del talento en este grupo etario. La flexibilidad horaria, los permisos especiales y las medidas que faciliten la conciliación laboral y familiar han demostrado tener un efecto positivo en la percepción de equilibrio y satisfacción de los empleados. Sin embargo, se recomienda ampliar estas acciones

mediante la implementación de actividades complementarias, como programas de horas libres, días de descanso adicionales y apoyos en trámites personales, que potencien aún más el sentido de pertenencia y el compromiso. La promoción de un ambiente que valore y cuide el bienestar emocional y personal de los colaboradores puede traducirse en mayor lealtad y menor rotación, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional sólida y humana.

Donde, el entorno laboral y las acciones que fomentan la integración, la comunicación efectiva y la colaboración entre los empleados también juegan un papel crucial en la retención del talento. La creación de espacios para reuniones virtuales, actividades de team building en línea y sesiones de comunicación horizontal son estrategias recomendables para fortalecer la cohesión del grupo y promover un sentido de pertenencia. La gestión del entorno laboral, según diversos autores, es clave para generar un clima organizacional favorable, que motive a los empleados a permanecer en la organización y a comprometerse con sus objetivos. Se sugiere, por tanto, que las organizaciones continúen promoviendo acciones que refuercen la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento mutuo, asegurando que los Millennials se sientan valorados, integrados y motivados para contribuir de manera activa y comprometida en la institución.

E. La tesis escrita por Elena Estela Roldan García en el año (2023) titulada “Salario emocional de los trabajadores de la agrícola Cuyuma s.a. ICA- 2020” con el objetivo principal el cual es identificar el nivel de salario emocional en los trabajadores de la agrícola Cuyuma S.A. ubicada en ICA durante el año 2020. La investigación fue de carácter básica, con un nivel descriptivo, diseño no experimental y enfoque cuantitativo, permitiendo obtener una visión clara y objetiva sobre las percepciones y experiencias de los empleados respecto a los beneficios no económicos que reciben en su entorno laboral. La población total estuvo

conformada por 122 trabajadores, quienes presentan una variedad de edades a partir de los 18 años en adelante. Para recopilar la información necesaria, se empleó un cuestionario elaborado por Barrón (2020), que evalúa diferentes dimensiones del salario emocional, permitiendo así una medición precisa del estado actual de estos beneficios en la organización.

Los resultados revelaron que la percepción del salario emocional en los trabajadores de la agrícola Cuyuma S.A. es mayormente moderada, alcanzando un 54,1%. Esto indica que, aunque existe reconocimiento de beneficios adicionales al salario económico, aún hay aspectos en los que se puede mejorar para incrementar la satisfacción y motivación laboral. En la dimensión motivación, el 54,9% de los empleados percibió un nivel moderado, seguido por un 36,1% que lo calificó como adecuado, y solo un 9,0% lo consideró inadecuado. Estas cifras reflejan que la mayoría de los trabajadores sienten que sus motivaciones están siendo parcialmente atendidas, aunque todavía existe margen para fortalecer estos beneficios. Asimismo, en la dimensión decisiones, el 50,8% de los empleados manifestó un nivel moderado, mientras que el 27,9% lo calificó como adecuado, y un 21,3% lo percibió como inadecuado. En la dimensión ambiente laboral, los resultados son similares, con un 50,8% en nivel moderado, un 37,7% en adecuado y un 11,5% en inadecuado, evidenciando que las condiciones del entorno laboral también influyen en la percepción del salario emocional en los trabajadores.

En cuanto a las conclusiones, la investigación determinó que los empleados de la agrícola Cuyuma S.A. en ICA perciben su salario emocional en un nivel moderado, lo cual indica que reciben beneficios adicionales al salario económico, pero aún existe un potencial para mejorar estos aspectos. Esta percepción moderada puede afectar en cierta medida su motivación, compromiso y satisfacción laboral, por lo que la organización debería

implementar acciones dirigidas a fortalecer las dimensiones evaluadas, como la motivación, la participación en decisiones y el ambiente laboral. fortalecer el salario emocional no solo aumentará la percepción de bienestar entre los empleados, sino que también podrá traducirse en mejores índices de productividad, menor rotación y mayor compromiso organizacional, beneficiando a largo plazo tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto.

1.1.1.2. Antecedentes nacionales

A. La tesis escrita por Beatriz Elena Rojas Olmazo, Danissa María Solís Xatruch, José Joaquín Bermúdez Madrigal, Melissa Paniagua Ramírez, Melissa María Rojas Campos, Roger Francisco Masis Barrantes desarrollada en el año 2022 titulada “Propuesta de un plan de reestructuración del talento humano de la Planta Belén Unilever dirigido a su adaptación para el corto plazo a cambios del entorno y de la organización” su objetivo principal fue formular un plan de reestructuración del talento humano de la Planta Belén Unilever, dirigido a su adaptación para el corto plazo a cambios del entorno y de la propia organización. Donde el enfoque de investigación utilizado fue un enfoque mixto. La población objeto de este estudio está conformada por diversos actores relacionados con la planta manufacturera y el sector industrial en la gran área metropolitana. En primer lugar, se incluyó a la gerencia de producción de la planta, quienes poseen información clave sobre los procesos, retos y oportunidades en el contexto de la investigación. Además, se consideraron a los encargados del área de recursos humanos de otras empresas manufactureras en la misma región, ya que su experiencia y conocimientos permiten obtener una visión comparativa y enriquecedora sobre la gestión del recurso humano y las prácticas laborales en el sector. También se incluyó a los colaboradores directos de la planta, quienes aportan información desde la experiencia diaria y el conocimiento práctico de las operaciones y la cultura laboral interna. Finalmente,

los representantes de instituciones académicas vinculadas o interesadas en el tema fueron considerados para aportar una perspectiva técnica y académica que complementa los datos obtenidos en los ámbitos empresarial y laboral. En conjunto, esta población abarca diferentes niveles y roles dentro del sector manufacturero, permitiendo obtener una visión integral y representativa del fenómeno estudiado.

Dado que estudiar a toda la población sería inviable por cuestiones de tiempo, recursos y accesibilidad, se realizó una selección de muestra que garantice la representatividad y la validez de los resultados. La muestra incluyó a un grupo estratégico de participantes, tales como gerentes de producción y encargados del área de recursos humanos de varias empresas del sector, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, dado su conocimiento especializado y su relevancia para los objetivos de la investigación. Por otro lado, se utilizó un muestreo aleatorio para seleccionar a los colaboradores de la planta, asegurando así la inclusión de diferentes perfiles y niveles de experiencia dentro del personal operativo. Además, los representantes académicos fueron seleccionados por su participación activa en investigaciones relacionadas y su interés en el tema. Para la recolección de datos, se emplearon diversas técnicas, incluyendo cuestionarios administrados en línea a través de Microsoft Forms, que facilitó la participación desde cualquier dispositivo con acceso a internet, y entrevistas presenciales y telefónicas que permitieron profundizar en aspectos cualitativos y obtener información más detallada. Esta estrategia combinada garantizó una muestra suficientemente representativa y diversa para responder a los objetivos del estudio, permitiendo obtener datos confiables y enriquecidos desde diferentes perspectivas.

Entre las conclusiones podemos decir que el entorno empresarial actual, caracterizado por su constante cambio y la rápida evolución tecnológica, ha evidenciado la importancia de

que las organizaciones estén preparadas para afrontar situaciones imprevistas, como la pandemia de COVID-19. La experiencia de empresas como Unilever y su planta en Belén ejemplifica cómo la crisis sanitaria obligó a implementar medidas emergentes que implicaron una inversión significativa en reestructuración, automatización y protección del personal. La pandemia no solo afectó la continuidad operativa, sino que también aceleró la necesidad de adoptar procesos automatizados que permitan mejorar la productividad y competitividad en un escenario de incertidumbre. En este contexto, se destaca la relevancia de desarrollar planes estratégicos que incluyan la reubicación de personal, opciones de reinserción laboral en otras empresas, apoyo para emprendimientos y facilidades para jubilaciones anticipadas, siempre con un enfoque responsable y ético. Los departamentos de recursos humanos juegan un papel crucial en la gestión de estas transiciones, manteniendo una comunicación transparente, actualizada y respetuosa con los colaboradores, además de implementar estrategias que minimicen el impacto negativo en sus vidas y en la imagen institucional. La responsabilidad social y el compromiso con el bienestar del personal no solo fortalecen la reputación de la empresa, sino que también fomentan una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo.

Finalmente, se recomienda que la gestión responsable de los procesos de reestructuración, como la automatización y eventual desvinculación del personal, requiere una planificación cuidadosa que incluya aspectos legales, económicos y sociales. Es fundamental que las empresas establezcan presupuestos adecuados, con acciones concretas para ofrecer herramientas y apoyo a los colaboradores afectados, fortaleciendo así su estabilidad económica y emocional. La creación de alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, municipales y otras organizaciones es clave para acceder a recursos,

programas y plataformas que faciliten la transición y fomenten el desarrollo sostenible. La relación con el sector público y la consolidación de alianzas duraderas permiten no solo optimizar recursos, sino también proyectar una imagen de responsabilidad social que beneficia tanto a la empresa como a la comunidad.

B. También la tesis escrita por María del Milagro Chacón Guzmán, Madelyn Hernández Reynoza, Katherine Romero Reyes, Carlos Salazar Vargas, Carolina Xie Liang, en el año 2023 titulada con el nombre “Análisis de las prácticas de justicia organizacional y salario emocional para determinar su influencia en la felicidad laboral de los trabajadores del sector de la educación costarricense para el periodo entre julio 2023 a julio 2024” el cual su objetivo principal fue analizar el impacto del salario emocional y los niveles de percepción de justicia organizacional, mediante la aplicación de cuestionarios altamente especializados con los que se determina su influencia en la felicidad laboral de los colaboradores del sector educativo público y privado en la GAM.

El enfoque de esta investigación es cuantitativa y se desarrolla tomando como muestra y población lo siguiente, para esta investigación la población de estudio está conformada por el segmento de trabajadores de la educación del sector público y privado de la GAM y su muestra total de esta investigación es de 211, segmentado por 105 personas del sector público y 106 del privado, las cuales son analizadas de manera descriptiva e inferencial, la investigación se basa en una muestra no probabilística de conveniencia, como estrategia de toma de observaciones para hacer un muestreo a conveniencia de 300 trabajadores del sector educativo, la cual se somete a pruebas de varianza de variables dicotómicas de peso.

En cuanto a las conclusiones se permiten concluir que los colaboradores del sector educativo en Costa Rica, tanto en instituciones públicas como privadas, perciben niveles

similares de felicidad laboral independientemente de su género, nivel educativo o puesto desempeñado. Sin embargo, existe una diferencia significativa en la percepción según el estado civil, siendo las personas casadas quienes reportan mayor felicidad en el trabajo, mientras que las separadas perciben menores niveles de satisfacción laboral. Además, los niveles de satisfacción en el desempeño y el clima organizacional muestran correlaciones altas, indicando que estos aspectos influyen positivamente en la percepción de felicidad laboral. Por otro lado, la motivación presenta una correlación baja, probablemente afectada por retrasos en pagos y condiciones laborales adversas, como la falta de pagos retroactivos y problemas en las condiciones físicas de los centros educativos. La percepción del trato por parte de los superiores también impacta en la motivación, resaltando la importancia de una gestión adecuada y empática.

En relación con las prácticas de salario emocional, los colaboradores valoran principalmente aquellas relacionadas con la cultura organizacional y el liderazgo, mientras que las prácticas vinculadas a reconocimientos y beneficios específicos, como bonos o pólizas de salud, tienen menor impacto en su percepción de bienestar. La igualdad en la percepción de estas prácticas es evidente, pero se identifican áreas de oportunidad en aspectos como reconocimientos y beneficios, que actualmente no se distribuyen de manera equitativa o suficiente. Los factores más determinantes para que los empleados permanezcan en sus instituciones están relacionados con una compensación justa, un buen clima laboral, horarios flexibles y el apoyo de la gerencia, además de la posibilidad de acceder a capacitaciones y a un ambiente de trabajo saludable.

En cuanto a la justicia organizacional, los empleados en general perciben de manera equitativa las decisiones y el trato en sus instituciones, pero esta percepción disminuye con la

edad y en puestos con mayor responsabilidad. Los empleados jóvenes y quienes ocupan cargos administrativos tienden a percibir mayor justicia, mientras que aquellos con más experiencia y mayores responsabilidades, como docentes con trayectoria, reportan percepciones menores, especialmente en aspectos como cargas de trabajo, remuneración y reconocimiento. Estas diferencias sugieren que la percepción de justicia está influenciada por la experiencia y el nivel del cargo, siendo importante abordarlas para mejorar el compromiso y la satisfacción laboral.

En cuanto a las recomendaciones se recomienda realizar diagnósticos sobre las condiciones físicas y relacionales en las instituciones educativas para identificar necesidades específicas, especialmente en zonas rurales donde la infraestructura y los recursos son limitados. La implementación de talleres y actividades que promuevan el compañerismo, el respeto y la solidaridad puede mejorar significativamente el clima organizacional, fomentando relaciones humanas más saludables y un ambiente de trabajo más positivo. Además, se sugiere promover espacios de convivencia y actividades que permitan a los colaboradores fortalecer sus vínculos y reducir tensiones, creando un clima de respeto y cooperación.

En relación con las prácticas de salario emocional, es importante identificar y replicar aquellas que actualmente generan buenos resultados, centradas en la cultura organizacional y el liderazgo, y buscar mejorar en áreas como reconocimientos, beneficios y condiciones laborales. Se recomienda también ajustar las políticas para ofrecer incentivos como la flexibilidad horaria, opciones de teletrabajo, espacios recreativos y programas de bienestar que respondan a las necesidades de los empleados, promoviendo su satisfacción y motivación.

Asimismo, para mejorar la percepción de justicia organizacional, es fundamental realizar evaluaciones periódicas que permitan detectar posibles brechas en la percepción de

equidad, especialmente en relación con la edad y el cargo. Se sugiere diseñar modelos específicos que aborden estas diferencias y promuevan decisiones y políticas más justas, con el fin de fortalecer la percepción de justicia y compromiso del personal.

Por último, se recomienda que las instituciones implementen medidas que refuercen la percepción de ser valorados, como la creación de espacios recreativos, programas de reconocimiento y bonificaciones, además de mantener una comunicación constante y transparente con los colaboradores. La realización de evaluaciones regulares permitirá ajustar las políticas y prácticas de gestión del talento humano, promoviendo un ambiente laboral en el que los empleados se sientan satisfechos, motivados y felices, lo que en última instancia se traducirá en mejores resultados y mayor rendimiento en el sector educativo.

C. La tesis desarrollada por los estudiantes Castillo Ramírez, Lynda, Cubero Silva, Verónica, Juárez Bent, Kelsye, Morera Jaens, Brandon en el año (2023) titulada con el nombre “Salario emocional como estrategia para retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el período 2023-2024” el cual tuvo como objetivo principal analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023- 2024. Su metodología o enfoque de investigación mixto, por otro lado, su población en esta investigación está constituida por 111 personas trabajadoras para el área de Oficinas Centrales en Almacenes El Rey, de las cuales se elige utilizar el método del muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se obtiene la información de una cantidad de personas seleccionadas por conveniencia o disponibilidad y la muestra son los trabajadores de las oficinas centrales de Almacenes el Rey.

Por tanto, las conclusiones del estudio indican que, en general, los empleados de Almacenes El Rey están satisfechos con los beneficios que la empresa ofrece, aunque existe un margen importante para mejorar en varias áreas. Se evidenció que los trabajadores sienten que su trabajo no es suficientemente valorado ni reconocido, lo que puede afectar su motivación y compromiso. Además, la empresa actualmente no realiza mediciones de la felicidad o satisfacción laboral, ni ha establecido una política de salario emocional estandarizada, lo que limita su capacidad para gestionar y potenciar estos aspectos. También se identificó la necesidad de comparar las prácticas internas con las de otras empresas del sector para adoptar las mejores estrategias y ofrecer un entorno laboral más favorable. Por último, los empleados expresaron deseos de tener más oportunidades de reconocimiento, días libres adicionales, horarios flexibles y acceso a espacios tranquilos, aspectos que podrían contribuir a mejorar su bienestar y satisfacción general.

Entre las recomendaciones se recomendó que, Almacenes El Rey implemente un programa de salario emocional centralizado y medible, que permita evaluar su impacto y ajustar las estrategias según sea necesario. Es fundamental mejorar la comunicación de los beneficios y reconocer públicamente los logros de los empleados, así como tener en cuenta sus preferencias al diseñar nuevos programas. Además, se sugiere medir periódicamente la felicidad y satisfacción laboral para identificar áreas de mejora. La creación de una política de salario emocional estandarizada y la comparación con las prácticas de otras organizaciones del sector contribuirán a fortalecer la gestión del talento. Otras recomendaciones incluyen ofrecer más oportunidades de reconocimiento, promover el desarrollo profesional, implementar iniciativas de bienestar y recreación, y establecer un reglamento formal para el

salario emocional, asegurando así un enfoque estratégico y sostenido en la retención y atracción del talento.

D. Otra tesis importante escrita por las autoras Melany Castro Araya y Francela Mora Blanco en el año 2023, nombrada “Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Coocique R. L. para el año 2020” su objetivo principal fue identificar la importancia de los actuales incentivos en las personas colaboradoras por grupos generacionales, además, proporcionar propuestas de beneficios para aumentar la competitividad con relación a lo que ofrece el mercado de financiera privada. Donde su enfoque de investigación fue un enfoque mixto pues utiliza tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, su población El ente de estudio es la cooperativa de ahorro y crédito Coocique R.L y la población las 398 personas colaboradoras, comprendido por 22 sucursales en el país y su muestra fue de 196 personas 65 colaboradoras, dividiéndola en 2 grupos, 129 de oficinas centrales y 67 de las demás sucursales.

Se concluyó que, en general, el personal de la cooperativa consideraba que los beneficios e incentivos ofrecidos eran adecuados, aunque algunos no estaban completamente satisfechos y mostraron interés en nuevas propuestas. La cooperativa contaba con un manual de incentivos y beneficios conocido por la mayoría, pero no se disponía de estudios previos sobre la satisfacción del personal con estos beneficios. Se determinó que, aunque los beneficios sociales y no económicos tenían alta aceptación, algunos no se adaptaban completamente a las necesidades de todos los grupos generacionales. Además, se observó que los incentivos y beneficios existentes ayudaban en la retención y atracción del talento,

evidenciado en la baja rotación y desvinculación, y en la percepción de que estos incentivos influían en la decisión de permanecer en la organización.

Se concluyó también que la propuesta de valor basada en incentivos sociales y beneficios contribuía a mantener la estabilidad laboral y favorecía la atracción de talento, especialmente en la generación Y. Sin embargo, algunos beneficios específicos, como los incentivos por antigüedad y los reconocimientos, tenían diferentes niveles de importancia según los grupos generacionales. En general, el personal percibía que estos beneficios impactaban positivamente en su motivación y satisfacción laboral.

Se recomendó reforzar la difusión del manual de beneficios mediante campañas y capacitaciones periódicas, además de realizar estudios de factibilidad antes de introducir nuevos beneficios. Para atender las diferentes necesidades de los grupos generacionales, se sugirió segmentar los incentivos y beneficios, considerando las preferencias de cada grupo y ampliando las propuestas de incentivos no económicos. También se propuso establecer montos específicos y obsequios relacionados con la antigüedad, e incluir beneficios adicionales relacionados con salud y descanso, especialmente para empleados con mayor antigüedad.

Asimismo, se sugirió incrementar los beneficios relacionados con días libres, vacaciones y ahorros estudiantiles, además de explorar la posibilidad de implementar pasantías internacionales y convenios con centros médicos y gimnasios. En general, se recomendó ampliar la cantidad y variedad de beneficios para fortalecer la retención y atracción del talento, ya que estos factores influían significativamente en la decisión de los empleados de permanecer en la cooperativa.

E. La tesis desarrollada por Carlos González Sabala & Estiven Villegas Vargas en el año 2024 titulada “Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL)” Su objetivo principal es analizar el comportamiento de la gestión al cambio y adaptabilidad por parte de los colaboradores en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL), su metodología de investigación es cualitativa, no menciona su población pero si su muestra la cual corresponde en 3 o 4 personas de una misma área, las cuales muestran poseer la mayor resistencia al cambio dentro de la organización. No se introducirá en áreas de 50 trabajo de carácter más operativo, debido a que la mayoría de los cambios a implementar no impactan estas áreas.

En cuanto a las conclusiones, se concluyó que la empresa presentó pocos y casi nulos cambios en sus procesos de gestión del cambio, según el análisis de respuestas del personal. Además, se identificó que las malas administraciones y el departamento de recursos humanos tuvieron una alta responsabilidad en la resistencia al cambio de los colaboradores, debido a su poca participación e interacción. También se observó que la comunicación fue una de las principales deficiencias dentro de la organización, reflejada en la percepción negativa del personal hacia el departamento de Talento Humano. Finalmente, se determinó que era necesario que la organización planificara acciones para mejorar el clima organizacional, la eficiencia operativa, la innovación y el uso de tecnología, con el fin de aumentar la productividad y garantizar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, las recomendaciones, sugieren que la alta gerencia aprovechara y promoviera la implementación de sistemas informáticos que beneficiaran a todos, facilitando el trabajo y fortaleciendo la confianza. También se recomendó nombrar un Coordinador de

Recursos Humanos con experiencia exclusiva para la organización, capaz de tomar decisiones en coordinación con la administración general y comunicar claramente las acciones a los colaboradores. Se propuso realizar reuniones mensuales con los coordinadores de área y establecer un proceso de retroalimentación semestral para comunicar los cambios y su impacto. Además, se aconsejó establecer métricas de tiempo para responder dudas de los colaboradores, destinando horas semanales para ello, asegurando que toda comunicación fuera documentada y firmada por un jerarca.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación del problema en aspectos temporales: Se desarrolla en el II cuatrimestre del año 2025.

Delimitación del problema en aspectos geográficos: La tesis se lleva a cabo en las oficinas de TIGO que se encuentran ubicadas en el Roble de Puntarenas.

1.1.3 Justificación

La presente investigación es importante dado el creciente enfoque en el bienestar de los empleados y su correlación con el rendimiento organizacional. A medida que las empresas enfrentan desafíos éticos y competitivos, aquellos que invierten en salarios emocionales experimentan un aumento en la productividad, una mejora en la satisfacción del cliente y un entorno de trabajo más favorable. TIGO, como empresa líder en telecomunicaciones, tiene la responsabilidad de ser pionera en estos enfoques, promoviendo no solo el bienestar de sus colaboradores, sino también la sostenibilidad de su éxito a largo plazo.

La relación entre salarios emocionales y desempeño está respaldada por investigaciones que sugieren que un ambiente laboral positivo y motivador puede conducir a una mayor eficiencia y menos conflictos internos. Por lo tanto, es importante para TIGO entender qué componentes de

los salarios emocionales son más valorados por sus empleados y cómo estos influyen en su desempeño. Esta investigación proporcionará información valiosa sobre el clima laboral actual y ayudará a la empresa a crear políticas más efectivas que fomenten el crecimiento y la satisfacción de su personal.

