



**Trabajo Final para Optar por el Título de:  
Maestría En Gerencia De Recursos Humanos**

**Título:**

**“Salario Emocional y Motivación Laboral en la empresa Spots RD”**

**Sustentado por:**

Francina Lara      2018-1982

**Asesora:**

Dra. Yajaira Oviedo

**Santo Domingo, República Dominicana**

**Agosto del año 2020**

**SALARIO EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL  
EN LA EMPRESA SPOTS RD**

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal la elaboración de un Programa de Salario Emocional para la empresa Spots RD. Se realizó un estudio descriptivo, cuantitativo y no experimental, con una fase de estudio de campo, utilizando un cuestionario como instrumento de medición de las variables a estudiar: Motivación Laboral y Salario Emocional. Se aplicó este instrumento a una muestra representativa, y los resultados indicaron que el panorama actual en la empresa es muy favorable en términos de Salario Emocional, por lo que se procedió a la elaboración de una propuesta para formalizar estas iniciativas que se han llevado a cabo en la empresa, con la finalidad de poder mantener los altos niveles de productividad laboral y disminuir el nivel de rotación externa.

## Dedicatorias

**A mis padres, Nancy y Francisco.** Mi meta siempre será devolverles aunque sea un poco de todo lo que han sembrado en mí a través del ejemplo, de la ética, de la disciplina y el trabajo honesto. Esto es de ustedes, al igual que todo lo que hago.

## **Agradecimientos**

**A Dios**, quien me ha traído hasta aquí. Por ser refugio, raíz y fundamento.

**A mis padres, Nancy y Francisco**, por ser mis modelos a seguir en todos los aspectos de mi vida. Me han enseñado más de lo que pueda estudiar en lo que me queda de vida.

**A mi prometido, Ángel Omar**, por siempre apostar a mí, por admirar mi aspecto profesional y ser mi complemento perfecto.

**A la Dra. Yajaira Oviedo**, por su paciencia, claridad, entrega y amor al guiarnos paso a paso en este último proyecto.

**A todas mis compañeras**, admirables profesionales y seres humanos, gracias por estos dos años llenos de aprendizajes y vivencias. Hicieron el proceso llevadero y ameno.

**A Spots RD**, quienes siempre me reciben con brazos abiertos a cada proyecto académico.

**Francina Lara Familia**

# Índice General

Índice General .....	6
Índice de Tablas .....	8
Introducción .....	9
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Marco Referencial Teórico Conceptual</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.1 Motivación laboral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.1.1 Aspectos Introdutorios</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.1.2 Ciclo Motivacional</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.1.3 Tipos de Motivación</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.1.4 Tipos de Retribución</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1.1.5 Teorías Motivacionales. Diferentes Enfoques</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.2 Salario Emocional</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.2.1 Aspectos Introdutorios</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.2.2 Factores del Salario Emocional</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1.2.3 Clima Laboral y Aspectos que lo Conforman</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 Antecedentes de la Investigación</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Marco Contextual-Espacial</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.1 Misión</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.2 Visión</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3.3 Valores</b> .....	<b>25</b>
<b>1.4 Marco Conceptual</b> .....	<b>25</b>
<b>1.5 Sistema de Variables / Definición</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Diagnóstico. Situación Actual de la Empresa.</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1.1 Procesamiento del instrumento</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 Objetivos de la Propuesta</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3 Nuevas acciones a implementar</b> .....	<b>34</b>

<b>2.4 Fases del Programa de Salario Emocional</b> .....	36
<b>CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	40
<b>REFERENCIAS</b> .....	41
<b>ANEXOS</b> .....	44

## Índice de Tablas

Gráfico No. 1 – Edad de los encuestados.....	29
Gráfico No. 6 - Trabajo en equipo.....	29
Gráfico No. 14 – Percepción con relación al salario recibido.....	30
Gráfico No. 19 - Sentimiento de estabilidad laboral de los encuestados.....	31
Gráfico No. 30 - Días libres no festivos ofrecidos por la empresa.....	31
Gráfico No. 31 - Valoración del trabajo realizado.....	32
Gráfico No. 35 – Días libres por reconocimiento.....	33

## Introducción

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal la elaboración de un Programa de Salario Emocional para la empresa Spots RD en el período enero-diciembre del 2021. Dicha empresa cuenta con una serie de iniciativas que pueden ser catalogadas como propias de un salario emocional, sin embargo, estaba pendiente la estructuración de un cronograma de actividades y su debida implementación.

El Salario Emocional es “Todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma” (Eraso y Nieto, 2011)

El Salario Emocional, constituye uno de los mayores aspectos motivacionales en los colaboradores. Es evidente que solo con la compensación monetaria, no es suficiente para mantener motivado a un colaborador, en especial los de las nuevas generaciones quienes ya están iniciando su actividad laboral.

Con los objetivos específicos se buscaba diagnosticar el nivel de satisfacción laboral actual de los colaboradores, así como poder determinar los aspectos motivacionales de los colaboradores de la empresa Spots RD y a partir del mismo poder crear un programa que se fundamente en estas informaciones obtenidas.

Para poder lograr estos objetivos específicos, se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, el cual fue aplicado a una muestra de treinta y nueve (39) colaboradores, lo cual representa un 42% de la población total de la empresa. Estos cuestionarios fueron aplicados de manera digital, a través de la plataforma Microsoft Forms, en un período de dos semanas.

Los resultados obtenidos nos llevaron a un interesante proceso de análisis, en donde se evidenció el alto nivel de satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la empresa Spots RD.

De igual forma, a raíz de los resultados puede inferirse que existe un buen clima laboral en la empresa, donde los colaboradores se sienten a gusto con la misma, con sus supervisores y sus compañeros de trabajo. No obstante, pudo evidenciarse algunos puntos de mejoras que se encuentran dentro del aspecto de la compensación monetaria, así como de la no monetaria.

Partiendo de esos resultados a nivel general, se ha optado por robustecer las iniciativas realizadas por la empresa, agregando nuevas acciones y organizándolas dentro de un cronograma de actividades anual. Este programa cuenta con tres fases: en una primera fase se presenta y se discute el cronograma de actividades apoyándonos en los factores de salario emocional propuesto por Terán en 2017, y adaptándolos a los puntos de mejoras arrojados por los resultados de la encuesta.

En una segunda fase, está la implementación de estas acciones donde el Equipo Administrativo es el encargado de llevar a cabo estas actividades. Por último, en la tercera fase se miden los resultados obtenidos por la implementación de este Programa de Salario Emocional, a través de una nueva encuesta de satisfacción laboral, la medición del nivel de rotación externo en comparación al año anterior y el nivel de productividad alcanzado por la empresa en el período enero-diciembre 2021, con relación al del 2020.

Inferimos que la implementación de este programa resultará muy beneficioso para la empresa Spots RD, quienes disminuirían su nivel de rotación interna y por ende habría una reducción de costos en la capacitación de colaboradores de nuevo ingreso y un incremento en la productividad laboral.

**CAPITULO I**  
**MARCO REFERENCIAL TEORICO CONCEPTUAL**

# Capítulo I

## 1.1 Marco Referencial Teórico Conceptual

En el capítulo a continuación se expondrá el análisis de la bibliografía revisada correspondiente a temas relacionados al objetivo de la investigación. Se presentarán una serie de conceptos y teorías que permitirán al lector obtener un nivel general de conocimiento sobre el tema a estudiar.

### 1.1.1 Motivación laboral

#### 1.1.1.1 Aspectos Introductorios

Para dar inicio al tema, es importante entender el concepto de motivación laboral. Puede definirse como el estado interno que puede activarse y mantenerse a través del tiempo en el comportamiento de una persona.

Esto puede aplicarse a distintos ámbitos de la vida del individuo, incluyendo el aspecto laboral. Para lograr entender el comportamiento de los colaboradores, las organizaciones que cuentan con una buena gestión utilizan estrategias y mecanismos para determinar los factores motivacionales de sus colaboradores y mejorarlos cuando cambian las prioridades.

Citando a (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014): “La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo”.

### **1.1.1.2 Ciclo Motivacional**

La motivación vista desde la perspectiva de satisfacer necesidades cuenta con un ciclo motivacional, que cuenta con las siguientes etapas:

1. Homeostasis: el estado de equilibrio en que permanece el organismo humano.
2. Estímulo: la aparición de algo que genera una necesidad.
3. Necesidad: cuando se encuentra insatisfecha provoca tensión en el individuo.
4. Estado de tensión: da paso a un impulso que genera un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: al activarse dicho comportamiento, une sus esfuerzos para satisfacer la necesidad.
6. Satisfacción: cuando la necesidad queda satisfecha, el organismo vuelve a su estado de homeostasis hasta la nueva aparición de otro estímulo.

No obstante, si una necesidad no se satisface durante un tiempo prudente, pueden desencadenarse reacciones como la desorganización del comportamiento, agresividad a nivel verbal o físico, ansiedad, aflicción, entre otras reacciones.

