

Universidad Hispanoamericana

Sede Lorente

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

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

**Salario emocional como factor motivacional y su influencia
en el desempeño de los empleados del departamento
administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, al
primer trimestre 2020.**

Jessica López Torres

Tutor: Lic. Luis Vargas Zúñiga

San José, Costa Rica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA.....	9
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	10
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	11
CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGO.....	12
DEDICATORIA	13
AGRADECIMIENTO	14
RESUMEN	15
CAPÍTULO I	17
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1.Planteamiento del problema	17
1.2. Formulación del problema	21
1.3. Objetivos de la investigación	22
1.4. Alcances y limitaciones	22
CAPÍTULO II	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO.....	24
2.2. Contexto teórico – conceptual	26
CAPÍTULO III	44

MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Sujetos y fuentes de información.....	47
3.3. Selección del muestreo	49
3.4. Técnicas e instrumentos para recolectar información	51
CAPÍTULO IV.....	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	56
4.1. Análisis e interpretación de datos.....	56
4.2. Codificación y tabulación de la información.....	56
4.3. Tipos de gráficos	56
4.4. Análisis de datos	57
CAPÍTULO V.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1. Conclusiones y recomendaciones	79
CAPÍTULO VI.....	81
PROPUESTA.....	81
6.1. Introducción.....	81
6.2. Justificación e importancia	81
6.3. Objetivos de la propuesta	82
6.4. Alcances y limitaciones	82

6.5. Debilidades institucionales	84
6.6. Desarrollo de la propuesta	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	100
ANEXO 1.....	100
Encuesta aplicada.....	100

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1	25
Imagen 2	87
Imagen 3	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	49
Tabla 2	50
Tabla 3	53
Tabla 4	57
Tabla 5	58
Tabla 6	59
Tabla 7	60
Tabla 8	61
Tabla 9	62
Tabla 10	63
Tabla 11	64
Tabla 12	65
Tabla 13	66
Tabla 14	67
Tabla 15	68
Tabla 16	69
Tabla 17	70
Tabla 18	72
Tabla 19	74
Tabla 20	77
Tabla 21	85
Tabla 22	86

Tabla 23.....	90
Tabla 24.....	93

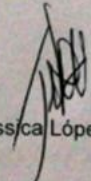
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	58
Gráfico 2	59
Gráfico 3	60
Gráfico 4	61
Gráfico 5	62
Gráfico 6	63
Gráfico 7	64
Gráfico 8	65
Gráfico 9	66
Gráfico 10	67
Gráfico 11	68
Gráfico 12	69
Gráfico 13	70
Gráfico 14	73
Gráfico 15	75
Gráfico 16	78
Gráfico 17	79

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jessica López Torres, cédula de identidad número 1-1316-0208, en condición de egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido 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 mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos titulado " Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, I trimestre 2020" 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 Derechos Conexos, número 6663 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas publicadas en la Gaceta número 2265 del 25 de noviembre de 1982, especialmente el número 70 de dicha ley en el que se establece " es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos que puedan considerarse como producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Así mismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserve el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, Coronado, el 19 de diciembre del año 2020.


113160208
Jessica López Torres

CARTA DE APROBACIÓN TUTOR



CARTA DE TUTOR

15 de julio de 2025

Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamérica
Presente

Estimados señores

La estudiante **Jessica López Torres**, cédula de identidad número **0113160208**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, al primer trimestre 2020"**, el cual ha elaborado para optar por el grado **Licenciatura en Administración de Negocios 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:

	Factor a valor	Puntaje Obtenido	
a-	Originalidad del tema	10%	10%
b-	Cumplimiento 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%	20%
e-	Calidad y detalles del Marco Teórico	20%	20%
Total		100%	100%

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.07.15 20:05:36 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR



San José 25 de agosto de 2025

Señoras y señores
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante Jessica López Torre, cedula número: 1-1316-0208, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **“Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, al primer trimestre 2020.”** la cual ha elaborado para optar por el grado de **Licenciatura con el énfasis en Recursos Humanos**

He revisado el contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

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

MAURICIO GARITA Firmado digitalmente por
SEGURA (FIRMA) MAURICIO GARITA SEGURA (FIRMA)
Firma Fecha: 2025.08.25 11:19:54 -06'00'

Atentamente,
Lic Mauricio Garita Segura
Cédula 401790688

CARTA DE APROBACIÓN CENIT

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

San José, agosto 2025

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jessica López Torres con número de identificación 113160208 autor (a) del trabajo de graduación titulado Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, al primer trimestre 2020 presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

JESSICA
LOPEZ
TORRES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JESSICA LOPEZ
TORRES (FIRMA)
Fecha: 2025.08.26
17:38:39 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

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

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

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

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

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

DEDICATORIA

Eres y serás siempre la persona más importante en mi vida, y hoy estoy dando este gran paso para servirte de ejemplo y veas que puedes alcanzar todo lo que te propongas, no importa si se te presenta el obstáculo más grande en la vida lo importante es continuar y mantenerte en pie para luchar por lo que quieres.

Eres el motivo por el que lucho día a día y por la que trato de ser mejor persona cada día. Cuando eras más pequeña sacrifique mucho tiempo de estar contigo por estar estudiando y he aquí el fruto de esos sacrificios y aunque en ese momento no entendías mucho, sé que hoy está orgullosa de ver en donde estoy, tanto así que ya quieres ir a la universidad. Nunca dejes de soñar princesa. ¡Esto va para ti Nahomy! Te amo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por nunca abandonarme y ser mi motor espiritual.

A mis padres Ramón y Aidelce, que me han apoyado no solo en este momento crucial de mi carrera universitaria si no a lo largo de mi vida y que me dieron la mayor herencia que es la educación.

A mi esposo Víctor e Hija Nahomy por siempre estar a mi lado pese a todos los sacrificios que tuve que hacer para alcanzar este gran logro.

A todos y cada uno de los profesores de la Universidad Hispanoamericana, con los que tuve el gusto de recibir clases, por compartir su conocimiento que con mucho esfuerzo y dedicación han logrado adquirir para que yo hoy pueda ser un mejor profesional.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un análisis sobre el salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca. Hoy en día el salario emocional juega un papel clave dentro de las organizaciones, por eso es importante definir este concepto e identificar y determinar las variables que son parte de este, con el fin de generar criterios y herramientas en la empresa para implementar estrategias efectivas y eficaces para la satisfacción, productividad y competitividad del personal.

A continuación, se dará una breve explicación sobre los seis capítulos que conforman el trabajo de investigación:

Capítulo I: En este capítulo se presentan los antecedentes históricos de la empresa INS Servicios, antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, los objetivos de investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con salario emocional y el desempeño laboral.

Capítulo III: En este capítulo se encuentra el marco metodológico del trabajo, el cual comprende el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para la recolección de información y el cuadro de Operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: Este capítulo se conforma por las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que surgieron a partir de la elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo VI: A partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar una propuesta que mejore el salario emocional de los funcionarios de INS Servicios, sede de la Uruca.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios de la Sede de la Uruca, departamento administrativo de INS Servicios, con edades comprendidas entre los 20 a los 60 años, en la provincia de San José, durante el I semestre del 2020.

1.1.1. Antecedentes del problema

1.1.1.1. Evolución histórica de INS Servicios

De acuerdo con la página oficial del Instituto Nacional de Seguros (2025), INS Servicios es una sociedad anónima subsidiaria del Instituto Nacional de Seguros (INS), creada al amparo de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros de Costa Rica No. 8653 del 12 de agosto del 2008. Iniciaron operaciones el 18 de mayo de 2009. Forman parte del Grupo INS.

A partir del 03 de octubre de 2016, se aprobó el cambio del nombre de Insurance Servicios S.A. a INS Servicios S.A. La actividad principal es brindar servicios auxiliares al Instituto Nacional de Seguros.

En INS Servicios S.A. consideran que los impactos positivos en el entorno se potencian cuando trabajamos de manera colaborativa, integrando competencias y aprendiendo con otros, para lo cual es un requisito indispensable tener relaciones basadas en la confianza y contar con un talento humano comprometido y adecuado con el modelo de negocio.

El estandarte en la prestación de los servicios es el valor de la satisfacción del cliente, por lo que hacen un uso efectivo e inteligente de una amplia gama de soluciones para dar un servicio integral, eficiente, sostenible e innovador.

1.1.2. Antecedentes Investigativos

En estos últimos años se ha incrementado un gran cambio a nivel tecnológico, cultural, social, político y socioeconómico a nivel global, este ha hecho que las empresas se mantengan en constante movimiento y por ende evolucionando para lograr sobrevivir, una de las maneras en que se ve reflejado este es con el término “*Great place to work*”, el cual no solo hace que las empresas sean las más buscadas por las personas si no que con solo el título le da un plus a la empresa en el cual las personas llegan a ellos sin necesidad de buscar.

Según Great Place to Work® México (2020), décadas de investigación muestran que los lugares de trabajo con culturas de alta confianza obtienen mayores rendimientos en los resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente y del paciente, compromiso de los empleados y agilidad organizacional. Nuestros clientes se benefician de una serie inigualable de datos de evaluación comparativa y mejores prácticas de organizaciones líderes de todo el mundo junto con una metodología de investigación probada en la industria.

Basándonos en esta nueva corriente ideológica, la presente investigación busca indagar los aspectos más relevantes del salario emocional como factor motivacional y en cómo influye en el desempeño laboral de los empleados dentro de las organizaciones. El estudio de estas variables se considera como un factor que determina no solo el óptimo manejo y efectividad de los recursos humanos, sino también de la productividad en las empresas.

El Salario emocional se define como:

Todas aquellas retribuciones que carecen de carácter económico y que, a su vez, motivan principalmente al trabajador son herramientas esenciales que aseguran la retención y atracción del talento, la disminución en la rotación del personal e impulsan el aumento del compromiso, la calidad y la productividad de los trabajadores (Hernández, 2018, s.p.).

Las empresas deben tener claro que ahora las nuevas generaciones buscan un plus extra que ofrezcan las empresas y con plus no nos referimos a más dinero, ya que lo que se busca es obtener un equilibrio de su vida personal con el trabajo; si la empresa puede ofrecer esos beneficios el empleado está dispuesto a comprometerse con la

empresa más rápidamente y el empleador lograra ver los beneficios y resultados en su empresa.

Capitalismo Consciente (2020) indica que “atraer nuevos talentos es complicado, más cuando se trata de puestos técnicos, merece la pena tomar en consideración el salario emocional y mejorar la oferta de la empresa en relación con los beneficios sociales y los horarios flexibles, que son tan importantes como el dinero para los nuevos empleados” (Capitalismo Consciente, 2020, s.p.).

A nivel nacional hay muchas empresas que aplican este concepto desde hace muchos años y entre esas está P&G, que ofrece una amplia gama de beneficios garantizando con esto la retención del talento humano. Algunos de estos beneficios, según su página, son:

- Salario competitivo: Revisamos nuestros rangos salariales cada año a través de la evaluación comparativa con las mejores empresas que compiten con P&G para la cuota de mercado y las personas, y nos aseguramos de que nuestros salarios se establecen en el nivel superior y también damos a cada uno de nuestros empleados el Bono de Navidad correspondiente (Aguinaldo).
- Pagar por el rendimiento: Los aumentos salariales ocurren constantemente a lo largo de su carrera y variarán en función de su progresión de rendimiento. Cada empleado tiene su propio plan salarial para recompensar correctamente cada contribución individual.
- Protección Financiera: La propiedad de acciones, la Asociación de Empleados, el seguro de vida en grupo, el seguro de salud y los planes de pensiones son algunos ejemplos de nuestro enfoque para proporcionar a nuestros empleados y a sus dependientes una protección financiera adecuada sobre una base de cuidado sólida y a largo plazo.
- Placeres extra: Acceso a gimnasios, comidas saludables, centro médico, nutricionista, clubes de bienestar, cobertura de vida básica, chequeos médicos, programas de asistencia a empleados, bancos/ATM en el lugar, transporte gratuito a SJ, transporte a las principales áreas de GAM con descuento y estacionamiento gratuito en el lugar son solo algunos ejemplos de la forma en que nos gusta hacer que la vida de nuestros empleados sea mejor cada día.

- Beneficios adicionales: Una vez al año podrás elegir cualquiera de las siguientes opciones: Bono de Viaje Personal, Bono de Educación, Seguro médico para padres o Bono de Plan de Pensión Complementario.

Según Negocios y empresa (2020), cuando un empleado se siente feliz en una empresa (cumple con sus expectativas profesionales y personales), es menos probable que la abandone por un salario mayor. Así es como funciona el concepto de salario emocional para retener adecuadamente el talento.

En la Sede de la Uruca de INS Servicios donde se aplicará el análisis sobre el salario emocional como factor motivacional y en cómo influye en el desempeño laboral en los empleados no hay antecedentes sobre dicho tema, por consiguiente, sería la primera vez que se aborde un trabajo de investigación que abarque este tipo de contenido.

Es importante mencionar que lo que se busca es un equilibrio entre ambas partes para que se vean beneficiadas, si se tienen empleados motivados se obtendrán mejores resultados que se verán reflejados en las evaluaciones de desempeño de los empleados y al mismo tiempo crean un ambiente de trabajo sano.

1.1.3. Problematización

El enfoque sobre la motivación laboral ha estado centrado principalmente en la compensación económica. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha demostrado que el salario monetario no siempre es suficiente para mantener motivados a los empleados ni garantizar un alto rendimiento en sus funciones.

En el área administrativa de muchas empresas, donde las tareas suelen ser repetitivas y con alta carga de responsabilidad, la motivación del personal se vuelve un factor clave para lograr eficiencia, compromiso y buen desempeño. Sin embargo, se ha observado que, a pesar de recibir un salario económico regular, algunos empleados presentan desmotivación, bajo rendimiento o poco compromiso con sus tareas. Esto lleva a preguntarse si la empresa está prestando suficiente atención a las necesidades emocionales de su personal.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente surge la necesidad de analizar si el salario emocional está siendo aplicado de forma adecuada en el departamento

administrativo y si realmente tiene un impacto en la motivación y el desempeño de los empleados. ¿Se sienten valorados más allá de su sueldo? ¿Existen espacios de reconocimiento o crecimiento? ¿Influye la falta de salario emocional en su productividad diaria?

Por tanto, esta investigación busca comprender cómo el salario emocional funciona como un factor motivacional y de qué manera influye en el desempeño de los empleados del departamento administrativo, para así proponer mejoras en la gestión del talento humano y en las condiciones laborales dentro de la organización.

1.1.4. Justificación del problema

El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su salario base. Es decir, conseguir que el trabajo llene las expectativas del empleado de tal forma que vea un futuro en la empresa. Es importante entonces que las empresas generen dentro oportunidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional, aprendizaje constante que haga que mejoren sus habilidades, buen ambiente laboral, formar parte de las decisiones de la empresa ya que si no obtienen esto lo que harán es irse para otra empresa.

La finalidad de la investigación es llegar analizar y conocer cuál es la importancia del salario emocional como factor motivacional y cómo influye en el desempeño laboral de los funcionarios de INS Servicios de la sede de la Uruca.

Con los objetivos del trabajo lo que se pretende es dar a conocer las limitaciones o carencias que se presentan en la institución con respecto al salario emocional que poseen sus empleados. Esto es un tema de suma importancia, ya que el factor o talento humano es el activo más importante con el cuentan las organizaciones hoy en día, y de esto depende su rendimiento, productividad y existencia.

1.2. Formulación del problema

¿Es el salario emocional un factor motivacional y la carencia de este afecta el desempeño de los empleados del departamento?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar el salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, I trimestre 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los diferentes tipos de salario emocional que se le pueden ofrecer a los empleados para motivarlos.
2. Analizar cómo afecta la falta de un programa de salario emocional el desempeño de los empleados.
3. Identificar la forma en los empleados se sienten motivados y valorados para poderlos aplicar al programa de salario emocional.
4. Elaborar una propuesta que promueva el salario emocional en los funcionarios de INS Servicios de la sede de la Uruca.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcances

La investigación abarca la Sede de la Uruca de INS Servicios, en donde se busca investigar como el salario emocional como factor motivacional y en cómo influye en el desempeño laboral.

Se pretende que la investigación se convierta en un documento que le sirva a la entidad regional para ampliar los conocimientos acerca del salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados, así como las ventajas y beneficios que traerá la investigación, cumpliendo a cabalidad con los objetivos establecidos.

Además, se quiere verificar si se utiliza el salario emocional como un factor influyente en el desempeño laboral de los empleados, y de no ser así, ofrecer una propuesta para implementarla.

1.4.2. Limitaciones

La principal limitación es la participación de los colaboradores del departamento ya que, aunque se solicitó el permiso para aplicar la encuesta, no todos lo ven como parte de sus funciones y no sacarían tiempo para hacerla, más si es personal que trabaja en atención al cliente.

1.4.3. Aporte del investigador

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un estudio sobre el análisis del salario emocional como factor motivacional y de cómo esta repercute e influye en el desempeño laboral de los funcionarios de INS Servicios de la sede de la Uruca.