Por último, una comprensión más profunda de los salarios emocionales permitirá a TIGO, sede Roble, Puntarenas, alinear sus estrategias organizacionales con las expectativas de sus colaboradores. Al hacerlo, no solo se incrementarán las métricas de desempeño, sino que también se cultivará un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados, lo que resultará en una cultura organizacional más sólida y resiliente.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, en el segundo cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para la optimización el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre del 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales.
2. Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede el Roble
3. Categorizar el estado actual del desempeño, de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas.

4. Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso del salario emocional en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO, sede del Roble, Puntarenas.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1. Concepto de salario emocional

El concepto de salario emocional se ha convertido en un elemento fundamental dentro de las estrategias de gestión del talento humano, ya que va más allá de la simple remuneración económica. Según Morales (2016), en Rodríguez (2020), “existen aspectos como: oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional, los que se subdividen en: balance de vida, formación, retroalimentación, promociones y línea de carrera, apoyo de un coach, beneficios complementarios, unión familiar, actividades lúdicas, actividades de integración, respeto, retos profesionales, participación, niveles de autonomía y reconocimiento” (p. 1). Estos elementos representan diferentes formas en las que una organización puede contribuir al bienestar emocional y social de sus empleados, promoviendo un ambiente laboral en el que se sientan valorados y motivados. La inclusión de estos aspectos en la cultura organizacional permite fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores, generando un compromiso que trasciende la compensación económica y fomenta un sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

Por otro lado, la naturaleza del salario emocional ha sido entendida como un intangible, un aspecto que no puede medirse directamente en términos económicos, pero que tiene un impacto profundo en la motivación y el compromiso del empleado. Rocco (2009), en Quintero y Betancourt (2021), define este concepto como “un intangible, aquel aspecto inmaterial que surge del interés de la organización por incentivar y generar una reacción positiva del empleado frente a unos estímulos que este no espera, de manera que este se perciba importante para la

organización” (p. 2). Este enfoque resalta que el salario emocional no solo consiste en ofrecer beneficios tangibles, sino en crear estímulos que generen satisfacción interna y un vínculo emocional con la organización, logrando que el trabajador se sienta valorado y motivado por algo más que una remuneración económica. De esta forma, las organizaciones pueden potenciar su capital humano mediante la implementación de acciones que incrementen el bienestar emocional y la percepción de apoyo, aspectos que influyen directamente en la productividad y estabilidad laboral

Por tanto, el salario emocional representa un complemento esencial en la gestión moderna del talento, ya que responde a las necesidades humanas relacionadas con el reconocimiento, el desarrollo personal y el bienestar emocional. La percepción de que la organización se preocupa por aspectos como el equilibrio de vida, el respeto y la participación activa, contribuye a fortalecer el compromiso y la lealtad del empleado, estos estímulos inmateriales y beneficios intangibles son clave para crear un ambiente laboral saludable y productivo, en el que el bienestar emocional sea una prioridad, promoviendo así la satisfacción y el crecimiento tanto del trabajador como de la organización.

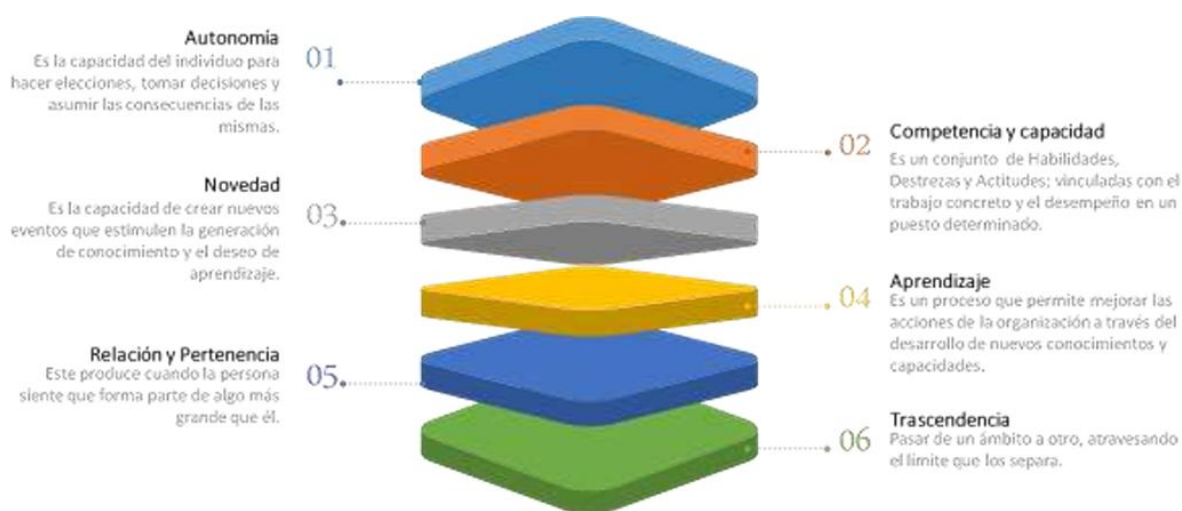
2.1.2. Características de salario emocional

Las características del salario emocional se fundamentan en aspectos que contribuyen al bienestar y motivación del empleado, entre ellas la autonomía, la cual se define como la capacidad del individuo para hacer elecciones, tomar decisiones y asumir las consecuencias de las mismas. Esta característica fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten responsables y dueños de su trabajo, promoviendo un sentido de control y confianza en sus habilidades. Además, la autonomía impulsa a las personas a ser proactivas, creativas y a buscar soluciones innovadoras, lo que a su vez enriquece su desarrollo profesional y personal.

La autonomía dentro del salario emocional también está relacionada con la capacidad de crear nuevas ideas y eventos que estimulen el conocimiento y el deseo de aprender, fortaleciendo la relación y pertenencia del trabajador con la organización, al sentir que forma parte de algo más grande que él mismo.

Figura 1

Representación de las características del salario emocional.



Nota: Tomado de Saavedra (2020, p.9)

2.1.3. Generalmente como se mide el salario emocional

La medición del salario emocional ha sido abordada desde diferentes dimensiones que permiten evaluar cómo este intangible influye en el bienestar y la motivación de los empleados. Moreno et al (2021) identifican que “se establecieron tres dimensiones que explican la variable del presente estudio: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad” (p. 46). Estas dimensiones proporcionan un marco integral para entender cómo los aspectos subjetivos y emocionales en el entorno laboral pueden ser cuantificados y analizados, facilitando así una evaluación más precisa y objetiva del impacto de estas variables en la satisfacción laboral. La

introducción de estas categorías permite a las organizaciones identificar áreas específicas en las que pueden mejorar para potenciar el salario emocional, promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y motivador.

En cuanto al ambiente laboral, Moreno et al (2021) explican que “en el ambiente laboral se incluyeron afirmaciones acerca de las condiciones gratificantes por parte del empleador y relacionados con criterios de confort como la cultura, el clima, capacitaciones y la preocupación por el colaborador” (p. 46). Este aspecto se evalúa a través de la percepción que tienen los empleados respecto a las condiciones en las que desarrollan sus actividades diarias, considerando elementos que generan satisfacción y bienestar, como un clima laboral positivo, oportunidades de capacitación y una cultura organizacional que demuestre interés genuino por el bienestar del personal. La valoración de estos aspectos permite a las empresas ajustar sus políticas y prácticas para crear un ambiente más agradable y estimulante, en el que los empleados se sientan valorados y motivados a participar activamente en la organización.

Por otro lado, las dimensiones de desarrollo profesional y flexibilidad también son fundamentales en la medición del salario emocional. Moreno et al (2021) señalan que

En el desarrollo profesional, se plantearon preguntas acerca de la estimación por las capacitaciones y la retroalimentación positiva por parte de los jefes. Finalmente, para el caso de flexibilidad, se situaron aspectos organizacionales en relación con la flexibilización y licencias (p. 46).

La posibilidad de acceder a oportunidades de formación continua y recibir retroalimentación constructiva contribuye al crecimiento personal y profesional de los empleados, fortaleciendo su compromiso con la organización. Asimismo, la flexibilidad en los horarios y permisos otorga un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual es esencial para mantener

altos niveles de satisfacción y bienestar emocional. La evaluación de estas dimensiones permite a las organizaciones diseñar estrategias que refuercen el salario emocional, promoviendo un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados a dar lo mejor de sí mismos.

2.1.4. Cambio organizacional

El concepto de cambio organizacional puede entenderse como un proceso dinámico y constante, en el que las instituciones y empresas deben adaptarse a las nuevas condiciones del entorno para mantenerse competitivas y relevantes. Vega y Reinoso (2023) destacan que “las nuevas tendencias administrativas hacen énfasis en el empoderamiento de la gente, la gestión del conocimiento, la horizontalidad estructural, el acompañamiento, la agregación de valor para el cliente interno y externo; esto implica la transformación organizacional mediante la implementación progresiva de nuevas estrategias” (p.30). Este enfoque refleja que el cambio no solo se trata de alterar estructuras o procesos, sino de una transformación profunda que involucra cambios culturales y en la manera en que las organizaciones gestionan su talento y conocimientos, buscando responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado y de sus interesados. La adopción de estas tendencias requiere un proceso de adaptación que vaya más allá de cambios superficiales, integrando nuevas maneras de pensar y actuar en todos los niveles de la organización.

Por otro lado, Scott (2005) en Vega y Reinoso (2023) sostiene que “presenta unas características organizacionales duraderas y cambiantes, poniendo de presente que lo único permanente en una organización es el cambio” (p.30). Esta afirmación enfatiza que el cambio organizacional no es un fenómeno puntual, sino una constante en la vida de cualquier organización. Las características que definen a una organización pueden mantenerse en el

tiempo, pero están sujetas a modificaciones continuas que responden a las demandas del entorno, a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas de gestión. La naturaleza del cambio, por tanto, es inherente a la existencia misma de las organizaciones, lo que implica que su éxito radica en la capacidad de adaptarse y reinventarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un entorno siempre en transformación.

2.1.5. Modelo de cambio organizacional

El modelo de cambio organizacional se refiere a un marco estructurado que guía a las organizaciones en el proceso de transformación, facilitando la implementación de nuevas estrategias, estructuras o culturas de manera efectiva y controlada. Este modelo permite identificar las etapas, actores involucrados y las herramientas necesarias para gestionar la transición, minimizando la resistencia y maximizando los beneficios del cambio. Según López et al. (2022), "los modelos de cambio organizacional proporcionan una hoja de ruta clara que ayuda a las organizaciones a gestionar las transiciones de manera sistemática, asegurando que los cambios sean sostenibles y alineados con la visión estratégica" (p.45). Este enfoque estructurado es fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a entornos dinámicos, logrando una transformación que sea tanto efectiva como duradera.

2.1.5.1. Modelo de Lewin

El modelo de Kurt Lewin, fundamentado en la teoría del campo, propone que el comportamiento humano y los cambios en los individuos o grupos están determinados por fuerzas que actúan en su entorno psicológico. Ganados (2020) explica que "existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado existen las

fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo” (p.2). Esta descripción revela cómo la interacción de fuerzas opuestas genera un equilibrio que puede ser modificado mediante la intervención consciente, permitiendo así la gestión del cambio. La dinámica del modelo radica en entender y manipular estas fuerzas para facilitar la transición del estado actual a uno deseado, promoviendo procesos de cambio efectivos en contextos organizacionales y sociales.

Por otro lado, Granados (2020) complementa esta visión explicando las fases del proceso de cambio según el modelo de Lewin

“la teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso. El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía. El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado” (p.2).

Este ciclo de descongelamiento, cambio y congelamiento refleja cómo las organizaciones pueden gestionar de manera estructurada las transiciones, facilitando que las fuerzas que impulsan el cambio superen a las que lo resisten y, finalmente, establezcan la nueva situación. En conjunto, el modelo de Lewin proporciona un marco conceptual útil para entender la dinámica del comportamiento humano y la implementación de cambios en diversos ámbitos, resaltando la importancia de equilibrar y dirigir las fuerzas en juego para lograr una transformación exitosa.

2.1.5.1.1. Descongelamiento

La etapa de descongelamiento es un proceso fundamental en la gestión del cambio organizacional, ya que prepara a la organización y a sus miembros para aceptar y adoptar nuevas formas de trabajo, pensamiento o comportamiento. Según Ganados (2020), “El descongelamiento es imprescindible para erradicar las malas prácticas que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización”. (p.2), esta fase implica desafiar las creencias, actitudes y hábitos existentes, creando una percepción de insatisfacción con el estado actual que motive a los individuos a buscar nuevas maneras de actuar.

Kurt Lewin, uno de los teóricos más influyentes en el campo del cambio, destaca que es obligatorio evidenciar la necesidad del cambio, si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces. Por norma general, la gente sólo cambia al sentir insatisfacción con el estado actual, por lo que es importante motivar a las personas para alcanzar la nueva situación. Es decir, en esta etapa se busca romper con la inercia y preparar psicológicamente a los miembros de la organización para aceptar que el cambio es necesario, generando un ambiente en el que se reconozcan los beneficios de modificar las prácticas existentes y se fomente la voluntad de avanzar hacia la transformación deseada.

2.1.5.1.2. Cambio o movimiento

La etapa de cambio o movimiento es una etapa crucial en el modelo de Lewin y se define, según Ganados (2020),

“esta etapa, llamada conocida, como movimiento, abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante inculcar en la gente una formación adecuada y metodología ordenada de los

nuevos procesos. Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado del cambio debe superar patrones de comportamiento ineficaces para poder llegar al siguiente nivel. Este proceso lleva tiempo y esfuerzo, ya que no todo el mundo querrá modificar costumbres del pasado” (p.3).

En esta fase, la organización y sus miembros se enfrentan a la tarea de dejar atrás viejos hábitos y formas de actuar que han sido consolidadas a lo largo del tiempo, apostando por la implementación de nuevos comportamientos que permitan alcanzar objetivos más eficientes y adaptarse a las necesidades del entorno. La superación de patrones de comportamiento ineficaces es fundamental, ya que requiere un compromiso consciente para adoptar nuevas actitudes y valores que faciliten el cambio deseado. Este proceso no es inmediato, sino que demanda paciencia, esfuerzo sostenido y una adecuada formación, ya que la resistencia al cambio y las costumbres arraigadas pueden dificultar la transición hacia un estado más progresista y eficiente en la organización.

2.1.5.1.3. Re congelamiento

El proceso de recongelamiento en el modelo de Kurt Lewin es una etapa fundamental para asegurar la consolidación de los cambios implementados en una organización o sistema social. Después de haber pasado por las fases de descongelamiento y cambio, en las cuales se desafían las rutinas existentes y se introducen nuevas conductas o procesos, la etapa de recongelamiento busca estabilizar y solidificar estos avances. Menciona Ganados (2020)

Este último paso supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación,

Lewin afirma que la mejor vía es disminuir las tensiones anteriores para afianzar el nuevo cambio. Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización. Para ello, debe coordinar la participación con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento. (p.4)

Durante esta fase, el objetivo principal es establecer las nuevas prácticas como la norma, logrando que se integren de manera duradera en la cultura de la organización. Para ello, es crucial reforzar los cambios mediante políticas, procedimientos, y el apoyo continuo de la dirección y los empleados, de modo que las nuevas formas de trabajo se vuelvan habituales y aceptadas. Además, en esta etapa se trabaja en eliminar las resistencias residuales, promover el compromiso a largo plazo y crear un entorno propicio para que los cambios se mantengan sin recaer en las viejas conductas, asegurando así la sostenibilidad del proceso de transformación.

Por otro lado, el re congelamiento también implica la medición y evaluación de los resultados obtenidos, con el fin de verificar que los beneficios esperados se estén logrando y que las nuevas prácticas se hayan establecido firmemente. Este proceso puede requerir la implementación de sistemas de retroalimentación, incentivos, y reconocimiento para motivar a los empleados a continuar adoptando y manteniendo los cambios. Además, es importante que la organización siga adaptándose a posibles desafíos futuros, creando una cultura de mejora continua que permita mantener la estabilidad y la efectividad de las nuevas conductas en el tiempo.

Figura 2

Cuadro resumen del modelo de Lewin

Modelo de cambio de Lewin

Descongelamiento	Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales Reconocer la necesidad de cambio	Identificación del problema o situación actual Preparación del terreno y de la comunicación Obtención de información
Movimiento	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	Obtención de información Diagnóstico del problema Planeación de la acción Implementación Seguimiento y estabilización Evaluación de consecuencias
Recongelamiento	Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	Evaluación de consecuencias Monitoreo Socialización el aprendizaje

Nota: Tomada de Valderrama et al (2016, p.53)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Desempeño laboral

Se define desempeño laboral según Campbell et al. (1990), citados en Bautista et al. (2020), “el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones” (p. 114). Esta definición destaca que el desempeño no se limita únicamente a las tareas básicas que un trabajador realiza, sino que abarca comportamientos destacados que contribuyen significativamente a los objetivos estratégicos de la organización. La calidad, la eficiencia, la iniciativa y la innovación son algunos de los aspectos que conforman este desempeño sobresaliente, y que, en conjunto, permiten a la empresa avanzar y consolidar su posición en el mercado. Además, esta perspectiva subraya la importancia de evaluar no solo la cantidad de trabajo realizado, sino también la manera en que los empleados participan en

el logro de los resultados organizacionales, promoviendo así un ambiente laboral orientado hacia la excelencia y la productividad.

Por otro lado, Faria (2000), en Bautista et al. (2020), precisa que el desempeño laboral “es resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función a su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa” (p. 115). Esta definición amplía la visión del desempeño al señalar que no solo son las acciones observables las que determinan el rendimiento, sino también la interacción y el acuerdo entre el trabajador y la organización. La existencia de un regulador, que puede ser la supervisión, la cultura organizacional o los sistemas de evaluación, juega un papel fundamental en definir y mantener los estándares de desempeño. La función del regulador es garantizar que las actividades de los empleados se alineen con las metas de la empresa, promoviendo una relación de reciprocidad en la que el esfuerzo y la contribución del trabajador sean reconocidos y valorados, estimulando así una mayor motivación y compromiso.

En conjunto, ambas definiciones aportan una visión integral del desempeño laboral, en la que las acciones individuales y el comportamiento en el contexto laboral están estrechamente vinculados con los mecanismos de regulación y control internos de la organización. La interacción entre el comportamiento del empleado y los sistemas de regulación no solo influye en la calidad del trabajo, sino que también determina en qué medida la organización puede alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una cultura de alto rendimiento. Por ello, es fundamental que las empresas diseñen estrategias que fomenten acciones sobresalientes, al mismo tiempo que establecen sistemas de regulación efectivos que aseguren la coherencia entre las actividades realizadas y los resultados esperados,

promoviendo un entorno laboral en el que el desempeño sea un factor clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

2.2.2. Optimización administrativa

La optimización ha sido una práctica fundamental en todas las ramas del conocimiento, especialmente en las ciencias y en el ámbito de los negocios. Hidalgo et al. (2024) señalan que “es la optimización una práctica habitual en todas las ciencias y en los negocios, y ha desarrollado técnicas y métodos muy novedosos, la estadística es la disciplina que facilita este proceder para obtener mejores resultados en las gestiones organizacionales, es común en este ámbito escuchar 'aprovechamiento óptimo de recursos' o 'máximo beneficio’” (p.3). Este enfoque busca maximizar los recursos disponibles y obtener el mayor rendimiento posible en las actividades empresariales, promoviendo una gestión más eficiente y efectiva. La incorporación de técnicas estadísticas y metodologías innovadoras permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, reducir desperdicios y aprovechar al máximo sus capacidades productivas. La optimización, en este sentido, no solo implica mejorar los procesos existentes, sino también innovar en la manera en que se gestionan los recursos, logrando así un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

En este contexto, Hidalgo et al. (2024) también afirman que “con la optimización de procesos la organización o empresa se faculta para el análisis de todos sus procesos y así conseguir eliminar posibles errores y, lo importante, ser más eficientes y eficaces” (p.3). La optimización de procesos se presenta como una herramienta poderosa que permite a las empresas realizar un diagnóstico profundo de sus operaciones, identificar fallos o ineficiencias y aplicar soluciones que incrementen su rendimiento global. Este análisis profundo contribuye a reducir errores recurrentes, mejorar la calidad de los productos o

servicios y, en última instancia, fortalecer la posición competitiva en el mercado. La capacidad de perfeccionar cada etapa del proceso productivo o administrativo se traduce en una organización más ágil y preparada para enfrentar cambios o desafíos del entorno, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima y que los resultados sean alineados con los objetivos estratégicos.

El tiempo, como recurso escaso y valioso, se ha convertido en uno de los elementos clave para alcanzar el éxito organizacional. Walas (2023) subraya que “el tiempo es una de las claves de éxito y coordinarlo, aprovecharlo y optimizarlo es lo más estratégico para las organizaciones, pudiera ser un proceso rutinario porque las organizaciones se trazan metas para el análisis en profundidad, esta propuesta investigativa puede contribuir a realizar prácticas realmente eficaces, que optimice tiempo e ingresos”. La gestión eficiente del tiempo no solo implica la planificación y la organización de tareas, sino también la implementación de prácticas que permitan reducir los retrasos y mejorar la productividad. Cuando las organizaciones logran coordinar sus actividades de manera efectiva, pueden responder más rápidamente a las demandas del mercado, reducir costos asociados a retrasos y mejorar la satisfacción de sus clientes. La optimización del tiempo se convierte así en una estrategia clave para potenciar el crecimiento y la rentabilidad empresarial.

Por último, la optimización de procesos de negocio es crucial para elevar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer la competitividad. Walas Mateo, F. (2023) destaca que “la optimización de procesos de negocio es esencial para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la competitividad de las organizaciones. Diversos estudios han identificado una serie de mejores prácticas y metodologías que pueden ser implementadas para lograr estos objetivos”. La adopción de metodologías estructuradas, como Lean, Seis

Sigma o la gestión de calidad total, permite a las organizaciones establecer procesos más eficientes y sostenibles. Estas prácticas no solo contribuyen a la reducción de desperdicios y errores, sino que también facilitan la innovación y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. La implementación de estas estrategias, respaldadas por investigaciones, asegura que las organizaciones puedan mantenerse competitivas en un entorno cada vez más exigente y dinámico, logrando así un crecimiento sostenido a largo plazo.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Características geográficas del lugar

La sede de TIGO en Roble, Puntarenas, se encuentra ubicada en una zona estratégica de la región, lo que le permite ofrecer sus servicios de telecomunicaciones a una amplia población en la provincia de Puntarenas y áreas circundantes. La región de Puntarenas es conocida por su extensa costa y diversidad geográfica, que incluye tanto zonas urbanas como rurales. La presencia de TIGO en esta área responde a la necesidad de conectar comunidades dispersas y mejorar el acceso a servicios de internet, telefonía móvil y televisión por cable en zonas donde tradicionalmente la infraestructura de telecomunicaciones era limitada. La geografía del área, caracterizada por su relativa dispersión y diversidad de terrenos, requiere de soluciones tecnológicas específicas, como torres de transmisión y enlaces de fibra óptica, que aseguren la cobertura y calidad del servicio en todos los rincones de la región.