### **1.1.1.3 Tipos de Motivación**

Conocer los tipos de motivación es fundamental para lograr un equipo de trabajo funcional y potenciar sus competencias. Existen dos tipos de motivación:

- Motivación Intrínseca.

Es la motivación interna de cada individuo, nace sin ser influenciada por estímulos externos, con la finalidad de satisfacer deseos no materiales o tangibles como la autorrealización.

- Motivación Extrínseca.

Se ve influenciada por los estímulos externos. La conducta del individuo se convierte en el medio utilizado para lograr sus objetivos.

#### **1.1.1.4 Tipos de Retribución**

Al hablar de motivación laboral, uno de los grandes aspectos a destacar es la retribución. Esto se debe a que el trabajo se define como la prestación de un servicio a cambio de una retribución. Por lo que, es importante conocer el tipo de retribuciones que existen.

Según González (2010) existen cuatro tipos de retribuciones que pueden ser aplicadas en las organizaciones:

- La retribución estándar: la misma comprende todos los aspectos que componen nuestro paquete de compensación más allá del salario. Es decir, son las compensaciones variables que pueden ofrecer algunas organizaciones en situaciones puntuales, tales como: nacimiento de un hijo, matrimonio.
- Retribuciones por beneficios sociales: implican un costo directo o indirecto para la organización y representan un beneficio directo para el colaborador. Entre los beneficios sociales más comunes podemos nombrar aquellos que estén asociados a la salud, como los seguros complementarios, los subsidios educativos para los hijos de los colaboradores, la capacitación y los seguros de vida.
- Retribuciones de conciliación: son criterios que no forman parte del plan salarial, o se encuentra presente en el volante de pago a fin de mes. No obstante, son cada vez más valorados por los colaboradores y demandados por los mismos. Resultan una optimización del paquete de compensación, a pesar de que pertenezcan a la parte emocional de los colaboradores. Propone conciliar la vida profesional del colaborador, con su vida personal a través de medidas tales como:

flexibilizar el horario laboral, trabajo remoto o teletrabajo, reducción de jornadas, entre otros.

- **Retribución emocional:** son los beneficios que las organizaciones disponen para sus colaboradores para tomar en cuenta el aspecto emocional. Los mismos resultan difíciles de medir, o cuantificar, pero al igual que las retribuciones de conciliación, cada vez son más demandados por los colaboradores y generan un alto impacto positivo en las organizaciones. Por ejemplo, podemos nombrar el ambiente laboral, transporte, guarderías para los hijos de los colaboradores, disponibilidad de parqueos.

### ***1.1.1.5 Teorías Motivacionales. Diferentes Enfoques***

#### **1.1.1.5.1 Teoría de Maslow. Descripción de Aspectos Teóricos.**

Abraham Maslow, Psicólogo Humanista, propuso en 1943 su Teoría de la Motivación humana, la cual se fundamenta en las ciencias sociales y desde entonces ha sido referente en el área de clínica de la Psicología, así como una de las más importantes teorías en el campo de motivación, el comportamiento organizacional y gestión de empresas.

Dicha teoría propone la existencia de una jerarquía de necesidades y factores motivacionales del ser humano. La misma se divide en 5 niveles o categorías de necesidades, y tiene un orden jerárquico ascendente. Según este modelo, únicamente cuando el hombre satisface las necesidades de un nivel puede alcanzar las del próximo. La jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow comprende los siguientes niveles:

- **Necesidades fisiológicas:** es la base de la pirámide y se refiere a aquellas necesidades de origen biológico referentes a la supervivencia del ser humano.

Dentro de estas necesidades básicas se encuentran la necesidad de respirar, comer, dormir, beber agua, de sexo y refugio.

- Necesidades de Seguridad: Una vez las necesidades fisiológicas están cubiertas, se puede escalar al segundo nivel orientadas a la satisfacción de la seguridad personal, la estabilidad y protección. Dentro de estas, podemos incluir el empleo y los ingresos, seguridad familiar, de salud y de la propiedad.
- Necesidades de Afecto y Pertenencia: el siguiente nivel es orientado a la satisfacción de las necesidades de afiliación, estas incluyen el amor, la pertenencia a un grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Esto puede representarse en los deseos que muestra el ser humano de tener amigos, una familia, ser parte de una comunidad.
- Necesidades de Estima: una vez los tres (3) primeros niveles están mayormente satisfechos, surgen las necesidades orientadas a la autoestima, al logro y al reconocimiento personal y hacia los demás. Cuando estas necesidades se satisfacen, las personas sienten un sentido de valía y pertenencia a la sociedad. Por el contrario, cuando no son satisfechas estas necesidades, las personas suelen sentirse inferiores. Planteó dos tipos de necesidades estima: una inferior, en donde se incluye el respeto a los demás, necesidad de reconocimiento, de dignidad y reputación. Y otra estima superior, que incluye el respeto a su persona, sentimientos de logro, confianza y competencia.
- Necesidades de Auto-realización: Es el nivel más alto, por lo cual se encuentra en la cima de la jerarquía, y es la necesidad que tiene el hombre de alcanzar su máximo potencial a través de actividades específicas que le hagan sentir que está haciendo lo que “nació para hacer”. Aquí puede incluirse el altruismo, los hobbies.

### **1.1.1.5.2 Teoría de los Factores Higiénicos de Herzberg**

En el ámbito de la gestión administrativa de empresas podemos destacar al psicólogo Frederick Herzberg, quien ha tenido vasta participación en la rama de la psicología laboral.

En 1959 propuso la Teoría de los Factores Higiénicos, la cual propone que el rendimiento de los colaboradores se ve afectado por el nivel de satisfacción que posean. El colaborador, como todo ser humano, posee necesidades básicas que el autor las clasifica en dos grupos de factores:

- Factores de Higiene

También son denominados factores extrínsecos o insatisfactores. Dentro de estos factores se contemplan las condiciones del entorno en que labora el colaborador, lo cual puede ser causante de insatisfacción. En este caso, el continuo de sentimientos va desde la insatisfacción a la satisfacción. Algunos ejemplos de estos factores son el salario, la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y las políticas que tenga la empresa.

- Factores de Motivación

El segundo factor se refiere a los aspectos internos o de contenido. Son aquellos factores que pueden generar satisfacción. Para este factor, el continuo de sentimiento parte de la satisfacción y puede llegar a convertirse en insatisfacción. Algunos ejemplos son: el reconocimiento, oportunidad de crecimiento, autonomía laboral y grado de responsabilidad.

En este sentido, la teoría de los factores higiénicos contempla tanto los aspectos internos como externos del individuo en las organizaciones, y su relación con la motivación. Para evitar conflictos es importante que el empleador ofrezca flexibilidad a los colaboradores, saber retroalimentar sobre las repercusiones de su trabajo, propiciar un buen ambiente laboral, y garantizar un salario que le permita cubrir sus necesidades básicas.

## **1.1.2 Salario Emocional**

### **1.1.2.1 Aspectos Introductorios**

Para iniciar, se debe establecer el concepto de una de las principales variables de la presente investigación. El Salario Emocional “es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral”. (García, 2012)

Continuando con este mismo autor, presenta algunos aspectos que el salario emocional tiene por objetivo potenciar dentro de la empresa en la que se está implementando. A continuación, algunos de los mismos:

- Los beneficios a nivel emocional y social.
- Establecer una flexibilidad en el aspecto laboral del colaborador, lo cual provee un equilibrio a nivel personal.
- Busca optimizar la calidad de vida de los miembros de la empresa, y consigo el bienestar de sus familiares.
- Poner en práctica valores sociales dentro de la organización.
- Tomar en cuenta el aspecto emocional (siendo este un gran diferenciador).
- Crear un sentido de fidelidad con los colaboradores de la empresa, y crear un sentido de pertenencia a nivel integral.
- Lograr involucrar al personal directivo en promover el marketing del salario emocional, posicionando a los colaboradores como clientes internos de la empresa.

### **1.1.2.2 Factores del Salario Emocional**

Cuando se habla de factores del salario emocional, se ha tomado como referencia a Terán (2017) quien ha resumido dos posturas planteadas por Bonilla en el 2014, y otra por García en el 2012 con relación a los mismos. Ha concluido que al hablar del salario emocional se toman en cuenta los siguientes factores:

- Oportunidades de Desarrollo: en este factor se incluyen la formación o capacitación del personal (operativo, administrativo y directivo), la gestión del talento humano, el mentoring, el coaching y el establecimiento de un plan de carrera para los colaboradores en la organización.
- Balance de vida: básicamente es lograr una conciliación entre el aspecto laboral del colaborador y su vida familiar. Se crea mediante la creación de esquemas flexibles de trabajo, contemplando a la familia en el momento de la creación de dicho esquema y las oportunidades de recreación.
- Bienestar Psicológico: se asocia con el reconocimiento a los colaboradores, la oportunidad crecimiento que perciben, la autonomía que tienen en sus funciones, así como los retos profesionales que le ofrece la empresa.
- Entorno Laboral: promover un clima laboral adecuado es fundamental dentro de un programa de salario emocional. El sentido de pertenencia, de equipo y el compañerismo son pilares dentro de este factor.
- Cultura Organizacional: son todos aquellos aspectos que la organización considera vitales e importantes para formar su identidad. Por ejemplo, la ética, los valores, la relación con los líderes y todo aquello que los caracteriza.