Según el diagnóstico de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se podrán desarrollar cambios significativos en donde se permita mejorar el manejo del salario emocional en los colaboradores, y por ende el desempeño laboral para el óptimo cumplimiento de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la organización

2.1.1.1. Misión de INS Servicios

“Brindar servicios especializados e innovadores al grupo INS promoviendo la excelencia y deleite en la experiencia al cliente” (INS Servicios, 2025, s.p.).

2.1.1.2. Visión de INS Servicios

“Ser la mejor opción para el Grupo INS en la prestación de servicios y soluciones integrales sostenibles con estándares de clase mundial” (INS Servicios, 2025, s.p.).

2.1.1.3. Valores

Según INS Servicios (2025), los valores de la institución son los siguientes:

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Solidaridad

2.1.1.4. Marco estratégico

INS Servicios (2025), ha establecido objetivos estratégicos, enfocados principalmente en los siguientes temas:

- Resultados financieros sostenibles.
- Desarrollo del Gobierno Corporativo.
- Evaluación de riesgos, prevención y seguro.
- Mejores prácticas y estándares de gestión.
- Innovación y respuesta efectiva en tecnología.
- Modelo de gestión de Talento Humano.

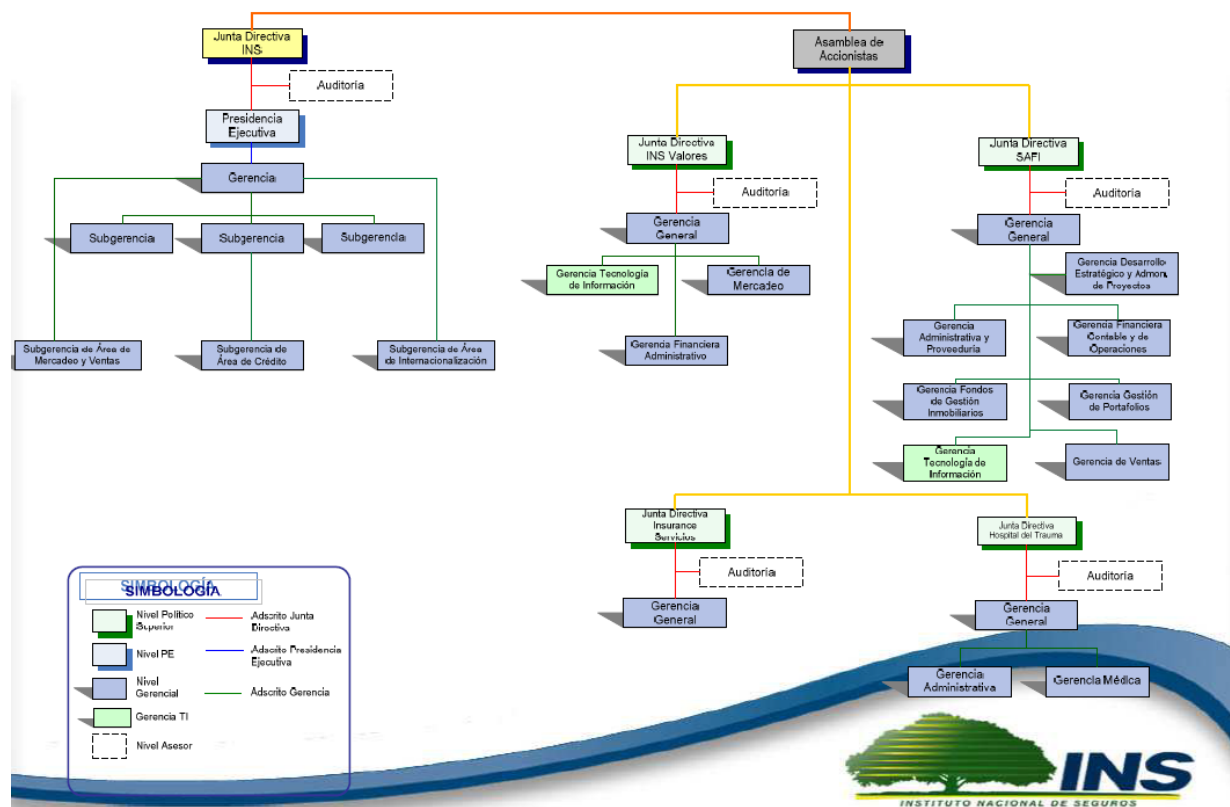
2.1.1.5. Oferta de valor

“Proveer servicios socialmente responsables basados en eficiencia, innovación y mejora continua” (INS Servicios, 2025, s.p.).

2.1.1.6. Organigrama de INS Servicios

Imagen 1

Organigrama de INS servicios.



Elaborado por INS Servicios (2025).

2.2. Contexto teórico – conceptual

2.2.1. Salario Emocional

2.2.1.1. Definición

En el entorno laboral actual, las organizaciones enfrentan el desafío para mantener a sus colaboradores motivados, comprometidos y motivados. Basándonos en lo anterior debemos tener claro que al hablar de salario no solo se trata de retribuir económicamente al empleado por el trabajo realizado, si no, de dar la oportunidad a los trabajadores de desarrollarse, aprender y progresar, tanto económicamente como profesionalmente y para eso está el salario emocional.

Desde la teoría de la motivación, Maslow (1943) propuso que las personas tienen una jerarquía de necesidades, y que una vez satisfechas las necesidades básicas, buscan cubrir necesidades superiores como la autoestima, el reconocimiento y la autorrealización. Esto se relaciona directamente con el salario emocional, ya que este tipo de beneficios apunta a esas necesidades más importantes del ser humano dentro del ambiente laboral.

Existen diversas definiciones de salario emocional, ya que muchos autores han escrito y profundizado sobre este tema. Rivero (2017) define el salario emocional como:

“todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su clima laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen ambiente” (Rivero, 2017, s.p.).

Una empresa con un buen plan de salario emocional consigue trabajadores más felices, estarán más motivados, serán más proactivos y creativos; y lo más importante es que tendrán una buena imagen de la empresa haciendo con esto que se genere un ambiente laboral positivo.

La empresa debe buscar ese equilibrio entre el factor económico y bienestar personal ya que es una necesidad que hace el ambiente laboral, productividad y fidelización de los empleados mejore, especialmente en entornos donde los recursos

financieros son limitados pero lo más importantes es que exista un compromiso por parte de la dirección en construir un lugar de trabajo más humano y motivador.

Hernández (2019) lo define como

un paquete de beneficios más allá de la retribución económica que incluye opciones como la flexibilidad de horarios, home office o teletrabajo, desarrollo de carrera profesional o que puedan elegir las plataformas o tecnologías que más se adapten a su forma de trabajar (Hernández, 2019, s.p.).

Existen muchas maneras de aplicar salario emocional a sus empleados, y no es necesario un gran costo que es lo que la mayoría de las empresas temen, una de las maneras más fáciles para generar estos planes es aplicar encuestas a sus empleados y, de esta manera, determinar cuáles son los factores que los motivan más y con esto generan un buen ambiente laboral ya que los empleados se sienten parte de esta. Es importante tomar en cuenta la opinión de los empleados ya que se sabe que no todas las personas se motivan con las mismas cosas y aunque no todo se puede aplicar de un solo por lo menos se tienen presentes para aplicar a futuro, generando gran entusiasmo y motivación en los empleados.

Años atrás, se valoraba más la estabilidad y un buen ingreso económico, sin embargo esa manera de pensar ha cambiado, los empleados pasan más de 40 horas en su trabajo y a este tiempo se le debe sumar lo que usan en transportarse al mismo; es aquí donde las empresas tienen que tener un arma que ayude con la fidelización de sus empleados y esta es por medio del salario emocional, con esta logran que sus empleados consigan esa sensación de bienestar que hace que una persona se sienta feliz en su trabajo y por ende aumentando la productividad, desempeño y motivación de los mismos.

Es importante saber que los tiempos han cambiado y es más difícil retener a los empleados y hay que estar a la vanguardia y ver que es lo que buscan, por ejemplo, *millennials* que constantemente andan buscando mejores condiciones y no les importa la estabilidad o el dinero, sino lo que la empresa les ofrece para su crecimiento, por ende, si no están conformes, cambian de empresa, esto hace más difícil mantener la estabilidad en las empresas, por eso la importancia de tener salario emocional, como indica Elizundia (2020):

La realidad es que tanto la forma de contratar como la de trabajar ha cambiado completamente los últimos años. El empleado busca sentirse parte de un grupo y que una organización le ofrezca más que estabilidad y dinero. Tras este cambio de mentalidad, se empezó a implementar en las empresas el salario emocional. El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que una organización ofrece a su empleado (Elizundia, 2020, s.p.).

Cabe destacar, la importancia de tomar en cuentas con el tipo de generaciones que se cuentan en la empresa, ya que si hay mucha diferencia se empiezan a dar problemas y la insatisfacción en el momento de aplicar un plan de salario emocional; está claro que no siempre se queda bien ante todo el personal pero si se debe tener claro que para que la empresa avance no se puede quedar atrás en comparación con otras empresas, al tomar en cuenta este aspecto se da la prioridad de conocer y entender a cada una de sus generaciones; haciendo con esto un factor diferenciador de las demás empresas ganando una buena imagen de sus empleados y haciendo un plan que se adecua a sus necesidades.

Por otro lado, Barquero (2020) indica que

Trabajar con un salario emocional ayuda a retener talento y a atraer nuevos colaboradores. Lo vemos como herramientas esenciales que aseguran la retención y atracción de talento, la disminución en la rotación del personal e impulsan el aumento en el compromiso, la calidad y la productividad de los trabajadores (Barquero, 2020, s.p.).

Dar importancia a los elementos no perceptibles del salario, permite al colaborador trabajar con mayor tranquilidad y estabilidad, logrando de esta manera mayor retención en las organizaciones y una mayor satisfacción tanto en los colaboradores como en sus familias. Esta satisfacción se traduce, de una u otra manera, en la percepción por parte del cliente externo, de un servicio de calidad.

Las organizaciones buscan ofrecer a sus colaboradores atractivos paquetes salariales que incluyan salario emocional para procurar una compensación salarial que tenga un menor impacto de costos a la empresa, y representen importantes motivaciones para mantener el talento y evitar la fuga de conocimiento. Definitivamente, los colaboradores que cuentan con este tipo de salario emocional podrían tener una vida

balanceada entre su trabajo y su familia, para las organizaciones, esto se traduce en menor ausentismo y mayor productividad en las funciones desempeñadas.

En muchas empresas se acostumbra retener al personal con dinero y es frecuente que, al inicio o mediados de año, generen aumento de salarios, esta estrategia es un incentivo temporal ya que por el momento el empleado se motiva pero si hay mala comunicación, ambiente laboral pesado y sobre carga de trabajo eso no será un factor motivacional y por ende el desempeño laboral no aumentará y eso es lo que busca la empresa al momento de hacer el aumento, jugando más bien en contra este tipo de estrategia ya que al final no aumentara la productividad del empleado y más aumenta la rotación de personal.

Cuando se piensa en salario emocional se analiza como un factor económico que afecta el presupuesto de una empresa, sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todas las personas se motivan por dinero y por ende se debe pensar en un plan de equidad generalizado para los empleados, ofreciendo diferentes tipos de salario en donde el empleado lo sienta como una ventaja de trabajar para la empresa y por ende un gran lugar para trabajar.

Estrategias & Negocios (2019) amplía un poco más sobre las ventajas que tenemos al ofrecer salario emocional:

El salario emocional significa sumar aspectos emocionales a la mera retribución económica de un empleado, puede aportar más a la persona que el dinero. Un salario emocional tiene tres ventajas principales, primero el bienestar psicológico porque cuando los empleados ven que la empresa tiene interés en sus necesidades personales, se sienten motivados y además perciben que su trabajo se reconoce en mayor medida, aspectos clave en la reducción del estrés y el aumento del compromiso y la motivación.

En segundo lugar, se encuentra la conciliación al ofrecer horas de trabajo flexibles o beneficios como el cuidado de niños, se facilitaría que los padres conciliaran su trabajo y su vida familiar, una iniciativa que se ve claramente reflejada en la mejora de la productividad.

Por último, otra ventaja que aporta el salario emocional es las oportunidades de autodesarrollo y mejora, ofreciendo cursos de desarrollo

de capacidades, programas de coaching o formación en idiomas que ayuden a los empleados a mejorar como personas y también como profesionales (Estrategias & Negocios, 2019, s.p.).

La idea de ofrecer salario emocional a los empleados es acercarse más a ellos, conocerlos y analizar la motivación de cada persona, que se sientan importantes y parte de la empresa, que vean que aportan algo a la sociedad y que son parte esencial de la empresa y por ende es importante para la empresa saber quién conforma su equipo y ayudar a desarrollar sus cualidades para que pueda ir creciendo a nivel personal y profesionalmente.

Las ventajas de la inclusión del salario emocional en el plan de compensación salarial, dependerá del nivel de involucramiento que tenga la alta dirección y la transparencia de cómo se maneje la valoración del cumplimiento de objetivos, para lo cual se recomienda establecer un objetivo formal el cual se debe incluir dentro de los procedimientos formales de la organización

2.2.1.1. Tipos de Salario emocional

Las empresas, actualmente, tienen un gran reto, deben atraer a nuevo personal y de igual manera retener el personal actual y esto se logra por medio de la fidelización, el grado de compromiso, motivación y salud emocional de los empleados.

El salario emocional abarca diferentes beneficios no monetarios que las empresas pueden ofrecer a sus empleados para mejorar su bienestar, motivación y compromiso. Estos incentivos no están relacionados con el dinero directamente, pero tienen un impacto positivo en la satisfacción y el desempeño laboral.

Los beneficios que se pueden ofrecer como salario emocional que los empleados valoran más, según Grupo Logis (2019), son:

- Desarrollo profesional.
- Oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Capacitación.
- Reconocimiento de desempeño.
- Horario flexible- teletrabajo.
- Vestimenta flexible.

- Acompañamiento en las distintas etapas vitales de los colaboradores.
- Talleres para dejar de fumar.
- Espacio de esparcimiento dentro de la empresa.
- Intercambio de tareas entre colegas.
- Extensión de licencias por maternidad o paternidad.
- Permisos especiales.
- Ergonomía en el puesto de trabajo.
- Equipamiento y acceso a tecnología.

Como se puede observar, el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento están en los primeros lugares; es importante conocer a los empleados contratados, conocer sus estudios y de esta manera darle oportunidad al cliente interno que crezca en la empresa en vez de buscar un empleado externo; por medio de la capacitación se puede reforzar las habilidades de los empleados, tanto a nivel laboral como en el ámbito personal.

De igual manera, los empleados valoran que se den medidas no tan estrictas en el trabajo que permiten horarios y vestimentas flexibles, estas pequeñas cosas hacen que el personal aumente el grado de motivación y se sienta responsable con la imagen que ellos generan de la empresa ante la sociedad, sabiendo con esto que se deben seguir las normas de ética.

Por último, colocaron todo lo que corresponde a ambiente laboral y salud ocupacional, esto lo que nos demuestra es que todo debe tener un equilibrio, de nada sirve tener buenos equipos para trabajar si existe un ambiente laboral pesado o viceversa.

De acuerdo con Fallas (2019), algunas empresas costarricenses del sector privado revelaron los beneficios que ofrecían a sus empleados para mantenerlos motivados y retenerlos; a continuación, algunas de estos:

- Amazon:
 - Seguro médico.
 - Plan dental privado.
 - Transporte gratuito.
 - Programa de maternidad y paternidad extendida.

- Asociación solidarista.
- Oportunidades de crecimiento y programas de desarrollo para asociados que deseen expandir su conocimiento y carreras.
- Bayer:
 - Opciones de crecimiento a nivel de la operación nacional e internacional.
 - Horario flexible.
 - Teletrabajo.
 - Bridgestone:
 - Programas de desarrollo de habilidades en temas como Six Sigma, Project Managment y nuevas tecnologías.
 - Seguro médico y de vida.
 - Bono de desempeño.
 - Teletrabajo.
 - Subsidio de alimentación.
 - Días libres adicionales.
- GSK:
 - Teletrabajo.
 - Horario flexible.
 - Licencias para días de cuidado de hijos.
 - Bono corporativo.
 - Seguro privado.
 - Programas preventivos de salud.
 - Programas de desarrollo profesional.
- Intel:
 - Teletrabajo.
 - Seguro privado.
 - Áreas de entretenimiento.
 - Bonos.
 - Voluntariado.
 - Mondelez:
 - Días personales (adicionales a las vacaciones de ley).