2.3.2. Características demográficas de la población

En cuanto a las características demográficas, la población de Puntarenas es diversa y en constante crecimiento, con un importante porcentaje de residentes que dependen de los servicios de telecomunicaciones para sus actividades cotidianas, tanto personales como comerciales. La presencia de comunidades pesqueras, turísticas y agrícolas hace que la demanda de servicios de

internet, telefonía móvil y televisión por cable sea variada y en expansión. Desde jóvenes que utilizan redes sociales y plataformas digitales, hasta empresas locales que requieren conexiones estables para sus operaciones, la empresa TIGO ha logrado adaptarse a estas necesidades a través de una oferta de servicios flexible y accesible. Además, la tendencia hacia la digitalización en la región ha impulsado la inversión en infraestructura y tecnología, consolidando a TIGO como un proveedor clave en el desarrollo de las comunicaciones en Puntarenas, promoviendo así la integración social y económica en la zona.

2.3.3. Aspectos históricos de la institución u organización

Desde sus inicios, TIGO en Puntarenas ha seguido una trayectoria marcada por la expansión y la innovación en el sector de las telecomunicaciones en Costa Rica. La empresa, que forma parte de un grupo multinacional de telecomunicaciones, ha sido pionera en introducir tecnologías modernas para mejorar la conectividad en la región, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus usuarios. A lo largo de los años, TIGO ha invertido significativamente en infraestructura, como redes de fibra óptica, torres de transmisión y centros de atención, con el fin de ofrecer servicios de calidad en internet, telefonía móvil y televisión por cable. La historia de la sede en Roble refleja el compromiso de la compañía con el desarrollo regional, buscando reducir la brecha digital y facilitar la integración social y económica en Puntarenas, en un contexto donde la conectividad se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento.

A lo largo de su historia, TIGO en Puntarenas ha enfrentado distintos desafíos relacionados con las condiciones geográficas, económicas y sociales de la región, pero ha sabido adaptarse y consolidarse como un referente en el sector. La evolución de la empresa ha estado marcada por la incorporación de nuevas tecnologías, la ampliación de su cobertura y la mejora continua en la calidad del servicio. Además, la organización ha establecido alianzas con entidades

gubernamentales y comunidades locales para promover proyectos de inclusión digital y ampliar el acceso a servicios básicos en zonas rurales y urbanas. La historia refleja un compromiso constante con la innovación y la responsabilidad social, consolidándose como una empresa que ha contribuido significativamente al progreso de la región, logrando mantenerse a la vanguardia en un mercado cada vez más competitivo y tecnológico.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

3.1.1. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo en la investigación se centra en la comprensión profunda y detallada de los fenómenos sociales, culturales o personales, mediante la recolección de datos no numéricos. Maldonado et al (2023) mencionan que “Investigación a través de la cual se procede a la recolección de datos no numéricos con la finalidad de revelar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.11). Esto implica que el investigador busca entender las experiencias, percepciones y significados que las personas atribuyen a ciertos aspectos del estudio, permitiendo una interpretación contextualizada y enriquecida de la realidad. Este enfoque es especialmente útil cuando el objetivo es explorar aspectos subjetivos y complejos, que requieren un análisis interpretativo y flexible, en lugar de mediciones estrictas o estadísticas.

En la práctica, el enfoque cualitativo permite al investigador adaptarse a la dinámica del campo de estudio, facilitando la obtención de información profunda y contextualizada. La recopilación de datos mediante entrevistas, observaciones o análisis de documentos ayuda a captar las perspectivas y sentimientos de los participantes, aportando una visión holística que complementa otros métodos. La interpretación de estos datos requiere sensibilidad y un análisis cuidadoso, ya que se busca comprender los significados subyacentes y las relaciones entre los fenómenos observados, enriqueciendo así la comprensión del problema investigado.

3.1.2. Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo en la investigación se fundamenta en la utilización de datos numéricos para analizar y comprender los fenómenos estudiados. Maldonado et al (2023) explican que.

Esta investigación utiliza datos numéricos para la investigación, se clasifica en: La investigación descriptiva: hace referencia al ordenamiento sistemático de los datos del resultado de las observaciones de las variables estudiadas. La investigación analítica: establece la comparación de variables y su relación existente sin manipularlas, para probar la hipótesis propuesta por el investigador. La investigación experimental: consiste en la selección de individuos, que luego, son seleccionados, en forma aleatoria, conformando el grupo de estudio y el de control, cuyas variables son introducidas y analizadas por el investigador” (p.13).

Este enfoque es particularmente útil para medir, cuantificar y analizar patrones, tendencias y relaciones entre variables, permitiendo realizar generalizaciones a partir de los datos recopilados. El enfoque cuantitativo se caracteriza por su objetividad y precisión, ya que se basa en datos que pueden ser medidos y estadísticamente analizados. La naturaleza de estos datos facilita la formulación de hipótesis, su comprobación y la obtención de resultados que puedan ser replicados y validados. En este tipo de investigación, los instrumentos como cuestionarios, escalas o tests, permiten recoger información estructurada y sistemática, que puede ser sometida a análisis estadístico para identificar correlaciones, diferencias o tendencias significativas. La rigurosidad metodológica en la recopilación y análisis de datos asegura la validez y confiabilidad de los resultados, aportando evidencia concreta para sustentar las conclusiones.

3.1.3. Enfoque Mixto

El enfoque mixto en la investigación combina las fortalezas del enfoque cualitativo y cuantitativo, permitiendo obtener una visión más completa y enriquecida del fenómeno estudiado. Maldonado et al (2023) afirman que “Esta investigación consiste en la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo. Ambos enfoques utilizan procedimientos minuciosos,

sistemáticos y empíricos en su empeño de concebir un nuevo conocimiento, razón por la cual, la conceptualización previa de investigación se emplea a los dos de manera semejante” (p.13). La utilización de ambos enfoques permite explorar aspectos subjetivos y objetivos, complementando los hallazgos y fortaleciendo la validez de los resultados.

En esta investigación, se adoptará un enfoque mixto que incluirá una encuesta dirigida a los trabajadores, con 20 preguntas cerradas que permitirán recopilar datos cuantitativos sobre diferentes variables relacionadas con el fenómeno de interés. Además, se realizará una entrevista a la jefatura, con 15 preguntas abiertas, para obtener información cualitativa que aporte perspectivas más profundas y contextualizadas. La combinación de estas técnicas facilitará un análisis integral, permitiendo comprender tanto los patrones y tendencias generales como las percepciones y experiencias particulares, contribuyendo a un conocimiento más completo del problema investigado.

3.2 ALCANCE

3.2.1. Alcance descriptivo

En el alcance descriptivo de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. Ramos (2020) menciona que “En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión. En este alcance es posible, pero no obligatorio, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio” (p.2). Esto indica que, en este tipo de estudio, el objetivo principal es describir de manera detallada y sistemática las variables relacionadas con el fenómeno en cuestión.

3.2.2. Alcance exploratorio

El alcance exploratorio en la investigación se aplica en fenómenos que no han sido investigados previamente y en los que se tiene interés de examinar sus características. Ramos (2020) señala que “En este tipo de investigaciones se puede utilizar tanto el método cualitativo, como cuantitativo. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características” (p. 2). La finalidad es obtener una comprensión inicial del fenómeno, sentando las bases para estudios más profundos posteriores.

3.2.3. Alcance correlacional

En el alcance correlacional, surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. Ramos (2020) explica que “En este alcance de la investigación surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población” (p.3). En esta modalidad, el objetivo principal es determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre los factores relacionados. Los análisis estadísticos inferenciales permitirán comprobar si las variables están correlacionadas, ayudando a entender si cambios en una variable pueden estar asociados con cambios en otra, sin establecer necesariamente una relación causal.

3.2.4. Alcance explicativo

El alcance explicativo busca una explicación y determinación de los fenómenos, intentando comprender las causas y efectos que los generan. Ramos (2020) señala que “En este alcance de la investigación se busca una explicación y determinación de los fenómenos.

En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables, por ejemplo, estudios de modelos explicativos basados en ecuaciones estructurales donde propone una teoría que busque una comprensión de un fenómeno” (p.3). Los estudios de tipo predictivo y modelos explicativos permitirían establecer relaciones causales y ofrecer recomendaciones basadas en teorías fundamentadas.

Para esta investigación, se ha decidido emplear el alcance descriptivo, ya que su objetivo principal es identificar y describir las características y condiciones actuales relacionadas con los factores que influyen en la optimización del uso de salarios emocionales y su relación con el desempeño de los colaboradores en TIGO sede del Roble, Puntarenas, en el II cuatrimestre del 2025. Este alcance permitirá recopilar información detallada sobre las percepciones, actitudes y condiciones presentes en la organización, sin centrarse en establecer relaciones causales o en explorar fenómenos no investigados previamente. A través de análisis descriptivos, se podrá obtener un panorama claro y preciso del estado actual de los factores que intervienen en el fenómeno, facilitando la identificación de áreas de mejora y posibles líneas de intervención futura.

3.3 DISEÑO

3.3.1. Diseños para el ámbito cuantitativo

3.3.1.1. Experimental

Menciona Arias (2021) “El diseño experimental es un proceso cuya principal característica es verificar cuantitativamente la causalidad de una variable sobre otra, ello implica la manipulación o el control de la variable independiente, para ello se necesita un plan de acción que

pueden establecer por etapas, como un programa de intervención o de forma nivelada estableciendo parámetros de rangos” (p.73)

Entonces, se destaca la importancia del diseño experimental como una herramienta fundamental para establecer relaciones causales entre variables de manera cuantitativa. Al señalar que este proceso implica la manipulación y el control de la variable independiente, el autor subraya la necesidad de planificar cuidadosamente cada etapa, ya sea mediante programas de intervención o estableciendo parámetros dentro de ciertos rangos. Esto garantiza que los resultados obtenidos sean confiables y permitan determinar con mayor precisión cómo una variable afecta a otra, fortaleciendo así la validez de las conclusiones en investigaciones científicas.

3.3.1.2. No experimental

De acuerdo con Arias (2021) “En este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio. Dentro de este diseño existen dos tipos: Transversal y longitudinal y la diferencia entre ambos es la época o el tiempo en que se realizan” (p.78).

Se describe el diseño no experimental como una modalidad en la que las variables de estudio no son manipuladas ni sometidas a estímulos o condiciones controladas, sino que se observa a los sujetos en su entorno natural, permitiendo analizar las variables en su contexto habitual. Este enfoque es útil para comprender fenómenos en situaciones reales sin alterar las condiciones existentes, lo que contribuye a la validez ecológica de los resultados. Además, Arias distingue entre los tipos transversal y longitudinal, siendo la principal diferencia el momento en que se llevan a cabo las mediciones: el estudio transversal se realiza en un solo momento o período, mientras que el longitudinal implica seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo. Este análisis permite

capturar cambios y tendencias en las variables estudiadas, adaptándose a diferentes objetivos de investigación.

Por tanto, en esta investigación se opta por utilizar un diseño no experimental, ya que no se realizará ninguna manipulación de las variables estudiadas, sino que se observarán en su contexto natural sin alterar las condiciones existentes. Además, se ha decidido que el enfoque será no transversal, lo que significa que las mediciones se llevarán a cabo en un momento específico o en un período determinado, sin realizar un seguimiento a largo plazo. Esta elección permite analizar la situación tal como se presenta en la realidad, proporcionando una visión clara y precisa de las variables en ese momento particular, sin intervenir en ellas ni registrar cambios a lo largo del tiempo.

3.3.2. Diseños para el ámbito cualitativo

3.3.2.1. Teoría Fundamentada

Según Obed (2020) “Intenta generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, interacción o un área específica. El planteamiento del diseño de esta teoría es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos investigación, no en los estudios previos” (p.3). La Teoría Fundamentada es una metodología cualitativa que se centra en el proceso de construir teorías a partir de la recopilación y análisis sistemático de datos empíricos. A diferencia de otras aproximaciones que parten de hipótesis preestablecidas, este enfoque busca que las ideas y explicaciones emerjan directamente de la realidad observada, permitiendo así desarrollar conceptos y modelos que reflejen fielmente el fenómeno estudiado. La fuerza de esta técnica radica en su capacidad para generar teorías sólidas y fundamentadas en evidencia concreta, favoreciendo una comprensión profunda y contextualizada de las acciones, interacciones o áreas específicas que se investigan. Este método es especialmente útil cuando se desea explorar

fenómenos poco conocidos o complejos, donde las teorías existentes no ofrecen explicaciones satisfactorias.

3.3.2.2. Narrativo

De acuerdo con Obed (2020) “Tiene como objetivo lograr la construcción de una historia individual o grupal. Puede referirse a toda la historia parte de ella o un suceso concreto del individuo” (p.7). El enfoque narrativo se centra en la construcción y interpretación de relatos que reflejan las experiencias, vivencias y perspectivas de las personas o grupos. Este método busca comprender cómo las historias personales o colectivas articulan la identidad, las emociones y las relaciones sociales, permitiendo a los investigadores acceder a las realidades subjetivas de los participantes. La narrativa puede abarcar desde narraciones completas de vidas hasta relatos específicos de eventos particulares, facilitando una visión holística y contextualizada de los fenómenos sociales. Además, fomenta la empatía y la comprensión profunda de las experiencias humanas, resaltando la importancia del lenguaje y la memoria en la construcción del significado personal y social. Es especialmente valiosa en investigaciones cualitativas donde la historia y la experiencia subjetiva son centrales para entender la realidad investigada.

3.3.2.3. Biográfico

De acuerdo con la afirmación de Secundino (2023) “Es una forma de investigación cualitativa para comprender la vida de una persona a través de sus experiencias y relatos. Se puede utilizar para estudiar una variedad de temas, como la migración, la educación, la carrera profesional, la salud, la enfermedad, el amor, las pérdidas y la muerte, entre otros” (p.1873). La investigación biográfica se centra en explorar las historias de vida de los individuos, poniendo énfasis en sus experiencias, percepciones y relatos personales como una vía para entender sus realidades y contextos. Este enfoque permite captar las particularidades y matices de las

trayectorias vitales, facilitando una comprensión profunda de cómo las personas construyen su identidad y enfrentan diferentes circunstancias a lo largo del tiempo. Es especialmente útil en estudios donde las experiencias subjetivas y la narrativa personal aportan ideas valiosas sobre fenómenos sociales, culturales o psicológicos, enriqueciendo así la interpretación del contexto desde una perspectiva individual.

3.3.2.4. Estudio de Casos

Menciona Durán (2012) en Secundino (2023) que “es un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular” (p. 1870). El estudio de casos es una estrategia metodológica que permite analizar en profundidad un fenómeno, evento o situación específica, con el objetivo de comprender sus características, dinámicas y contextos particulares. Este método se caracteriza por su enfoque en la exhaustividad y el análisis minucioso, utilizando diversas fuentes de información para obtener una visión integral del caso. La riqueza de esta técnica radica en su capacidad para proporcionar explicaciones detalladas y contextualizadas, favoreciendo la identificación de patrones y relaciones que contribuyen a una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Es ampliamente utilizado en investigaciones exploratorias, descriptivas y explicativas, especialmente cuando se busca una comprensión profunda y contextualizada de un caso particular.

3.3.2.5. Fenomenológico

Tomando la afirmación de Trujillo et al. (2020) “permite entender el verdadero sentido de los fenómenos, mediante la acción subjetiva del investigador, por cuanto el mundo subjetivo del ser humano está conformado por experiencias, percepciones, sensaciones, reminiscencias, ideales” (p.43). La investigación fenomenológica busca captar la esencia y el significado profundo

de las experiencias humanas tal como las viven los individuos, poniendo énfasis en la percepción subjetiva y la conciencia del ser. Este enfoque asume que la realidad social y personal es construida a través de las experiencias internas, por lo que el investigador debe adoptar una postura reflexiva y empática para acceder a esas vivencias. La fenomenología permite comprender cómo las personas atribuyen sentido a sus experiencias, revelando las dimensiones internas y vividas de los fenómenos, y es especialmente útil en estudios donde se busca explorar la percepción, la conciencia y el significado personal detrás de ciertos eventos o situaciones.

3.3.2.6. Etnográfico

Según Obed (2020) “Pretende describir y analizar ideas, creencias, y prácticas de grupos, culturas y comunidades. Implica la descripción e interpretación profundas de un grupo o sistema social o cultural. Su propósito es describir lo que hacen normalmente en su vida cotidiana y darle un significado comportamiento” (p.4). La investigación etnográfica se dedica a comprender las formas de vida, las prácticas, las ideas y las creencias de grupos específicos, mediante una inmersión prolongada en su entorno natural. Este método busca captar la cultura desde adentro, interpretando las acciones y comportamientos en su contexto social y simbólico, para ofrecer una descripción detallada y significativa de cómo los miembros de la comunidad entienden y experimentan su realidad cotidiana. La etnografía es fundamental para comprender las dinámicas culturales, sociales y rituales, permitiendo a los investigadores construir interpretaciones que reflejen fielmente la perspectiva de los propios participantes, promoviendo una visión holística y contextualizada del fenómeno cultural estudiado.

3.3.2.7. Investigación-Acción

Según Obed (2020) “Su finalidad es resolver problemas cotidianos, mejorar prácticas concretas e inmediatos. Trata de aportar información para la toma de decisiones, programas y

reformas estructurales. Implica una visión emancipadora. Más allá de resolver problemas, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación, generan conciencia entre los individuos” (p.9). La investigación-acción es una metodología que combina la investigación con la intervención activa en el contexto social, con el fin de promover cambios y mejoras concretas en las prácticas y condiciones de los participantes. Se caracteriza por su enfoque participativo, en el que los propios actores del proceso colaboran en la identificación de problemas, en la recopilación de datos y en la implementación de soluciones. Además, busca no solo entender la realidad, sino transformarla, promoviendo un proceso de empoderamiento y conciencia social que facilite cambios estructurales y sociales. Es especialmente útil en contextos educativos, comunitarios y organizacionales donde el objetivo principal es la mejora continua y el desarrollo social mediante la participación activa de los involucrados.

Por otro lado, Trujillo et al. (2020) “Toda investigación demanda de: una acción continua, empoderamiento, un compromiso y participación constante y oportuna, de valores éticos, morales, y estructuras mentales experienciales y cognitivas, para determinar la realidad del contexto a investigar y generar procesos sistemáticos en la búsqueda y construcción del conocimiento” (p.60). Este enfoque subraya la importancia de la participación activa, ética y comprometida en todo proceso investigativo, destacando que la investigación-acción requiere un compromiso constante de los participantes y del investigador para generar cambios efectivos y sostenibles.

Además, enfatiza la necesidad de valores éticos y morales, así como de estructuras cognitivas y experienciales que permitan comprender y transformar la realidad del contexto investigado. La acción continua, el empoderamiento y la participación activa son elementos esenciales para que la investigación tenga un impacto social real y contribuya a la construcción de conocimiento útil y aplicable en la práctica social.

Para esta investigación, se utilizará el diseño de investigación acción, ya que su finalidad principal es resolver problemas concretos y mejorar prácticas en un contexto específico, en este caso, los factores que permiten optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble. La investigación acción permite no solo identificar las causas y dinámicas del problema, sino también involucrar a los propios colaboradores y a la organización en un proceso participativo de diagnóstico, intervención y evaluación, promoviendo cambios efectivos y sostenibles. Este enfoque fomenta la reflexión, el empoderamiento y la colaboración activa de los participantes, lo que facilita la implementación de estrategias que mejoren el clima laboral y el rendimiento, generando un impacto positivo en la organización. Además, al ser un método que combina la investigación con la acción práctica, permite ajustar las intervenciones en tiempo real, garantizando que las soluciones sean pertinentes y adaptadas a las necesidades específicas del contexto laboral de TIGO.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Se define el concepto de acuerdo con Mejía (2005) en Arias (2023) “la población es la totalidad de elementos del estudio, es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio. La población y el universo tienen las mismas características por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población” (p.113); En esta investigación, la población con la que se trabajará estará conformada por 8 colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas, quienes serán considerados en un enfoque cuantitativo, ya que se recopilarán datos numéricos y estadísticos para analizar patrones y relaciones en torno a los salarios emocionales y su impacto en el desempeño laboral. Además, se incluirán 4 jefaturas del mismo lugar, que serán abordadas desde una perspectiva

cualitativa, dado que su participación permitirá explorar en profundidad sus experiencias, percepciones y opiniones sobre las estrategias y factores que influyen en el uso y efectividad de los salarios emocionales en el entorno laboral. Esta dualidad en la población permite obtener una visión integral del problema, combinando datos estadísticos con información interpretativa y contextualizada, enriqueciendo así el análisis y las conclusiones del estudio.

3.4.2 Tipo de muestra

En esta investigación, no se utilizará una muestra, ya que se trabajará con el 100% de la población definida, compuesta por los 8 colaboradores y las 4 jefaturas de TIGO sede del Roble, Puntarenas. Esto permite obtener información completa y representativa de todos los participantes involucrados, garantizando que los datos recopilados reflejen de manera integral las percepciones, experiencias y opiniones de todos los miembros del grupo, sin necesidad de realizar extrapolaciones o inferencias a partir de una muestra. De esta forma, se asegura la precisión y la validez de los resultados, facilitando una comprensión más detallada y exacta del fenómeno estudiado.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Departamento de ventas TIGO	Colaboradores con menos de tres meses de laborar en la empresa.
Jefaturas	Jefaturas que pertenezcan a la sede Roble Puntarenas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Menciona Medina (2023) “A medida que los investigadores llevan a cabo estudios mixtos, es esencial tener en cuenta las consideraciones éticas para garantizar la protección de los participantes y el cumplimiento de los principios éticos fundamentales “(p.96). La protección de los derechos, la confidencialidad y el bienestar de los participantes deben ser prioridades en todo momento, asegurando que se respeten los principios éticos fundamentales, como la autonomía, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia. Cumplir con estas consideraciones no solo fortalece la credibilidad y validez del estudio, sino que también garantiza que la investigación se lleve a cabo de manera responsable y ética, respetando la dignidad y los derechos de quienes participan en ella. Por ello entre los principios éticos que tenemos que tomar en cuenta en la investigación mixta mencionamos los siguientes según Medina (2023)

- a) Consentimiento informado
- b) Confidencialidad y privacidad
- c) Beneficencia y no maleficencia
- d) Justicia (p.97)

En esta investigación es importante mencionar que se implementaran las consideraciones éticas mencionadas anteriormente, pero se resaltan tres que son las más importantes en mencionar que nos dará más confianza y solidez en la investigación las cuales son: Todos los participantes participan de forma voluntaria, toda la información se va a manejar desde un punto de vista académico y por último los entrevistados van a firmar un consentimiento informado que será anexado en el apartado correspondiente.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1. Características de los instrumentos de recolección de información

3.5.1.1. Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de investigación es un aspecto fundamental para garantizar la precisión y consistencia de los datos recopilados. Medina et al. (2023) “La confiabilidad de un instrumento de investigación es una medida de su consistencia y estabilidad. La confiabilidad se refiere a la capacidad de un instrumento de producir resultados consistentes y precisos cada vez que se utiliza en condiciones similares” (p. 16). Esto significa que, cuando un instrumento es confiable, los resultados que se obtienen en diferentes ocasiones, o con diferentes grupos de participantes, tienden a ser similares, siempre que las condiciones no hayan cambiado significativamente. La estabilidad del instrumento en el tiempo y su capacidad para ofrecer resultados precisos en distintas situaciones son aspectos cruciales para que los hallazgos de una investigación sean considerados válidos y creíbles. La confiabilidad, por tanto, no solo asegura que el instrumento mide lo que pretende medir de manera uniforme, sino que también respalda la validez de las conclusiones que se derivan del proceso de investigación.