### **1.1.2.3 Clima Laboral y Aspectos que lo Conforman**

Reichers & Schneider (1999) definen el clima laboral como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”. Es decir, es la forma en que los colaboradores de una institución perciben la misma, independientemente de la forma en que los directivos o fundadores la plasmen en su misión, visión y valores. Lo ideal siempre será que ambas versiones sean coherentes, de forma que lo que se espera de la empresa sea lo mismo que se percibe por quienes laboran allí.

De igual forma, cuando hablamos de Clima Laboral, debemos entender que es un todo conformado por aspectos individuales. En 1999 Liwtin y Stinger plantearon una teoría en donde establecen una serie de factores que componen el clima organizacional según su criterio. Dichos factores son los siguientes:

- Estructura: se refiere a la manera en que se son agrupadas y coordinadas las actividades organizativas con relación a los niveles de jerarquía, sea cual sea su nivel en la misma.
- Responsabilidad: puede asociarse a la autonomía que tienen los colaboradores en la ejecución de las funciones asignadas. Igualmente, se contempla en el tipo de supervisión si tiene personal bajo su cargo.
- Recompensa: Es la retribución recibida a cambio del trabajo, dedicación y esfuerzos que hayan empleado los colaboradores, así como los resultados positivos que nacen del mismo.
- Desafío: Es la promoción de competencias sanas y riesgos previamente calculados que pueda promover la organización, con la finalidad de lograr los objetivos planteados inicialmente.
- Relaciones: Es el intercambio interpersonal entre los miembros de la organización. Debe promoverse el buen trato, la comunicación efectiva, límites sanos.
- Cooperación: Se refiere al trabajo en equipo y el apoyo mutuo que se recibe oportunamente por los miembros de un equipo.

- Estándares: son los patrones que indican un alcance. Siempre y cuando estos estándares sean coherentes y justos, los miembros de la organización lo percibirán de manera justa y equitativa.
- Conflicto: El sentimiento de conflicto puede ser generado por distintas razones, desde temas relacionados al propio trabajo, así como las discrepancias en las ideas sociales.
- Identidad: Es el sentido de pertenencia y afiliación. Es el bienestar que tiene el colaborador de pertenecer a la empresa y sentir que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de esta.

## 1.2 Antecedentes de la Investigación

A pesar de ser un concepto relativamente nuevo, se han realizado estudios sobre el Salario Emocional, y la relación o impacto que sugiere en el plano organizacional, así como los resultados positivos que suponen en los colaboradores.

El estudio realizado por Terán (2017) en la ciudad de Arequipa, Perú, titulado “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral” expone el reto al que se enfrentan las organizaciones para retener a sus colaboradores, y proponiendo la creación de estrategias de compensación para lograr dicho objetivo. Mediante dicha investigación busca comprobar si existe una relación directa entre ambas variables y lo realiza a través de la revisión exhaustiva de la literatura de estas.

Luego de haber realizado dicha investigación, los resultados demuestran que sí existe una relación directa entre el rendimiento laboral y el salario emocional, siendo este último un factor determinante en los últimos años y rumbo a convertirse en el factor motivacional principal para los colaboradores y esta generación.

Por otra parte, Raza & Torres (2017) en la ciudad de Quito, Ecuador, realizaron un estudio titulado “El Salario Emocional como estrategia para la disminución del Ausentismo Laboral de la Empresa Torresgroup Cia. Ltda.” cuyo objetivo es determinar si los niveles de ausentismo laboral de dicha empresa se verían afectados de forma positiva (es decir, disminuirían) con la implementación del salario emocional, a través de un estudio cuantitativo, no experimental y descriptivo. Los factores utilizados fueron la motivación laboral, las relaciones personales entre los colaboradores y fomentar el empoderamiento de estos.

Tras un período de seis (6) meses, se evidenciaron resultados significativamente favorables con relación al ausentismo laboral en la organización. Se aplicó una encuesta de salario emocional, para determinar aquellos factores que debían seguir siendo trabajados durante una segunda fase de este proyecto, y los resultados arrojan que la flexibilidad, el empoderamiento y el reconocimiento son los próximos aspectos por trabajar.

Igualmente, Velásquez Peralta (2015) en la ciudad de Trujillo, Perú, realizó un trabajo de investigación que lleva por título “Gestión de Motivación Laboral y su Influencia en la Productividad de las Empresas Industriales en Chimbote”. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la motivación laboral en la productividad de algunas empresas industriales del sector pesquero. Fue un estudio descriptivo y realizaron cuestionarios para recopilar información del sentir de los colaboradores.

Los resultados comprobaron la hipótesis que planteaban de que a mayor motivación laboral por parte de los colaboradores, mayor productividad tendrían los mismos y por ende la empresa.

En ese mismo sentido, Carballé Piñón (2015) realizó un estudio parecido en la ciudad de Sancti Spíritus, Cuba. Dicho estudio titulado “Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad”, planteaba algunas propuestas que permitieran el aumento de la motivación laboral, y lograr un aumento en la productividad y eficacia. Esto lo lograron luego de recolectar información y determinar los factores que desmotivan a los colaboradores, así como aquellos que sí los motivan. Una vez identificados estos aspectos pudieron elaborar un plan para potenciar estos comportamientos motivacionales.

Por último, Ortega Aguirre (2016) en la ciudad de Quito, Ecuador realizó un estudio titulado “Influencia del salario emocional y el salario económico en la motivación del personal según la generación a la que pertenece”. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar si existe una relación entre estas dos variables, y la repercusión que tiene de acuerdo a la generación. Los resultados demostraron que lo más importante es velar porque las necesidades básicas del individuo sean cubiertas, y luego poner mayor atención a la estabilidad laboral y emocional de los mismos para poder aumentar el nivel de motivación laboral.

Estas investigaciones son de suma importancia para el presente estudio, debido a que sirven como referencia y modelo para poder llevar a cabo una investigación de calidad, con temas y propósitos similares. A raíz del estudio de estos, se han podido determinar nuevos aspectos a estudiar que pueden arrojar información valiosa para una investigación objetiva y puntual.

## **1.3 Marco Contextual-Espacial**

Spots RD es el líder en el monitoreo de los medios en los Estados Unidos, el seguimiento de la radio, cable local y anuncios de televisión de difusión, así como, anuncios en periódicos y publicidad de Internet local. Ofrece servicios para medios de radiodifusión, periódicos, empresas de investigación de medios de comunicación y agencias de publicidad.

Spots RD es una empresa afiliada de RCS, Inc. RCS es el principal proveedor mundial de software de difusión y transmisión, sirviendo a más de 7,000 estaciones de radio, canales televisión de música, compañías de cable, redes de música vía satélite y conexión a internet en todo el mundo. Spots República Dominicana Corp. es uno de los centros de datos de Spots.

### **1.3.1 Misión**

La misión es monitorear todos los medios comerciales de radio, televisión, prensa e internet, manteniendo el más alto nivel de calidad en la industria, con el fin de proporcionar a sus clientes productos que les permitan captar la entrega más rápida de la información con respecto a sus inversiones publicitarias.

### **1.3.2 Visión**

Continuar manteniendo el más alto nivel de calidad con el fin de incursionar en nuevos mercados, ciudades y países, el fortalecimiento de las inversiones de clientes actuales, con el compromiso y el esfuerzo de sus colaboradores.

### **1.3.3 Valores.**

- Profesionalismo.
- Honestidad.
- Alto rendimiento.
- Colaboración.
- Responsabilidad.
- Calidad.

## **1.4 Marco Conceptual**

Salario Emocional: “Se considera salario emocional a todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma” (Eraso y Nieto, 2011)

Motivación: “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. “ (Berardi, 2015)

Colaborador: Toda persona que presta sus servicios o labores a cambio de una remuneración.

Productividad: desde el punto de vista laboral, la productividad puede definirse como el auge o disminución del rendimiento laboral, que surge a raíz de las variaciones que se presenten en el trabajo, el capital de la empresa, técnicas utilizadas, etc.

Beneficios Extrasalariales: Son aquellas retribuciones que recibe el colaborador que no forman parte del monto salarial / económico que recibe.

## **1.5 Sistema de Variables / Definición**

Para la presente investigación se han determinado dos (2) variables, con el objetivo de poder desglosar el tema y profundizar de una forma mucho más eficiente. Las variables a estudiar son: Salario Emocional y Motivación Laboral.