- Día libre de cumpleaños.
- Horario flexible.
- Código de vestimenta “Smart casual”.
- Teletrabajo.
- P&G:
 - Seguro médico privado para el colaborador y su familia.
 - Gimnasio en las instalaciones.
 - Médico, psicólogo y nutricionista de empresa.
 - Licencia de maternidad extendida hasta un año y licencia de paternidad.
 - Asociación solidarista.
 - Becas de estudio.
 - Acciones de la compañía.
 - Servicio de comedor.
 - Parqueo y transporte privado.
- Pfizer:
 - Mentorías y desarrollo de carrera.
 - Médico de empresa.
 - Seguro de gastos médicos y de vida.
 - Medicamentos Pfizer.
 - Asociación solidarista.
 - Vacaciones la última semana del año (24 de diciembre al 1° de enero).
 - Horario flexible.
 - Teletrabajo.
 - Programas de apoyo educativo.
 - Car plan para gerentes.
 - Capacitaciones constantes.
 - Actividades deportivas (running club y campeonato de fútbol)
 - Actividades de voluntariado.
 - Snacks saludables.
 - Masajes semanales para la prevención de lesiones de cuello, espalda y manos.

- Roche:
 - Seguro privado de gastos médicos y póliza de vida.
 - Programas de becas.
 - Licencia de maternidad extendida y paternidad.
 - Asociación solidarista.
- Walmart:
 - Teletrabajo.
 - Seguro privado.
 - Días libres por matrimonio.
 - Asociación solidarista.
 - Capacitaciones.
 - Beneficios para los padres ante el nacimiento de sus hijos.
- Western Union:
 - Horario flexible.
 - Teletrabajo.
 - Vacaciones adicionales a lo establecido por la ley.
 - Permisos con goce de salario por situaciones como matrimonio, muerte de un familiar y días personales (extensión de 30 días a la licencia por maternidad y permiso de 10 días para padres del mismo sexo por nacimiento de sus hijos).
 - Programa de carpooling que incluye lavado del auto gratis y pago de gasolina.
 - Programa de asistencia familiar, legal y financiera cuyo costo es 100% cubierto por la empresa.
 - Seguro médico.
 - Asociación solidarista.

2.2.2. Motivación Laboral

2.2.2.1. Definición Motivación Laboral

Los seres humanos son impulsados siempre por algún motivo o muchos motivos al mismo tiempo, este impulso por hacer algo con el cual se sienten satisfechos van a

variar dependiendo del grado de prioridad que tenga cada motivo en su vida, por ende, el motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta de estos.

Según García (2020), la motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad.

Generalmente, todo el comportamiento del ser humano es motivado. El proceso de motivación surge de una demanda interna de la persona que busca satisfacer alguna necesidad y siempre va a buscar el éxito de cada acción realizada, de lo contrario empezaría a regir la desmotivación por seguir haciendo algo que no cumple las expectativas que se crearon al principio.

Ampliando un poco más el concepto de motivación,

Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada (Peña y Villón 2018, s.p.).

Comprender cómo funciona la motivación en todos los ámbitos es primordial, sobre todo en el aspecto laboral, esto se debe a que está ligada a muchos factores del rendimiento laboral o los beneficios que puede obtener la empresa de su empleado; este tipo de motivación se centra en cambiar las condiciones externas de los empleados y en cómo se podría ayudar a los empleados a mejorar su propia actitud y estado de ánimo.

Cabe destacar que la motivación va ligada a la percepción de cada una de las personas, esta se ve influenciada por la percepción que se tenga de una situación en específico, por ejemplo cuando una empresa hace un cambio de planta a otra zona: las personas que viven cerca de la nueva localidad se van a sentir motivados y felices, mientras que los que les toca trasladarse de zonas más alejadas van a buscar todos los factores negativos que harán que se pierda el entusiasmo que buscaba la empresa en un inicio.

Muchas veces se cree que ya se acabó la motivación para lograr un objetivo, sin embargo, Perret (2016) indica que

por más que al hablar de motivación parezca que hablamos de un bien escaso, o de algo difícil de lograr, en realidad todos tenemos la capacidad de estar y sentirnos motivados, de automotivarnos. El punto es que muchos enfocan su motivación en lo que no es correcto y muchos no echan mano de su motivación como herramienta para actuar en el día a día. De hecho, el ser humano es la única especie sobre este planeta que es capaz de automotivarse, de aprovechar esa gran gasolinera interna llamada motivación (Perret, 2016, s.p.).

Es difícil mantener siempre el grado de motivación alto ya que hay muchos factores internos y externos que hacen que este disminuya a lo largo del tiempo, las personas en cada una de sus diferentes etapas de vida son movidas por diferentes motivos, nunca por el mismo, es por esto que su conducta va cambiando y pese a eso siempre busca una razón para automotivarse y luchar por los diferentes objetivos que se plantean a lo largo de su vida.

Este factor es crucial en el ámbito laboral ya que un empleado desmotivado hace que se afecten varios puntos: ambiente laboral, imagen de la empresa, rotación de personal y bajo desempeño del personal. Las empresas deben ser constantes y buscar siempre diferentes maneras de mantener al personal motivado para lograr la lealtad y fidelización de sus empleados.

Un trabajador motivado aumenta su rendimiento y, por tanto, su productividad y es capaz de aportar nuevas ideas. Además, se siente bien, lo que refuerza su deseo de continuar en la compañía. Una política empresarial a favor del empleado y de su motivación es la mejor forma de retener el talento. Para lograrlo, los expertos proponen abrir espacios para la comunicación y la expresión de las emociones, flexibilizar los horarios y los turnos para facilitar la conciliación, fomentar la cohesión y ofrecer incentivos al margen del salario (Calleja, 2020, s.p.).

Cuando se tienen trabajadores motivados, es más fácil para las empresas alcanzar los objetivos establecidos y aumentar la productividad, haciendo que ambas partes ganen, distribuir adecuadamente las cargas de trabajo es la clave, ya que los

empleados se sentirán cómodos y a futuro se puede crear un plan de carrera que les permita subir de rango dentro de la empresa.

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada (Peña y Villón, 2018, s.p.).

Los últimos meses han sido todo un reto para las empresas: quiebra, suspensión de contratos laborales y pérdida de empleados que se tuvieron que despedir, se siente un ambiente a nivel nacional y mundial de baja motivación. Las empresas han hecho todo lo posible por mantener a sus empleados motivados aplicando todo tipo de incentivos y aun así no dan la talla, en muchas de estas los empleados solicitaban años atrás teletrabajo y por causa del virus COVID-19 se tuvo que implementar esto haciendo con esto que muchos empleados se sientan insatisfechos ya que sienten más presión en sus casas y los horarios de trabajo se han extendido.

Esto demuestra que las empresas deben conocer bien a sus empleados y aplicar métodos que generen motivación a los mismos, creando un buen ambiente sin necesidad de estar físicamente; esto se puede lograr por medio de una buena comunicación y reforzar los reconocimientos de los trabajos realizados de sus empleados.

La motivación laboral es la capacidad de mantener valores empresariales o corporativos que conduzcan a un muy buen desempeño con relación al trabajo. Una empresa puede considerarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines (Máxima, 2020, s.p.).

Por medio de la motivación es como las empresas logran aumentar la productividad de sus empleados generando con esto que aumento los niveles de desempeño, mayor motivación de los empleados, incremento de la productividad y logrando empleados felices que se comprometen más con la empresa.

2.2.2.2. Tipos de motivación laboral

Según Bizneo (2020), los tipos de motivación laboral son:

2.2.2.2.1. Motivación laboral intrínseca

La motivación intrínseca es aquella que surge gracias a la satisfacción que aporta una tarea en su ejecución. Se trata de una motivación propia que viene con la persona, que se auto estimula y que no requiere de una tercera fuente (por ejemplo, de que el jefe le reconozca).

Incluye una parte objetiva, relacionada con las habilidades de la persona. Es decir, si es bueno realizando determinadas tareas, se sentirá más realizado porque obtendrá buenos resultados. Mientras que, si no se le da bien, su motivación bajará. En definitiva: se trata de un tipo de motivación laboral directamente relacionada con nuestro nivel de satisfacción personal.

2.2.2.2.2. Motivación laboral extrínseca

La motivación laboral extrínseca es aquella que proviene de factores externos al propio trabajador y no del placer o interés intrínseco por la tarea. En otras palabras, una persona está motivada extrínsecamente cuando realiza su trabajo para obtener una recompensa o evitar una consecuencia negativa.

Algunos ejemplos de motivación extrínseca en el trabajo pueden ser el salario y beneficios económicos que brinde la empresa, reconocimiento por medio de premios , elogios o promociones, estabilidad laboral, etc; estas son útiles cuando las tareas son rutinarias o poco atractivas, es efectiva y se aplica a corto plazo sin embargo hay que saberlo aplicar puesto que también afecta de manera negativa por ejemplo si se retiran las recompensas o reduce la motivación intrínseca se se usa de forma excesiva.

2.2.3. Técnicas de la motivación laboral

La motivación laboral representa un elemento crucial en el rendimiento de los trabajadores y en la productividad de las organizaciones. Para mantener a los colaboradores comprometidos y enfocados en sus responsabilidades, las empresas implementan diversas técnicas que estimulan tanto la motivación extrínseca como la intrínseca.

Entre las técnicas más comunes se encuentran las recompensas económicas, tales como incentivos, bonos por productividad y aumentos salariales. Estos elementos funcionan como reforzadores positivos que permiten reconocer el esfuerzo individual y colectivo. Según un estudio realizado en Costa Rica por Sánchez (2013), los sistemas de recompensa económica impactan directamente en la productividad, especialmente en sectores como la construcción, donde el reconocimiento financiero motiva al personal a alcanzar mejores resultados.

Otra técnica ampliamente aplicada es el reconocimiento del desempeño, ya sea mediante premiaciones, menciones públicas o gestos de agradecimiento. Esta práctica refuerza la autoestima y el sentido de pertenencia del empleado. En esta línea, Alfaro y Fernández (2009) destacan que factores como el ambiente físico adecuado, la comunicación efectiva y el trato digno también influyen en la motivación laboral, al contribuir a un entorno saludable que favorece el compromiso.

Las empresas pueden fortalecer la motivación fomentando el desarrollo profesional, la participación en la toma de decisiones y la implementación de beneficios no monetarios, como horarios flexibles o programas de bienestar. Estas estrategias generan un clima organizacional positivo que favorece la satisfacción personal y el desempeño sostenido.

La aplicación de técnicas de motivación laboral, adecuadas al contexto organizacional y cultural, permite mejorar el desempeño, reducir la rotación y fortalecer la relación entre los empleados y la empresa.

2.2.4. Beneficios de motivación en el trabajo

Algunos de los beneficios, según StarMeUp OS (2019), son:

- Foco en el trabajo: si los empleados están permanentemente motivados y felices, se suelen sentir más conectados con las tareas que realizan, evitando desconcentrarse.
- Baja de la rotación de personal: la motivación laboral disminuye la probabilidad de que los trabajadores busquen nuevos puestos y oportunidades fuera de la organización.
- Crecimiento de la productividad: Es más probable que un empleado comprometido sea más dedicado y responsable por su trabajo, demostrando una relativa mayor productividad y sea más proclive a ofrecer su colaboración a compañeros.

2.2.5. Desempeño Laboral

2.2.5.1. Importancia del desempeño laboral

Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación entre los mismos, saca a la luz errores en el diseño del puesto y da pie para que se realice refuerzo de capacitación en el caso que se necesite.

2.2.5.2. Administración del desempeño

La administración del desempeño es “el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (Dessler y Varela, 2015, s.p.).

El desempeño es la realización de las cosas que se han planeado con anterioridad. Muchas veces se trabaja conforme a la marcha y para generar mejores resultados se debe planear, organizar y dirigir los planes que la empresa plantea. Este generalmente se valida por medio de un índice en relación con la metas, objetivos y requisitos que la empresa tiene como objetivo.

Algunos de los beneficios del sistema de administración son:

- Feedback o retroalimentación: de esta manera los empleados se enfocan en los aspectos que deben mejorar.

- Metas: para que el empleado realice un buen trabajo se deben generar metas racionales y medidas de desempeño acorde al puesto para que este se vea beneficiado en a la hora de sacar promociones para ascenso.
- Comunicación: una buena comunicación es clave para mantener informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y al mismo tiempo la jefatura está pendiente de las necesidades del empleado.
- Documentación: Parte importante del proceso es tener un respaldo de todas las retroalimentaciones que se le hacen a los empleados para ver si hay avance o se necesita reforzar la capacitación, también ayuda a tomar medidas extremas como cambio de puestos y despido.

2.2.5.3. Elementos básicos de la administración del desempeño

Dessler y Varela (2015) dicen que la administración del desempeño se resume en 6 elementos básicos, que son los siguientes:

- Compartir la dirección: implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.
- La conciencia de metas: significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.
- La supervisión continua del desempeño: conlleva el uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua: incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- La instrucción y el apoyo del desarrollo: tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- El reconocimiento y la remuneración: mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas.

2.2.5.4. Conductas del desempeño laboral

Según Robbins y Coulter (2017), existen varios investigadores mencionan tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- Desempeño de la tarea: se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o un servicio, o a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo: se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Obstáculos a la productividad: incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, como robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva hacia los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Las jefaturas no solo deben tener a cargo el personal estos deben supervisar y evaluar el desempeño, estar al tanto de que las personas estén en constante aprendizaje y sobre todo que se reciba retroalimentación de las tareas asignadas.

2.2.5.5. Beneficios del desempeño laboral

El desempeño laboral debe ser medido por lo menos una vez al año para verifique los empleados este cumpliendo con su compromiso ante la empresa y ver si se da un aprendizaje efectivo.

2.2.5.6. Tipos de desempeño laboral

Existen varias opciones para aplicar la evaluación de desempeño de los empleados, muchas empresas aplican solo una o mezclan varias para poder medir el desempeño de los empleados; entre las más usadas según (Albarracín, 2020) se encuentran:

2.2.5.6.1. Evaluación de competencias

La mejor forma de medir estas competencias es con una evaluación 360°, aunque también son posibles otros grados que impliquen a evaluadores diferentes.

Pero este es el valor agregado de esta evaluación, pues se involucran a todas las personas relacionadas con el evaluado y su trabajo: sus colaboradores, sus colegas, sus jefes, además de incluir su autoevaluación.

2.2.5.6.2. Evaluación por metas

Cada colaborador debe tener claramente definidas unas metas propias que le permitan crear un plan de trabajo y priorizar tareas para cumplirlas.

2.2.5.6.3. Evaluación 9-Box

Una evaluación de desempeño 9 Box es la más completa radiografía del desempeño de tus empleados, pues combina los resultados de las dos evaluaciones anteriores.

Se trata de una matriz de 9 cajas dispuesta en una cuadrícula con ejes X y Y. Esta matriz está compuesta por las metas en el eje x y las competencias en el eje Y.

Es importante destacar que las evaluaciones de desempeño hay que aplicarlas como mínimo una vez al año, si se puede aplicar una vez al mes sería lo mejor ya que de esta manera se mide el personal y se determina si están cumpliendo a las metas establecidas por la empresa; de igual manera si se aplica se debe hacer un proceso de retroalimentación para que tanto el empleado como la empresa vean mejoras a nivel general.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. *Finalidad (teórica o aplicada)*

La finalidad hace referencia a la elaboración y generación de conocimientos para la investigación, además de los aportes que se van a ir desarrollando con el tratamiento del tema a investigar.

Existen dos tipos de finalidades: la teórica y la aplicada. La investigación teórica “es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de conocimiento...se proponen conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados, elaborando teorías de amplio alcance para comprenderlos” (Baena, 2017, s.p.).

El mismo autor define la finalidad aplicada como “la investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción, esta debe aportar hechos nuevos...” (Baena, 2017, s.p.).

Según los objetivos de investigación y el propósito de este, la finalidad del trabajo se clasifica en una investigación aplicada, ya que tiene como objetivo analizar y proponer técnicas efectivas de motivación laboral en el área administrativa de INS Servicios en la sede de la Uruca, con el fin de mejorar el desempeño del personal y optimizar el ambiente organizacional.

Con base a los resultados de la investigación, se da a conocer la realidad de la empresa y en cómo se ve afectada la población estudiada, haciendo con esto que se genere un plan de acción para poder hacer mejoras a nivel general y dar una posible solución al problema.

3.1.2. *Dimensión temporal (transversal / longitudinal)*

Existen dos tipos de delimitaciones o dimensiones temporales que son: la transversal y la longitudinal.

La dimensión transversal implica que “dentro de ella están comprendidos todos los estudios que pueden ejecutarse con rapidez, siempre y cuando que el problema esté correctamente planteado” (Moreno, 2018, s.p.). Es decir “acorta” el tiempo, metafóricamente hablando, para investigar a profundidad temas relevantes y específicos en un momento determinado de la investigación.

El mismo autor indica que la longitudinal “son aquellas que requieren un largo período de tiempo para su ejecución y el investigador conoce sus variaciones desde el inicio hasta la culminación” (Moreno, 2018, s.p.).

Para esta investigación la dimensión es transversal, ya que implica el estudio del tema en un momento determinado. La investigación se enfoca en ver el salario emocional y la influencia del desempeño laboral de los funcionarios de la sede de la Uruca para el periodo del I semestre del 2020.

3.1.3. Marco (mega-macro-micro)

El marco de la investigación hace referencia al tamaño o la extensión de la población que se pretende investigar, ya sea organización, área, lugar, entidad, institución, etc.