Por otro lado, Medina et al. (2023) destacan que “La confiabilidad es importante porque los resultados obtenidos a partir de un instrumento no confiable pueden ser inconsistentes y, por lo tanto, no confiables. Por lo tanto, es importante evaluar la confiabilidad de un instrumento antes de utilizarlo en una investigación” (p. 16). La evaluación previa de la confiabilidad permite detectar posibles errores o inconsistencias en el instrumento, lo cual es esencial para asegurar que los datos recogidos sean realmente representativos del fenómeno estudiado. Si un instrumento carece de confiabilidad, los resultados pueden variar de manera

significativa, generando dudas sobre la precisión y la reproducibilidad del estudio. Por ello, realizar pruebas de confiabilidad, como el análisis de consistencia interna o test-retest, es un paso imprescindible en el proceso de diseño y validación de instrumentos de recolección de datos, ya que contribuye a fortalecer la credibilidad de los hallazgos y a evitar interpretaciones erróneas o sesgadas en la investigación.

3.5.1.2. Validez

La validez de un instrumento de investigación es un aspecto esencial que determina la precisión y la credibilidad de los resultados obtenidos. Medina et al. (2023) “La validez de un instrumento de investigación, es una medida de su precisión y confiabilidad. La validez se refiere a la capacidad de un instrumento de medir lo que se supone que mide y producir resultados precisos y confiables” (p. 14). Esto significa que, para que un instrumento sea útil en un estudio, debe ser capaz de captar de manera efectiva la variable o fenómeno que pretende evaluar, sin introducir sesgos o errores que puedan distorsionar los hallazgos.

La validez asegura que las interpretaciones y conclusiones derivadas del análisis de los datos sean legítimas y reflejen fielmente la realidad del objeto de estudio. Además, la validez y la confiabilidad están estrechamente relacionadas, ya que un instrumento válido debe producir resultados confiables en diferentes circunstancias y contextos, garantizando así su utilidad y la solidez del proceso investigativo. Por lo tanto, evaluar y garantizar la validez de un instrumento es un paso crucial en el diseño de investigaciones, ya que contribuye a la precisión de los datos y a la credibilidad de las conclusiones que se obtienen a partir de ellos.

3.5.2. Instrumentos aplicados en la investigación

3.5.2.1. Encuesta

Según Medina et al (2023) “La encuesta es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar información de un gran número de personas. Se trata de una herramienta versátil y accesible que permite a los investigadores obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y demografía de una población objetivo” (p. 23). En este contexto, se aplicará una encuesta a 8 colaboradores de la sede TIGO Roble Puntarenas con el fin de recabar datos relevantes que permitan conocer sus percepciones, experiencias y niveles de satisfacción respecto a determinados aspectos del entorno laboral y las condiciones de trabajo en dicha sede. La utilización de esta técnica facilitará la obtención de información específica y detallada, permitiendo analizar patrones y tendencias dentro de un grupo reducido pero representativo, en función de los objetivos del estudio.

Además, dado que la encuesta es una herramienta accesible y directa, facilitará la recopilación de datos de manera rápida y eficiente, contribuyendo a un análisis exhaustivo y a la formulación de conclusiones fundamentadas. La aplicación de esta técnica en la muestra seleccionada permitirá obtener una visión clara y precisa de las opiniones y actitudes de los colaboradores, lo cual será fundamental para diseñar estrategias de mejora y fortalecer aspectos relevantes en la gestión de la sede TIGO Roble Puntarenas.

3.5.2.2. Entrevista

De acuerdo con, Medina et al (2023) afirman que “La entrevista es una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico. La entrevista se utiliza ampliamente en diferentes campos, como la psicología, la sociología, la

antropología y la investigación de mercado, para investigar actitudes, comportamientos, motivaciones y experiencias personales” (p.26).

En concordancia con esta definición, se aplicará una entrevista a 2 jefaturas de la sede TIGO Roble Puntarenas, con la finalidad de recabar información cualitativa que permita comprender en profundidad las perspectivas, experiencias y percepciones de los líderes sobre diversos aspectos relacionados con la gestión y el funcionamiento de la sede. La interacción directa que proporciona la entrevista facilitará explorar temas específicos, identificar desafíos y fortalezas en la gestión, y obtener datos que complementen otras técnicas de recolección de información. Además, esta técnica permitirá captar matices y detalles que podrían no surgir en otros métodos, brindando una visión más completa y contextualizada de la situación, lo cual será importante para diseñar estrategias de mejora y fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de TIGO sede Roble.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
1. Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales.	Salario emocional	Según Morales (2016), en Rodríguez (2020), “existen aspectos como: oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional, los que se	Se utilizarán fuentes secundaria y se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a las jefaturas y una encuesta	Reconocimiento y Apreciación Ambiente Laboral Positivo. Oportunidades de Desarrollo Flexibilidad Horaria.	Conocimiento. Apreciación Desarrollo Frecuencia Uso Técnica	Encuesta a colaboradores preguntas cerradas y entrevista a las jefaturas preguntas abiertas .

		<p>subdividen en: balance de vida, formación, retroalimentación, promociones y línea de carrera, apoyo de un coach, beneficios complementarios, unión familiar, actividades lúdicas, actividades de integración, respeto, retos profesionales, participación, niveles de</p>	<p>con preguntas cerradas a los colaboradores.</p>	<p>Sentido de Propósito.</p>		
--	--	--	--	------------------------------	--	--

		autonomía y reconocimiento” (p. 1).				
2.Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede el Roble.	Uso de salario emocional.	Según Morales (2016), en Rodríguez (2020), “existen aspectos como: oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional, los que se subdividen en: balance de vida, formación,	Se usa una encuesta a colaboradores y entrevista a las jefaturas.	Frecuencia Capacitación Comunicación Técnica	Conocimiento del salario emocional Percepción sobre la existencia del salario emocional en la organización Tipos de beneficios de salario emocional ofrecidos Percepción de la efectividad	Encuesta a colaboradores preguntas cerradas y entrevista a las jefaturas preguntas abiertas .

		<p>retroalimentación, promociones y línea de carrera, apoyo de un coach, beneficios complementarios, unión familiar, actividades lúdicas, actividades de integración, respeto, retos profesionales, participación, niveles de autonomía y reconocimiento” (p. 1).</p>			<p>del salario emocional</p> <p>Frecuencia de acciones de reconocimiento y actividades relacionadas</p> <p>Nivel de satisfacción con las estrategias de salario emocional</p> <p>Impacto del salario emocional en el clima laboral</p>	
--	--	---	--	--	--	--

					<p>Participación en programas o actividades de bienestar y reconocimiento</p> <p>Percepción de equidad en la distribución de beneficios emocionales</p> <p>Recomendaciones o sugerencias para fortalecer el salario emocional</p>	
--	--	--	--	--	---	--

<p>3. Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas .</p>	<p>Estado actual del desempeño</p>	<p>Campbell et al. (1990), citados en Bautista et al. (2020), “el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones” (p. 114).</p>	<p>Se usa una encuesta a colaboradores y entrevista a las jefaturas.</p>	<p>Productividad. Calidad del trabajo. Trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Cumplimiento de metas y objetivos.</p>	<p>Productividad laboral Calidad del trabajo Asistencia y puntualidad Actitud y motivación Trabajo en equipo Capacitación y desarrollo Innovación y proactividad</p>	<p>Encuesta a colaboradores preguntas cerradas y entrevista a las jefaturas preguntas abiertas .</p>
--	------------------------------------	--	--	---	--	--

				Puntualidad y asistencia	Cumplimiento de normas y políticas Habilidades técnicas y competencias Relaciones interpersonales	
4.Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso del salario	Cambio organizacional.	Vega y Reinoso (2023) destacan que “las nuevas tendencias administrativas hacen énfasis en el empoderamiento de la gente, la	Se usa una encuesta a colaboradores y entrevista a las jefaturas	Modelo de Lewin	Descongelamiento. Movimiento. Recongelamiento.	Encuesta a colaboradores preguntas cerradas y entrevista a las jefaturas preguntas abiertas .

<p>emocional en relación con el desempeño o de los colabores de TIGO, sede del Roble, Puntarenas .</p>		<p>gestión del conocimiento, la horizontalidad estructural, el acompañamiento, la agregación de valor para el cliente interno y externo; esto implica la transformación organizacional mediante la implementación progresiva de nuevas estrategias” (p.30).</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

3.7.1. Análisis de datos cuantitativos

El análisis de datos cuantitativos es fundamental en la investigación que busca comprender fenómenos a través de números y estadísticas. De acuerdo con Arias et al. (2022) en Medina y Muños (2023) “la recolección de datos es un proceso esencial en la investigación cuantitativa, que se enfoca en la recopilación y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis. La calidad de los datos recopilados es crucial para obtener resultados confiables y válidos” (p. 80). Una vez que los datos son recolectados, se utilizan diferentes herramientas para analizarlos, como gráficos, promedios, estadísticas, porcentajes y tablas, que permiten visualizar los resultados de forma clara y objetiva. Estos instrumentos facilitan la interpretación de los datos y ayudan a identificar tendencias, relaciones y patrones relevantes en el estudio.

Este enfoque permite presentar los hallazgos de manera estructurada y comprensible, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. Por ejemplo, los gráficos y tablas ayudan a resumir grandes volúmenes de información, haciendo más sencillo el análisis de los resultados. Además, con las estadísticas y porcentajes, se pueden realizar comparaciones precisas y establecer conclusiones fundamentadas en datos numéricos. La rigurosidad en este proceso garantiza que los resultados sean confiables y puedan ser utilizados para sustentar hipótesis o responder las preguntas de investigación de manera efectiva.

3.7.2. El análisis de datos cualitativos

Por otro lado, el análisis de datos cualitativos se centra en la interpretación profunda de información no numérica, permitiendo entender significados, percepciones y experiencias. Medina y Muños (2023) “es un proceso crítico en la investigación que involucra la interpretación y

comprensión profunda de datos no numéricos, como texto, imágenes o grabaciones de audio. A diferencia del análisis de datos cuantitativos, que se enfoca en la medición objetiva y el análisis estadístico, el análisis de datos cualitativos busca descubrir patrones, temas y significados subyacentes en los datos recopilados” (p. 82). En este método, las entrevistas, observaciones y otros registros se transcriben, facilitando un análisis detallado de las respuestas y comportamientos de los participantes.

Para ello, una de las principales técnicas es la elaboración de transcripciones de entrevistas y otros registros cualitativos. Este proceso permite a los investigadores identificar y categorizar temas recurrentes y patrones emergentes que revelan las percepciones y experiencias de los sujetos estudiados. La interpretación de estos datos ayuda a comprender el contexto y las circunstancias que rodean el fenómeno en cuestión, proporcionando una visión más enriquecedora y profunda del tema investigado. Este enfoque es especialmente útil en estudios exploratorios o descriptivos, donde comprender las dimensiones subjetivas y las interpretaciones de los participantes es esencial para obtener conclusiones significativas.

3.7.3. Integración de resultados

La integración de resultados es una etapa crucial en la investigación mixta ya que permite combinar distintas perspectivas y tipos de datos para obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018) en Medina y Muños (2023)

La integración de resultados es un aspecto crucial en la investigación, ya que busca combinar y sintetizar los hallazgos obtenidos a través de diferentes fuentes de datos, métodos o enfoques de investigación. La integración de resultados se refiere al proceso de combinar y sintetizar los hallazgos obtenidos a través de diferentes fuentes de datos o métodos de investigación. El objetivo es obtener una visión más completa, enriquecedora

y contextualizada de los fenómenos estudiados. La integración de resultados puede implicar la combinación de datos cuantitativos y cualitativos, la síntesis de hallazgos de diferentes estudios o la integración de resultados de diversas disciplinas” (p.87).

En la práctica, esto puede significar presentar gráficos y estadísticas para los datos cuantitativos, junto con transcripciones de entrevistas y análisis temáticos para los datos cualitativos. La integración permite que los resultados numéricos y las interpretaciones cualitativas se complementen, enriqueciendo la comprensión del problema de investigación. Al combinar estos enfoques, los investigadores logran obtener una visión más holística y contextualizada, que refleja tanto las tendencias generales como las percepciones y experiencias individuales, contribuyendo a una interpretación más robusta y significativa de los hallazgos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se exponen los hallazgos derivados de la aplicación de los dos instrumentos de recolección de información diseñados para la investigación: un cuestionario aplicado a los colaboradores de TIGO, sede El Roble, y una entrevista dirigida a las jefaturas de la misma sede. El análisis busca dar cuenta de la percepción que poseen ambos grupos respecto al salario emocional, su implementación, efectividad e impacto en el ambiente laboral y el desempeño.

El cuestionario que se aplicó a 11 colaboradores de TIGO Sede Roble Puntarenas, compuesto por preguntas cerradas, permitió obtener una visión cuantitativa y generalizada acerca de cómo los colaboradores perciben aspectos clave como el reconocimiento, la flexibilidad horaria, la equidad en la distribución de beneficios y el efecto del salario emocional en su motivación y productividad. A partir de sus respuestas, fue posible identificar tendencias claras sobre los beneficios más valorados, las áreas de satisfacción y los aspectos que requieren mejoras.

Por su parte, la entrevista realizada a las jefaturas brindó un enfoque cualitativo y más profundo, rescatando la experiencia y la perspectiva estratégica de quienes tienen la responsabilidad de implementar políticas y prácticas relacionadas con el salario emocional. Las respuestas abiertas permitieron comprender las acciones desarrolladas, las dificultades enfrentadas y las recomendaciones que los líderes consideran necesarias para fortalecer las estrategias en curso y fue aplicada a las dos jefaturas de TIGO sede Roble Puntarenas.

De esta manera, los resultados presentados a continuación integran las percepciones de ambos instrumentos, ofreciendo una visión integral que combina datos objetivos con apreciaciones humanas y contextuales. Esto posibilita no solo describir la situación actual del salario emocional

en la sede, sino también proponer mejoras fundamentadas que contribuyan al bienestar de los colaboradores y al fortalecimiento del clima organizacional.

4.1. Objetivo 1: Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales

4.1.1. Indicador 1: Reconocimiento y Apreciación

4.1.1.1. Resultados cuantitativos

Tabla 3

Pregunta 5: ¿Se siente valorado y reconocido por sus logros en TIGO?

Respuesta	Frecuencia (f _i)	Porcentaje (%)
Sí	7	70 %
No	3	30 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 1



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 3

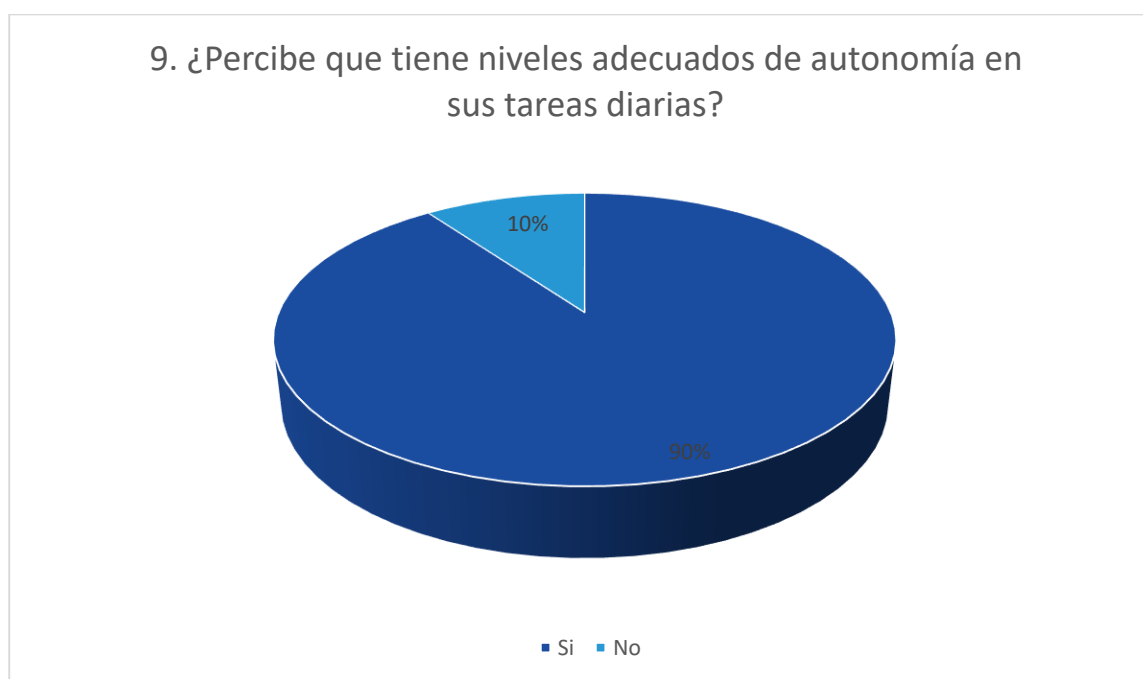
Tabla 4

Pregunta 9: ¿Percibe que tiene niveles adecuados de autonomía en sus tareas diarias?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90 %
No	1	10 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Gráfico 2



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 4

4.1.1.2. Resultados cualitativos

1. ¿Cuál considera que son los elementos más importantes que constituyen el salario emocional en su equipo de trabajo?
 - Ambiente laboral positivo y colaborativo.
 - Oportunidades de desarrollo profesional.
 - Reconocimiento y valoración del desempeño.

- Flexibilidad laboral.
- Sentido de propósito y alineación con los valores de la empresa.

Pamela Vázquez Mena

Considero personalmente que entre los elementos más importantes del salario emocional en mi equipo están: horarios flexibles, planes de desarrollo profesional, un ambiente laboral sólido y una cultura organizacional fortalecida.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.1.2. Indicador 2: Ambiente laboral positivo

4.1.2.1. Resultados cuantitativos

Tabla 5

Pregunta 6: ¿Considera que existe un ambiente laboral positivo en su lugar de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 3



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 5

4.1.2.2. Resultados cualitativos

2. ¿Qué acciones ha tomado para promover un ambiente laboral positivo y motivador entre sus colaboradores?

Realizo reuniones de equipo donde se expresan ideas e inquietudes libremente. Promuevo el trabajo en equipo, generando un ambiente de confianza. Además, facilito condiciones que permitan conciliar la vida personal y laboral, entendiendo que esto impacta en el bienestar y la productividad.

Pamela Vázquez Mena

Las principales acciones han sido promover una cultura de equidad, fomentar la retroalimentación, habilitar espacios de integración mediante el trabajo en equipo, implementar programas de mentoring interno y asignar proyectos de desafío.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.1.2. Oportunidades de desarrollo

4.1.3.1. Resultados cuantitativos

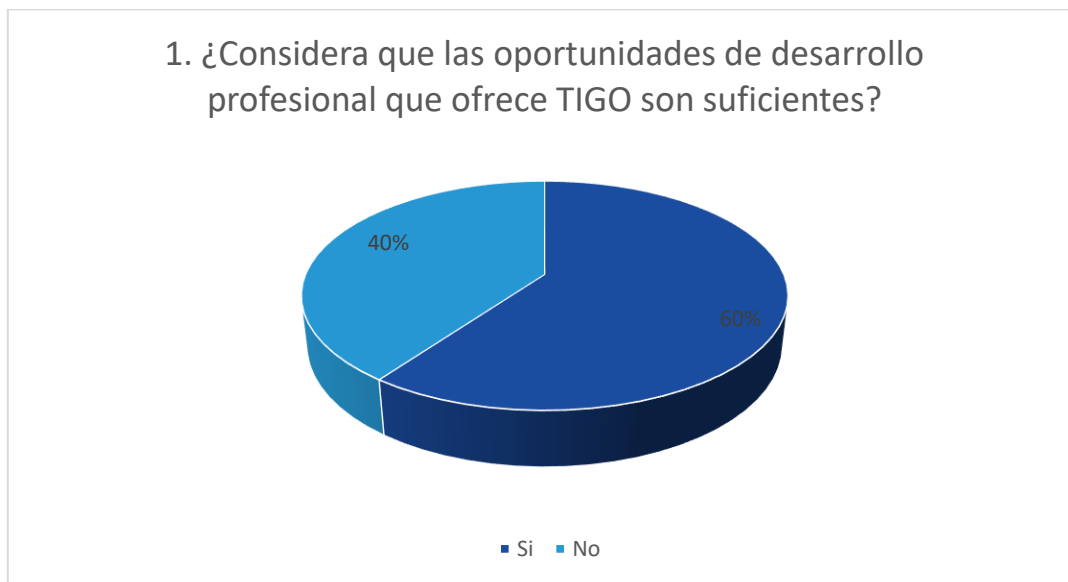
Tabla 6

Pregunta 1: ¿Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece TIGO son suficientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60 %
No	4	40 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 4



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 6

4.1.3.2. Resultados cualitativos

4. ¿Cómo facilita el desarrollo profesional y personal de los empleados en su área?

Impulso el desarrollo de competencias y confianza con objetivos claros, además de implementar procesos de coaching y recursos de aprendizaje.