El Salario Emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral. (García, 2012). Es decir, son todas aquellas compensaciones no monetarias que se les ofrece a los colaboradores en las empresas, como parte de su paquete.

Por su parte, la Motivación Laboral es “Aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido” (Morales et al. 2002).

**CAPITULO II**  
**PROPUESTA DE PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL**

## **2.1 Diagnóstico. Situación Actual de la Empresa.**

La empresa Spots RD tiene como objetivo el análisis de comerciales publicitarios de la comunidad hispana en Estados Unidos de América y Puerto Rico. Operan bajo la modalidad de Zona Franca, lo cual tiene sus ventajas y desventajas en términos de beneficios: Entre las ventajas está un horario laboral establecido, y el pago de las horas extras a todo su personal en caso de extenderse. Entre las desventajas se elimina el pago de bonificaciones y la presión constante por obtener la mayor cantidad de resultados en el menor tiempo posible.

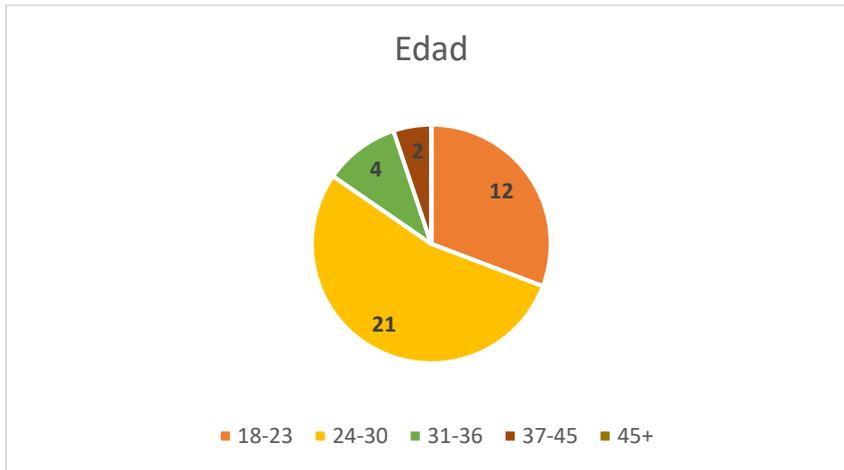
Entre los beneficios extrasalariales que ofrece la empresa está: Seguro Médico complementario, desayuno para los colaboradores, bonos mensuales por desempeño, celebración de fechas especiales, opción de teletrabajo y programas de reconocimientos trimestrales de acuerdo a resultados. Esto indica que tienen numerosas iniciativas asociadas al bienestar de los colaboradores, fuera de la compensación monetaria, mas no un programa formal de Salario Emocional.

La implementación de un programa de Salario Emocional mantendrá los altos niveles de productividad que actualmente tiene la empresa, e inferimos disminuirá el nivel de rotación externo entre sus colaboradores, lo que permitirá a la empresa la disminución de costos en el entrenamiento de un nuevo personal.

### **2.1.1 Procesamiento del instrumento**

En la presente investigación se utilizó un cuestionario como instrumento de recopilación de datos de la muestra seleccionada. Tenía la finalidad de estudiar dos variables, que son la Motivación Laboral y el Salario Emocional. Dicho cuestionario fue realizado en forma de escala, donde se le otorgaba a cada opción un valor desde “En lo absoluto” siendo el de menor importancia, hasta “Mucho”, de mayor importancia. El cuestionario estuvo dirigido a tanto al personal operativo como administrativo de la empresa Spots RD, con un total de 39 colaboradores encuestados, a continuación los resultados:

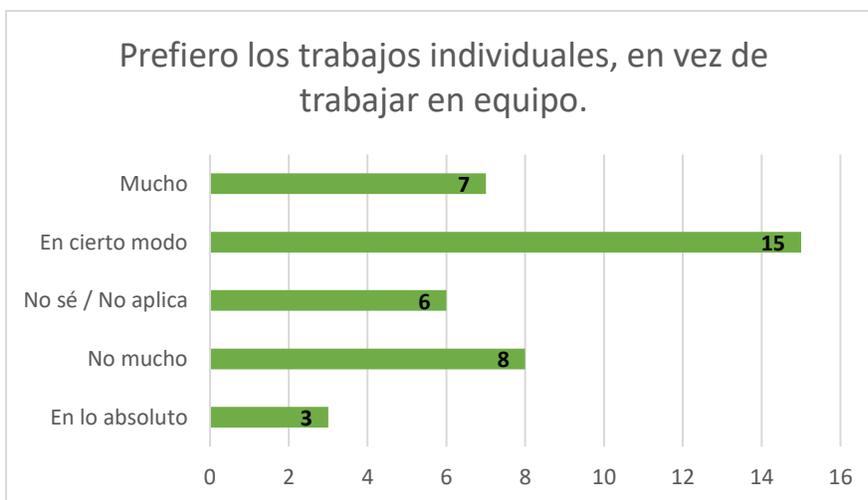
**Gráfico No. 1 – Edad de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 85% de la muestra seleccionada se encuentra entre los 18-30 años de edad. Esto evidencia que es una población bastante joven, lo cual puede afectar los intereses motivacionales desde el punto de vista generacional.

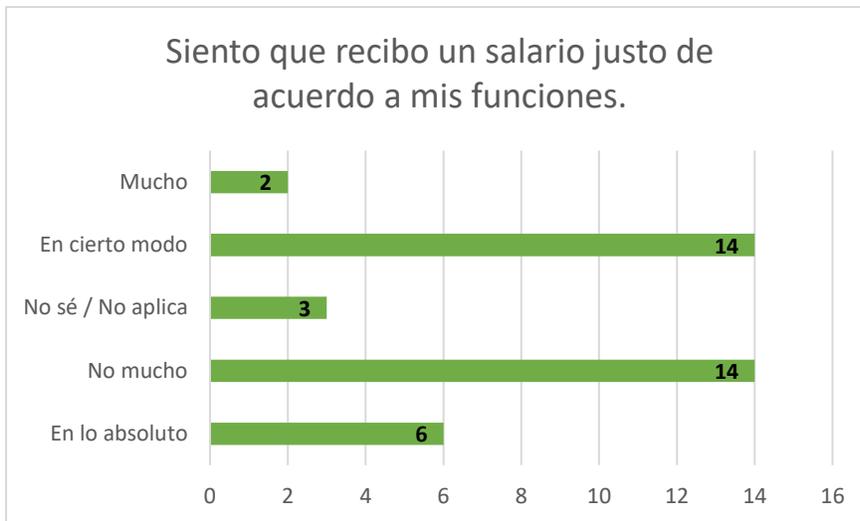
**Gráfico No. 6 - Trabajo en equipo**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Los resultados arrojados por la encuesta indican que siete (7) de los encuestados prefieren trabajar solos, antes que trabajar en equipo. De igual forma, quince (15) seleccionaron la opción “en cierto modo”, siendo la de mayor número de respuestas.

**Gráfico No. 14 – Percepción con relación al salario recibido.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Estos resultados indican un cierto descontento en el aspecto salarial por parte de los colaboradores, debido a que el 51% de los encuestados seleccionaron las opciones de menor valor en la escala. Es un punto para tomar en cuenta, debido a que el salario es uno de los mayores factores motivacionales de los colaboradores.

**Gráfico No. 19 - Sentimiento de estabilidad laboral de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Quince (15) de los treinta y nueve (39) encuestados seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Me siento estable a nivel laboral”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración y también la respuesta con mayor número de incidencias. Por su parte, trece (13) optaron por la respuesta “en cierto modo” y cinco (5) escogieron “no sé / no aplica”. Cuatro (4) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

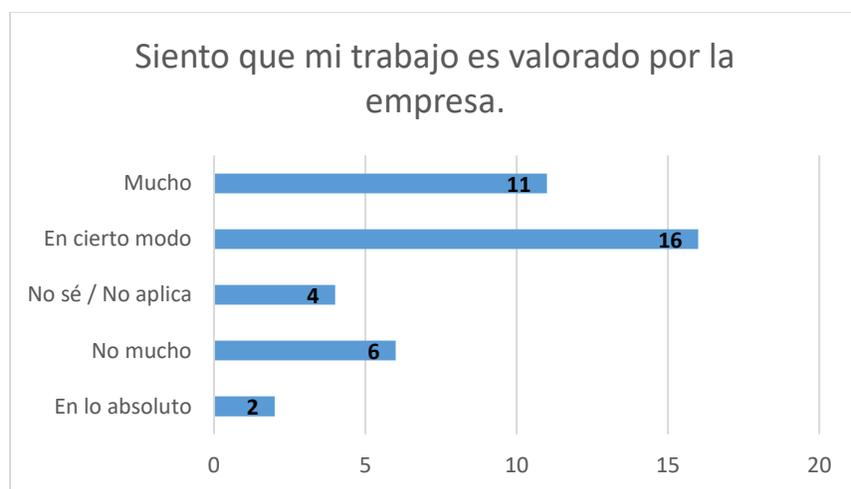
**Gráfico No. 30 - Días libres no festivos ofrecidos por la empresa**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Al hablar de los días libres fuera del calendario festivo, cuatro (4) de los encuestados seleccionaron la opción “mucho” con relación a la postura de la empresa. Nueve (9) respondieron “en cierto modo” y ocho (8) de los encuestados optaron por “no sé / no aplica”. Siete (7) colaboradores contestaron “no mucho”, y once (11) optaron por “en lo absoluto”, siendo esta última con el mayor número de respuestas.