3.1.3.1. Mega

El marco mega “pretende estudiar un gran espacio o temática [...] cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de la empresa” (González y otros, 2018, p.27).

3.1.3.2. Macro

El macro hace referencia al “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González y otros, 2018, p. 27).

3.1.3.3. Micro

El marco micro “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un microespacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo: una

investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa” (González y otros, 2018, p. 27).

Para los fines de este trabajo de investigación se va a utilizar el macro, el cual comprende el realizar un estudio en una parte o fragmento del marco mega; ya que solo se va a abordar un segmento de la población de la sede de la Uruca de la empresa INS Servicios.

3.1.4. Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

3.1.4.1. La Cuantitativa

La naturaleza cuantitativa es la que “utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Cabezas, Andrade y Torres, 2018, s.p.).

3.1.4.2. La Cualitativa

La naturaleza cualitativa “es aquel método que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Cabezas, Andrade y Torres, 2018, s.p.).

3.1.4.3. Mixta

La naturaleza mixta es la combinación de ambos enfoques cuantitativa y cualitativa a lo largo de toda la investigación.

El enfoque mixto “representan procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis integrado de datos cuantitativos y cualitativos, para realizar inferencias y entender mejor el fenómeno que estudia” (Hernández y otros, 2017, p. 22).

Para esta investigación se utilizará un enfoque de naturaleza cuantitativa, ya que para la recopilación y análisis de datos se diseñarán preguntas cerradas relacionadas con las técnicas de motivación laboral. Estas preguntas permitirán obtener respuestas concretas y comparables, facilitando la medición objetiva de las percepciones, opiniones y experiencias de los funcionarios de la sede de La Uruca.

3.1.5. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

3.1.1.5.1. Exploratorio

Los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández y otros, 2017, p. 75).

3.1.1.5.2. Descriptivo

“Los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández y otros, 2017, p. 76).

3.1.1.5.3. Correlacional

Los estudios correlacionales “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández y otros, 2017, p. 77).

3.1.1.5.4. Explicativo

Los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales ... se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández y otros, 2017, p. 78).

Esta investigación se clasifica dentro del carácter exploratorio y descriptivo, lo que se pretende es medir y recoger información sobre las variables o conceptos, además de describir de forma detallada la manera en cómo se manifiesta el salario emocional en el desempeño laboral de los funcionarios de INS Servicios de la sede de la Uruca.

3.2. Sujetos y fuentes de información

3.2.1. Unidades de análisis (objetos o sujetos de estudio)

Se especifica cuál es la muestra del trabajo de investigación, esta debe estar conformada por los individuos, en este caso funcionarios de INS Servicios, con los que

se realizó la investigación. También es importante rescatar que se deben contemplar los individuos que no pudieron o quisieron participar, sus razones o por la claridad de sus datos.

Para este trabajo de investigación se pretende involucrar a todos los empleados de la Sede de la Uruca, en su totalidad son 40 personas sin embargo la muestra fue de 25 y con esa es con la que se trabajó.

3.2.2. Fuentes primarias

Son más conocidas como de primera mano, ya que la información que se recopila es directa y veraz.

Las fuentes primarias “se vale de aquel material que se recaba directamente donde tiene origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto donde se origina” (Razo, 2015, s.p.).

Además, el autor menciona “dentro de esta categoría entra la experimentación, los escritos inéditos, las encuestas, las noticias periodísticas, etc.” (Razo, 2015, p. 374).

En esta investigación, los funcionarios de INS Servicios, sede de la Uruca, fungen como fuentes de primera mano, ya que proporcionaron información directamente ligada con el tema a investigar.

3.2.3. Fuentes secundarias

La fuente secundaria “es aquella que toma su contenido de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación” (Razo, 2015, p.374).

Entre los ejemplos de fuentes secundarias que señala Razo (2015) se incluyen las tesis, clases dictadas por profesores, ensayos, así como libros especializados, artículos publicados en revistas académicas, informes técnicos, y bases de datos científicas. Además, las bibliotecas físicas y virtuales proporcionan acceso a una gran variedad de documentos que contribuyen a profundizar en el tema de estudio, ofreciendo tanto antecedentes como estudios actuales que sirven de soporte para la investigación.

Estos recursos no solo amplían el conocimiento teórico sobre el tema, sino que también permiten comparar diferentes enfoques y resultados, contribuyendo a la construcción de un marco conceptual sólido y actualizado.

Para esta investigación, además de la información recopilada de la página web oficial de INS Servicios y datos facilitados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, se consultarán fuentes secundarias como libros académicos sobre motivación laboral, artículos científicos y revistas especializadas en gestión humana y psicología organizacional. Estas fuentes complementarán el análisis, aportando teorías, modelos y resultados de investigaciones previas que ayudarán a fundamentar el estudio y a contextualizar los hallazgos dentro del marco teórico y práctico.

3.3. Selección del muestreo

3.3.1. La población

En el libro Metodología de la Investigación, se menciona que “son los sujetos de la investigación orientados por el equipo investigador para darle solución al problema” (Bernal, 2016, p. 81).

La investigación se realizará con una muestra de 25 empleados que son parte del departamento de Gestiones Obligatorias de la sede la Uruca. En su totalidad, la población es de 40 funcionarios, sin embargo, no todos quisieron participar, estos se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1

Población total del departamento de Gestiones Obligatorias de la sede la Uruca, INS servicios.

Población	
Funcionarios	Cantidad
Hombres	17
Mujeres	23
Total	40

Elaboración propia (2025).

3.3.2. La muestra

Se define como muestra “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández y otros, 2017, p. 128).

Para esta investigación se aplicó una muestra de 25 personas, seleccionadas entre los funcionarios de la sede de La Uruca de la empresa INS Servicios. La población total de la sede es de 40 funcionarios, sin embargo, 7 se encontraban en atención al público durante el proceso de recolección de datos y 8 no quisieron participar voluntariamente. Dado que la participación no era obligatoria, se respetó la decisión de los empleados.

El tamaño de la muestra corresponde aproximadamente al 62.5% de la población total. Debido a esta proporción, se estima un nivel de confianza del 90% con un margen de error aproximado del 10%. Sin embargo, se reconoce que la muestra limitada puede afectar la generalización de los resultados, por lo que se recomienda interpretar los hallazgos con cautela.

Tabla 2

Muestra del departamento de Gestiones Obligatorias de la sede la Uruca, INS servicios.

Muestra	
Funcionarios	Cantidad
Hombres	10
Mujeres	15
Total	25

Elaboración propia (2025).

3.3.3. Probabilística

La muestra probabilística se define como un “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández y otros, 2017, p. 131).

3.3.4. No probabilística

La muestra no probabilística es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández y otros, 2017, p. 131).

Para esta investigación se usó la muestra probabilística ya que se convocó a todo el personal a participar y aunque no todos quisieron participar era de conocimiento de ellos la misma.

3.4. Técnicas e instrumentos para recolectar información

En el libro Métodos de la Investigación se menciona que, “con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos” (Hernández y otros, 2017, p. 155).

Las técnicas más utilizadas para recolectar información son: la entrevista, encuesta y la observación.

3.4.1. Entrevistas

“Las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)” (Hernández y otros, 2017, p. 166).

3.4.2. Cuestionario

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir... Se utilizan en encuestas de todo tipo” (Hernández y otros, 2017, p. 155).

3.4.3. Observación

La observación es un “método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández y otros, 2017, s.p.).

Para la observación los instrumentos más utilizados para su ejecución son: hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

En el caso de la investigación se aplicó una encuesta al personal por medio de un Formulario de Google (ver apéndice 1).

3.5. Operacionalización de las variables

3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental

La operacionalización “significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada reactivo, indicador o variable se les designan números o caracteres que tienen un significado” (Hernández, 2017, p.211).

La Operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Tabla 3*Operacionalización de las variables.*

Objetivo General		Analizar el salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca, I trimestre 2020.				
Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar los diferentes tipos de salario emocional que se le pueden ofrecer a los empleados para motivarlos.	Salario emocional	“paquete de beneficios más allá de la retribución económica que incluye opciones como la flexibilidad de horarios, home	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Tipos de salario	Beneficios	Cuestionario aplicado a los colaboradores de INS Servicios Preguntas 7,8,9,10

office o teletrabajo, desarrollo de carrera profesional o que puedan elegir las plataformas o tecnologías que más se adapten a su forma de trabajar” (Hernández, 2019, s.p.).

<p>Analizar cómo afecta la falta de un programa de salario emocional el desempeño de los empleados</p>	<p>Desempeño de los empleados</p>	<p>“el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos,</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo</p>	<p>Falta de un programa de salario emocional</p>	<p>Administración del desempeño Elementos básicos del desempeño</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de INS Servicios preguntas 7,8,9,10,12.</p>
--	-----------------------------------	--	---	--	--	--

		<p>así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (Dessler y Varela, 2015, s.p.).</p>	<p>5 = Totalmente de acuerdo</p>		<p>Conductas del desempeño laboral</p>	
<p>Identificar la forma en que los empleados se sienten motivados y valorados para poderlos aplicar al programa de salario emocional</p>	<p>Motivación</p>	<p>“la motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad” (García, 2020, s.p.).</p>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo</p>	<p>Motivación y valoración de empleados</p>	<p>Intrínseca y extrínseca Técnicas de motivación Beneficios</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de Ins Servicio Pregunta 7 y 12.</p>

Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis e interpretación de datos

Para cumplir correctamente con los objetivos planteados de la investigación, se procedió a diseñar un cuestionario el cual contiene doce preguntas. Estas preguntas tienen como propósito conocer la situación actual de aspectos clave relacionados con la motivación laboral, tales como autocontrol, automotivación, habilidades sociales y empatía. Asimismo, el cuestionario busca investigar e interpretar los puntos de mejora que permitan identificar las circunstancias que afectan negativamente el desempeño laboral de los colaboradores.

El cuestionario está compuesto principalmente por preguntas cerradas, con opciones de respuesta predefinidas que facilitan la cuantificación y comparación de los datos. Sin embargo, también incluye algunas preguntas abiertas para que los participantes puedan expresar libremente sus opiniones y percepciones, enriqueciendo así el análisis con información cualitativa.

4.2. Codificación y tabulación de la información

La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo (Bernal, 2016, p.88).

4.3. Tipos de gráficos

Los gráficos son una representación visual y explicación de los datos, el cual facilita el conocer la distribución de la información que se obtuvo durante la recolección de esta, en forma de porcentajes sobre un total. A continuación, se muestran los resultados recolectados después de la aplicación del instrumento en la sede de la Uruca.

4.4. Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó una encuesta aplicada a los colaboradores de la sede de la Uruca, este nos permitió analizar los diferentes indicadores propuestos. A continuación, detallamos los resultados:

Tabla 4

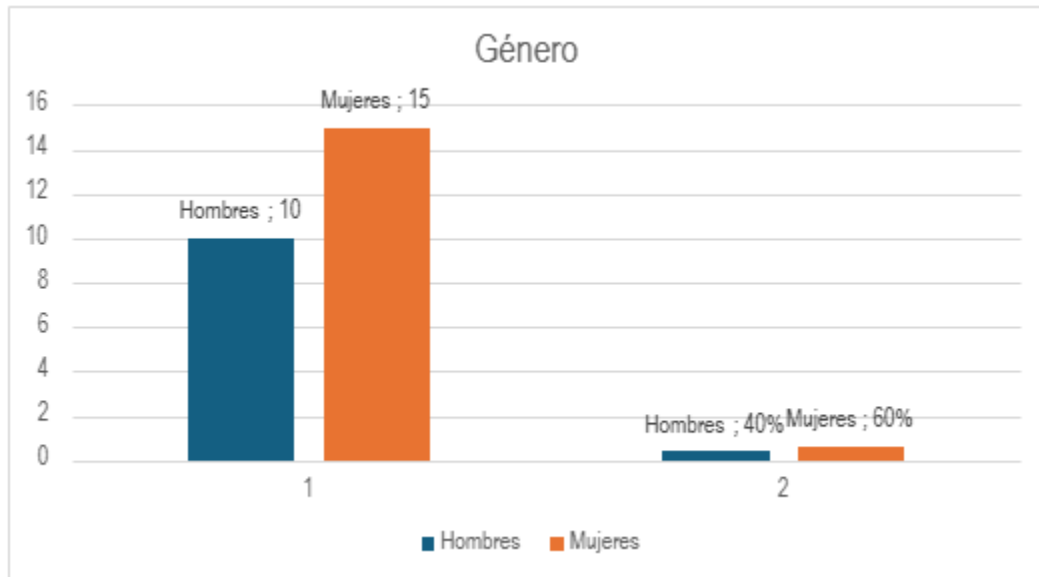
Género de la muestra.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	10	40%
Mujeres	15	60%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 1

Género de la muestra.



Elaborado por INS Servicios (2020).

Como se observa en el Gráfico 1, el 60% de la población son mujeres, mientras que el 40% son hombres.

Tabla 5

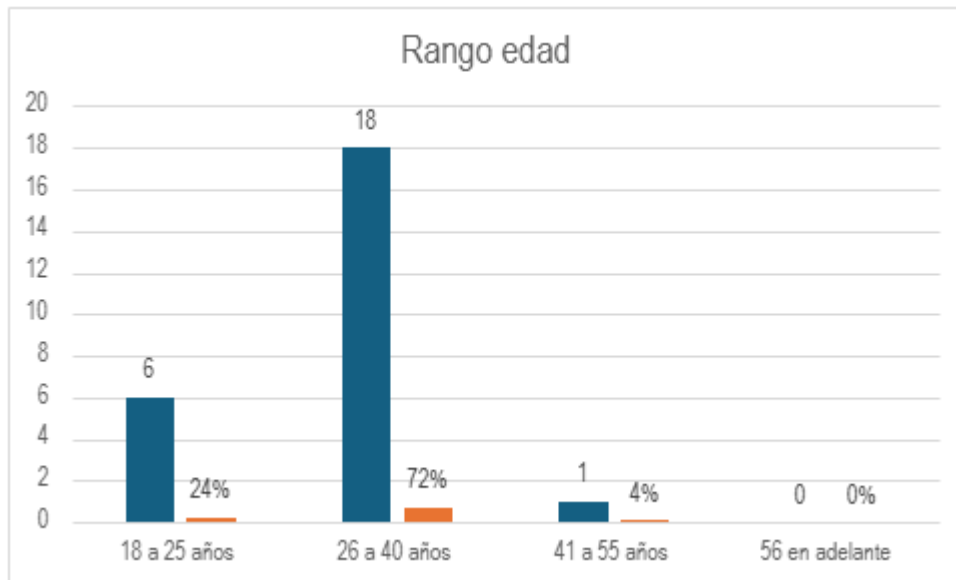
Edad de la muestra.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	6	24%
26 a 40 años	18	72%
41 a 55 años	1	4%
56 en adelante	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 2

Edad de la muestra.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 2 hace referencia a la edad de los funcionarios, en donde se obtuvieron los siguientes resultados: de 18 a 25 años, un 24%, de 26 a 40 años, un 72%, de 41 a

55 años, un 4% y de 56 años en adelante, un 0%. La mayoría de los funcionarios se encuentra en el rango de 26 años en adelante.

Tabla 6

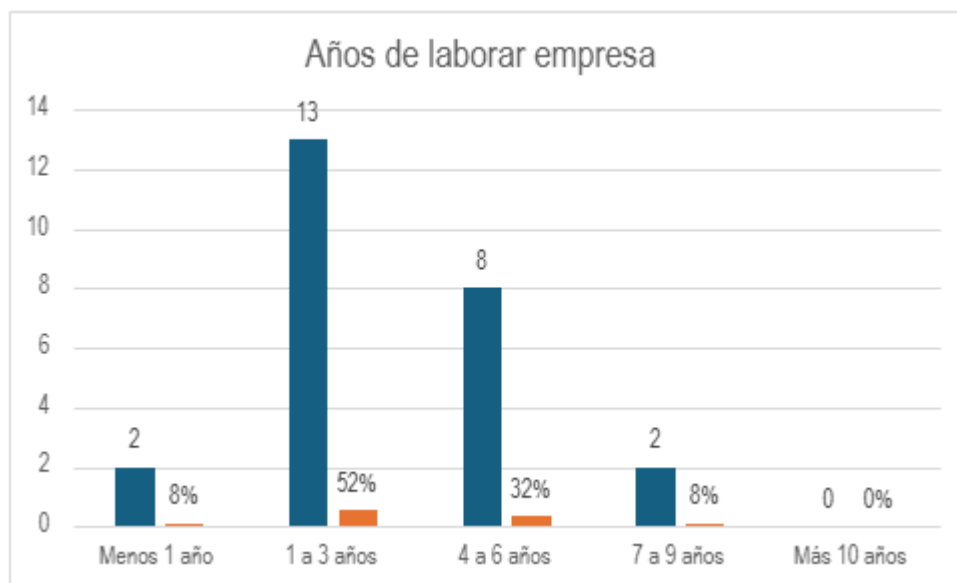
Años de laborar en la organización.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Menos 1 año	2	8%
1 a 3 años	13	52%
4 a 6 años	8	32%
7 a 9 años	2	8%
Más 10 años	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 3

Años de laborar en la organización.