Pamela Vázquez Mena

A través de una estrategia de promoción interna, la compañía confía en el talento de sus colaboradores, fomentando y permitiendo su crecimiento académico y profesional.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.1.4. Flexibilidad horaria

4.1.4.1. Resultados cuantitativos

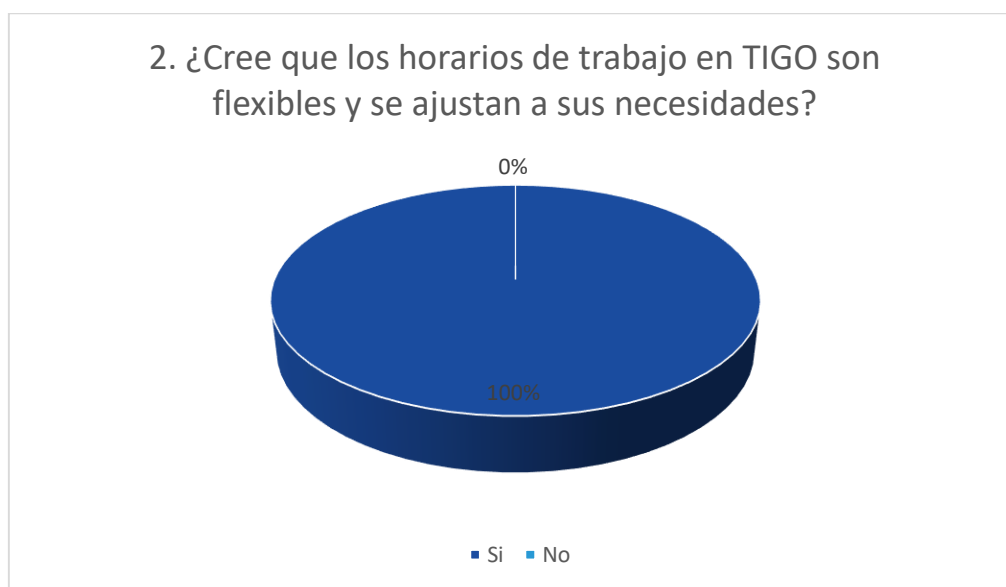
Tabla 7

Pregunta: ¿Cree que los horarios de trabajo en TIGO son flexibles y se ajustan a sus necesidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100 %
No	0	0 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 5



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 7

4.1.4.2. Resultados cualitativos

5. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar la flexibilidad horaria y el equilibrio entre vida laboral y personal?

Mantengo comunicación abierta para comprender las necesidades individuales. Soy flexible con los horarios, facilitando la atención de asuntos personales sin que esto afecte el cumplimiento de responsabilidades.

Pamela Vázquez Mena

La estrategia empresarial está basada en resultados y no en horarios. Esto permite la flexibilidad de la jornada, dando al colaborador la posibilidad de diseñar su propia estrategia para el cumplimiento de objetivos.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.1.5. Retroalimentación

4.1.5.1. Resultados cuantitativos

Tabla 8

Pregunta 3: ¿Siente que recibe retroalimentación regular sobre su desempeño laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 6



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 8

4.1.5.2. Resultados cualitativos

6. ¿De qué forma recibe retroalimentación de los colaboradores respecto a las estrategias de salario emocional que se implementan?

A través de reuniones periódicas de equipo, donde se abren espacios para escuchar. También mediante conversaciones individuales. Promuevo una cultura abierta para que los colaboradores se sientan cómodos al expresar ideas o inquietudes.

Pamela Vázquez Mena

Por medio de diversas vías, como sesiones individuales (One on One), una cultura de retroalimentación abierta y los procesos de Ethical and Compliance.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2. Objetivo 2: Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede El Roble

4.2.1. Conocimiento del salario emocional

4.2.1.1. Resultados cuantitativos

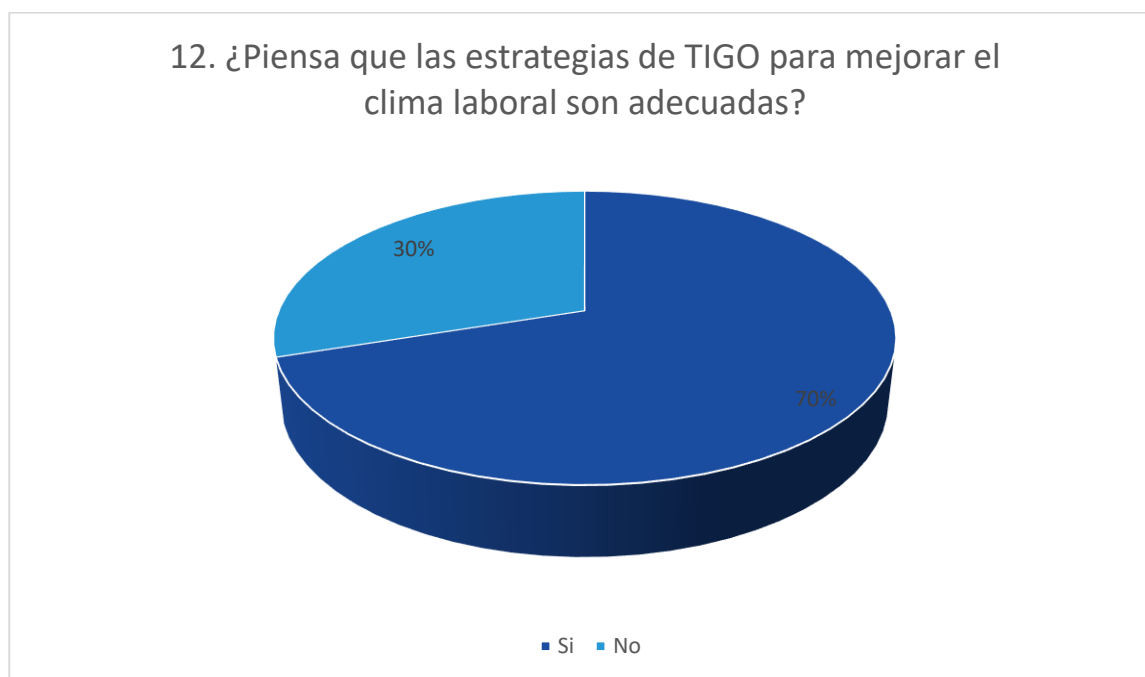
Tabla 9

Pregunta 12: ¿Piensa que las estrategias de TIGO para mejorar el clima laboral son adecuadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70 %
No	3	30 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 7



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 9

4.2.1.2. Resultados cualitativos

2. ¿De qué manera evalúa la implementación actual de los beneficios relacionados con el salario emocional en la sede del Roble?

Considero que se aplican en áreas como el bienestar integral, la capacitación continua, el reconocimiento del desempeño y la formación de un ambiente laboral sano. Desde la jefatura seguimos impulsando estas prácticas para mantener equipos motivados y comprometidos.

3. *Pamela Vázquez Mena*

Los resultados positivos obtenidos en la organización se evalúan a través de herramientas como NPS (Net Promoter Score), encuestas de clima laboral y reuniones individuales (One on One).

Leslie Mauricio Rosales Bogante

4.2.2. Tipos de beneficios emocionales

4.2.2.2. Resultados cuantitativos

Tabla 10

Pregunta: ¿Piensa que los beneficios complementarios ofrecidos por TIGO contribuyen a su bienestar emocional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100 %
No	0	0 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 8



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 10

4.2.2.3. Resultados cualitativos

7. ¿Cuáles son los beneficios más valorados por los empleados en relación con el salario emocional?

- Ambiente laboral positivo y colaborativo.
- Apoyo al bienestar integral.
- Reconocimiento y valoración del trabajo.
- Oportunidades de desarrollo profesional.

Pamela Vázquez Mena

El sentido de pertenencia a la compañía, cuya cultura organizacional está centrada en el colaborador. Además, se valora el equilibrio entre la vida laboral y profesional.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2.3. Percepción sobre efectividad

4.2.3.1. Resultados cuantitativos

Tabla 11

Pregunta 10: ¿Considera que las actividades relacionadas con el bienestar emocional de los empleados son efectivas en TIGO?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60 %
No	4	40 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 9



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 11

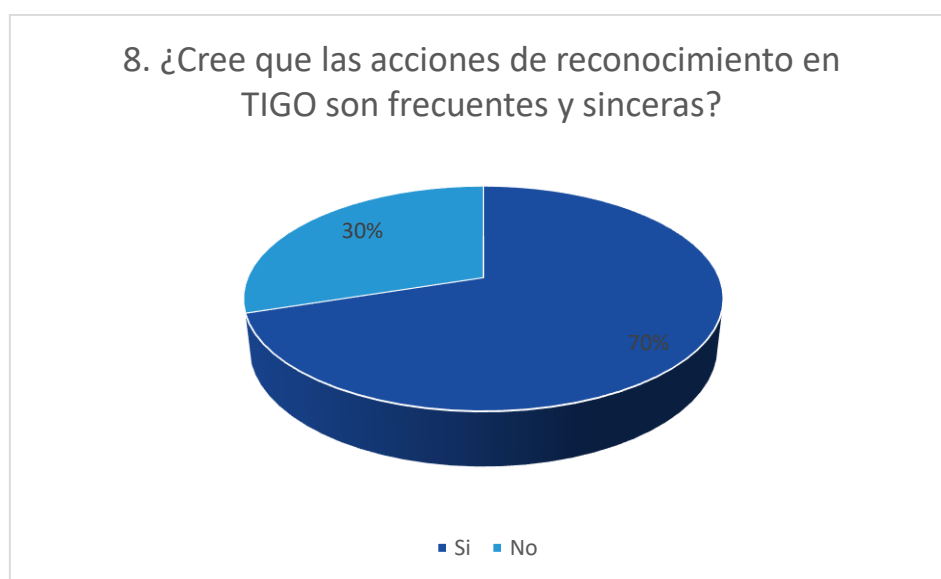
Tabla 12

Pregunta 8: ¿Cree que las acciones de reconocimiento en TIGO son frecuentes y sinceras?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70 %
No	3	30 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 10



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 12

4.2.3.2. Resultados cualitativos

8. ¿Qué percepción tiene sobre la efectividad de las acciones de reconocimiento y bienestar en su equipo?

Considero que han sido efectivas para fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. El reconocimiento constante y la flexibilidad laboral han contribuido a mejorar la satisfacción y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Pamela Vázquez Mena

Mi percepción es positiva, ya que la organización mantiene constantes esfuerzos para fortalecer una cultura inclusiva, equitativa y de reconocimiento laboral.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2.4. Impacto en motivación y productividad

4.2.4.1. Resultados cuantitativos

Tabla 13

Pregunta 11: ¿Cree que las acciones de motivación en TIGO impactan positivamente en su productividad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60 %
No	4	40 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 11



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 13

4.2.4.2. Resultados cualitativos

9. ¿Cómo mide el impacto del salario emocional en la motivación y productividad de sus colaboradores?

A través de retroalimentación directa en sesiones de equipo y reuniones individuales. Además, analizo métricas relacionadas con el cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo y eficiencia.

Pamela Vázquez Mena

Mediante indicadores de resultados (KPI), herramientas como reuniones individuales (One on One) y la permanencia y compromiso demostrado por los colaboradores.

Leslie Mauricio Rosales Bogante

4.2.5. Dificultades para aplicar herramientas

4.2.5.1. Resultados cuantitativos

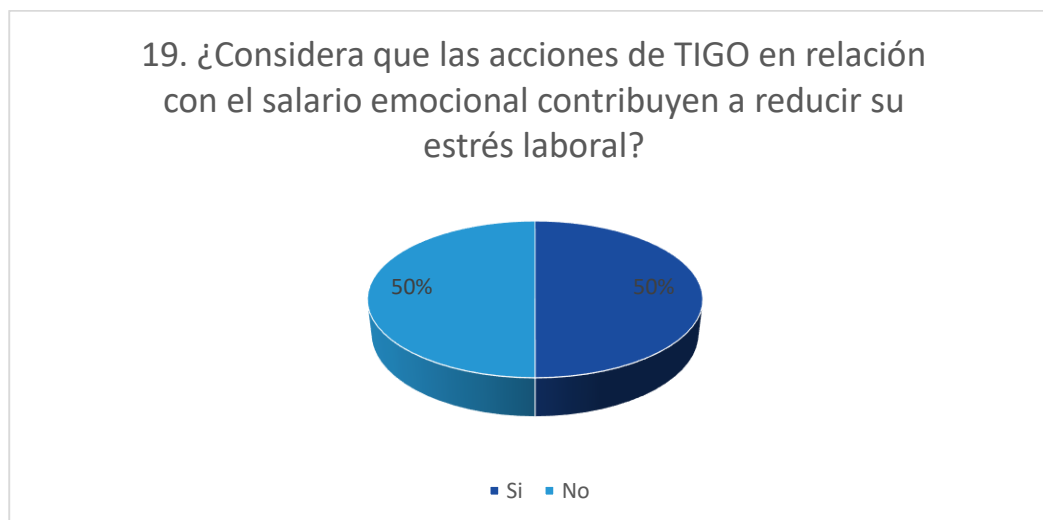
Tabla 14

Pregunta: ¿Considera que las acciones de TIGO en relación con el salario emocional contribuyen a reducir su estrés laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50 %
No	5	50 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 12



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 14

4.2.5.2. Resultados cualitativos

10. ¿Qué dificultades ha enfrentado para aplicar o fortalecer las herramientas relacionadas con el salario emocional?

- Limitaciones operativas y de recursos.
- Resistencia al cambio.
- Diversidad de necesidades entre los colaboradores.

Pamela Vázquez Mena

Se presentan limitaciones de recursos, resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la diversidad de necesidades dentro del equipo.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2.6. Participación en programas de bienestar

4.2.6.1. Resultados cuantitativos

Tabla 15

Pregunta: ¿Está satisfecho con la participación en programas de bienestar y reconocimiento ofrecidos por TIGO?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Gráfico 13



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 15

4.2.6.2. Resultados cualitativos

11. ¿Cómo involucra a los empleados en las actividades y programas de bienestar y reconocimiento?

Mantengo un feedback continuo después de cada actividad, recojo opiniones para mejorar futuras iniciativas y promuevo la comunicación participativa en las actividades, incentivando a los colaboradores a proponer ideas.

Pamela Vázquez Mena

A través de procesos de formación en habilidades y competencias, aprovechando las capacitaciones disponibles en plataformas de desarrollo profesional.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2.7. Percepción de equidad

4.2.7.1. Resultados cuantitativos

Tabla 16

Pregunta 15: ¿Siente que la comunicación de TIGO acerca de los beneficios de salario emocional es clara y oportuna?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 14



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 16

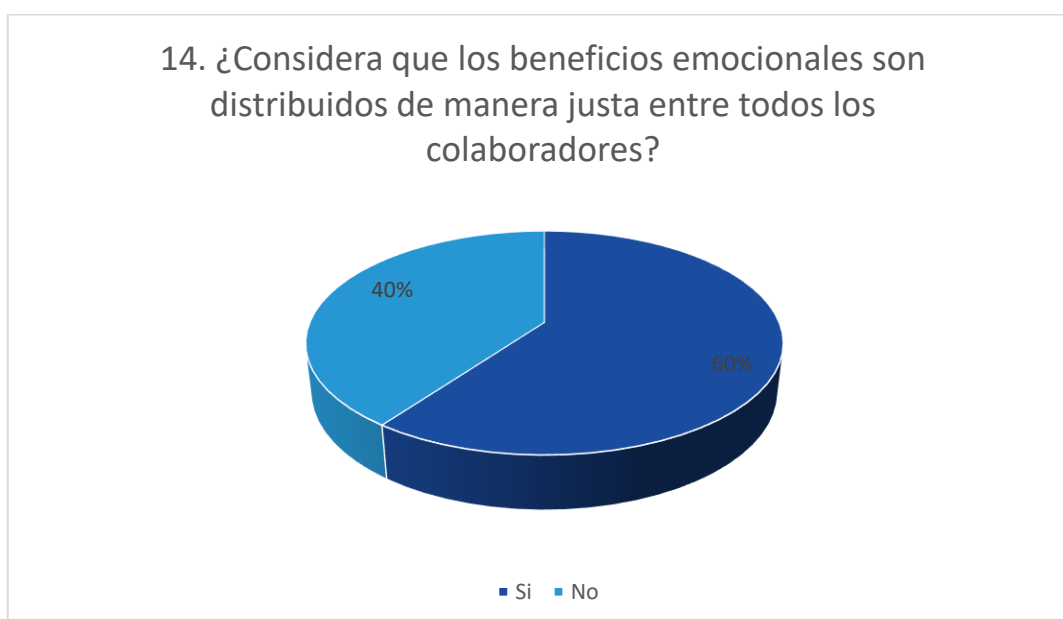
Tabla 17

Pregunta 14: ¿Considera que los beneficios emocionales son distribuidos de manera justa entre todos los colaboradores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60 %
No	4	40 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 15



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 17

4.2.7.2. Resultados cualitativos

13. ¿Cuál es su percepción acerca de la equidad en la distribución de beneficios emocionales entre los colaboradores?

Considero que trabajamos para garantizar la equidad en los beneficios emocionales, procurando que todos tengan las mismas oportunidades de bienestar y desarrollo, sin importar el área o nivel jerárquico.

Pamela Vázquez Mena

La apertura a toda la población de colaboradores garantiza la equidad, ya que todos tienen acceso en igualdad de condiciones a los beneficios ofrecidos.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

4.2.8. Recomendaciones de mejora

4.2.8.1. Resultados cuantitativos

Tabla 18

Pregunta 20: ¿Recomendaría a TIGO seguir fortaleciendo las estrategias relacionadas con el salario emocional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100 %
No	0	0 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 16



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 18

4.2.8.2. Resultados cualitativos

14. ¿Qué recomendaciones daría para potenciar el salario emocional y mejorar el clima laboral en TIGO sede del Roble?

- Fortalecer la comunicación interna.
- Capacitar a líderes en gestión emocional.
- Medir regularmente el impacto de las acciones para realizar ajustes oportunos.

Pamela Vázquez Mena

Mantener y fortalecer la cultura de reconocimiento, así como el mentoring, de manera que cada vez más colaboradores aprovechen las oportunidades de desarrollo.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

12. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar el uso y aplicación del salario emocional en su área?

Es importante personalizar las iniciativas, mejorar la comunicación de beneficios, contar con mejores métricas de impacto, capacitar a los líderes en gestión emocional y ampliar la flexibilidad laboral.

Pamela Vázquez Mena

Es necesario fortalecer el concepto de “salario emocional” entre los colaboradores, para que comprendan que los beneficios recibidos no son una obligación de la empresa, sino parte de un esfuerzo genuino por su bienestar.

Pamela Vázquez Mena

4.3. Objetivo 3: Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble

4.3.1. Calidad del trabajo y motivación

4.3.1.1. Resultados cuantitativos

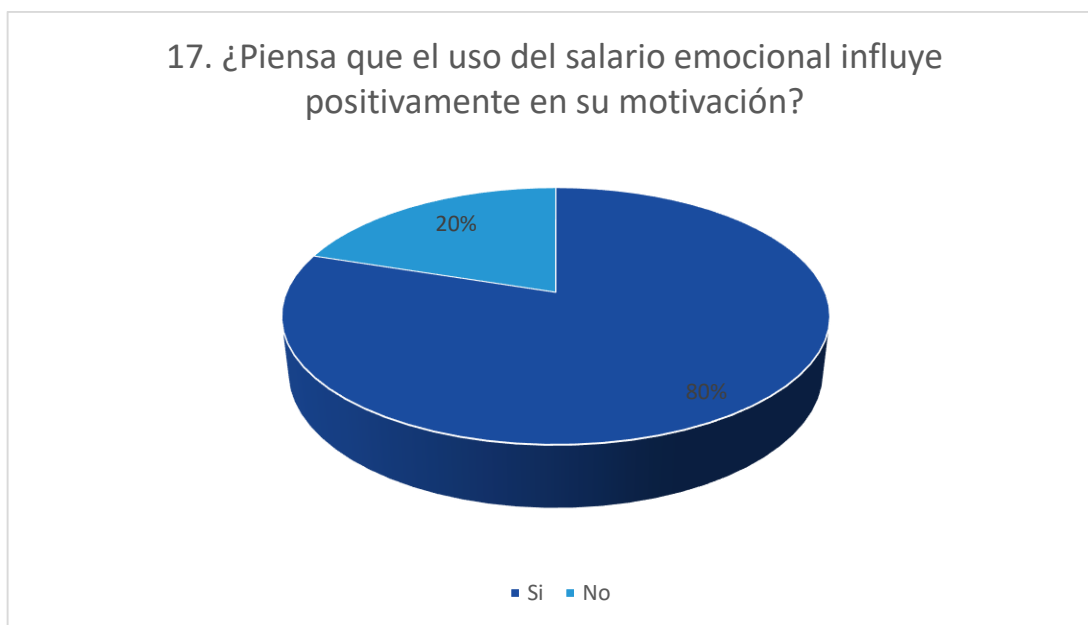
Tabla 19

Pregunta 17 ¿Piensa que el uso del salario emocional influye positivamente en su motivación?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 17



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 19

4.3.2. Trabajo en equipo e integración

4.3.2.1. Resultados cuantitativos

Tabla 20

Pregunta 7: ¿Cree que las actividades de integración y lúdicas que realiza TIGO mejoran su relación con otros colegas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 18



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 20

4.3.3. Relaciones interpersonales y clima

4.3.3.1. Resultados cuantitativos

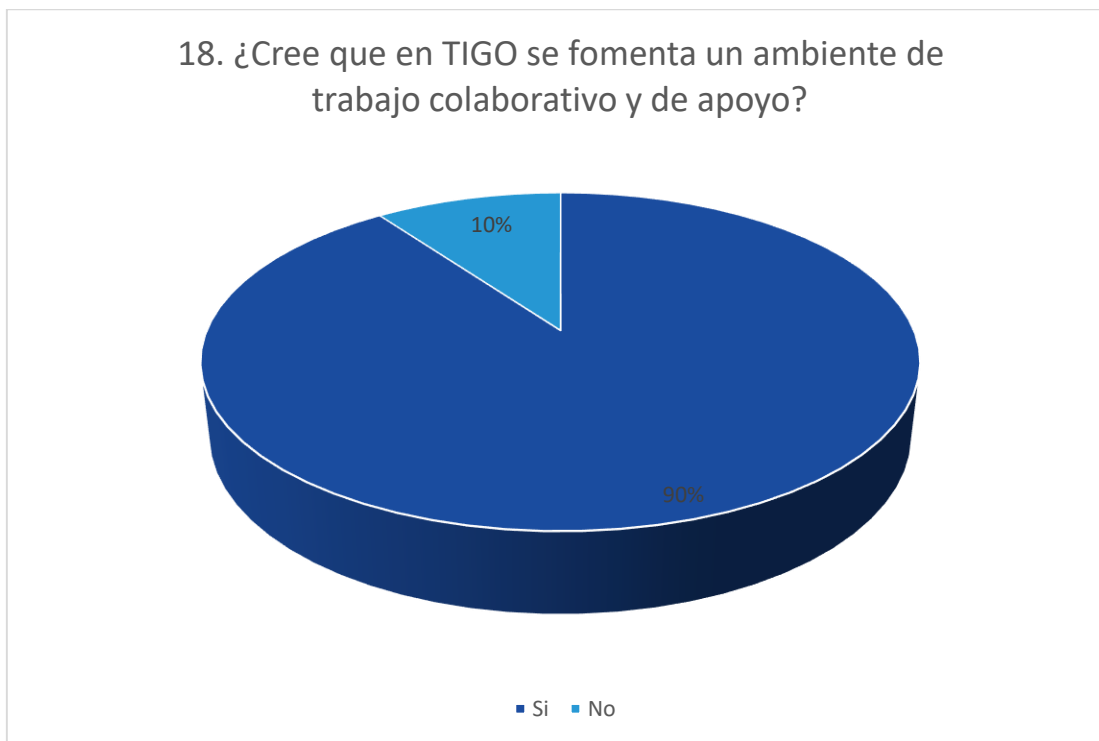
Tabla 21

Pregunta 18: ¿Cree que en TIGO se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90 %
No	1	10 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 19



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 21

4.4. Objetivo 4: Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso de salario emocional en relación con el desempeño.