**Gráfico No. 31 - Valoración del trabajo realizado.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

A pesar de que un 69% es un dato significativo para considerar que la mayoría de los colaboradores sienten que su trabajo valorado, se considera importante prestar atención al 21% que siente que no para fines de elaborar una propuesta de mejora.

### Gráfico No. 35 – Días libres por reconocimiento



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, dieciocho (18) seleccionaron la opción “mucho” al preguntarles si desearían recibir días libres por reconocimiento al trabajo realizado, nueve (9) optaron por la respuesta “en cierto modo” y cuatro (3) escogieron “no sé / no aplica”. Tres (3) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cinco (5) “en lo absoluto”.

## 2.2 Objetivos de la Propuesta

Poder contar con un programa de Salario Emocional es sumamente importante para las empresas hoy en día, en especial si su población es joven y buscan algo más que no sea tan solo compensación monetaria a cambio del trabajo realizado. A medida en que va avanzando la tecnología, la globalización, igualmente van cambiando las prioridades de las generaciones y son estas quienes empiezan a ocupar las vacantes en las empresas, por lo que hay que ajustarse a sus necesidades.

Entre los objetivos específicos de la presente investigación, podemos citar:

1. Diagnosticar la satisfacción laboral actual de los colaboradores de la empresa Spots RD.
2. Determinar los aspectos motivacionales de los colaboradores de la empresa Spots RD.
3. Definir los aspectos a contemplar en un programa de salario emocional de la empresa Spots RD.

Con la propuesta de un programa de Salario Emocional se busca mantener las acciones de bienestar para el colaborador que realiza la empresa, incluir nuevas acciones de acuerdo a los factores de salario emocional y organizarlos en un cronograma anual. Esto ayudará a mantener los altos niveles de productividad, así como aumentar el ciclo de vida laboral de los colaboradores dentro de la empresa. Dicho programa solo será efectivo a largo plazo si es revisado constantemente y se tiene apertura a cambios y modificaciones en el mismo.

## **2.3 Nuevas acciones a implementar**

### *Factor Económico*

#### **Aumento salarial anual por inflación**

A pesar de ser un beneficio económico, resulta importante que las necesidades básicas de los colaboradores estén cubiertas antes de pensar en cualquier otro beneficio. Un alto porcentaje de los colaboradores se mostraron insatisfechos con el salario que reciben actualmente. Con la presente medida se busca fidelizar a los colaboradores y motivar a que puedan verse a largo plazo dentro de la empresa.

### *Factor Balance de Vida*

#### **Implementación de días libres pagados fuera del calendario festivo.**

Por ejemplo, por motivo de cumpleaños, diligencias personales. Promueve el descanso y respeto a la vida personal del colaborador. Busca aumentar los niveles de satisfacción laboral y consigo disminuir el nivel de rotación externa de personal.

### *Clases de Baile*

El objetivo principal es promover la actividad física de los colaboradores, y el bienestar que produce en la liberación de endorfinas. De igual forma, es una manera de fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, lo cual promueve un buen clima laboral.

### *Factor Entorno Laboral*

#### **Incentivos no monetarios por logros obtenidos en equipo.**

Ej. Un fin de semana todo incluido, una cena en un restaurante, 3 días extras de vacaciones. Actualmente un gran porcentaje indica que prefiere trabajar solo antes que en equipo. El trabajo en equipo afianza los lazos interpersonales entre los colaboradores, y por ende mejora el clima laboral. El objetivo es crear una competencia sana entre los colaboradores de la empresa Spots RD, y mejorar aún más las relaciones interpersonales.

### *Factor Clima Laboral / Bienestar Psicológico*

#### **Campaña “Lo que haces es importante”.**

Consiste en una campaña por un período de 6 meses, que promueva resaltar la importancia del trabajo realizado y lo que aporta a la empresa. Un porcentaje significativo

de los encuestados no siente del todo que su trabajo sea valorado. En términos de salario emocional, una de los mayores motivadores es sentir que aportas con tus acciones y las mismas crean un impacto en la empresa y la sociedad. Con esta acción se busca fidelizar a los colaboradores y extender su ciclo de vida laboral en la empresa, bajando el nivel de rotación externa del personal y reduciendo costos de capacitación a colaboradores de nuevo ingreso.

## 2.4 Fases del Programa de Salario Emocional

### Fase 1: Cronograma

En una primera fase, se incluye la elaboración y socialización el cronograma de actividades fundamentado en algunos de los factores del salario emocional expuestos por Teran (2017). El mismo será discutido en el cuarto cuatrimestre del año 2020. A continuación, el mismo:

#### Actividades del Programa Salario Emocional Período Enero- Diciembre 2021

Primer Cuatrimestre			
Mes	Factor Entorno Laboral	Factor Oportunidades de Desarrollo	Factor Bienestar Psicológico
Enero	Team Building "Empecemos con Buen Pie"	Capacitación: Manejo efectivo del Tiempo	Clases de Baile
Febrero	Celebración día de San Valentín e Independencia Dominicana	Reunión Individual de Mentoring	Clases de Baile
Marzo	Actividad de Reconocimiento por resultados	Capacitación: Inteligencia Emocional	Clases de Baile
Abril	Celebración Día de la Mujer Reconocimiento por logros	Reunión Individual de Mentoring	

<b>Segundo Cuatrimestre</b>			
<b>Mes</b>	<b>Factor Entorno Laboral</b>	<b>Factor Oportunidades de Desarrollo</b>	<b>Factor Bienestar Psicológico</b>
Mayo	Celebración día de las Madres	Capacitación: Finanzas Personales	
Junio	Actividad de Reconocimiento por resultados	Reunión Individual de Mentoring	
Julio	Celebración día de los Padres	Capacitación: Estrategias de investigación en línea	Clases de Baile
Agosto	Celebración Aniversario de la Empresa Reconocimiento por logros	Reunión Individual de Mentoring	Clases de Baile
<b>Tercer Cuatrimestre</b>			
<b>Mes</b>	<b>Factor Entorno Laboral</b>	<b>Factor Oportunidades de Desarrollo</b>	<b>Factor Bienestar Psicológico / Balance Vida</b>
Septiembre	Actividad de Reconocimiento por resultados	Capacitación: Hábitos de las personas productivas	Clases de Baile
Octubre	Fiesta Halloween	Reunión Individual de Mentoring	
Noviembre	Celebración día del Hombre	Capacitación: Comunicación Efectiva	Convivencia Familiar
Diciembre	Fiesta de Navidad Reconocimiento por logros	Reunión Individual de Mentoring	

## **Fase 2: Implementación**

La segunda fase consiste en la implementación del programa durante el período Enero-Diciembre del año 2021. Los responsables serán los miembros del equipo Administrativo.

## **Fase 3: Medir el nivel de rotación externa y productividad laboral**

Una vez concluida la fase de implementación, es preciso realizar dos estudios para poder medir la efectividad del mismo y el impacto que tuvo en la población. Uno de los objetivos era disminuir el nivel de rotación externa y mantener el alto nivel de productividad laboral que hasta el momento se ha presentado.

## CONCLUSIONES

La presente investigación muestra que la situación actual que viven los colaboradores de la empresa Spots RD es muy favorable. Gran parte de los mismos se encuentran muy satisfechos a nivel general con la empresa y con los beneficios que reciben de la misma. La empresa no cuenta con un programa de Salario Emocional formal, pero realizan acciones que se acercan bastante.

En síntesis, hemos concluido con lo siguiente con relación a los objetivos específicos planteados por la investigación:

- El nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores de la empresa Spots RD, es alto.
- Entre los aspectos motivacionales de la muestra seleccionada, se pueden citar los siguientes: flexibilidad en la modalidad de trabajo, sentimiento de estabilidad laboral, reconocimiento por el trabajo realizado, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y buen clima laboral. Todos estos aspectos están siendo trabajados exitosamente por la empresa.
- A pesar de no contar con un programa formal de Salario Emocional, la empresa ha ido adoptando iniciativas que perfectamente pudieran conformarlo, siempre y cuando se tomen en cuenta otros aspectos importantes de necesidades básicas como es la revisión del paquete salarial de los colaboradores.