Elaborado por INS Servicios (2020).

En el Gráfico 3 se observa el tiempo que tienen los funcionarios de trabajar en la organización, obteniendo como resultado: la mayoría de los trabajadores con un 52% tiene de 1 a 3 años, el 32% tiene de 4 a 6 años, el 8% tiene de 7 a 9 años, el 8% menos de un año y, por último, el 0% más de 10 años.

Tabla 7

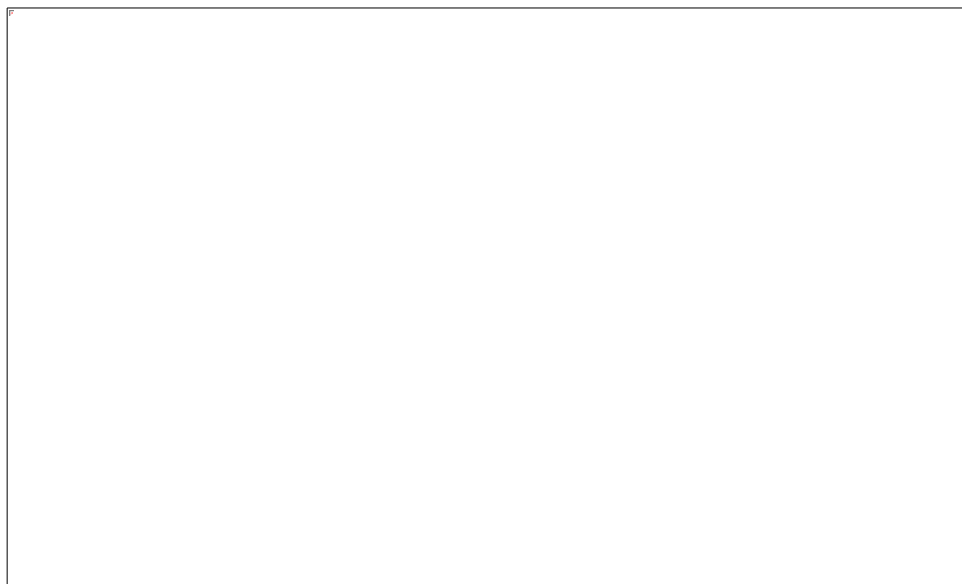
Número de empleos en su vida.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
1	5	20%
2 a 4	11	44%
5 a 7	6	24%
Más de 8	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 4

Número de empleos.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 4 hace referencia al número de empleos que los empleados han tenido a lo largo de los años de su vida, un 44% indicó haber tenido de 2 a 4 empleos, un 24% indicó haber tenido de 5 a 7 empleos, un 20% indicó haber tenido 1 solo empleo y un 12% indicó haber tenido más de 8 empleos.

Tabla 8

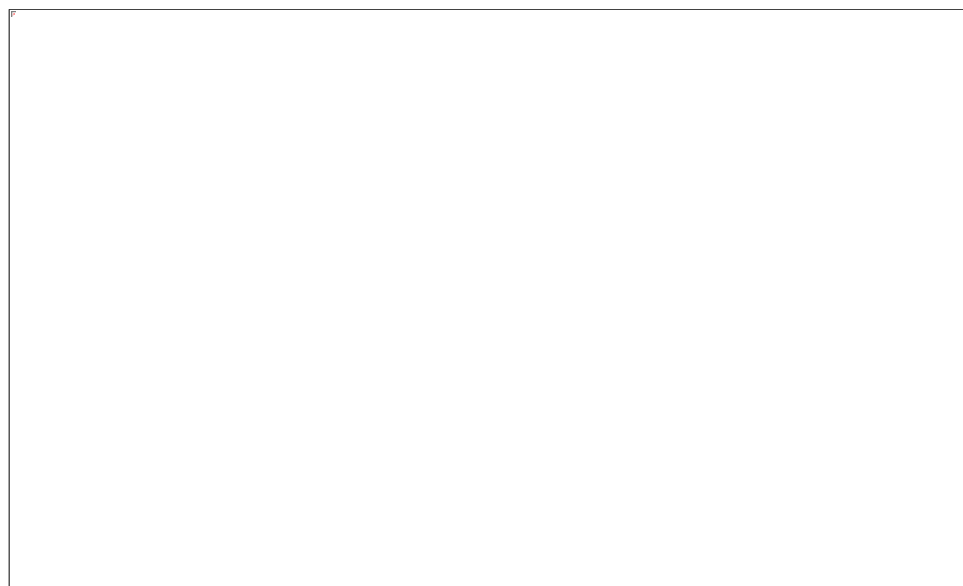
Empleo en el que más ha permanecido.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Actual	22	88%
Otros	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 5

Empleo en el que más ha permanecido.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 5 nos indica cuál ha sido el empleo en el que más ha permanecido a lo largo de los años, un 88% indicó que es el trabajo actual, un 12% indicó que ha permanecido más en otro trabajo.

Tabla 9

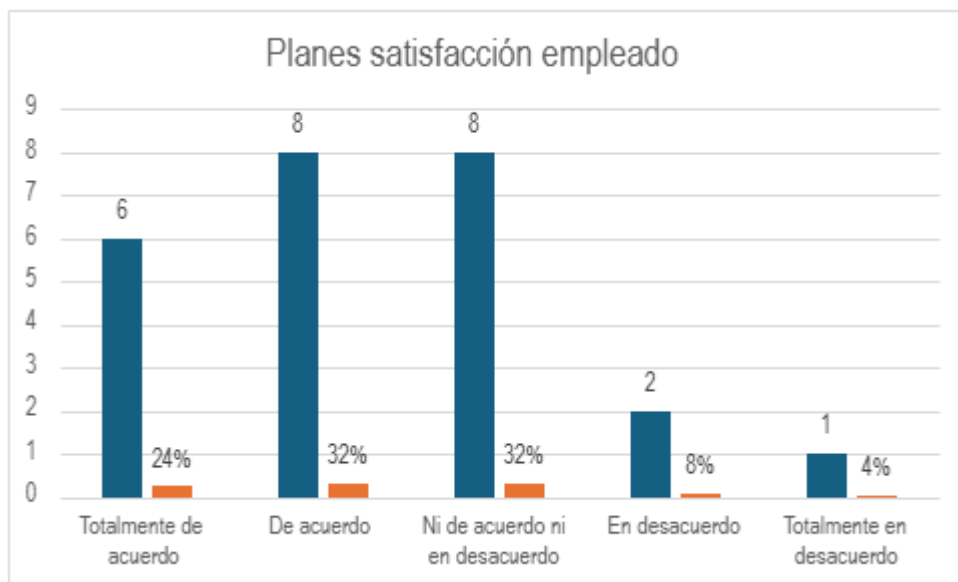
La empresa tiene planes para incrementar la satisfacción de los empleados.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	24%
De acuerdo	8	32%
Ni de acuerdo ni en	8	32%
En desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 6

La empresa tiene planes para incrementar la satisfacción de los empleados.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 6 nos indica si el empleado siente que la empresa va a incrementar la satisfacción del trabajador, un 32 % señala que están de acuerdo, un 32% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 24% dice que está totalmente de acuerdo, un 8% indicó desacuerdo y un 4% que está totalmente en desacuerdo.

Tabla 10

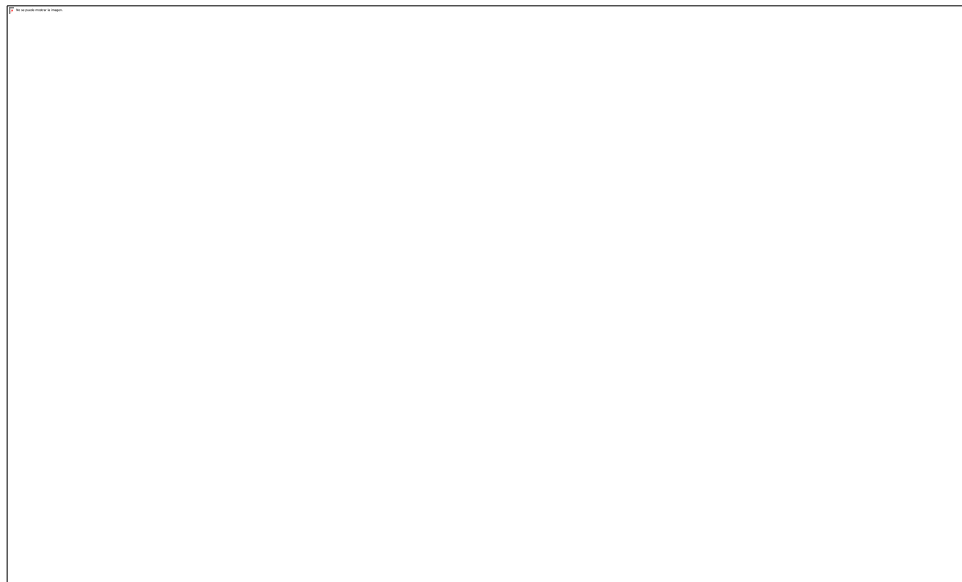
Los beneficios superan las exigencias mínimas de la ley, contribuyendo así a la retención del talento humano.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	16%
De acuerdo	9	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
En desacuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	2	0%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 7

Los beneficios superan las exigencias mínimas de la ley, contribuyendo así a la retención del talento humano.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 7 consulta si los beneficios superan las exigencias mínimas de la ley, un 40 % indicó que están totalmente de acuerdo, un 36% que está de acuerdo, un 16% que no está en acuerdo ni en desacuerdo, un 8% está en desacuerdo y un 0% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 11

Los beneficios que reciben, adicionales al salario, satisfacen mis necesidades y expectativas.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	8%
De acuerdo	5	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
En desacuerdo	4	16%
Totalmente en desacuerdo	4	16%

Total

25

100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 8

Los beneficios que reciben, adicionales al salario, satisfacen mis necesidades y expectativas.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 8 hace referencia a los beneficios que reciben y si cumplen las expectativas y las necesidades de los empleados, un 40% indicó estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 20% de acuerdo, un 16 % está en desacuerdo, un 16% totalmente en desacuerdo y un 8% totalmente de acuerdo.

Tabla 12

Los beneficios hacen un diferenciador que motiva mi permanencia en mi actual puesto de trabajo.

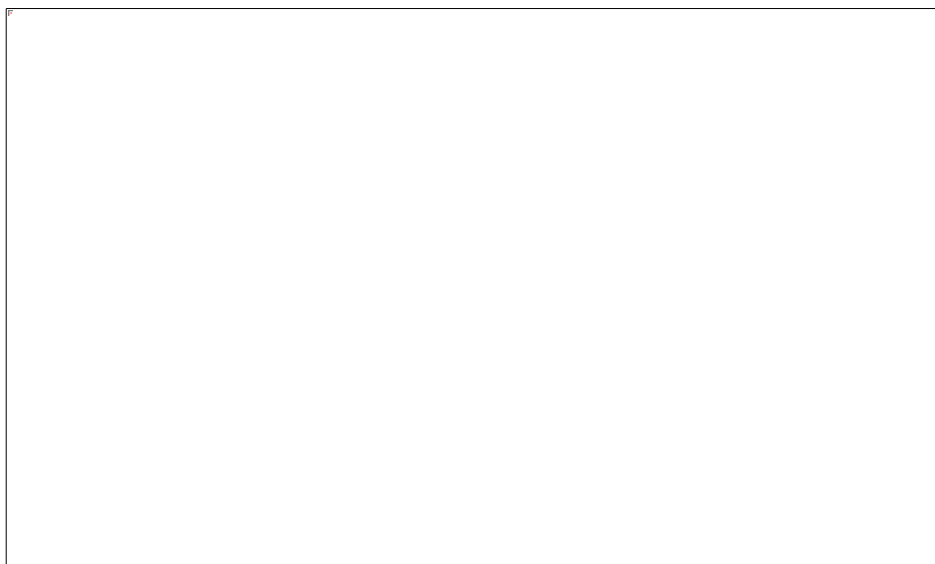
Distribución	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

Totalmente de acuerdo	5	20%
De acuerdo	3	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44%
En desacuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 9

Los beneficios hacen un diferenciador que motiva mi permanencia en mi actual puesto de trabajo.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 9 muestra los beneficios, estos hacen un diferenciador para permanecer en la empresa, un 44% indicó estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 20% está totalmente de acuerdo, un 12 % de acuerdo, un 12% totalmente en desacuerdo y un 12% en desacuerdo.

Tabla 13

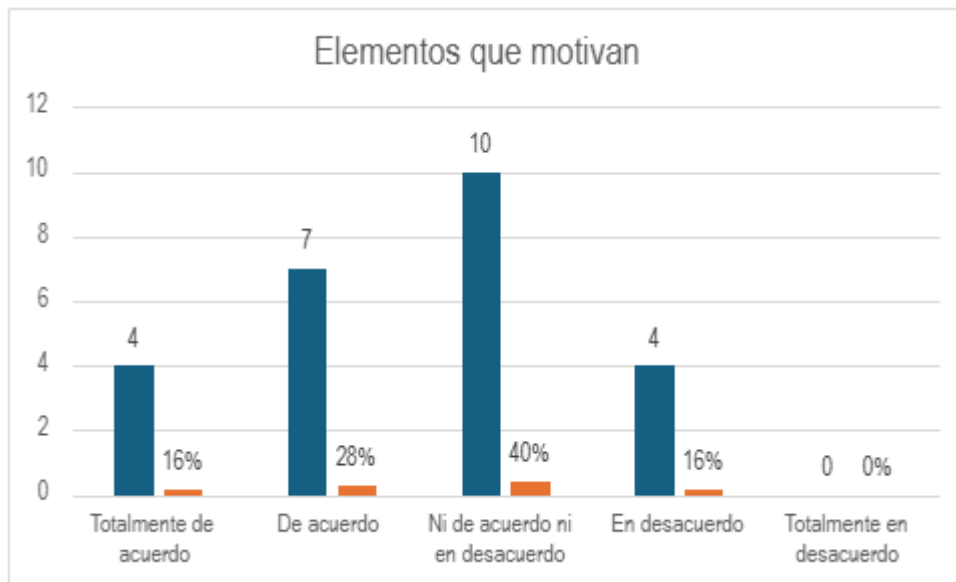
La empresa provee elementos que motivan a realizar el trabajo.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	16%
De acuerdo	7	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	40%
En desacuerdo	4	16%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 10

La empresa provee elementos que motivan a realizar el trabajo.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 10 muestra si la empresa provee elementos que motivan a realizar el trabajo, un 40% indicó estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 28% de acuerdo, un 16% totalmente de acuerdo, un 16% está en desacuerdo y un 0% totalmente en desacuerdo.