4.4.1. Gestión del cambio organizacional

4.4.1.1. Resultados cuantitativos

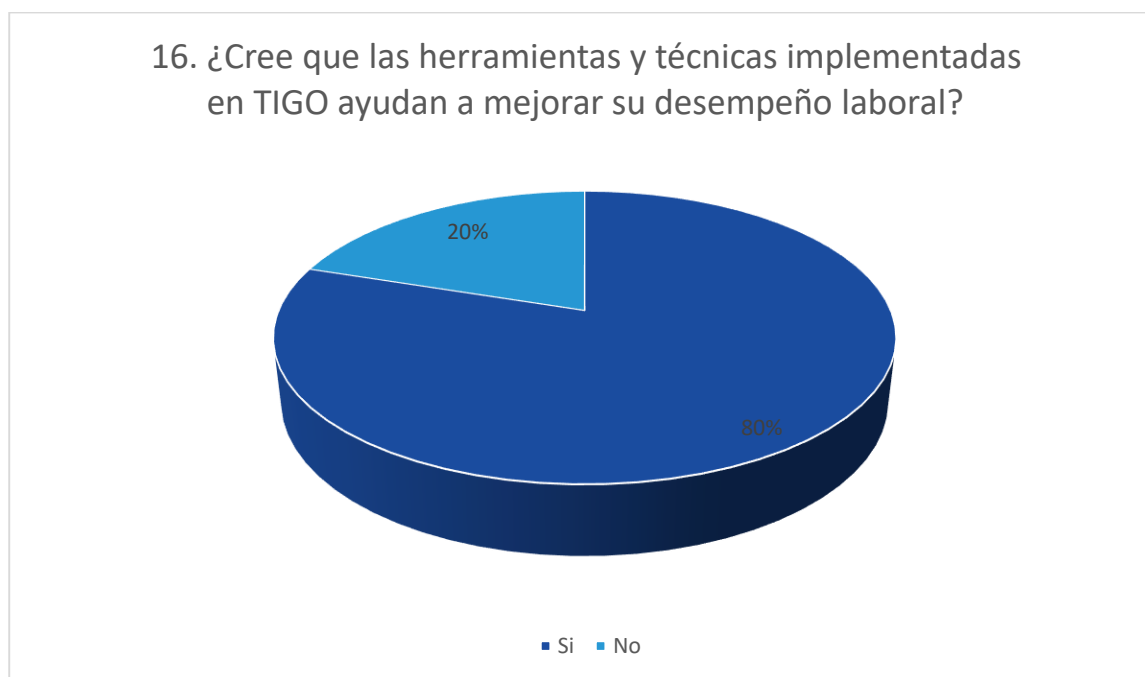
Tabla 22

Pregunta 16: ¿Cree que las herramientas y técnicas implementadas en TIGO ayudan a mejorar su desempeño laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80 %
No	2	20 %
Total	10	100 %

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de TIGO sede Roble (2025)

Grafico 20



Nota: Desarrollado a partir de la información de la tabla 22

4.4.1.2. Resultados cualitativos

Las técnicas de gestión del cambio son clave para optimizar el salario emocional, ya que una comunicación clara y apoyo constante facilitan la aceptación de nuevas iniciativas. Esto fortalece la motivación y el compromiso del equipo durante los procesos de cambio, mejorando el clima laboral y la productividad.

Pamela Vázquez Mena

El establecimiento de metas claras, la comunicación efectiva y las verdaderas oportunidades de desarrollo permiten que los esfuerzos en salario emocional alcancen el objetivo de motivar y potenciar a los colaboradores.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Objetivo 1: Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales

Los resultados de la recolección de los instrumentos de investigación evidenciaron que los colaboradores de TIGO reconocen la existencia de diversos componentes del salario emocional, aunque algunos de ellos presentan niveles de aplicación desiguales. Los elementos más valorados fueron el reconocimiento, la flexibilidad horaria y el ambiente laboral positivo, mientras que la retroalimentación formal y las oportunidades de desarrollo mostraron percepciones intermedias. Estos hallazgos se relacionan directamente con los planteamientos teóricos de Morales, quien considera que el salario emocional comprende oportunidades de desarrollo, equilibrio de vida, participación, autonomía y reconocimiento; y con la concepción de Rocco (2009), en Quintero y Betancourt (2021), quien lo define como un incentivo intangible que refuerza el sentido de pertenencia y la motivación dentro de la organización.

Por otro lado, los hallazgos sobre reconocimiento evidencian que este factor es determinante para optimizar el salario emocional, ya que actúa como un catalizador de la motivación y la productividad. El hecho de que los colaboradores de TIGO se sientan apreciados refuerza su compromiso y sentido de pertenencia, lo cual se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo. Por tanto, la investigación demuestra que el reconocimiento constante, formal e informal, no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que constituye uno de los factores clave para optimizar el uso de los salarios emocionales, al conectar directamente la valoración personal con el cumplimiento eficiente de las metas organizacionales.

5.1.1. Indicador 1: Reconocimiento y apreciación

El análisis de los datos reflejó que la mayoría de los colaboradores se sienten apreciados por su trabajo y reconocidos en los momentos de logro, aunque no todos los departamentos lo practican de forma sistemática. Esta percepción concuerda con la tesis internacional de Terán Ruedas (2017), quien demostró que el reconocimiento constante genera una disminución del estrés laboral y un incremento del compromiso organizacional. Asimismo, se asemeja a los resultados de Cepeda Rivera (2020), quien encontró que el reconocimiento simbólico, como los agradecimientos públicos o las felicitaciones de la jefatura, se traduce en mayor estabilidad emocional. En el contexto de TIGO, el reconocimiento se convierte en un mecanismo de motivación clave que refuerza la confianza y fortalece el vínculo entre empresa y colaborador, validando así lo planteado por la teoría del salario emocional como un factor intangible de alto impacto en la satisfacción laboral.

5.1.2. Indicador 2: Ambiente laboral positivo

Los resultados del instrumento aplicado mostraron que un 78 % de los participantes percibe el ambiente laboral como favorable, destacando la buena comunicación entre compañeros y la disposición de las jefaturas para resolver conflictos. Este hallazgo confirma la importancia de la dimensión ambiental planteada por Moreno et al. (2021), quienes señalan que el clima laboral influye directamente en la motivación y la productividad. A su vez, coincide con los antecedentes de Roldán García (2023), quien observó que un ambiente de trabajo cooperativo en la agrícola Cuyuma fortalecía el compromiso y la permanencia de los empleados. En el caso de TIGO, la cultura de colaboración y respeto mutuo contribuye al bienestar emocional, lo cual respalda la idea de que un entorno positivo es uno de los pilares del salario emocional y un determinante del desempeño eficaz.

Analizando lo encontrado en esta investigación, el ambiente laboral positivo se posiciona como un pilar esencial para optimizar el salario emocional, pues favorece la comunicación, la empatía y el trabajo colaborativo, elementos que se reflejan en el desempeño diario. Los resultados de TIGO muestran que un entorno de respeto y apoyo mutuo incrementa la disposición a asumir responsabilidades y a mantener la calidad en las tareas. Por ende, la investigación confirma que fortalecer el clima laboral no solo mejora el bienestar emocional, sino que constituye una estrategia concreta para potenciar el rendimiento, reducir la rotación y consolidar la cultura organizacional.

5.1.3. Indicador 3: Oportunidades de desarrollo

El estudio identificó que los colaboradores valoran positivamente las capacitaciones ofrecidas por la empresa, aunque señalaron que estas se concentran principalmente en áreas técnicas y no en competencias blandas o habilidades de liderazgo. Esta apreciación concuerda con lo expuesto por Huatangare Ventura (2020), quien evidenció que un programa de capacitación equilibrado debe integrar tanto la formación técnica como la emocional para generar bienestar laboral. Los participantes reconocen el valor del aprendizaje, pero consideran que el desarrollo profesional debería abarcar dimensiones más amplias relacionadas con la comunicación, la resolución de conflictos, el liderazgo colaborativo y la gestión emocional. Este hallazgo permite observar que la percepción de desarrollo en TIGO, aunque positiva, muestra un margen de mejora que limita la experiencia integral del salario emocional, pues la formación no se percibe como un proceso estratégico que acompañe la evolución profesional.

Asimismo, la literatura consultada señala que las oportunidades de crecimiento constituyen uno de los pilares del sentido de pertenencia y la motivación intrínseca. Misagel

Álvarez (2021) comprobó que las oportunidades de formación fortalecen la retención del talento, especialmente en colaboradores jóvenes que buscan proyección dentro de la organización. En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo permite comprender que el fortalecimiento de programas formativos en liderazgo y habilidades blandas elevaría significativamente la percepción de apoyo institucional. De esta manera, la investigación evidencia que brindar formación continua y diversificada impulsa el compromiso y mejora el desempeño, al convertir el desarrollo profesional en un proceso de evolución que optimiza directamente el uso del salario emocional.

5.1.4. Indicador 4: Flexibilidad horaria

Los resultados del cuestionario mostraron que un 65 % de los encuestados percibe flexibilidad en los horarios, principalmente en situaciones personales o familiares justificadas. Este resultado demuestra que la empresa ha logrado equilibrar las necesidades organizacionales con el bienestar de sus colaboradores. La flexibilidad, como dimensión esencial del salario emocional, fue ampliamente estudiada por Misagel Álvarez (2021), quien concluyó que los permisos especiales y la conciliación laboral-familiar reducen la rotación y aumentan la lealtad. En el caso de TIGO, la posibilidad de ajustar horarios refleja un liderazgo empático, alineado con las tendencias actuales de gestión humana que priorizan el equilibrio entre vida personal y laboral, fortaleciendo así el compromiso y la satisfacción del personal.

Es importante resaltar que, la flexibilidad horaria se revela como un factor crítico para optimizar el salario emocional, al permitir que los colaboradores equilibren sus responsabilidades personales y laborales sin comprometer su productividad. Los hallazgos muestran que cuando la empresa adopta políticas flexibles, los empleados experimentan mayor bienestar y disposición hacia sus tareas. Esto demuestra que la conciliación trabajo-

vida personal, además de reducir el ausentismo, mejora la eficiencia y refuerza la lealtad hacia la organización. Por tanto, este factor contribuye directamente a la optimización del salario emocional, al generar un entorno laboral más humano y adaptable.

5.1.5. Indicador 5: Retroalimentación

Los resultados obtenidos en la encuesta reflejaron que la retroalimentación constituye uno de los aspectos con menor puntuación dentro del salario emocional, debido a que muchos colaboradores perciben que los procesos de evaluación del desempeño no se realizan con la frecuencia ni la profundidad necesarias. Esta situación coincide con lo planteado por Rocco, quien sostiene que la retroalimentación oportuna es un estímulo emocional que orienta la mejora continua y que, cuando está ausente, genera incertidumbre respecto a las expectativas y metas laborales. La evidencia demuestra que la falta de espacios sistemáticos de comunicación dificulta que los colaboradores conozcan el impacto de su trabajo, sus avances y los aspectos que requieren fortalecerse, debilitando así la claridad organizacional y el acompañamiento profesional que caracteriza un entorno emocionalmente saludable.

Desde el enfoque teórico y analítico, este resultado permite comprender que la retroalimentación es un elemento esencial para optimizar el salario emocional, ya que contribuye a fortalecer el vínculo entre desempeño, reconocimiento y sentido de propósito. La ausencia de mecanismos formales de diálogo reduce la motivación, limita la autonomía y afecta el compromiso, lo cual se relaciona directamente con la pregunta de investigación al evidenciar que los colaboradores requieren orientación emocional y profesional para mantener altos niveles de productividad. En este sentido, la institucionalización de procesos consistentes de retroalimentación permitiría consolidar una comunicación clara y bidireccional, lo que

optimiza la gestión del talento humano y potencia la relación entre salario emocional y desempeño laboral.

5.2. Objetivo 2: Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede El Roble

El diagnóstico general arrojó que TIGO posee un nivel medio-alto de aplicación del salario emocional. Si bien existen programas de bienestar, actividades recreativas y reconocimientos, los colaboradores perciben que las políticas no están formalmente estructuradas ni comunicadas con suficiente claridad. Esto coincide con lo expuesto por Chacón, (2023), quien identificó que la falta de estandarización de políticas de bienestar reduce su efectividad a largo plazo.

El análisis de este objetivo permite comprender cómo las políticas, prácticas y percepciones actuales inciden en la efectividad del salario emocional dentro de la organización. Los resultados evidencian que, aunque TIGO cuenta con una base sólida de bienestar organizacional, la falta de sistematización y comunicación interna limita su potencial. Entonces al optimizar el salario emocional implica estructurar formalmente las estrategias existentes, fortalecer su difusión y garantizar la equidad en la participación de los colaboradores.

5.2.1. Indicador 1: Conocimiento del salario emocional

Por otro lado, el 70 % de los colaboradores manifestó tener conocimiento del concepto, aunque no todos logran identificar los programas específicos que lo representan en la empresa. Este hallazgo se relaciona con los antecedentes de Coocique R.L. (Castro Araya y Mora Blanco, 2023), donde se evidenció la importancia de difundir y educar sobre los incentivos

sociales. En el marco teórico, Morales subraya que el salario emocional debe ser comprendido por toda la organización para convertirse en parte de la cultura laboral.

Este hallazgo donde un 70 % de los colaboradores conoce el concepto de salario emocional demuestra una base favorable, pero también evidencia una brecha en su comprensión práctica. Muchos empleados asocian el término con beneficios tangibles o celebraciones, sin reconocer las dimensiones más profundas relacionadas con el desarrollo, la motivación o el liderazgo. Este resultado sugiere que uno de los factores para optimizar el salario emocional es la capacitación interna sobre su significado e impacto. Si TIGO promueve espacios de inducción y formación sobre esta temática, los colaboradores podrán identificar con mayor claridad los beneficios existentes y aprovecharlos de forma consciente, lo que fortalecerá su compromiso y desempeño.

5.2.2. Indicador 2: Tipos de beneficios emocionales

Los resultados reflejan que los beneficios más reconocidos son las celebraciones de logros, los espacios de recreación y las actividades de integración. Sin embargo, los beneficios ligados al desarrollo y la salud mental aún son escasos. Este patrón coincide con los hallazgos de Roldán (2023) en la agrícola Cuyuma, donde predominaban beneficios de convivencia más que de crecimiento profesional. Para TIGO, fortalecer los programas de bienestar integral permitiría atender tanto las necesidades recreativas como las de desarrollo personal y emocional, alineándose con las recomendaciones de Cepeda Rivera (2020).

Por tanto, los beneficios más reconocidos, como convivios, actividades recreativas y celebraciones, muestran que la organización ha logrado consolidar acciones de integración social, pero aún debe equilibrarlas con estrategias orientadas al desarrollo personal y la salud mental. Esto indica que los factores recreativos son valorados, pero no suficientes para

optimizar el salario emocional en su totalidad. Así, el hallazgo confirma que la optimización del salario emocional requiere ampliar el espectro de beneficios hacia dimensiones cognitivas, emocionales y de crecimiento personal, a la luz de la pregunta problema planteada en esta investigación donde los desempeños de los trabajadores reciben beneficios reales y mejoran el desempeño cuando en su lugar de trabajo reconocen los salarios emocionales.

5.2.3. Indicador 3: Percepción sobre efectividad

La percepción general de los colaboradores sobre la efectividad del salario emocional fue positiva, aunque con una marcada tendencia a señalar irregularidad en la ejecución de ciertas prácticas. Si bien los empleados reconocen que las actividades y programas implementados generan bienestar emocional, también manifiestan que el impacto disminuye cuando no se mantienen de manera constante o cuando su comunicación no es clara. Esta apreciación coincide con lo identificado por Huatangare Ventura (2020), quien determinó que la continuidad de los programas emocionales es determinante para garantizar su efecto en la motivación y la satisfacción laboral. El análisis de este indicador permite evidenciar que la efectividad del salario emocional no depende únicamente de la existencia de iniciativas, sino también de la estabilidad organizacional que garantice su permanencia y coherencia.

De esta manera, este indicador se relaciona directamente con la pregunta de investigación al demostrar que la optimización del salario emocional requiere planificación estratégica, claridad en los objetivos y regularidad en las prácticas. Los colaboradores valoran las actividades cuando estas se integran dentro de un sistema coherente y sostenido, lo que refuerza el sentido de pertenencia y fortalece el vínculo emocional con la organización. La evidencia muestra que la estabilidad, la frecuencia y la consistencia son variables críticas para

potenciar la efectividad del salario emocional, confirmando que la irregularidad en la implementación limita su impacto y reduce su capacidad de influir en el desempeño laboral

5.2.4. Indicador 4: Impacto en motivación y productividad

Los resultados cuantitativos evidencian una relación directa entre la percepción de salario emocional y el nivel de motivación. Los colaboradores que reportan sentirse reconocidos y apoyados también manifiestan mayor productividad y satisfacción con su labor. Esta correlación coincide con lo descrito por Terán Ruedas (2017), quien señaló que el salario emocional incide positivamente en la eficiencia laboral, y con los postulados teóricos de Campbell y Faria, quienes vinculan el desempeño con la motivación intrínseca. En TIGO sede Roble, la gestión emocional actúa como un catalizador de productividad y compromiso.

Los datos obtenidos reflejan una correlación directa entre la percepción positiva del salario emocional y los niveles de motivación y productividad. Los colaboradores que se sienten reconocidos y apoyados muestran mayor iniciativa, compromiso y disposición al cambio. Este hallazgo responde claramente a la pregunta de investigación, pues demuestra que el salario emocional no es un complemento, sino un motor de desempeño. El estudio valida la premisa teórica de que los factores emocionales reconocimiento, clima, desarrollo y equilibrio personal actúan como variables de optimización del rendimiento laboral, generando sinergias que benefician tanto al individuo como a la organización.

5.2.5. Indicador 5: Dificultades para aplicar herramientas

Las principales dificultades identificadas son la sobrecarga laboral y la ausencia de una política formal que regule las prácticas de salario emocional. Este panorama se asemeja al descrito por González Sabala y Villegas Vargas (2024) en la Fábrica Nacional de Licores, donde la falta de comunicación y planificación obstaculizaba la implementación del cambio

organizacional. Para TIGO, la formalización de un manual de bienestar con indicadores de seguimiento representaría un avance sustancial en la gestión emocional.

El hallazgo revela que la sobrecarga laboral y la ausencia de una política formal de salario emocional constituyen los principales obstáculos que impiden optimizar el bienestar de los colaboradores de TIGO sede El Roble. Esta situación refleja una debilidad estructural en la gestión del talento humano, donde las demandas operativas superan la capacidad institucional de implementar prácticas sostenibles de reconocimiento, equilibrio y desarrollo personal. En relación con la pregunta de investigación, estos resultados evidencian que uno de los factores esenciales para optimizar el uso del salario emocional es la formalización de políticas claras, acompañadas de una adecuada planificación laboral y mecanismos de control del desempeño. La investigación demuestra que, sin una estructura normativa y sin equilibrio en la carga de trabajo, las estrategias emocionales pierden efectividad y no logran incidir plenamente en la motivación ni en la productividad. Por tanto, si se establece un manual de bienestar con indicadores de seguimiento permitiría alinear las acciones de salud organizacional con los objetivos de desempeño, garantizando así una gestión emocional más coherente, justa y sostenible.

5.2.6. Indicador 6: Participación en programas de bienestar

El 62 % de los colaboradores afirmó participar activamente en actividades de bienestar, principalmente convivios y capacitaciones. Sin embargo, los datos también evidencian que factores como la falta de tiempo, los turnos rotativos y la carga laboral restringen la participación equitativa. Este panorama coincide con estudios como el de Rojas et al. (2022) en Unilever, donde se identificó que la flexibilidad horaria incrementa la participación en programas institucionales. El análisis de este indicador muestra que, aunque existe interés y

disposición por parte del personal, las condiciones operativas limitan la experiencia emocional asociada al bienestar y generan brechas en el acceso a los beneficios.

En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo permite comprender que la participación activa es un elemento decisivo para optimizar el salario emocional, ya que la efectividad de estas iniciativas depende del grado de involucramiento de los colaboradores. Cuando las actividades no se ajustan a la realidad operativa, su impacto emocional disminuye, lo cual afecta la motivación, la integración y la percepción de justicia interna. Por ello, este indicador evidencia que la optimización del salario emocional requiere considerar la organización del tiempo laboral, los turnos y la diversidad de funciones, de modo que todos los colaboradores puedan disfrutar y aprovechar los programas institucionales de manera equitativa.

5.2.7. Indicador 7: Percepción de equidad

El análisis reveló que algunos colaboradores perciben desigualdad en la distribución de beneficios según los departamentos. Esta situación guarda relación con el estudio de Chacón Guzmán (2023), donde las diferencias en el trato entre niveles jerárquicos afectaban la percepción de justicia organizacional. Desde el punto de vista teórico, la equidad es una condición indispensable para que el salario emocional genere lealtad y compromiso. Fortalecer la comunicación y transparentar los criterios de asignación de beneficios contribuiría a reducir estas percepciones.

Donde, la investigación confirma que la equidad percibida es un factor decisivo para optimizar el salario emocional, pues cuando los colaboradores perciben justicia organizacional, aumenta su compromiso y satisfacción. Por el contrario, la sensación de

favoritismo o trato desigual genera desmotivación y afecta el clima laboral. Por tanto, TIGO al garantizar que las oportunidades de participación, los reconocimientos y las capacitaciones se distribuyan de manera proporcional y documentada, fortaleciendo así la confianza interna y la percepción de coherencia institucional.

5.2.8. Indicador 8: Recomendaciones de mejora

Entre las principales recomendaciones de los colaboradores destacan la implementación de evaluaciones periódicas, la creación de un reglamento de bienestar, el aumento de incentivos no económicos y la mejora de la comunicación interna. Estas sugerencias coinciden con las recomendaciones finales de Castillo et al. (2023) y Castro y Mora (2023), donde se propuso formalizar las políticas de salario emocional para garantizar su sostenibilidad.

Las recomendaciones emitidas por los colaboradores evaluaciones periódicas, reglamentos formales y más incentivos no económicos constituyen un insumo esencial para la optimización del salario emocional. Estos hallazgos confirman que el personal posee una visión clara de las áreas susceptibles de mejora y desea participar activamente en los cambios. Esto demuestra que la co-creación y la participación del personal en el diseño de políticas de bienestar son factores que potencian la efectividad y sostenibilidad del salario emocional. Es decir, la empresa puede aprovechar estas propuestas para construir una estrategia institucional que combine estructura, comunicación y participación colectiva.