## RECOMENDACIONES

A manera de recomendación, exhortamos a la empresa a la implementación de las iniciativas propuestas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Es fundamental la revisión periódica de este programa, pues es evidente que conforme va pasando el tiempo, así cambian las necesidades de los colaboradores de acuerdo a sus intereses personales y/o generacionales.
- Realizar encuestas de satisfacción que sirvan como retroalimentación del proceso y futuros referentes para realizar cambios.
- Integrar al personal administrativo en entrenamientos cruzados con el personal operativo, para que puedan tener una visión holística de lo que necesitan.

## REFERENCIAS

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>

Berardi, A. (2015). "Motivación Laboral y Engagement". Universidad Fasta. Mar de Plata, Argentina. Recuperado de:  
[http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)

Bordas Martínez, M (2016). "Gestión Estratégica del Clima Laboral". Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.

Carballé Piñón, R. (2015). "Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad". Centro de Información y Gestión Tecnológica CIGET. Sancti Spíritus, Cuba.

Contreras I, Víctor, Reynaldos G, Katuska, & Cardona A, Lisbeth Carolina. (2015). Job climate, work environment and job satisfaction: challenge for nursing. Revista Cubana de Enfermería, Recuperado de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192015000100007&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192015000100007&lng=es&tlng=en).

Eraso, E & Nieto, P. (2011). Salario Emocional. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.

García, V (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de:  
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.

González, A. (2010). "Tomar Conciencia de mi Salario Emocional Mejora la Productividad de Las Organizaciones". Recuperado:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>, 2010

Litwin, G. y Stringer, R. (1999). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del psicólogo. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/38093061/Como\\_motivar\\_y\\_motivarse\\_en\\_tiempos\\_de\\_crisis](https://www.academia.edu/38093061/Como_motivar_y_motivarse_en_tiempos_de_crisis)

Ortega Aguirre, M (2016). "Influencia del Salario Emocional y el Salario Económico en la Motivación del Personal Según la Generación a la que Pertenece". Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. Recuperado de:  
[http://192.188.51.77/bitstream/123456789/17596/1/67962\\_1.pdf](http://192.188.51.77/bitstream/123456789/17596/1/67962_1.pdf)

Terán, J (2017). "Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Recuperado de;  
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15473>

Torres, H. Raza, A (2017). "El Salario Emocional como estrategia para la disminución del Ausentismo Laboral de la Empresa Torresgroup Cia. Ltda.". Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Velásquez Peralta, N. (2015). "Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote". Universidad Nacional de

Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperado de:

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5994>

## **ANEXOS**



Decanato de Posgrado

MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**Tema:**

**“Salario Emocional y Motivación Laboral en una empresa de Zona Franca”**

**Presentado por:**

Francina Lara      2018-1982

**Profesora:**

Lic. Ivelisse Comprés

**Santo Domingo de Guzmán, D. N.**

**18 de noviembre 2019**

## **Tema: Salario Emocional y Motivación Laboral en la empresa Spots RD**

### **Planteamiento del Problema:**

La motivación de un colaborador dentro de la empresa va atada a factores monetarios y no monetarios. Dentro de los factores que no representan un costo para la empresa entra el salario emocional, que pudiéramos definir como “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Es decir, la validación que la empresa a sus colaboradores. Por ejemplo: propiciar un ambiente de trabajo sano y agradable para los colaboradores, el reconocimiento al trabajo realizado, flexibilidad en el horario, entre otros.

A pesar de que la motivación es algo propio de cada individuo, e igualmente puede ser intrínseca (factores internos), como extrínseca (factores externos), resulta de suma importancia que las empresas asuman el compromiso de aportar en fomentar los factores externos que motivan al colaborador.

Diversos estudios demuestran que la motivación laboral está directamente relacionada con la productividad y la fidelidad del colaborador en la organización. Es un tema de mucho interés en todos los sectores empresariales, pero en especial debe estudiarse en las empresas de alto nivel de rotación de personal, para comprobar su efectividad. La empresa Spots RD se dedica al análisis de comerciales publicitarios, y opera bajo la modalidad de las empresas de Zona Franca. Tiene horarios muy estrictos y metas ambiciosas. En el año 2018 presentaron un nivel de rotación de personal de un 10% mayor al año anterior y las entrevistas de salida indicaban que las salidas se debían a “desmotivación” por parte del personal saliente. Por ende, la presente investigación busca responder a las interrogantes: ¿Pudiera ser factible un programa de Salario Emocional y Motivación Laboral para la empresa Spots RD, en la ciudad de Santo Domingo, para el período Enero-Diciembre 2020?

La motivación es algo muy personal de cada individuo. Y la misma puede darse en diversos aspectos de la vida del ser humano, incluyendo en el ámbito laboral. Sin embargo, aquello que pueda ser un factor motivacional para algunos, puede no serlo para el otro por eso están los factores internos y los externos para poder determinar su origen.

### **Preguntas Específicas:**

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral actual de los colaboradores de la empresa Spots RD?
2. ¿Cuáles son los aspectos motivacionales de los colaboradores de la empresa Spots RD?
3. ¿Cuáles son las 3 razones principales de rotación de personal en la empresa Spots RD?
4. ¿Cuáles beneficios extrasalariales ofrece la empresa Spots RD?
5. ¿cuáles acciones pudieran ser las causas de la desmotivación del personal saliente en el año 2019?; ¿cuál pudiera ser un factor motivacional para el trabajador

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Crear un programa de Salario Emocional como acción de Motivación Laboral para la empresa Spots RD, en la ciudad de Santo Domingo, para el período Enero-Diciembre 2020.

#### **Objetivos Específicos**

4. Diagnosticar la satisfacción laboral actual de los colaboradores de la empresa Spots RD.

5. Determinar los aspectos motivacionales de los colaboradores de la empresa Spots RD.
6. Definir los aspectos a contemplar en un programa de salario emocional de la empresa Spots RD.

### **Justificación del problema**

#### **Justificación Teórica**

El objetivo del presente estudio es poder ofrecer a la empresa Spots RD una respuesta en cuanto al sentir de sus colaboradores, cuya población consta en gran medida por millenials. Desde el punto de vista de Gestión Humana, el tema del salario emocional resulta innovador, sobre todo porque las nuevas generaciones que se van incursionando al mercado laboral tienen otros tipos de intereses, y aquello con que se podía retener a un colaborador hace 20 años, probablemente no lo haga en estos tiempos.

#### **Justificación Práctica**

Desde el punto de vista práctico, el presente estudio se realiza bajo la premisa de que la productividad laboral de una empresa aumenta si existe un programa adecuado de salario emocional con el personal.

#### **Justificación Metodológica**

Se pretende elaborar un programa que instruya a la empresa Spots RD sobre la implementación de un programa de Salario Emocional de acuerdo a las necesidades de su población.

## **Marco Referencial Teórico Conceptual**

### **Motivación laboral**

#### **Aspectos Introdutorios**

Para dar inicio al tema, es importante entender el concepto de motivación laboral. Puede definirse como el estado interno que puede activarse y mantenerse a través del tiempo en el comportamiento de una persona.

Esto puede aplicarse a distintos ámbitos de la vida del individuo, incluyendo el aspecto laboral. Para lograr entender el comportamiento de los colaboradores, las organizaciones que cuentan con una buena gestión utilizan estrategias y mecanismos para determinar los factores motivacionales de sus colaboradores y mejorarlas cuando cambian las prioridades.

Citando a (Navarro, Ceja, Curioso & Arrieta, 2014): “La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo”.

#### **Ciclo motivacional**

La motivación vista desde la perspectiva de satisfacer necesidades cuenta con un ciclo motivacional, que cuenta con las siguientes etapas:

7. Homeostasis: el estado de equilibrio en que permanece el organismo humano.
8. Estímulo: la aparición de algo que genera una necesidad.
9. Necesidad: cuando se encuentra insatisfecha provoca tensión en el individuo.

10. Estado de tensión: da paso a un impulso que genera un comportamiento o acción.
11. Comportamiento: al activarse dicho comportamiento, une sus esfuerzos para satisfacer la necesidad.
12. Satisfacción: cuando la necesidad queda satisfecha, el organismo vuelve a su estado de homeostasis hasta la nueva aparición de otro estímulo.

No obstante, si una necesidad no se satisface durante un tiempo prudente, pueden desencadenarse reacciones como la desorganización del comportamiento, agresividad a nivel verbal o físico, ansiedad, aflicción, entre otras reacciones.

### **Tipos de motivación**

Conocer los tipos de motivación es fundamental para lograr un equipo de trabajo funcional y potenciar sus competencias. Existen dos tipos de motivación:

- Motivación Intrínseca.

Es la motivación interna de cada individuo, nace sin ser influenciada por estímulos externos, con la finalidad de satisfacer deseos no materiales o tangibles como la autorrealización.