Tabla 14

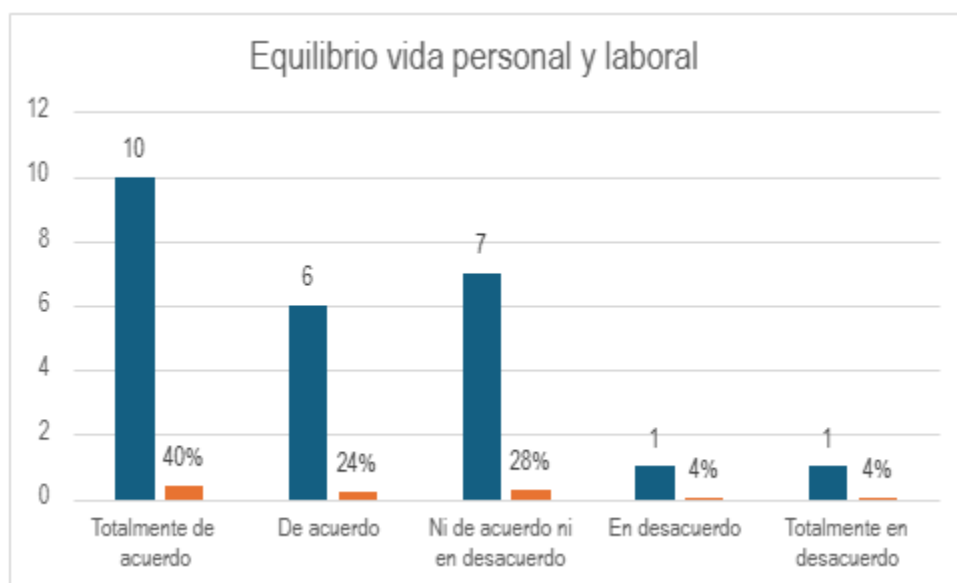
La empresa permite un equilibrio adecuado entre el tiempo de trabajo y vida personal.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	40%
De acuerdo	6	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28%
En desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 11

La empresa permite un equilibrio adecuado entre el TIEMPO de trabajo y vida personal.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 11 señala si hay un equilibrio entre tiempo de trabajo y vida personal, un 40% indicó estar totalmente de acuerdo, un 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 24% está de acuerdo, un 4% en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

Tabla 15

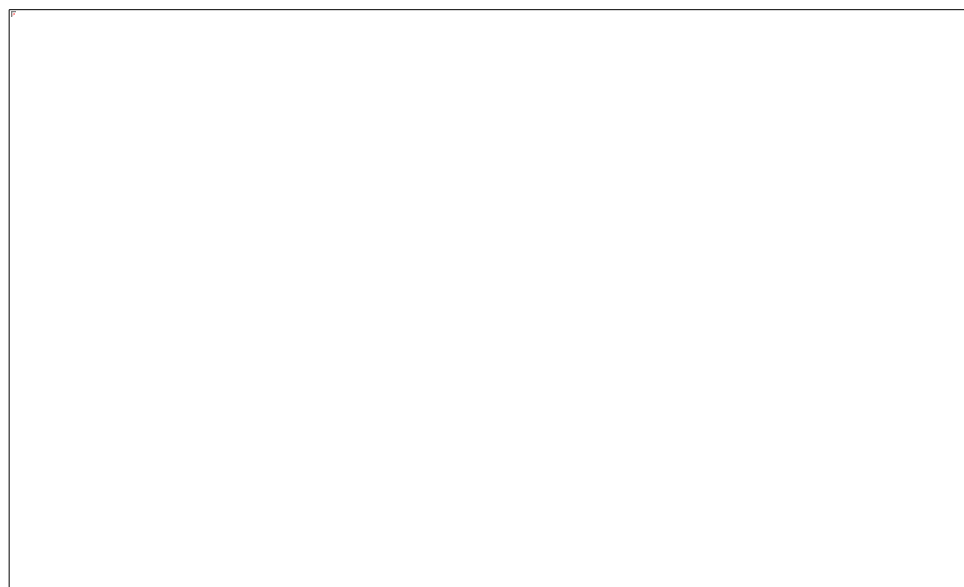
La empresa ofrece un plan de carrera que permite proyectarse en ella a largo plazo.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	12%
De acuerdo	6	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	36%
En desacuerdo	6	24%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 12

La empresa ofrece un plan de carrera que permite proyectarse en ella a largo plazo.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 12 hace referencia a que si la empresa ofrece un plan de carrera que permite proyectarse en ella a largo plazo, un 36% indicó ni en desacuerdo ni en acuerdo,

un 24% de acuerdo, un 24 % en desacuerdo, un 12% totalmente de acuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

Tabla 16

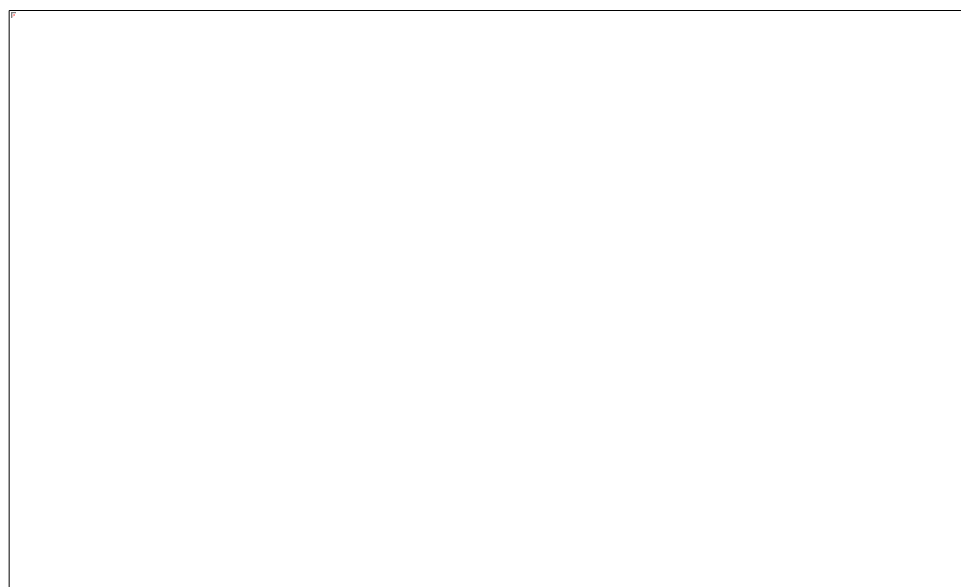
La empresa fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo así a la retención del talento humano.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	24%
De acuerdo	9	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	32%
En desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 13

La empresa fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo así a la retención del talento humano.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 13 nos indica si la empresa fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo a la retención de talento humano, un 36 % indicó que está de acuerdo, un 32% ni están en desacuerdo ni de acuerdo, un 24% está de acuerdo, un 4% en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

Tabla 17

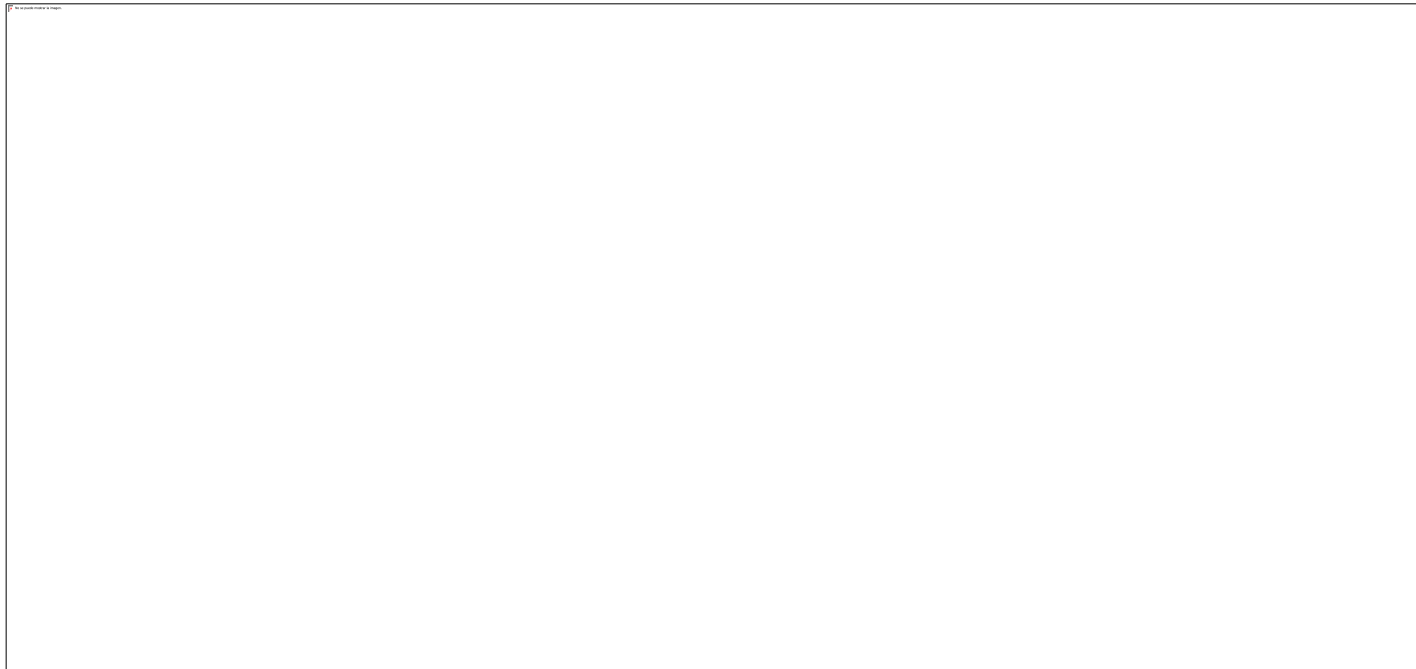
Beneficios que la empresa ofrece.

Beneficio	Frecuencia		Frecuencia		Total	Porcentaje
	Sí	Porcentaje	No	Porcentaje		
Teletrabajo	2	8%	23	92%	25	100%
Día de cumpleaños	2	8%	23	92%	25	100%
Horario flexible	14	56%	11	44%	25	100%
Jornada laboral	3	12%	22	88%	25	100%
Beneficios	13	52%	12	48%	25	100%
Actividades	3	12%	22	88%	25	100%
Capacitación en	13	52%	12	48%	25	100%
Seguro de vida	8	32%	17	68%	25	100%
Estimulo por zonas interactivas	0	0%	25	100%	25	100%
	3	12%	22	88%	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 14

Beneficios que la empresa ofrece.



Elaborado por INS Servicios (2020).

Como se puede observar en el Gráfico 14, la empresa no ofrece los beneficios mencionados anteriormente y son pocos los que cuentan con alguno de estos.

Zonas interactivas, la mayoría indica que no tiene, sin embargo, el 12% dijeron que lo reciben porque salen a almorzar al Hospital.

Seguro de vida tienen las personas que lo pagan, en este caso, un 32%, las demás no lo tienen, pese a que es una aseguradora no es un beneficio que se ofrece.

Capacitación en competencias laborales solo se ha dado al 52% de las personas de todos los departamentos, en este caso se fomenta en lo que sería servicio al cliente o a jefaturas.

Actividades familiares se ha generado de manera esporádica y, cuando se ha dado, es a fin de año, por eso el 12% indicó que se ha dado en algún momento, sin embargo, indicaron que sería bonito aplicar más seguido este beneficio.

La empresa cuenta con asociación y tiene convenios con empresa médicas, entre estos servicios está odontología y medicina, sin embargo, no son beneficios que la empresa da de manera gratuita, por ende, el 52% de personas nos indican que cuentan con tal beneficio. De igual manera, hay mucho personal con contrato temporal y para asociarse a dicha asociación se debe tener contrato fijo, por eso el 48% nos señaló que no tienen este beneficio.

Horario reducido los viernes solo lo tienen el 12% de las personas, una que está en licencia de maternidad y las otras por permisos relacionados con estudios; pero no está estipulado para todos los empleados y, como se puede ver, solo se da en casos especiales.

Horario flexible el 56% estuvo de acuerdo con que se da, sin embargo, el 44% de personas que están de acuerdo se sienten insatisfechas, ya que han solicitado permiso para estudio y no se les da porque son en horarios de jornada laboral y no hay cómo reponer ese tiempo.

Día libre de cumpleaños y teletrabajo solo el 8% de personas lo reciben y son puestos de jefatura, haciendo con esto que el 92% no lo reciba y se sientan inconformes, pues debería ser equilibrado para todos los empleados.

Tabla 18

Satisfacción del empleado si recibe beneficios.

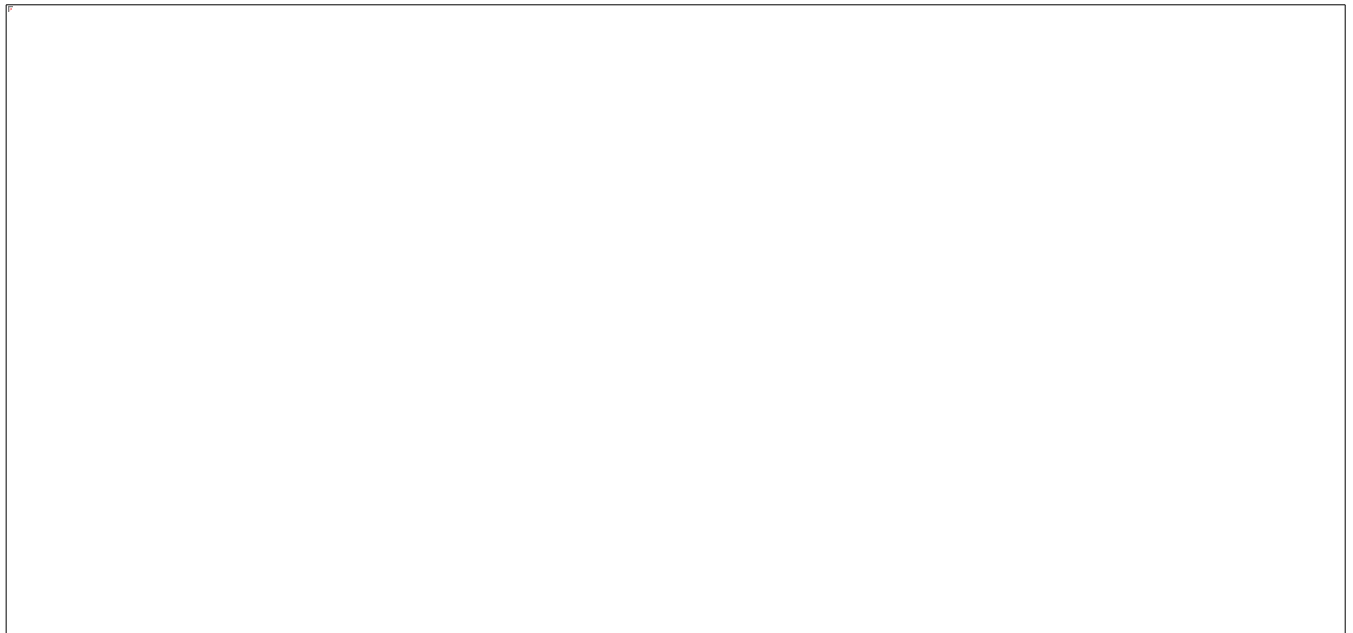
Beneficio	Altamente satisfecho	Porcentaje	No me interesa	Porcentaje	Total, muestra	Porcentaje total
Teletrabajo	21	84%	4	16%	25	100%
Día de cumpleaños	20	80%	5	20%	25	100%
Horario flexible	23	92%	2	8%	25	100%
Jornada laboral reducida los	21	84%	4	16%	25	100%

Beneficios odontológicos o	24	96%	1	4%	25	100%
Actividades familiares	19	76%	6	24%	25	100%
Capacitación en competencia	24	96%	1	4%	25	100%
Seguro de vida	23	92%	2	8%	25	100%
Estimulo por puntualidad	23	92%	2	8%	25	100%
Zonas interactivas (juegos de mesa, zonas de descanso, etc.)	23	92%	2	8%	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 15

Satisfacción del empleado si recibe beneficios.



Elaborado por INS Servicios (2020).

Como se puede observar en el Gráfico 15, la mayoría se sentiría altamente satisfecho si recibe algunos de los beneficios que se les indicó, sin embargo, hay personas que no les interesa recibir alguno de estos beneficios.

Los que tuvieron los mayores porcentajes en no interesarles fueron las actividades familiares con un 24% y día libre de cumpleaños con un 20%, se les consulta y, al ser personas solteras, no les llama la atención.

Algunos nos indicaron otros beneficios que les gustaría recibir: subsidio de traslado y de alimentación, actividades *team building*, uso de tenis los viernes, parqueo para empleados, bonificaciones por desempeño, convenios con universidades, cupones para cambiar en cines o tiendas y mejoras en el salario.

Tabla 19

Motivación de los empleados.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Total, muestra	Total, porcentaje
	Sí		No			
¿Es el salario monetario lo que más te motiva en tu trabajo?	8	32%	17	68%	25	100%
¿Estaría más motivado con un salario monetario mayor?	24	96%	1	4%	25	100%

¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	22	88%	3	12%	25	100%
¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	15	60%	10	40%	25	100%
¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?	10	40%	15	60%	25	100%
¿Considera que si la empresa aplica algunos de los beneficios mencionados anteriormente su desempeño aumentaría?	24	96%	1	4%	25	100%
¿Se siente motivado en el trabajo?	16	64%	9	36%	25	100%

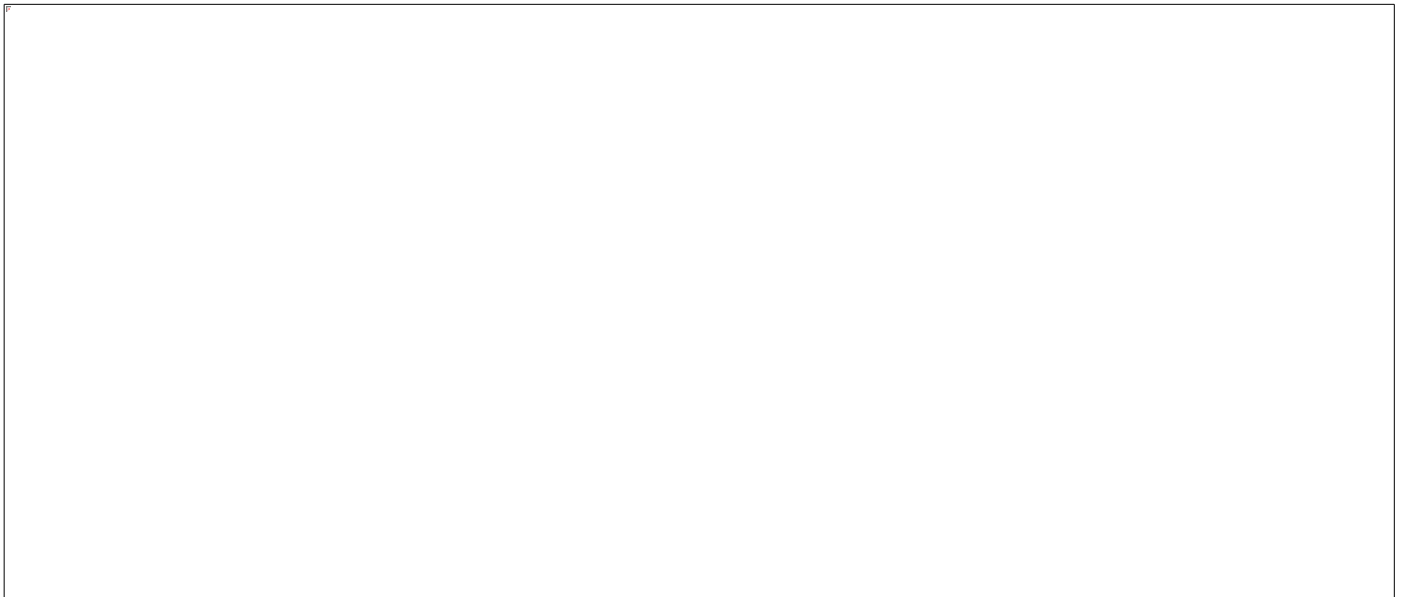
¿Ha pensado en retirarse del trabajo recientemente?