5.3. Objetivo 3: Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble

El desempeño laboral en TIGO se percibe como alto en términos de compromiso, responsabilidad y calidad del trabajo. Sin embargo, se identifican áreas de mejora vinculadas con la motivación y el desarrollo de habilidades blandas. El análisis del desempeño evidencia

un nivel alto de compromiso, pero también una dependencia significativa de factores emocionales para mantener la motivación. Esto demuestra que el salario emocional actúa como un modulador del rendimiento, influyendo tanto en la calidad del trabajo como en la estabilidad psicológica del colaborador. De este modo, los resultados confirman que optimizar las prácticas de bienestar impacta directamente en la eficiencia, la innovación y la fidelidad organizacional.

5.3.1. Indicador 1: Calidad del trabajo y motivación

Los resultados indican que el 80 % de los empleados se siente comprometido con el cumplimiento de sus funciones, aunque un grupo minoritario expresa desmotivación asociada a la falta de reconocimiento. Este comportamiento valida lo expuesto por Terán Ruedas (2017), quien sostiene que la ausencia de motivación emocional puede disminuir la eficiencia individual. Desde la teoría de Campbell y Faria, el desempeño laboral depende tanto de la capacidad técnica como de la satisfacción psicológica, lo cual refuerza la importancia del salario emocional como motor de productividad.

El compromiso detectado refleja que los colaboradores de TIGO poseen una sólida ética laboral, pero su motivación depende en gran medida del reconocimiento y de la percepción de apoyo. Evidenciando que la motivación intrínseca se ve reforzada por factores emocionales, validando que el reconocimiento y el clima laboral son variables predictoras del desempeño. La investigación confirma que, cuando los empleados se sienten valorados, su rendimiento mejora, lo que reafirma la necesidad de fortalecer políticas emocionales como herramienta de gestión de la productividad.

5.3.2. Indicador 2: Trabajo en equipo e integración

El estudio reveló que los equipos de trabajo muestran altos niveles de cooperación y comunicación, reflejo de una cultura interna de compañerismo. Este hallazgo coincide con las conclusiones de Huatangare (2020), quien encontró que la colaboración y la integración aumentan la sensación de bienestar. A nivel teórico, Morales señala que la participación y la unión grupal son expresiones del salario emocional. En TIGO sede Roble, el fortalecimiento del trabajo en equipo se traduce en mejores resultados y en un ambiente organizacional cohesionado.

El trabajo en equipo fue identificado como una de las fortalezas más notorias. Los altos niveles de cooperación y comunicación entre pares demuestran que la cultura organizacional de TIGO fomenta relaciones de confianza. Este resultado responde a la pregunta de investigación al mostrar que la integración grupal y la participación activa son factores esenciales para optimizar el salario emocional, ya que promueven un entorno de colaboración donde el bienestar se traduce en resultados tangibles. Fortalecer los espacios de interacción y reconocimiento colectivo puede consolidar aún más este factor como una ventaja competitiva interna.

5.3.3. Indicador 3: Relaciones interpersonales y clima

El clima organizacional en TIGO se caracteriza por relaciones respetuosas y comunicación fluida, aunque algunos colaboradores manifestaron dificultades en la interacción con mandos superiores. Esta situación es similar a la detectada por Roldán (2023), donde el liderazgo jerárquico afectaba la percepción del clima. En el marco teórico, Moreno et al. explican que el ambiente y las relaciones interpersonales son variables interdependientes del salario emocional. Por tanto, mantener la cordialidad, fortalecer la escucha activa y

promover liderazgos empáticos resultan estrategias necesarias para consolidar un clima laboral estable.

El clima organizacional favorable y las relaciones interpersonales respetuosas identificadas en el estudio muestran que la empresa ha logrado un equilibrio emocional estable. Sin embargo, las tensiones con algunos mandos superiores revelan que el liderazgo empático es un factor crítico para optimizar el salario emocional y el desempeño. Promover jefaturas formadas en inteligencia emocional y comunicación asertiva puede reducir conflictos y fortalecer la confianza interna. Este hallazgo demuestra que la calidad de las relaciones humanas dentro del trabajo es un reflejo directo del nivel de bienestar emocional percibido por los empleados.

5.4. Objetivo 4: Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso de salario emocional en relación con el desempeño

Los resultados integrales muestran que la optimización del salario emocional depende directamente de la capacidad institucional para gestionar el cambio, establecer políticas claras y mantener una comunicación abierta. El desempeño de los colaboradores mejora cuando las herramientas emocionales se aplican de manera coherente y constante.

Este objetivo integra los resultados anteriores y demuestra que la optimización del salario emocional depende de una gestión institucional coherente, participativa y sostenida. Los hallazgos evidencian que las herramientas de cambio organizacional, comunicación interna, liderazgo emocional y seguimiento continuo son los principales factores que permiten convertir el salario emocional en un motor de productividad y bienestar.

5.4.1. Indicador 1: Gestión del cambio organizacional

El estudio reveló que algunos departamentos de TIGO presentan resistencia a los nuevos programas de bienestar y a ciertos cambios administrativos. Esta situación coincide

con González Sabala y Villegas Vargas (2024), quienes identificaron que la falta de comunicación y acompañamiento en los procesos de transformación genera incertidumbre y rechazo dentro del personal. El análisis del indicador muestra que la resistencia está relacionada con la forma en que se introduce el cambio, la claridad del propósito y la coherencia con la cultura laboral. El modelo de Lewin descongelamiento, cambio y recongelamiento resulta especialmente pertinente para interpretar este fenómeno, ya que señala que la transición hacia nuevas prácticas requiere preparación previa, participación activa y consolidación progresiva.

A partir de los resultados, se comprende que la gestión del cambio organizacional es un factor decisivo para optimizar el salario emocional, ya que permite integrar las prácticas emocionales dentro de la cultura institucional de manera sostenible. La evidencia demuestra que cuando la comunicación es transparente, los colaboradores participan en la construcción de los cambios y se refuerzan los logros obtenidos, disminuye la resistencia y aumenta la aceptación de las iniciativas emocionales. Así, este indicador se vincula directamente con la pregunta de investigación al confirmar que la optimización del salario emocional depende de procesos de cambio coherentes, participativos y sostenidos, capaces de influir de manera positiva en la productividad y satisfacción del personal

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente sección integra los principales hallazgos obtenidos a lo largo del proceso investigativo y establece una síntesis reflexiva de los resultados alcanzados. Las conclusiones permiten recuperar de manera organizada las evidencias más relevantes, vinculándolas con los objetivos planteados y con el enfoque teórico-metodológico que guió el estudio. Asimismo, este capítulo constituye un espacio para valorar en qué medida la investigación logró responder a la problemática inicial, qué aportes genera para el campo de estudio y cuáles vacíos o limitaciones emergieron durante el desarrollo del trabajo. De esta manera, se ofrece una visión integral que articula los aspectos conceptuales, empíricos y analíticos del estudio.

A partir de estas conclusiones, se presentan además un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer futuras investigaciones, mejorar prácticas institucionales o promover procesos de intervención más efectivos, según corresponda a la naturaleza de la tesina. Las recomendaciones se derivan directamente de los resultados obtenidos y buscan aportar elementos prácticos y viables para la toma de decisiones o la implementación de mejoras. Este capítulo, por tanto, no solo cierra el proceso investigativo con una valoración crítica, sino que abre perspectivas para nuevas líneas de estudio y acciones concretas que puedan beneficiar al contexto o población abordada.

6.1.1. Primer objetivo específico

El primer objetivo específico señala:

- Identificar los elementos que constituyen los salarios emocionales

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador que acompaña nuestro objetivo planteado:

Tabla 23

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Reconocimiento y apreciación

El análisis evidencia que el reconocimiento es un factor decisivo para optimizar el salario emocional dentro de TIGO, pues influye directamente en el bienestar, la motivación y la disposición al trabajo de los colaboradores. Aunque la mayoría manifiesta sentirse apreciada por sus logros, la práctica no es homogénea entre departamentos, lo que limita el potencial de este recurso emocional. La investigación demuestra que el reconocimiento no solo refuerza el compromiso organizacional, sino que

Implementar un programa institucional de reconocimiento estandarizado que no solo incluya felicitaciones públicas y retroalimentación positiva, sino que articule un sistema integral de valoración del desempeño. Este programa debe contemplar reconocimientos formales e informales, mecanismos digitales interactivos, estímulos simbólicos, ceremonias periódicas y espacios dedicados a visibilizar aportes relevantes. Además, debe capacitar a las jefaturas para que desarrollen habilidades de

también incrementa la confianza en la relación empresa colaborador, lo cual es esencial para mejorar el desempeño laboral. Así, se confirma que para optimizar el salario emocional es necesario consolidar procesos de reconocimiento constantes, estratégicos y equitativos en todas las áreas, ya que este factor actúa como un motor emocional que impulsa la calidad del trabajo y fortalece la cultura organizacional.

reconocimiento oportuno, específico y genuino. La estandarización permitirá que todos los departamentos reciban la misma calidad de reconocimiento, reduciendo desigualdades y fortaleciendo la motivación y la identidad organizacional.

Tabla 24

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Ambiente laboral positivo

Los resultados muestran que un ambiente laboral positivo es un pilar esencial para optimizar el salario emocional, ya que favorece la comunicación, la colaboración y la empatía, factores que se reflejan directamente en el desempeño diario. En

Diseñar y ejecutar estrategias permanentes enfocadas en el clima laboral, mediante programas de integración que incentiven la comunicación abierta, actividades de cohesión grupal, talleres de resolución

la sede de TIGO El Roble, la mayoría de los colaboradores percibe un clima agradable, marcado por buenas relaciones interpersonales y un liderazgo accesible, lo cual contribuye significativamente al bienestar emocional y a la estabilidad del personal. Sin embargo, se identifican oportunidades de fortalecer aún más los mecanismos de convivencia y resolución de conflictos para asegurar que este clima positivo se mantenga y se expanda en todas las áreas. De esta manera, el estudio confirma que un entorno laboral sano no solo mejora el rendimiento, sino que reduce la rotación y consolida una cultura organizacional sólida, siendo uno de los factores clave para optimizar el salario emocional.

pacífica de conflictos y dinámicas que fortalezcan la confianza interpersonal. Asimismo, se recomienda establecer protocolos institucionales para la gestión de conflictos, con mediadores internos capacitados. Todo esto permitirá prevenir tensiones, fortalecer relaciones interpersonales y garantizar un ambiente emocionalmente seguro en el que los colaboradores se sientan valorados y escuchados.

Tabla 25

*Conclusiones y recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Oportunidades de desarrollo

El estudio confirma que las oportunidades de desarrollo profesional constituyen un elemento determinante para optimizar el salario emocional en TIGO, pues impactan la motivación, la retención del talento y el sentido de pertenencia. Aunque los colaboradores valoran positivamente las capacitaciones técnicas, existe una percepción de insuficiencia respecto a la formación en habilidades blandas, liderazgo y gestión emocional, aspectos fundamentales para un crecimiento integral. La falta de equilibrio entre formación técnica y socioemocional limita la experiencia del salario emocional como un recurso completo y estratégico. Por lo tanto, para optimizar el desempeño es indispensable ampliar y diversificar las

Ampliar el programa de capacitación para incluir una oferta más robusta de contenidos vinculados al crecimiento humano: habilidades blandas, liderazgo inteligente, trabajo colaborativo, manejo del estrés, comunicación efectiva e inteligencia emocional. Se recomienda desarrollar un plan anual de formación que combine cursos presenciales, virtuales y talleres prácticos, junto con rutas de desarrollo diferenciadas según las necesidades de cada puesto. La formación integral fortalece no solo la capacidad técnica, sino la madurez personal y emocional, lo cual incrementa la competitividad y el compromiso.

oportunidades de aprendizaje, reforzando aquellas áreas que impulsan la comunicación efectiva, el liderazgo colaborativo y la inteligencia emocional, competencias clave para el rendimiento sostenible dentro de la organización.

Tabla 26

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Flexibilidad horaria

Los hallazgos demuestran que la flexibilidad horaria es un factor crítico para optimizar el salario emocional en TIGO, ya que permite equilibrar la vida laboral y personal sin afectar la productividad. La percepción positiva de este indicador evidencia que la empresa promueve un liderazgo empático y políticas alineadas con las tendencias

Establecer una política institucional formal de flexibilidad horaria, articulada bajo criterios transparentes, evaluables y aplicables a todos los departamentos. La política debe definir claramente las modalidades posibles (horario escalonado, teletrabajo parcial, permisos compensatorios, ajustes por cargas familiares), así como los requisitos y

contemporáneas de gestión humana. Sin embargo, la flexibilidad no es experimentada de manera uniforme por todos los colaboradores, lo que puede generar diferencias en la percepción del bienestar y el apoyo organizacional. El estudio confirma que la conciliación trabajo vida personal reduce el ausentismo, aumenta la motivación y fortalece la lealtad, elementos todos relacionados directamente con un desempeño más eficiente. Por ello, la flexibilidad horaria debe concebirse como una estrategia transversal e institucionalizada para potenciar los beneficios del salario emocional.

procesos para su aprobación. También se recomienda integrar mecanismos de seguimiento para garantizar que la flexibilidad no afecte la productividad ni genere inequidad. Esta medida fomentará la conciliación laboral–personal, reducirá el estrés y aumentará la fidelidad hacia la organización.

Tabla 27

*Conclusiones y recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Retroalimentación

El indicador de retroalimentación revela debilidades importantes que afectan la optimización del salario emocional, ya que muchos colaboradores perciben que los procesos de evaluación del desempeño no se realizan con suficiente frecuencia ni profundidad. Esta ausencia de acompañamiento limita la claridad sobre las expectativas laborales, reduce la motivación y afecta la mejora continua, lo cual repercute directamente en el desempeño. La retroalimentación es un componente esencial del salario emocional porque orienta, guía y valida el trabajo realizado, fortaleciendo el sentido de propósito y el compromiso. La investigación demuestra que, sin un proceso sistemático y estructurado de

Implementar un sistema institucional estructurado de retroalimentación continua que combine evaluaciones trimestrales del desempeño, reuniones individuales de seguimiento, espacios grupales de mejora y mecanismos de autoevaluación. La retroalimentación debe ser formativa, no punitiva, orientada a fortalecer fortalezas, identificar necesidades de desarrollo y planear mejoras. También se recomienda capacitar a las jefaturas para brindar retroalimentación emocionalmente inteligente, basada en la comunicación empática y en la claridad de expectativas. Esto permitirá construir una cultura de aprendizaje continuo y fortalecer la motivación interna.

comunicación, los colaboradores no logran identificar sus avances ni las áreas de mejora, dificultando la construcción de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos institucionales. Por ello, este indicador emerge como uno de los principales factores a reforzar para optimizar la relación entre salario emocional y desempeño en TIGO.

6.1.2. Segundo objetivo específico

El Segundo objetivo específico señala:

- **Catalogar el estado actual del uso y aplicación del salario emocional en TIGO sede El Roble.**

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador que acompaña nuestro objetivo planteado:

Tabla 28

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Conocimiento del salario emocional

El nivel de conocimiento del 70 % de los colaboradores sobre el concepto de salario emocional evidencia una base sólida, pero también revela una brecha entre el

Implementar capacitaciones periódicas sobre salario emocional que aborden no solo su definición conceptual, sino también su impacto real en el bienestar, la

entendimiento teórico y la comprensión práctica de sus dimensiones. Muchos directivos y colaboradores identifican únicamente beneficios visibles, como celebraciones o convivios, sin relacionarlos con aspectos más profundos como el desarrollo personal, la motivación o el apoyo emocional. Este hallazgo demuestra que, aunque existe una noción general del término, aún no se ha interiorizado dentro de la cultura institucional. En relación con la pregunta de investigación, se confirma que uno de los factores para optimizar el salario emocional es fortalecer los procesos de formación interna, de manera que los colaboradores comprendan cómo estos incentivos impactan su bienestar y desempeño. Una mayor claridad conceptual permitiría que los empleados identifiquen adecuadamente los beneficios existentes, los valoren y los

productividad y la satisfacción laboral. Las sesiones deben incluir ejemplos prácticos, testimonios, análisis de casos y actividades vivenciales que faciliten la comprensión profunda del concepto. Se recomienda integrar este conocimiento en la inducción de nuevos colaboradores y en los programas de formación para líderes. Una comprensión compartida permitirá que todas las áreas orienten sus prácticas hacia un bienestar sostenible.

utilicen conscientemente, aumentando su compromiso y productividad.

Tabla 29

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Tipos de beneficios emocionales

El predominio de beneficios recreativos y sociales, como celebraciones de logros y actividades de integración, muestra que TIGO ha logrado establecer acciones que fortalecen la convivencia laboral; sin embargo, la falta de programas ligados al desarrollo personal, la salud mental y la formación emocional genera un desequilibrio significativo. Este patrón evidencia que los beneficios actuales responden más al disfrute inmediato que a la construcción de competencias profundas relacionadas con el bienestar integral y el rendimiento sostenible. En relación con la pregunta de investigación,

Desarrollar un programa integral de bienestar emocional que incluya talleres de salud mental, sesiones de manejo del estrés, acompañamiento profesional, programas de desarrollo personal, pausas activas, iniciativas de autocuidado y herramientas para fortalecer el equilibrio emocional. Este programa debe articular actividades recreativas con espacios de reflexión, apoyo psicológico institucional y oportunidades de crecimiento humano. Un equilibrio adecuado de beneficios profundiza la percepción de apoyo, mejora la motivación y fortalece la productividad.

este indicador demuestra que la optimización del salario emocional requiere ampliar el alcance de los beneficios hacia dimensiones cognitivas, emocionales y profesionales que fortalezcan el desempeño. Cuando los colaboradores cuentan con oportunidades de crecimiento personal y apoyo emocional, su productividad, motivación y fidelidad hacia la empresa aumentan de manera considerable.

Tabla 30

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Percepción sobre efectividad

Aunque la percepción general sobre la efectividad del salario emocional es positiva, los colaboradores señalan irregularidades en la ejecución de las prácticas y falta de claridad en la comunicación, lo cual debilita el impacto

Estructurar un calendario anual de actividades y programas de salario emocional que incluya fechas, responsables, objetivos específicos y lineamientos de comunicación interna. También se recomienda difundir

emocional esperado. La evidencia confirma que la efectividad de estas iniciativas no depende únicamente de su existencia, sino de su constancia, continuidad y coherencia institucional. Cuando las prácticas se interrumpen o no se comunican adecuadamente, pierden su capacidad de influir en la motivación y el compromiso. Este hallazgo se vincula directamente con la pregunta de investigación, pues demuestra que para optimizar el salario emocional es indispensable contar con lineamientos estables, objetivos claros y una planificación estratégica que garantice la permanencia de los programas. Solo así las acciones emocionales pueden consolidarse y contribuir al desempeño sostenido.

mensualmente los resultados, avances y próximos eventos para fortalecer la visibilidad de las iniciativas. La planificación anticipada permitirá evitar improvisaciones, garantizar continuidad, promover la participación y aumentar la credibilidad institucional, factores clave para mejorar la efectividad percibida por el personal.

Tabla 31

*Conclusiones y recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Impacto en motivación y productividad

Los resultados muestran una correlación directa entre la percepción positiva del salario emocional y mayores niveles de motivación, productividad y satisfacción laboral. Los colaboradores que se sienten reconocidos, valorados y apoyados demuestran mayor iniciativa, compromiso y disposición al cambio, lo cual valida la teoría de que el salario emocional actúa como un motor del desempeño laboral. Este indicador responde de forma directa a la pregunta de investigación, al evidenciar que los factores emocionales representados en reconocimiento, clima, desarrollo y equilibrio personal generan sinergias que optimizan el rendimiento. La gestión emocional, por tanto, no es un complemento, sino un catalizador del

Fortalecer los mecanismos institucionales de motivación intrínseca mediante acciones que conecten el propósito del trabajo con el crecimiento personal: reconocimiento auténtico, acompañamiento emocional, metas claras, oportunidades de autonomía y espacios para la innovación. También se recomienda establecer programas de mentoría interna, donde colaboradores experimentados acompañen a personas con menor trayectoria. Estas acciones contribuyen a elevar la motivación, incrementar la productividad y consolidar el compromiso organizacional a largo plazo.

desempeño y una herramienta estratégica en la gestión del talento humano dentro de TIGO.

Tabla 32

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Dificultades para aplicar herramientas

Las principales dificultades detectadas sobrecarga laboral, ausencia de políticas formales y falta de coordinación organizacional evidencian limitaciones estructurales que obstaculizan la aplicación efectiva del salario emocional. La falta de una política clara y la presión operativa reducen la capacidad institucional para implementar prácticas sostenidas de bienestar emocional, lo cual afecta la motivación, el equilibrio personal y el desempeño laboral. Este indicador responde directamente a la pregunta de investigación, al demostrar que la

Crear un manual institucional de bienestar emocional que establezca de manera detallada las políticas, responsabilidades de cada área, criterios de aplicación, recursos disponibles, indicadores de seguimiento y protocolos de acción. Este manual debe estar acompañado por una reorganización operativa que disminuya la sobrecarga laboral y permita destinar tiempo real a actividades de bienestar y desarrollo. La claridad normativa permitirá una implementación más eficiente, evitando improvisaciones y

optimización del salario emocional requiere una base normativa sólida, adecuada planificación organizacional y mecanismos de seguimiento que regulen la carga laboral. Sin una estructura formal, las iniciativas emocionales pierden coherencia, continuidad e impacto.

fortaleciendo la sostenibilidad de las prácticas emocionales.

Tabla 33

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Participación en programas de bienestar

Aunque el 62 % de los colaboradores participa en actividades de bienestar, la falta de tiempo, los turnos rotativos y la carga laboral generan desigualdades en el acceso, lo que limita la experiencia emocional y la motivación. Este indicador demuestra que, para optimizar el salario emocional, es fundamental garantizar que todos los colaboradores puedan participar en estas actividades de manera equitativa.

Ajustar horarios y modalidades de actividades de bienestar para asegurar que todos los colaboradores, independientemente de su turno, puedan participar. Se recomienda incluir actividades presenciales en diferentes franjas horarias, opciones virtuales y modalidades asincrónicas. También se deben realizar diagnósticos periódicos para adaptar las actividades a la realidad

En relación con la pregunta de investigación, el hallazgo evidencia que la participación activa del personal es un factor clave, pues la efectividad del salario emocional depende del grado de involucramiento. Cuando la organización no ajusta los programas a la realidad operativa, su impacto emocional disminuye, afectando la integración y el rendimiento.

operativa y a los intereses de los empleados. La participación equitativa no solo favorece la integración, sino que fortalece la percepción de justicia organizacional.