- Motivación Extrínseca.

Se ve influenciada por los estímulos externos. La conducta del individuo se convierte en el medio utilizado para lograr sus objetivos.

## **Tipos de Retribución**

Al hablar de motivación laboral, uno de los grandes aspectos a destacar es la retribución. Esto se debe a que el trabajo se define como la prestación de un servicio a cambio de una retribución. Por lo que, es importante conocer el tipo de retribuciones que existen.

Según González (2010) existen cuatro tipos de retribuciones que pueden ser aplicadas en las organizaciones:

- La retribución estándar: la misma comprende todos los aspectos que componen nuestro paquete de compensación más allá del salario. Es decir, son las compensaciones variables que pueden ofrecer algunas organizaciones en situaciones puntuales, tales como: nacimiento de un hijo, matrimonio.
- Retribuciones por beneficios sociales: implican un costo directo o indirecto para la organización y representan un beneficio directo para el colaborador. Entre los beneficios sociales más comunes podemos nombrar aquellos que estén asociados a la salud, como los seguros complementarios, los subsidios educativos para los hijos de los colaboradores, la capacitación y los seguros de vida.
- Retribuciones de conciliación: son criterios que no forman parte del plan salarial, o se encuentra presente en el volante de pago a fin de mes. No obstante, son cada vez más valorados por los colaboradores y demandados por los mismos. Resultan una optimización del paquete de compensación, a pesar de que pertenezcan a la parte emocional de los colaboradores. Propone conciliar la vida profesional del colaborador, con su vida personal a través de medidas tales como: flexibilizar el horario laboral, trabajo remoto o teletrabajo, reducción de jornadas, entre otros.

- **Retribución emocional:** son los beneficios que las organizaciones disponen para sus colaboradores para tomar en cuenta el aspecto emocional. Los mismos resultan difíciles de medir, o cuantificar, pero al igual que las retribuciones de conciliación, cada vez son más demandados por los colaboradores y generan un alto impacto positivo en las organizaciones. Por ejemplo, podemos nombrar el ambiente laboral, transporte, guarderías para los hijos de los colaboradores, disponibilidad de parqueos.

## **Salario emocional**

### **Aspectos introductorios**

Para iniciar, se debe establecer el concepto de una de las principales variables de la presente investigación. El Salario Emocional “es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral”. (García, 2012)

Continuando con este mismo autor, presenta algunos aspectos que el salario emocional tiene por objetivo potenciar dentro de la empresa en la que se está implementando. A continuación algunos de los mismos:

- Los beneficios a nivel emocional y social.
- Establecer una flexibilidad en el aspecto laboral del colaborador, lo cual provee un equilibrio a nivel personal.
- Busca optimizar la calidad de vida de los miembros de la empresa, y consigo el bienestar de sus familiares.
- Poner en práctica valores sociales dentro de la organización.
- Tomar en cuenta el aspecto emocional (siendo este un gran diferenciador).
- Crear un sentido de fidelidad con los colaboradores de la empresa, y crear un sentido de pertenencia a nivel integral.

- Lograr involucrar al personal directivo en promover el marketing del salario emocional, posicionando a los colaboradores como clientes internos de la empresa.

## **Factores del Salario Emocional**

Cuando se habla de factores del salario emocional, se ha tomado como referencia a Terán (2017) quien ha resumido dos posturas planteadas por Bonilla en el 2014, y otra por García en el 2012 con relación a los mismos. Ha concluido que al hablar del salario emocional se toman en cuenta los siguientes factores:

- Oportunidades de Desarrollo: en este factor se incluyen la formación o capacitación del personal (operativo, administrativo y directivo), la gestión del talento humano, el mentoring, el coaching y el establecimiento de un plan de carrera para los colaboradores en la organización.
- Balance de vida: básicamente es lograr una conciliación entre el aspecto laboral del colaborador y su vida familiar. Se crea mediante la creación de esquemas flexibles de trabajo, contemplando a la familia en el momento de la creación de dicho esquema y las oportunidades de recreación.
- Bienestar Psicológico: se asocia con el reconocimiento a los colaboradores, la oportunidad crecimiento que perciben, la autonomía que tienen en sus funciones, así como los retos profesionales que le ofrece la empresa.
- Entorno Laboral: promover un clima laboral adecuado es fundamental dentro de un programa de salario emocional. El sentido de pertenencia, de equipo y el compañerismo son pilares dentro de este factor.
- Cultura Organizacional: son todos aquellos aspectos que la organización considera vitales e importantes para formar su identidad. Por ejemplo, la ética, los valores, la relación con los líderes y todo aquello que los caracteriza.

## **Antecedentes de la investigación**

A pesar de ser un concepto relativamente nuevo, se han realizado estudios sobre el Salario Emocional, y la relación o impacto que sugiere en el plano organizacional, así como los resultados positivos que suponen en los colaboradores.

El estudio realizado por Terán (2017) en la ciudad de Arequipa, Perú, titulado “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral” expone el reto al que se enfrentan las organizaciones para retener a sus colaboradores, y proponiendo la creación de estrategias de compensación para lograr dicho objetivo. Mediante dicha investigación busca comprobar si existe una relación directa entre ambas variables y lo realiza a través de la revisión exhaustiva de la literatura de estas.

Luego de haber realizado dicha investigación, los resultados demuestran que sí existe una relación directa entre el rendimiento laboral y el salario emocional, siendo este último un factor determinante en los últimos años y rumbo a convertirse en el factor motivacional principal para los colaboradores y esta generación.

Por otra parte, Raza & Torres (2017) en la ciudad de Quito, Ecuador, realizaron un estudio titulado “El Salario Emocional como estrategia para la disminución del Ausentismo Laboral de la Empresa Torresgroup Cia. Ltda.” cuyo objetivo es determinar si los niveles de ausentismo laboral de dicha empresa, se verían afectados de forma positiva (es decir, disminuirían) con la implementación del salario emocional, a través de un estudio cuantitativo, no experimental y descriptivo. Los factores utilizados fueron la motivación laboral, las relaciones personales entre los colaboradores y fomentar el empoderamiento de estos.

Tras un período de 6 meses, se evidenciaron resultados significativamente favorables con relación al ausentismo laboral en la organización. Se aplicó una encuesta de salario emocional, para determinar aquellos factores que debían seguir siendo trabajados durante una segunda fase de este proyecto, y los resultados arrojan

que la flexibilidad, el empoderamiento y el reconocimiento son los próximos aspectos por trabajar.

Estas investigaciones son de suma importancia para el presente estudio, debido a que sirven como referencia y modelo para poder llevar a cabo una investigación de calidad, con temas y propósitos similares. A raíz del estudio de estos, se han podido determinar nuevos aspectos a estudiar que pueden arrojar información valiosa para una investigación objetiva y puntual.

## **Marco Conceptual**

Salario Emocional: “Se considera salario emocional a todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma” (Eraso y Nieto, 2011)

Motivación: “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. “ (Berardi, 2015)

Colaborador: Toda persona que presta sus servicios o labores a cambio de una remuneración.

Productividad: desde el punto de vista laboral, la productividad puede definirse como el auge o disminución del rendimiento laboral, que surge a raíz de las variaciones que se presenten en el trabajo, el capital de la empresa, técnicas utilizadas, etc.

Beneficios Extrasalariales: Son aquellas retribuciones que recibe el colaborador que no forman parte del monto salarial / económico que recibe.

## **Marco Temporal**

Esta investigación comprenderá el período enero-diciembre 2020.

## **Marco Espacial**

La presente investigación se realizará en el marco de la empresa Spots RD, en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

### Variables- Definición-Operacionalización

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica	Instrumento
<b>Motivación Laboral</b>	"Aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido" (Morales et al. 2002)	Factores Internos	Motivación de Logro	Considero importante estudiar el manual de trabajo.	Encuesta	Escala de Motivación Laboral
				Me mantengo aprendiendo cosas nuevas constantemente.		
				Me auto-asigno metas mensuales en mi trabajo.		
				Logro alcanzar los objetivos mensuales que se esperan de la posición que ocupo		
			Afiliaación	Prefiero los trabajos individuales, en vez de trabajar en equipo.		
				Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.		
				Considero inteligente no establecer relaciones de amistad con mis compañeros de trabajo.		

			Interés en el trabajo realizado	Mi trabajo me resulta interesante.		
				Siento que el trabajo que realizo es útil para la empresa y el cliente.		
			Responsabilidad propia	Las tareas que dependen de mí se llevan a cabo en su totalidad.		
				Me siento comprometido(a) a entregar un trabajo de calidad.		
				Empiezo a trabajar inmediatamente me siento en mi puesto de trabajo.		
			Factores Externos	Remuneración		
		La empresa ofrece un pago justo para las horas extras trabajadas.				
		Me siento satisfecho con los beneficios extrasalariales que ofrece la empresa				

				La empresa ofrece salarios acordes al mercado laboral.		
			Seguridad	Lo más importante es tener un ingreso fijo.		
				Me siento estable a nivel laboral.		
				Siento que la empresa puede cerrar sus operaciones en cualquier momento.		
			Calidad de la Supervisión	Mi supervisor(a) es una persona capacitada para el puesto.		
				Mi supervisor(a) ejerce buen manejo del tiempo.		
				Mi supervisor(a) me retroalimenta de forma oportuna.		
			Condiciones físicas de trabajo	La infraestructura y tamaño de mi lugar de trabajo es adecuada para la cantidad de personas que laboran allí.		