10	40%	15	60%	25	100%
----	-----	----	-----	----	------

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 16

Motivación de los empleados.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Gráfico 16 demuestra que las personas están lo suficientemente motivadas. El 40% indica que han pensado en irse del trabajo y 36% se sienten desmotivados en el trabajo. Si se llegaran a aplicar algunos de los beneficios mencionados en las preguntas anteriores, el 96% de las personas aumentarían su desempeño laboral.

Las opiniones de los empleados no son consideradas según el 60% de personas, ya que el 40% señala que no reciben reconocimiento por la labor por parte de sus compañeros o jefes. La empresa, sin embargo, sí fomenta el compañerismo, según el 88% de las personas.

El 96% de las personas se sentirían más motivadas con un salario mayor y el 68% indican que el salario no es lo que lo motiva en el trabajo.

Tabla 20

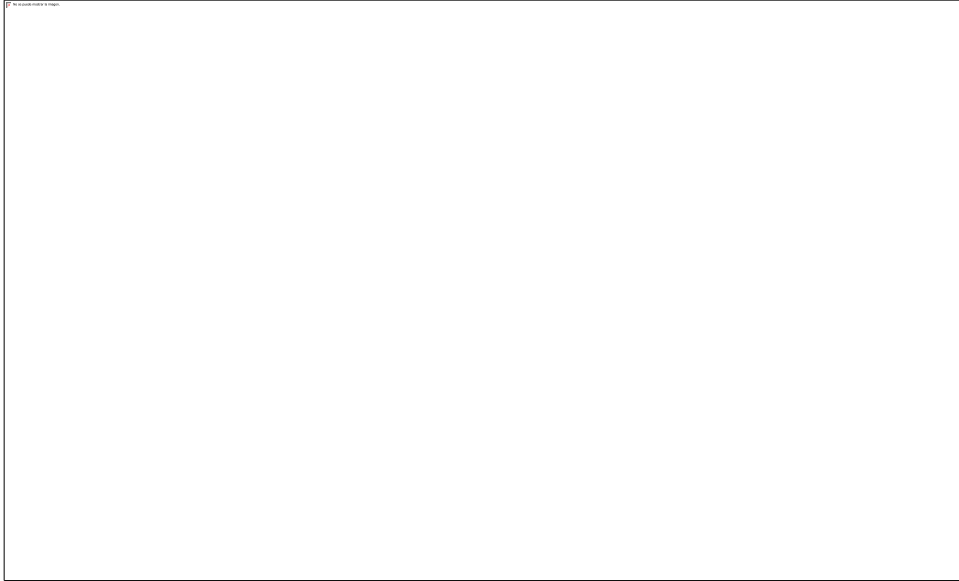
Porcentaje de incremento salarial para irse a otra empresa.

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Más del 50%	6	24%
40%	1	4%
30%	7	28%
20%	8	32%
No me voy	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por INS Servicios (2020).

Gráfico 17

Porcentaje de incremento salarial para irse a otra empresa.



Elaborado por INS Servicios (2020).

El Grafico 17 muestra el porcentaje de incremento salarial que otra empresa debe ofrecer para que el empleado decida irse de la empresa actual, un 32 % indicó que 20% de más, un 28% de la muestra que un 30% de más, un 24% que un 50% de más, un 12% no se irían y un 4% indica que un 40% de más.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones y recomendaciones

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación al personal de INS Servicios de la sede de la Uruca.

5.1.1. Conclusiones generales:

El salario emocional es un factor clave para motivar a los empleados especialmente en los departamentos administrativos donde el trabajo puede ser rutinario y demandante.

La implementación de estrategias de salario emocional, como el reconocimiento, la flexibilidad y las oportunidades de crecimiento, tienen un impacto directo en la motivación y el desempeño de los empleados.

Se recomienda invertir en el desarrollo de un salario emocional adaptado a las necesidades y expectativas de sus empleados para obtener mejoras tanto en el bienestar personal como en el rendimiento organizacional.

Factores como la edad, género, situación económica y las necesidades personales influyen en la valoración que los trabajadores hacen del salario emocional. Por ejemplo, los trabajadores jóvenes suelen valorar más la flexibilidad y las oportunidades de aprendizaje mientras que los de los otros grupos prefieren la estabilidad y reconocimiento.

5.1.2. Recomendaciones

Realizar capacitación sobre el tema para los líderes ya que deben estar capacitados para que de esta manera puedan comprender el valor del salario emocional

e implementarlo de manera efectiva; estos son actores claves en este proceso ya que son lo que crean el ambiente laboral saludable y motivador.

Aplicar la política de conozca a su empleado esto con el fin de conocer más al personal que se tiene cargo, conocer sus preferencias, sus estudios, planes a futuro y si se sienten motivados en la empresa.

Realizar encuestas periódicas para conocer las necesidades emocionales de sus empleados y ajustar las políticas de salario emocional acorde a los resultados obtenidos por lo menos una vez al año para que los empleados se sientan motivados al sentirse escuchados.

Reconocer los logros de los empleados ya sean pequeños o grandes, por medio de pequeñas celebraciones, menciones en reuniones o mensajes de agradecimiento personalizados. Con esto lo que se logra es incrementar la motivación intrínseca y la moral del equipo.

Desarrollar un plan de salario emocional, aplicando algunos de los beneficios que se consultaron a los empleados en la encuesta, para que este sea integrado en el presupuesto del siguiente año y también para que se mida el nivel de desempeño de un año a otro y se valide el aumento de este al tener empleados más motivados.

Capacitaciones continuas para todo el personal, tanto en la parte de desarrollo profesional como a nivel interno para la aplicación de futuros puestos, es importante sobre todo la capacitación en sistemas que se usan en los distintos departamentos a nivel general del INS ya que muchas veces salen concursos y si no se tienen los conocimientos adecuados en sistemas no se da la oportunidad del ascenso.

Aplicar plan de desempeño laboral y analizar cómo influye directamente el salario emocional en el rendimiento colectivo e individual, esto con el fin de demostrar la rentabilidad de este a nivel organización.

Otorgar autonomía a los empleados en la toma de decisiones y confianza para desarrollar sus tareas sin supervisión. La autonomía aumenta la satisfacción laboral, fomenta la creatividad y mejora la eficiencia al permitir que los empleados tomen decisiones más rápidas y acorde a su experiencia.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Introducción

Una vez finalizada la revisión del análisis de los resultados obtenidos de la investigación “Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados del departamento administrativo de INS Servicios de la sede de la Uruca”, se logró precisar que existen ciertos elementos referentes al salario emocional que afectan a los colaboradores. Por lo que es de suma importancia que el director regional y los jefes de cada unidad tomen las medidas correspondientes con el fin de mejorar el desarrollo de las tareas, y por ende obtener un mejor desempeño y satisfacción laboral por parte de los funcionarios.

Según los resultados obtenidos, se presenta una propuesta al director regional que establece varias acciones, con el objetivo de ayudar a mejorar el salario emocional de sus colaboradores y de esta forma lograr que el personal se sienta más motivado y comprometido con sus funciones. Logrando aumentar el desempeño laboral y la productividad de estos, y generando un gran beneficio para la institución.

La propuesta consiste en desarrollar una serie de acciones que comprenden: actividades, dinámicas, *team buildings*, talleres y charlas; basada en las necesidades detectadas en la organización, donde los colaboradores podrán tener contacto con soluciones y de esta forma estar capacitados para aplicar los conocimientos y habilidades aprendidas a sus funciones diarias. Asimismo, se elaborará un presupuesto que proyectará lo que la institución debe considerar para llevar a cabo las actividades que se pretenden desarrollar en la dirección y en las unidades que conforman la sede de la Uruca.

6.2. Justificación e importancia

La influencia que tiene el salario emocional en el ámbito laboral representa un factor determinante para el éxito y desarrollo profesional – personal de los colaboradores

de la organización, ya que profundiza en temas relacionados motivación y desempeño de los empleados.

Es de suma importancia que hoy en día las organizaciones aborden el tema del salario emocional como un activo valioso que influye de manera positiva en el desempeño, rendimiento y productividad de sus trabajadores; ya que este influye tanto en el ámbito laboral y personal.

6.3. Objetivos de la propuesta

6.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta que promueva el salario emocional en los funcionarios de la sede de la Uruca de INS Servicios.

6.3.2. Objetivos específicos

1. Definir acciones que ayuden a implementar el salario emocional sin que estas afecten el presupuesto o la carga de trabajo de los funcionarios.
2. Definir acciones que ayuden a mejorar la automotivación en los funcionarios de la sede de la Uruca de INS Servicios.
3. Crear el presupuesto de las acciones que se van a desarrollar en la propuesta para estimar el impacto económico en el que se va a incurrir.
4. Diseñar un cronograma de ejecución donde se delimiten cada una de las acciones propuestas.

6.4. Alcances y limitaciones

6.4.1. Alcances

Mediante la propuesta lo que se pretende es brindar a la organización una herramienta que ayude a desarrollar y optimizar el salario emocional de sus colaboradores.

La implementación de las estrategias propuestas contribuye significativamente en el clima laboral, fomentando el compromiso, la cooperación y la satisfacción entre los empleados.

El bienestar emocional de los empleados tiene un impacto directo en el desempeño. Si estos se sienten motivados y apoyados, son más productivos, creativos y comprometidos con sus tareas.

Profundizar en temas relacionados a las relaciones interpersonales, comunicación, confianza, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, compromiso, entre otros. Tratando de optimizar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los funcionarios, asimismo la de las diferentes jefaturas.

La implementación de estas estrategias ayuda a crear una cultura organizacional más inclusiva, respetuosa y centrada en las personas. Esto no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece la imagen y reputación de la empresa como empleador.

6.4.2. Limitaciones

La implementación de algunas de las estrategias indicadas requiere de una inversión significativa y al ser una entidad semi privada no existen los fondos necesarios para implementar capacitaciones, talleres y actividades, por lo tanto, el presupuesto de algunos de estos se estaría proponiendo para aplicar en el siguiente año.

La sobrecarga laboral que tienen algunos puestos dificulta directamente la ejecución de las capacitaciones y talleres debido a la falta de tiempo.

Al ser una empresa con larga trayectoria, es común percibir resistencia al cambio por parte de los empleados o directivos. La implementación de un enfoque centrado en el salario emocional puede generar incertidumbre o incomodidad si no se gestiona adecuadamente el proceso de cambio, lo que puede afectar la efectividad de las acciones.

Las necesidades emocionales y de bienestar pueden variar considerablemente entre los empleados, dependiendo de su edad, género, nivel jerárquico, contexto familiar y otras variables. Algunas estrategias podrían no ser igualmente efectivas para todos los trabajadores, lo que podría limitar la capacidad de la propuesta para satisfacer las necesidades individuales de todos los empleados.

Algunas de las estrategias propuestas, como la flexibilidad horaria o el teletrabajo, podrían no ser aplicables a todos los puestos de trabajo. Por ejemplo, en sectores donde

la presencia física es indispensable como en plataforma de servicios, la flexibilidad laboral podría ser difícil de implementar sin comprometer el servicio o la operativa.

6.5. Debilidades institucionales

Con base en la revisión y análisis de resultados, mediante la realización de las conclusiones y recomendaciones, se lograron identificar una serie de debilidades institucionales que deben ser corregidas lo antes posible, para poder alcanzar un desempeño laboral óptimo. A continuación, se enlistan las debilidades encontradas en la Sede de la Uruca de INS Servicios:

- Muchas instituciones implementan acciones relacionadas con el bienestar emocional solo cuando ya existen problemas (rotación alta, ausentismo, quejas), en lugar de prevenirlos. En esta sede un porcentaje considerable de los colaboradores se encuentran desmotivados en su puesto de trabajo y por ende hasta han pensado en cambiar de trabajo; esta falta de visión estratégica limita la efectividad del salario emocional como política proactiva.
- Si el acceso a los beneficios emocionales no se distribuye de forma equitativa entre todos los niveles y áreas, puede generar percepciones de injusticia y frustración. Esto debilita el propósito del plan de salario emocional y puede afectar negativamente el clima laboral.
- La implementación del salario emocional requiere el respaldo activo de líderes y directivos. Si la alta gerencia no está convencida de su valor o no se involucra, es probable que las iniciativas sean simbólicas, desorganizadas o insostenibles.
- Al existir personal de planilla INS y de INS Servicios en algunas áreas existe la diferenciación de esta, por ende, varios empleados han ido creciendo en la cultura INS en donde existe personal con mucho tiempo de antigüedad y puedan mostrar resistencia a introducir prácticas innovadoras o centradas en el factor humano. Esto se traduce en apatía, falta de participación o incluso rechazo a nuevas iniciativas.

6.6. Desarrollo de la propuesta

Con base en los resultados obtenidos, mediante la ejecución del instrumento de recolección de información, se logró conseguir una serie de insumos que fueron de gran utilidad para diagnosticar los aspectos más sensibles, y así poder determinar los puntos de mejora de la institución.

6.6.1. Plan de polifuncionalidad

El objetivo de este es establecer roles y responsabilidades claras que permitan a los empleados asumir múltiples funciones sin comprometer el bienestar. Algunas de las acciones que se aplican son:

- Definir las competencias y habilidades necesarias para cada roll.
- Establecer un cronograma de rotación de tareas que promueve el aprendizaje y la adaptabilidad.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que considere la polifuncionalidad como un factor positivo.
- Validar que la carga de trabajo sea equilibrada y justa.
- Proporcionar formación y recursos necesarios para el desarrollo de nuevas habilidades.

Aplicando esto se debe tomar en cuenta también cómo mantener el salario emocional para fomentar un ambiente laboral que valore el bienestar emocional y la motivación intrínseca. Para estos vamos a aplicar algunas acciones:

- Implementar programas de reconocimiento que valoren los logros individuales y colectivos.
- Ofrecer opciones de teletrabajo para facilitar la conciliación y crecimiento dentro de la empresa.

La integración de un plan de polifuncionalidad con enfoque en salario emocional no solo beneficia a los empleados, sino que también potencia el desempeño organizacional, fortalece la imagen corporativa, convirtiéndolo en una estrategia clave para la empresa.

6.6.1.1. Implementación de la propuesta

Para poner en marcha el plan de polifuncionalidad con enfoque en salario emocional deben tomar ciertas acciones, entre estas están:

- Comunicar claramente el plan a todos los empleados, destacando beneficios y objetivos.
- Asignar recursos y responsables de capacitar para la implementación de cada acción.
- Crear un cronograma con plazos y metas específicas.
- Realizar sesiones de capacitación y sensibilización sobre la importancia del salario emocional y la polifuncionalidad.

Tabla 21

Cronograma para implementar la propuesta.

Mes	Actividad	Objetivo	Responsable
Mes 1	Diagnóstico organizacional	Identificar necesidades y expectativas de los empleados	Gerencia general
Mes 2	Diseño del plan de polifuncionalidad	Establecer roles y responsabilidades claras	Gerencia general
Mes 3	Integración del salario emocional	Implementar estrategias de bienestar y reconocimiento	Gerencia general
Mes 4	Implementación del plan	Poner en marcha el plan de polifuncionalidad	Encargado de departamento

Mes 5	Evaluación y seguimiento	y Medir el impacto en el desempeño laboral	Gerencia general
-------	--------------------------	--	------------------

Elaboración propia (2025).

6.6.1.2. Sesiones de capacitación y sensibilización

Con el fin de fomentar la comprensión, aplicación del salario emocional y polifuncionalidad entre los empleados se aplicará estrategias efectivas para su implementación efectiva por medio de la siguiente metodología:

- Sesiones interactivas presenciales y virtuales.
- Uso de casos prácticos y dinámicas grupales.
- Evaluaciones periódicas para medir el aprendizaje y aplicación.

Esto se hará en un plazo de 2 meses por medio de 4 sesiones de 2 horas cada una, distribuidas a lo largo del tiempo establecido.

6.6.1.3. Evaluación de impacto

Cada 3 meses durante el primer año de implementación se harán encuestas para medir el clima organizacional, entrevistas grupales e individuales, análisis de indicadores de desempeño. Debemos tomar en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 22

Indicadores clave.