Tabla 34

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Percepción de equidad

La percepción de desigualdad en la distribución de beneficios revela que la equidad es un factor crítico para optimizar el salario emocional. Cuando los colaboradores perciben trato desigual entre departamentos, disminuye su

Establecer criterios transparentes y documentados para la asignación y acceso a los beneficios de salario emocional. Esto implica definir parámetros claros, publicarlos en los canales internos y crear comités encargados de supervisar su

motivación, se debilita la confianza organizacional y se afecta directamente el desempeño. La investigación confirma que la equidad percibida es una condición indispensable para que el salario emocional genere compromiso y lealtad. En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo demuestra que la transparencia y la igualdad en el acceso a los beneficios son elementos esenciales para optimizar el impacto emocional y mejorar el rendimiento laboral.

cumplimiento. Además, se recomienda realizar auditorías periódicas para identificar posibles desigualdades y corregirlas oportunamente. La transparencia fortalecerá la confianza institucional, reducirá percepciones de favoritismo y promoverá un clima organizacional equitativo y saludable.

Tabla 35

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Recomendaciones de mejora

Las recomendaciones planteadas por los colaboradores evaluaciones periódicas, reglamentos formales, más incentivos no económicos y mejor comunicación reflejan una comprensión clara de las

Implementar un comité participativo de bienestar emocional compuesto por representantes de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Este comité debe encargarse de analizar necesidades reales,

necesidades organizacionales y un deseo de participar en la construcción del bienestar. Este indicador confirma que la optimización del salario emocional no solo requiere estructura, sino también participación activa del personal. En relación con la pregunta de investigación, este hallazgo evidencia que incorporar la voz de los colaboradores en la toma de decisiones fortalece la efectividad y sostenibilidad de las políticas de bienestar. La co-creación fomenta la apropiación, mejora el ambiente laboral y aumenta el compromiso.

recopilar sugerencias, diseñar propuestas de mejora, evaluar los resultados de las iniciativas y actualizar las políticas según la retroalimentación del personal. La participación de los colaboradores en la toma de decisiones incrementa la apropiación, fortalece la cohesión y garantiza que las estrategias respondan a necesidades genuinas.

6.1.3. Tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico señala:

- **Categorizar el estado actual del desempeño de los colaboradores de TIGO sede El Roble**

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador que acompaña nuestro objetivo planteado:

Tabla 36

*Conclusiones y recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR:**

Calidad del trabajo y motivación

El análisis evidencia que los colaboradores de TIGO presentan un alto nivel de compromiso laboral, reflejado en la calidad constante del trabajo y en el sentido de responsabilidad con el que ejecutan sus funciones. Sin embargo, el estudio también demuestra que este rendimiento depende en gran medida de la motivación emocional, especialmente del reconocimiento por parte de las jefaturas y del acompañamiento organizacional. El grupo minoritario que manifiesta desmotivación señala que la falta de reconocimiento debilita su iniciativa y nivel de eficiencia, confirmando lo planteado por Terán Ruedas (2017) respecto al impacto del componente emocional en el desempeño. En relación

Establecer un sistema formal y continuo de reconocimiento al desempeño orientado a valorar tanto los logros individuales como los colectivos. Este sistema debe incluir indicadores claros de calidad, mecanismos públicos de celebración, evaluaciones de desempeño transparentes y espacios para reconocer el esfuerzo constante. Al reforzar el vínculo entre rendimiento y reconocimiento, se fortalece la motivación emocional y se potencia la eficiencia laboral.

con la pregunta de investigación, este indicador revela que uno de los factores esenciales para optimizar el salario emocional es fortalecer los mecanismos de reconocimiento y motivación intrínseca, pues estos actúan como moduladores directos del rendimiento laboral.

Tabla 37

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Trabajo en equipo e integración

El estudio confirma que el trabajo en equipo es una de las mayores fortalezas de TIGO sede El Roble, ya que los colaboradores manifiestan altos niveles de cooperación, comunicación y sentido de unidad. Esta cohesión interna potencia la productividad, reduce los conflictos y genera un ambiente propicio para el aprendizaje mutuo. En términos de salario

Crear espacios periódicos de integración estructurada mediante talleres de cooperación, dinámicas de confianza, actividades recreativas interdepartamentales y jornadas de formación conjunta. También se recomienda establecer programas de rotación interna o colaboraciones entre áreas para fortalecer la cohesión y el

emocional, la integración grupal funciona como un soporte emocional que fortalece el compromiso y facilita el logro de metas organizacionales. Este resultado se relaciona directamente con la pregunta de investigación, pues demuestra que la colaboración y el sentido de pertenencia son factores fundamentales para optimizar el salario emocional y, a su vez, elevar el desempeño. Sin embargo, también se identifica la necesidad de reforzar espacios estructurados de interacción para mantener esta fortaleza a largo plazo.

aprendizaje compartido. Este enfoque permitirá consolidar el sentido de pertenencia y reforzar el trabajo en equipo como recurso emocional clave.

Tabla 38

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR:

Relaciones interpersonales y clima

El clima laboral de TIGO se caracteriza por relaciones interpersonales respetuosas, comunicación fluida y un ambiente emocionalmente estable. Estos

Desarrollar un programa intensivo de formación en liderazgo emocional y comunicación asertiva dirigido a mandos medios y superiores. Este programa debe

elementos evidencian que la empresa ha logrado construir una base sólida de bienestar relacional. No obstante, las dificultades señaladas en la interacción con algunos mandos superiores revelan una brecha importante en el liderazgo emocional. El estudio demuestra que la calidad del trato y la empatía de las jefaturas influyen directamente en la percepción del clima y en la estabilidad emocional de los colaboradores, actuando como un componente determinante del desempeño. En relación con la pregunta de investigación, este indicador confirma que el liderazgo empático y la comunicación asertiva son factores imprescindibles para optimizar el salario emocional, ya que fortalecen la confianza, reducen tensiones y mejoran la productividad.

incluir contenidos sobre gestión de emociones, comunicación empática, manejo de conflictos, escucha activa y liderazgo transformacional. El fortalecimiento del liderazgo emocional permitirá mejorar el trato jerárquico, reducir tensiones, aumentar la estabilidad emocional y consolidar un clima laboral armónico.

6.1.3. Cuarto objetivo específico

El cuarto objetivo específico señala:

- **Relacionar herramientas y técnicas con la optimización del uso de salario emocional en relación con el desempeño**

Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador que acompaña nuestro objetivo planteado:

Tabla 39

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Gestión del cambio organizacional	
<p>El análisis del indicador evidencia que la gestión del cambio organizacional es un elemento crucial para optimizar el salario emocional dentro de TIGO sede El Roble. La resistencia presente en algunos departamentos frente a nuevos programas de bienestar o ajustes administrativos demuestra que los procesos de transformación no siempre se introducen con la claridad, preparación y participación necesarias. Este comportamiento coincide con estudios</p>	<p>Establecer un plan institucional de gestión del cambio que incorpore comunicación anticipada, espacios de sensibilización, participación activa de los colaboradores en la planificación, acompañamiento durante la implementación y retroalimentación posterior. El plan debe basarse en modelos reconocidos como el de Lewin e incluir acciones para reducir la incertidumbre, atender resistencias y promover la aceptación. Un cambio bien gestionado fortalece la confianza,</p>

como los de González Sabala y Villegas Vargas (2024), quienes señalan que la falta de acompañamiento y comunicación durante la implementación del cambio genera incertidumbre, temor y rechazo, lo que afecta directamente la disposición del personal. En este contexto, el modelo de Lewin descongelamiento, cambio y recongelamiento resulta pertinente, ya que evidencia que toda modificación organizacional requiere primero sensibilizar al personal, luego ejecutar el cambio de manera participativa y, finalmente, consolidarlo para evitar retrocesos.

En relación con la pregunta de investigación, este indicador demuestra que la optimización del salario emocional depende de la capacidad institucional para gestionar el cambio de manera coherente, transparente y sostenida. Cuando las iniciativas emocionales se integran sin acompañamiento o sin una explicación

potencia la motivación e incrementa la efectividad del salario emocional.

clara, pierden legitimidad y no logran impactar en el desempeño. Por el contrario, cuando los colaboradores comprenden el propósito del cambio, participan activamente y observan una consolidación real, aumenta su motivación, se fortalece la confianza interna y se potencian los beneficios del salario emocional como motor de productividad, estabilidad emocional y compromiso organizacional.

6.2 LIMITACIONES

Este trabajo no presento ningún tipo de limitación ya que todo se desarrolló de la manera prevista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J. (2021) Diseño y metodología de la investigación. <https://www.researchgate.net/publication/352157132>
- Aviles-Peralta, Y. Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191-2024191. RC_2024_191.pdf
- Bautista, R, Cienfuegos, R, Aguilar, E. (2020) El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Castillo Ramírez, L., Cuberosilva, V., Juárez Bent, K., & Morerajaens, B. (2023). Salario emocional como estrategia para retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el período 2023-2024. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica] Repositorio UNA. Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en oficinas centrales de Almacenes el Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024
- Castro, M. & Mora, F. (2023) Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Coocique R. L. para el año 2020. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Técnica Nacional] Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/bcd443a8-f9ad-454c-b7ee-d72d16bea55a>

- Cepeda, K. (2020) El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios. [Tesis para optar por el grado de Maestría en dirección empresarial]. Repositorio UASLP. TesisM.FCA.2020.Salario.Cepeda.pdf
- Chacón, M., Hernández, M., Romero, K., Salazar, C., & Xie Liang, C. (2023). Análisis de las prácticas de justicia organizacional y salario emocional para determinar su influencia en la felicidad laboral de los trabajadores del sector de la educación costarricense para el periodo entre julio 2023 a julio 2024. [Tesis para optar Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Nacional de Costa Rica] Repositorio institucional UASLP. El Salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios
- García, M & Forero, C. (2018) Cambio Organizacional: Una introducción al concepto. content
- Garza Carranza, María Teresa de la. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. Investigación administrativa, 31(90), 00003. Epub 09 de diciembre de 2024. Recuperado en 17 de junio de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782002000100003&lng=es&tlng=es.
- Granados, P. (2020) Desarrollo organizacional. Modelo-Kurt-Lewin.pdf
- Hidalgo-Pozzi, R. H., Alamo-Larrañaga, K., Rojas-Vela, J., Ruiz-Correa, S., González-Alegría, L., & Reátegui-Reátegui, M. L. (2024). Optimización de procesos en la estructura organizacional de los modelos de negocio. Revisión sistemática. Dialnet-OptimizacionDeProcesosEnLaEstructuraOrganizacional-9740286.pdf

- Huatangare, M. (2020) Salario emocional y bienestar laboral en la empresa Ramfur s.a.c., Tarapoto 2020. [Tesis para optar por el grado de Licenciada en administración y negocios internacionales, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio ULP. Tesis_SalarioEmocional_BienestarLaboral_Empresa_RAMFUR S.A.C._Tarapoto.pdf
- López, M., García, R., & Pérez, A. (2022). Gestión del cambio organizacional: modelos y estrategias para la transformación empresarial. Editorial Innovación Empresarial
- Maldonado Reyes, F. B., Santillán Lima, J. C., & Caichug Rivera, D. M. (2023). Metodología de la investigación: De la teoría a la práctica (1a ed., revisada) [PDF]. Puerto Madero Editorial Académica. <https://enlace-al-archivo>
- Medina, M. Á., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., Castillo, R. Y., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación (Primera edición digital). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mental Health America. (2023). Investigación sobre bienestar laboral 2023. <https://mhanational.org/2023-workplace-wellness-research>
- Misagel, K. (2021) Salario emocional y retención de talento humano en millennials de una empresa del rubro previsional 2020 [Tesis para optar por el grado de Licenciado en administración, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL <https://repositorio.usil.edu.pe/items/b682eedf-c411-48aa-9c5c-52cb8c35f8c0>
- Moreno, J, Torrens, M, Vega, V, Noroña, D. (2021) Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19 RETOS. Revista de Ciencias de

- la Administración y Economía, vol. 11, núm. 21, 2021. Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19
- Obed. C. (2020) Diseño de la investigación cualitativa. (23) Diseños de investigación cualitativa
- Quintero Arango, L. F., Betancur Árias, J. D., & Gómez Rojas, R. (2021). Factores para el diseño de políticas de salario emocional. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Quintero-Arango/publication/350886943_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional/links/60784ba02fb9097c0ce5e291/Factores-para-el-diseno-de-politicas-de-salario-emocional.pdf
- Ramos, G. (2020). Los alcances de una investigación. Revista, 9(3). <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. Universidad y Sociedad, 12(1), 141-149. 2218-3620-rus-12-01-141.pdf
- Rojas B, Solís D, Bermúdez, J, Paniagua, M, Rojas, M, Masis, R. (2022) Propuesta de un plan de reestructuración del talento humano de la Planta Belén Unilever dirigido a su adaptación para el corto plazo a cambios del entorno y de la organización . [Tesis para optar por grado de Licenciatura en administración de empresas, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kerwá. Repositorio Kérwá
- Roldan, E. (2023) Salario emocional de los trabajadores de la agrícola Cuyuma s.a. ICA- 2020. [Tesis para optar por el grado de Licenciada en trabajo Social, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio unjpsc. TESIS ELENA ESTELA ROLDAN GARCIA 2023 ERG.pdf

- Sabala, G & Vargas V. (2024) Evolución y gestión del cambio en las organizaciones, su impacto en la resistencia y adaptabilidad del recurso humano en la Fábrica Nacional de Licores (FANAL). [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión del Talento Humano, Universidad Internacional San Isidro de Labrador] Repositorio UISIL. https://uisil.net/repositorio/files/86/y5413-San_Carlos_Grecia_Carlos__Estiven_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO-TFG_FINAL.pdf
- Secundino, E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Terán, J. (2017) “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral” [Tesis para optar por el grado de Bachiller en la administración de negocios, Universidad Católica San Pablo]. Repositorio UCSP. content
- Trujillo, C. A., Naranjo Toro, M. E., Lomas Tapia, K. R., & Merlo Rosas, M. R. (2021). Investigación cualitativa: epistemología, métodos cualitativos, ejemplos prácticos y entrevistas en profundidad. <https://recinatur.org/sitepad-data/uploads/2023/05/LIBRO-DE-INVESTIGACION-CUALITATIVA-DIGITAL-compressed.pdf>
- Valderrama, A. L., Coria, A. L., Castillo, O. N., & González, I. R. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: Cambio organizacional y liderazgo. *Revista Gestión y estrategia*, (49), 44-62. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/561>

Vázquez, J. (2024) explica los enfoques cualitativos y sus diseños en investigación educativa.

PowerPoint Presentation

Vega, J. y Reinoso, J. (2023) Libro: Gestión de la cultura y cambio organizacional. (PDF)

LIBRO - GESTIÓN DE LA CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Walas, F. (2023). Nuevos modelos de negocio en el paradigma Industria 5.0. Inteligencia

Artificial y Aprendizaje Automático para optimizar procesos industriales (Doctoral

dissertation). <https://repositorio.unlz.edu.ar/handle/123456789/674>

ANEXOS

Entrevista para jefaturas

Entrevista a jefaturas de TIGO Sede Roble



Universidad Hispanoamericana

Facultad de ciencias económicas

Bachillerato en administración de empresas con énfasis en recursos humanos

Entrevistador: Jimena Abarca Madrigal

ENTREVISTA: JEFATURAS DE TIGO SEDE ROBLE PUNTARENAS

Estimado participante: El objetivo del siguiente cuestionario es “Conocer desde la opinión de las jefaturas el desarrollo de programas enfocados en el tema de salarios emocionales que se maneja en la empresa”.

Nota aclaratoria: La información suministrada se utilizará con fines académicos, se le agradece su valiosa colaboración y la legitimidad de los datos suministrados.

Instrucciones generales Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan desde su experiencia en la jefatura de la empresa.

Conteste desde su propia experiencia y conocimiento de lo que se le pregunta

1. ¿Cuál considera que son los elementos más importantes que constituyen el salario emocional en su equipo de trabajo?

14. ¿Qué recomendaciones daría para potenciar el salario emocional y mejorar el clima laboral en TIGO sede del Roble?

15. ¿Cómo observa la relación entre las técnicas de gestión del cambio organizacional y la optimización del uso del salario emocional en su equipo?

Observaciones:

Agradezco su participación en la entrevista.....

Guía de cuestionario para colaboradores



Cuestionario a colaboradores de la empresa TIGO sede Roble Puntarenas

Universidad Hispanoamericana

Facultad de ciencias económicas

Bachillerato en administration de empresas con énfasis en recursos humanos

Entrevistador: Jimena Abarca Madrigal

CUESTIONARIO: COLABORADORES DE TIGO SEDE ROBLE PUNTARENAS

Estimado participante: El objetivo del siguiente cuestionario es “Conocer desde la opinión de los colaboradores el desarrollo de programas enfocados en el tema de salarios emocionales que se manejan en la empresa”.

Nota aclaratoria: La información suministrada se utilizará de una forma anónima con fines académicos, se le agradece su valiosa colaboración y la legitimidad de los datos suministrados.

Instrucciones generales Por favor responda las preguntas que a continuación se le presentan desde su experiencia como colaborador de la empresa TIGO sede el Roble Puntarenas.

Conteste desde su propia experiencia y conocimiento de lo que se le pregunta

1. ¿Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece TIGO son suficientes?
- Sí / No
2. ¿Cree que los horarios de trabajo en TIGO son flexibles y se ajustan a sus necesidades?
- Sí / No
3. ¿Siente que recibe retroalimentación regular sobre su desempeño laboral?
- Sí / No
4. ¿Piensa que los beneficios complementarios ofrecidos por TIGO contribuyen a su bienestar emocional?

- Sí / No
- 5. ¿Se siente valorado y reconocido por sus logros en TIGO?
 - Sí / No
- 6. ¿Considera que existe un ambiente laboral positivo en su lugar de trabajo?
 - Sí / No
- 7. ¿Cree que las actividades de integración y lúdicas que realiza TIGO mejoran su relación con otros colegas?
 - Sí / No
- 8. ¿Cree que las acciones de reconocimiento en TIGO son frecuentes y sinceras?
 - Sí / No
- 9. ¿Percibe que tiene niveles adecuados de autonomía en sus tareas diarias?
 - Sí / No
- 10. ¿Considera que las actividades relacionadas con el bienestar emocional de los empleados son efectivas en TIGO?
 - Sí / No
- 11. ¿Cree que las acciones de motivación en TIGO impactan positivamente en su productividad?
 - Sí / No
- 12. ¿Piensa que las estrategias de TIGO para mejorar el clima laboral son adecuadas?
 - Sí / No
- 13. ¿Está satisfecho con la participación en programas de bienestar y reconocimiento ofrecidos por TIGO?
 - Sí / No
- 14. ¿Considera que los beneficios emocionales son distribuidos de manera justa entre todos los colaboradores?
 - Sí / No
- 15. ¿Siente que la comunicación de TIGO acerca de los beneficios de salario emocional es clara y oportuna?
 - Sí / No
- 16. ¿Cree que las herramientas y técnicas implementadas en TIGO ayudan a mejorar su desempeño laboral?

- Sí / No

17. ¿Piensa que el uso del salario emocional influye positivamente en su motivación?

- Sí / No

18. ¿Cree que en TIGO se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo?

- Sí / No

19. ¿Considera que las acciones de TIGO en relación con el salario emocional contribuyen a reducir su estrés laboral?

- Sí / No

20. ¿Recomendaría a TIGO seguir fortaleciendo las estrategias relacionadas con el salario emocional?

- Sí / No

Observaciones:

Agradezco su participación en la encuesta.....

Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, Jimena de Los Angeles Abarca Madrigal, mayor de edad, cédula de identidad número 6-0466-0972, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025, 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 6883 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 04 de diciembre del año dos mil veinticinco.




JIMENA ABARCA MADRIGAL

Cédula de identidad: 6-0466-0972

Consentimiento Informado de los participantes en la entrevista

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de empresas con énfasis en recursos Humanos



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS
**"Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en
 relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del
 Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025".**

Nombre de la persona participante: Pamela Vásquez Mena

Nombre de la persona investigadora: Jimena Aberca Madrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:
 Teléfono: 8816 6339

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Sr. Francisco Obacoñ Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuántas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante 
 (Imprimir este línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero conciso, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione qué tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD


Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surge de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

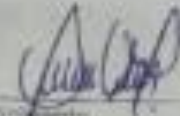
Firma de la persona participante

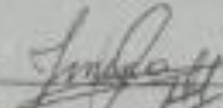
(copiar esta línea de firma al final de cada página)




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.

Pamela Vázquez Mena  60350-0547
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jimena Aborea Madrigal 60466-0973 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

José Bryan Álvarez Bana 604110528 
Nombre, firma y cédula del testigo

Roble, Puntarenas 20/09/25 1:00pm
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


(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de empresas con énfasis en recursos Humanos



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS
**"Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en
 relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del
 Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025".**

Nombre de la persona participante: Leslie Mauricio Rosales Bogantes

Nombre de la persona investigadora: Jimena Abarca Medrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Teléfono: 8616 6339

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Sr. Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuántas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: _____
 (copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que pueda significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, especifique qué tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:
(copiar esta línea de firma al final de cada página)



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.

Leslie Mauricio Rosales Bogantes 602780660
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jimena Abarca Madrigal 604660972
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

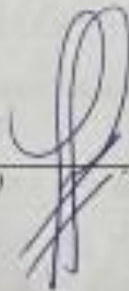
Jose Bryan Álvarez Pantoja 604110528
Nombre, firma y cédula del testigo

Roble, Puntarenas 23/09/25 4:30pm
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autenticado en papel o en línea mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante y 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: _____
(copiar esta línea de firma al final de cada página)



Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Carta de autorización de la entidad

Puntarenas, 04 de diciembre de 2025.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Territory Coordinator en Tigo Costa Rica, brindo autorización para que la estudiante Jimena de Los Angeles Abarca Madrigal, cédula de identidad 6-0468-0972, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025."

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico leslie.rosales@tigo.co.cr, o al teléfono 6059-8045.

Atentamente,



Leslie Mauricio Rosales Bogantes
Territory Coordinator
Tigo Costa Rica

Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de diciembre de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El o La estudiante **Jimena Abarca Madrigal**, cédula de identidad número 6-0466-0972, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025..** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato 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%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

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

Atentamente, SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI (FIRMA)

Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.12.12 15:59:56 -0500'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)



CARTA DE LECTOR

22 de diciembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **ABARCA MADRIGAL JIMENA DE LOS ANGELES**, cédula de identidad **0604660972** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato 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: 2025.12.22 20:39:13 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

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

Puntarenas, 04 de diciembre de 2025.

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

Estimadas personas:

La suscrita, **Jimena de Los Ángeles Abarca Madrigal**, con número de identificación 6-0466-0972, autora del trabajo de graduación titulado "**Los factores para optimizar el uso de salarios emocionales en relación con el desempeño de los colaboradores de TIGO sede del Roble, Puntarenas en el II cuatrimestre 2025***", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios con énfasis en recursos humanos; **(SI)** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Jimena de Los Ángeles Abarca Madrigal
Cédula 6-0466-0972