Indicador	Cómo se mide	Objetivo esperado
Satisfacción laboral	Encuesta clima	+10 – 20% en comparación con la línea de base
Reconocimiento percibido	Encuesta o focus group	Mayor percepción de valoración
Rotación voluntaria	Base de datos RRHH	Disminución del 10%
Productividad individual	Encargados	Incremento medible según rol
Participación en actividades emocionales	Registro interno	+70% de participación sostenida

Elaboración propia (2025).

6.6.2. Plan de recompensas y reconocimiento

Imagen 2

Reconocimiento y recompensas.



Elaborado por Laboratorio de la felicidad (2018).

El reconocimiento y las recompensas han llegado a convertirse en factores relevantes para incrementar la motivación y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Muchas veces los incentivos no económicos como el reconocimiento y las recompensas proporcionan un estímulo altamente positivo en los empleados para que logren los niveles más altos de motivación y productividad. Además, es importante que los reconocimientos sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Cuando los trabajadores son reconocidos por su buen desempeño se refuerzan las acciones y comportamientos que la organización desea conservar y prolongar en sus empleados.

El reconocimiento mejora la satisfacción y retención de los empleados, ya que las personas que se sienten valoradas y apreciadas desarrollan una actitud más positiva, generando mayor confianza y seguridad.

¿Cuáles son los beneficios del reconocimiento y recompensas? Aumenta la motivación y satisfacción del personal, influye de manera positiva en el desempeño y productividad de los colaboradores y genera empleados más comprometidos y entregados a su trabajo.

¿Cómo se seleccionarán a los mejores colaboradores? Los jefes de cada unidad serán los encargados en seleccionar a los empleados o equipos que tuvieron mejor rendimiento y fueron más productivos durante todo el mes.

Los criterios para considerar son: buen desempeño, alto rendimiento en las tareas, cumplimiento en tiempos de entrega y respuesta, resolución de conflictos, manejo del estrés, entre otras.

Cada 3 meses se hará una reunión virtual en donde los empleados pueden reconocer el esfuerzo de un compañero en específico por medio de una votación, logrando afianzar más el sentido de pertenencia ya que se sentirán escuchados.

6.6.2.1. Desarrollo del plan de reconocimiento y recompensas

Se diseñarán certificados de reconocimiento para los empleados o equipos que serán premiados. Estos certificados pueden ser por “mejor empleado del mes”, “mejor trabajo en equipo”, “innovación del mes” y se enviarán de manera digital o por una impresión simple.

Se acondicionará un espacio, en donde se colocará una “pizarra de logros”, en la cual se colocarán todos los meses a los empleados o equipos más productivos de la institución. Como símbolo de reconocimiento por su óptimo desempeño.

En la empresa existen redes sociales internas o boletines internos, en donde se mostrará el personal destacado y sus logros, esto con el fin de fortalecer la imagen interna entre departamentos y sedes.

Se planteará a las jefaturas la flexibilidad horaria por una semana como incentivo sin afectar la productividad, ya sea que el empleado salga una hora antes de su horario normal o salida del viernes al medio día.

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el plan? Un colaborador para la planeación y ejecución del plan, certificados impresión simple y una pizarra acrílica (recursos de la institución).

6.6.3. Team Building: “Amazing race”

Imagen 3

Team Building.



Elaborado por *Natural team building (2019)*.

Este programa se desarrolla en medio de los principales puntos históricos y arquitectónicos de la capital costarricense.

Descifrar pistas, administrar recursos para llegar a puntos de control y preparar una estrategia llevarán a los participantes a desplazarse como un todo en medio de lugares que esconden grandes secretos y sorpresas. En cada punto de control se presentará un reto que debe de ser resuelto por los equipos conformados.

La experiencia estará completa cuando los equipos logren fortalecer sus habilidades fundamentales como: planeación, comunicación, estrategia y trabajo en equipo.

Es fundamental destacar que este tipo de experiencias son retadoras para los empleados, ya que permite poner a prueba el liderazgo, comunicación efectiva, resolución de problemas, administración del tiempo, manejo del estrés, negociación, cooperación, adaptación al cambio, creatividad, orientación al logro y trabajo bajo presión, entre otros.

¿Cuánto tiempo se requiere? Amazing race requiere de un día completo, ya que se anda por varios puntos de San José.

En el desarrollo de la experiencia “Amazing race” todo inicia con los participantes reuniéndose en las cercanías del correo de San José, en donde el facilitador del juego les dará las instrucciones. Luego, los integrantes de cada equipo se dividen.

Durante los primeros minutos, los jugadores empiezan a descubrir y descifrar pistas en objetos escondidos, fotografías, códigos o números.

Desde el principio, los jugadores deben comunicarse efectivamente para poder resolver los acertijos que han encontrado, ya que la solución de éstos los lleva al principio de la próxima pista hasta lograr avanzar. A medida que el tiempo pasa, las pistas se vuelven más complicadas.

En todo momento el facilitador del juego se encontrará monitoreando, ya que sin la aprobación de este no se sigue, en caso de que el equipo no pueda avanzar y soliciten ayuda, se les facilitará una nueva pista.

Cada vez que encuentran una pista se dirigen al lugar y así se les asigna un reto el cual debe ser aceptado por el facilitador para avanzar.

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el Team Building: “Amazing race”?
 Empresa: Natural team building, se implementará el programa corporativo “Amazing race” (Incluye: 3 tiempos de comida + facilitador + acertijo + historia + materiales+ fotos de actividad =1 día)

Tabla 23

Presupuesto.

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Amazing race (programa corporativo)	40 personas	15.026 (\$30 T. C 500.87 colones)	601.044
Total			601.044

Elaboración propia (2025).

6.6.4. Acsendo, sistema evaluación del desempeño

La empresa cuenta con este software para lo que es la evaluación de desempeño de sus empleados, su objetivo principal es alinear los objetivos individuales con los organizacionales, mejorar la productividad y desarrollar el talento dentro de la empresa.

Actualmente, no se le da el uso adecuado, ya que muchos empleados hacen las evaluaciones por hacerlas y no se les da la importancia de esta; adicionalmente, se debe hacer una retroalimentación por parte del supervisor para validar en qué es lo que se puede mejorar, o si está haciendo un buen trabajo el empleado, lo cual tampoco se da, por ende, los empleados nunca tienen conocimiento si están dando un buen rendimiento.

El software genera reportes en donde se puede ver la siguiente información:

- Competencias 360°: se validan comportamientos y competencias de los colaboradores a cargo y se determina si están acorde con los lineamientos de la empresa. Define metas específicas para cada colaborador que se pueden monitorear y ajustar acorde a un objetivo específico y medible. Genera reportes automáticos sobre el desempeño, identificando fortalezas y áreas de mejora. Las metas las puede alinear acorde a los objetivos estratégicos de la empresa y me indica si se llega o no las metas establecidas.
- Programas de desarrollo personal para el empleado: le asigna tareas para desarrollar las competencias de los empleados. Con esta herramienta se puede sacar grandes beneficios tanto para la empresa como para el personal, entre estos están:
 - Mejora el compromiso: el personal comprende que espera la empresa de ellos y como se puede crecer.
 - Aumenta la productividad: metas claras y seguimiento constante ayuda a mejorar resultados y por ende que se den menos errores.
 - Optimiza la gestión de talento: identifica líderes potenciales.
 - Reduce sesgos: la valoración es más justa, ya que tiene criterios estandarizados y evaluaciones múltiples.

La empresa debe comenzar con evaluaciones simples y periódicas (trimestrales o semestrales), capacitar a los líderes sobre el uso de esta herramienta y, lo más importante, usar los reportes para motivar al personal y no solo sancionar.

6.6.5. Plan de pausas activas y cafés (virtual o presencial)

El cerebro necesita descansos breves para recuperar su necesidad de atención y las pausas activas o cafés ayudan a reiniciar la mente y continuar con más claridad.

Estas son de acción simple, bajo costo, pero con un alto valor emocional y funcional, es muy útil en el área administrativa, ya que, específicamente en el área administrativo del hospital del trauma, el trabajo puede ser muy repetitivo y sedentario. De esta manera se aporta tanto a la salud de los empleados como al rendimiento del personal, pues está más motivado.

Factores de suma importancia que aporta el incorporar este plan a la empresa:

- Mejoran la salud física y mental.
- Reducen la fatiga muscular y el estrés acumulado durante la jornada.
- Previenen lesiones por posturas prolongadas, como dolor de espalda y cuello.
- Disminuyen la tensión mental, favoreciendo la relajación y el bienestar.
- Aumentan la productividad y concentración.
- Breves descansos ayudan a recargar energía y mejorar la atención.
- Facilitan el enfoque en las tareas posteriores, disminuyendo errores.
- Fomentan un mejor ambiente laboral.
- Generan espacios informales donde los empleados pueden conectar y conocerse mejor.
- Fortalecen las relaciones interpersonales y la comunicación.
- Promueven la motivación y compromiso.
- El cuidado del bienestar demuestra que la empresa valora a sus colaboradores.
- Incrementa la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal.
- Desarrollan habilidades sociales y trabajo en equipo
- Los cafés y dinámicas facilitan la confianza y colaboración entre compañeros.
- Potencian la creatividad y resolución conjunta de problemas.

6.6.5.1. Programa

6.6.5.1.1. Objetivo

1. Reducir el estrés y la fatiga física y mental durante la jornada laboral.

2. Fomentar la socialización y el sentido de pertenencia.
3. Mejorar el enfoque y la productividad.

6.6.5.1.2. Duración y Frecuencia

Tabla 24

Cronograma.

Actividad	Duración	Frecuencia
Pausas activas	10- 15 minutos	2 veces por semana
Cafés virtuales o presenciales	20- 30 minutos	1 vez por semana

Elaboración propia (2025).

6.6.5.1.3. Estructura de las Pausas Activas

- Inicio: Breve explicación (1-2 minutos).
- Ejercicios físicos suaves:
 - Estiramientos de cuello, hombros y brazos.
 - Movilidad de espalda baja y caderas.
 - Respiración profunda y relajación.
- Dinámica rápida (opcional):
 - Juego rompehielos o ejercicio de respiración consciente.
- Cierre:
 - Agradecimiento y motivación para seguir la jornada.

6.6.5.4. Formato para Cafés Virtuales o Presenciales

- Lugar: Sala de reuniones, área común o plataforma virtual (Zoom, Teams).
- Temática libre o guiada:
 - Conversaciones informales para conocerse mejor.
 - Compartir logros personales y profesionales.
 - Pequeños retos o juegos ligeros (ejemplo: “pregunta de la semana”).
- Dinámica sugerida:

- Cada participante comparte algo positivo o un aprendizaje reciente.
- Uso de un “tema sorpresa” semanal para animar la charla.
- Objetivo: Fortalecer vínculos y promover un ambiente relajado.

6.6.5.5. Materiales necesarios

- Espacio cómodo para pausas presenciales.
- Plataforma virtual para cafés online.
- Música relajante (opcional).
- Guías rápidas de ejercicios (pueden ser digitales o impresas).

6.6.5.6. Evaluación

- Realizar una encuesta simple cada 2 meses para medir satisfacción y recoger ideas.
- Ajustar frecuencia, duración o actividades según feedback.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarracín, L. (10 de Octubre de 2020). Evaluación del desempeño: qué es, métodos, ejemplos y tipos. *blog.acsendo*. <https://blog.acsendo.com/evaluacion-de-desempeno-laboral-que-es-y-ejemplos/>
- Baena, M. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. México.
- Bernal, C. (2016). *Metología de la Investigación*. Pearson Education. Bogotá. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=6443&pg=&ed=>
- Bizneo. (Junio de 2020). Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial. *Bizneo.com*. <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/motivacion-laboral/>
- Buen trabajo. (Setiembre de 2017). Los beneficios de trabajar en Google. *Buen trabajo.com*. <https://buentrabajo.com/blog/gmedia-gallery/los-beneficios-de-trabajar-en-google>
- Cabezas, E; Andrade, D; Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Calleja, P. (Agosto de 2020). ¿Cómo sentirse motivado en el trabajo en la nueva normalidad? *EL PAIS*. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2020-08-25/como-sentirse-motivado-en-el-trabajo-en-la-nueva-normalidad.html>
- Capitalismo Consciente. (23 de Julio de 2020). *Salario emocional: definición, beneficios y ejemplos*. *Capitalismo Consciente.com*. <https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>
- Corvo, H. (2020). Desempeño laboral: características y ejemplos. *Lifeder.com*. <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Dessler, G; Varela, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson. México.
- Elizundia, M. (11 de Mayo de 2020). Salario emocional. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>

- Estrategias & Negocios. (28 de Abril de 2019). Millennials exigen salario emocional, más que salario económico. *Empresas & Management*. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1279536-330/millennials-exigen-salario-emocional-m%C3%A1s-que-salario-econ%C3%B3mico>
- Fallas, C. (03 de Julio de 2019). ¿Cuáles beneficios ofrecen las empresas del sector servicios a sus colaboradores? *El financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/cuales-beneficios-ofrecen-las-empresas-del-sector/V7EOY5MNVFETBMLE4QJMWG7F2U/story/>
- Garcia, J. (2020). Tipos de motivación en los empleados. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Grandes Pymes. (18 de Mayo de 2018). ¿Como elaborar un plan de sucesión (Fotografía)? *Grandes Pymes*. <https://www.grandespymes.com.ar/?s=plan+de+sucesion>
- Great Place to Work® México. (2020). ¿Quiénes somos? *Great Place to Work® México*. <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>
- Grupo Logis. (03 de Diciembre de 2019). Beneficios del salario emocional. *Grupo Logis*. <https://grupologis.co/beneficios-salario-emocional/>
- Hernández, R. (2017). *Fundamentos de Investigación*. Mc Graw Hill Education. México. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=6443&pg=&ed=>
- Hernández, A. (Mayo de 2018). El Salario Emocional. *El empleo.com*. <https://www.elempleo.com/cr/noticias/mundo-empresarial/el-salario-emocional-6630>
- Hernández, G. (Marzo de 2019). *Factor Capital Humano*. Universidad del sur. México. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/las-nuevas-generaciones-priorizan-el-salario-emocional/2019/02/>
- Instituto Nacional de Seguros. (2020). Gobierno Corporativo. *INS*. <https://www.ins-cr.com/Gobierno-Corporativo#politicas>

- Instituto Nacional de Seguros. (29 de Setiembre de 2020). Rendicion de cuentas. *INS*.
<https://www.ins-cr.com/red-de-servicios-de-salud-ins/rendici%C3%B3n-de-cuentas/>
- Instituto Nacional de Seguros-Servicios. (diciembre de 2020). ¿Quiénes somos? *INS Servicios*.
<https://www.insservicios.com/Somos/frmSomos.aspx>
- Instituto Nacional de Seguros-Servicios. (2020). ¿Quiénes somos? *INS Servicios*.
<https://www.insservicios.com/Somos/frmSomos.aspx#resena>
- Jericó, P. (20 de Abril de 2018). La trampa de buscar reconocimiento a toda costa (Fotografía). *El País*.
https://elpais.com/elpais/2018/04/19/laboratorio-de-felicidad/1524128920_585327.html
- Laporta, A. (Febrero de 2020). Tipos de salario emocional. *APD*.
<https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>
- Máxima, J. (Marzo de 2020). Motivación Laboral. *Caracteristicas.com*.
<https://www.caracteristicas.co/motivacion-laboral/>
- Moreno, E. (2018). Delimitacion temporal de una tesis. *Metodología de investigacion, pautas para hacer una tesis*.
<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/delimitacion-temporal-en-una.html>
- Natural Team Building. (2019). Amazing race (Fotografía). *Natural team building*.
<http://www.naturalteambuilding.com/page/amazingrace>
- Negocios y empresa. (2020). Salario emocional-Claves para mejorar el compromiso de los empleados. *Negocios y empresa*.
<https://negociosyempresa.com/salario-emocional/>
- Peña, H; Villón, S. (2018). Motivación Laboral-Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7): pp.177-192.
http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai
- Perret, R. (2016). *El secreto de la Motivación*. 1° edición. México.
- Procter & Gamble. (2020). Beneficios. Procter & Gamble.
- Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigacion de tesis*. Pearson Education. México.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/stage.aspx?il=6443&pg=&ed=>

Rivero, G. (15 de Diciembre de 2017). Salarios emocionales. *Dinero.com*.
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/salarios-emocionales-gustavo-rivero/253495>

Robbins, S; Coulter, M. (2017). *Administración*. Pearson Education. México.

StarMeUp OS. (Enero de 2019). Motivación laboral: un factor clave para potenciar la cultura organizacional. *StarMeUp OS*. <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/motivacion-laboral/>

ANEXOS

ANEXO 1.

Encuesta aplicada.

Se hizo por medio de un Formulario de Google, se adjunta el vínculo para validar la misma.

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=1WomqyHjVE66rBaSO97WJBoV6WGZwc1MkeTVSI22Y_tUN05PR0JFUDEyVTVWMUY1VENDODZEQIJVTS4u