				<p>Considero que mi espacio de trabajo es adecuado para realizar las funciones de acuerdo a mi puesto.</p> <p>La empresa para la cual laboro invierte en equipos ergonómicos para el uso del personal.</p>		
<b>Salario Emocional</b>	Salario emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral. (García, 2012)	Flexibilidad	Horario Laboral	La empresa respeta mi horario laboral.	Encuesta	Escala de Salario Emocional
				La puntualidad es un aspecto importante en mi lugar de trabajo		
				Siento que mi empresa es flexible con el horario laboral		
			Puedo laborar desde casa si lo comunico con tiempo oportuno.			
			Días libres	La empresa ofrece días libres fuera del calendario festivo (Ejemplo: por motivo de cumpleaños).		

		Reconocimiento	Apreciación al trabajo	Mi trabajo es valorado por la empresa.		
				El personal de supervisión reconoce cuando su equipo realiza un buen trabajo.		
				Siento que los estándares para alcanzar reconocimientos son razonables		
		Incentivos no monetarios	Me gustaría recibir días libres por reconocimiento a mi trabajo realizado.			
			La empresa realiza reconocimientos a los colaboradores que se han destacado por su trabajo.			
		Clima Laboral	Comunicación vertical	Tengo la confianza de conversar con mi supervisor inmediato temas que debe mejorar.		
				Me siento cómodo(a) de ir con cualquier miembro del equipo administrativo para externarle alguna idea.		

			Comunicación Horizontal	Si veo que un compañero ha asumido una actitud negativa, me acerco a él para conversarlo.		
				Mis compañeros de trabajo se sienten en confianza de acercarse a mí para conversar cualquier tema.		
				Si un compañero de trabajo me retroalimenta, se lo agradezco y lo considero.		
			Sentido de Pertenencia	Me gustaría verme laborando en esta empresa en los próximos 5 años.		
				Me preocupa el bienestar de la empresa.		
				Si la empresa no alcanza sus objetivos trimestrales, me siento desanimado.		
				Me siento a gusto con la empresa.		

## **Aspectos Metodológicos**

### **Tipo de Estudio**

En la presente investigación se realizó un Estudio Descriptivo con una fase de campo en donde se aplicó un cuestionario como instrumento de medición.

### **Enfoque**

Se ha de utilizar un Enfoque Cuantitativo, a través del uso de pruebas cuantificables que permiten obtener resultados basados en números.

### **Diseño de Estudio**

Por último, el tipo de diseño es No Experimental. En este tipo de estudios no se manipulan las variables de la investigación de manera intencional, con el objetivo de determinar un efecto en las demás (Hernández Sampieri et al, 2010).

## Referencias

Berardi, A. (2015). "Motivación Laboral y Engagement". Universidad Fasta. Mar de Plata, Argentina. Recuperado de:  
[http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)

González, A. (2010). "Tomar Conciencia de mi Salario Emocional Mejora la Productividad de Las Organizaciones". Recuperado: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>, 2010

García, V (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de:  
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Terán, J (2017). "Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Recuperado de;  
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15473>

Torres, H. Raza, A (2017). "El Salario Emocional como estrategia para la disminución del Ausentismo Laboral de la Empresa Torresgroup Cia. Ltda.". Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.

Eraso, E & Nieto, P. (2011). *Salario Emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del psicólogo*.



## Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Spots RD

### Datos Demográficos

Edad:
Sexo:

### Objetivo del instrumento

Recopilar la información necesaria que sirva como base para crear un programa de Salario Emocional como acción de Motivación Laboral para la empresa Spots RD, en la ciudad de Santo Domingo, para el período Enero-Diciembre 2021.

### Instrucciones

A continuación, se le presentan una serie de preguntas que pretende determinar su valoración con relación a la Motivación Laboral y el Salario Emocional.

Para su llenado, en cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión. Cada número representa una categoría de respuesta que se inicia en nivel de importancia desde: **“en absoluto”** siendo la menor (1), hasta llegar a **“mucho”** que representa el nivel más alto (5).

Dimensión a estudiar: Motivación Laboral	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	No sé / No aplica	En cierto modo	Mucho
Me mantengo aprendiendo cosas nuevas constantemente.	1	2	3	4	5
Me asigno metas mensuales en el trabajo.	1	2	3	4	5
Logro alcanzar los objetivos mensuales que se esperan de la posición que ocupo	1	2	3	4	5
Prefiero los trabajos individuales, en vez de trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Considero pertinente no establecer relaciones de amistad con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Mi trabajo me resulta interesante.	1	2	3	4	5
Siento que el trabajo que realizo es útil para la empresa y el cliente.	1	2	3	4	5
Las tareas que dependen de mí, se llevan a cabo en su totalidad.	1	2	3	4	5
Me siento comprometido(a) a entregar un trabajo de calidad.	1	2	3	4	5
Empiezo a trabajar inmediatamente al ubicarme en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Siento que recibo un salario justo de acuerdo a mis funciones.	1	2	3	4	5
La empresa ofrece un pago justo para las horas extras trabajadas.	1	2	3	4	5
Me siento satisfecho con los beneficios extrasalariales que ofrece la empresa	1	2	3	4	5
La empresa ofrece salarios acordes al mercado laboral.	1	2	3	4	5

	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>No sé / No aplica</b>	<b>En cierto modo</b>	<b>Mucho</b>
Lo más importante es tener un ingreso fijo.	1	2	3	4	5
Me siento estable a nivel laboral.	1	2	3	4	5
Siento que la empresa puede cerrar sus operaciones en cualquier momento.	1	2	3	4	5
Mi supervisor(a) es una persona capacitada para el puesto.	1	2	3	4	5
Mi supervisor(a) ejerce buen manejo del tiempo.	1	2	3	4	5
Mi supervisor(a) me retroalimenta de forma oportuna.	1	2	3	4	5
La infraestructura y tamaño de mi lugar de trabajo es adecuada para la cantidad de personas que laboran allí.	1	2	3	4	5
Considero que mi espacio de trabajo es adecuado para realizar las funciones de acuerdo a mi puesto.	1	2	3	4	5
La empresa para la cual laboro invierte en equipos ergonómicos para el uso del personal.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión a estudiar: Salario Emocional</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>No sé / No aplica</b>	<b>En cierto modo</b>	<b>Mucho</b>
La puntualidad es un aspecto importante en mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5
Siento que mi empresa es flexible con el horario laboral	1	2	3	4	5
Puedo laborar desde casa si lo comunico con tiempo oportuno.	1	2	3	4	5
La empresa ofrece días libres fuera del calendario festivo (Ejemplo: por motivo de cumpleaños).	1	2	3	4	5

	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>No sé / No aplica</b>	<b>En cierto modo</b>	<b>Mucho</b>
Mi trabajo es valorado por la empresa.	1	2	3	4	5
El personal de supervisión reconoce cuando su equipo realiza un buen trabajo.	1	2	3	4	5
Siento que los estándares para alcanzar reconocimientos son razonables	1	2	3	4	5
Me gustaría recibir días libres por reconocimiento a mi trabajo realizado.	1	2	3	4	5
La empresa realiza reconocimientos a los colaboradores que se han destacado por su trabajo.	1	2	3	4	5
Tengo la confianza de conversar con mi supervisor inmediato temas que debe mejorar.	1	2	3	4	5
Me siento cómodo(a) de ir con cualquier miembro del equipo administrativo para externarle alguna idea.	1	2	3	4	5
	<b>En absoluto</b>	<b>No mucho</b>	<b>No sé / No aplica</b>	<b>En cierto modo</b>	<b>Mucho</b>
Si veo que un compañero ha asumido una actitud negativa, me acerco a él para conversarlo.	1	2	3	4	5
Mis compañeros de trabajo se sienten en confianza de acercarse a mí para conversar cualquier tema.	1	2	3	4	5
Si un compañero de trabajo me retroalimenta, se lo agradezco y lo considero.	1	2	3	4	5
Me gustaría verme laborando en esta empresa en los próximos 5 años.	1	2	3	4	5
Me preocupa el bienestar de la empresa.	1	2	3	4	5
Si la empresa no alcanza sus objetivos trimestrales, me siento desanimado.	1	2	3	4	5
Me siento a gusto con la empresa.	1	2	3	4	5

## **Informe de Resultados**

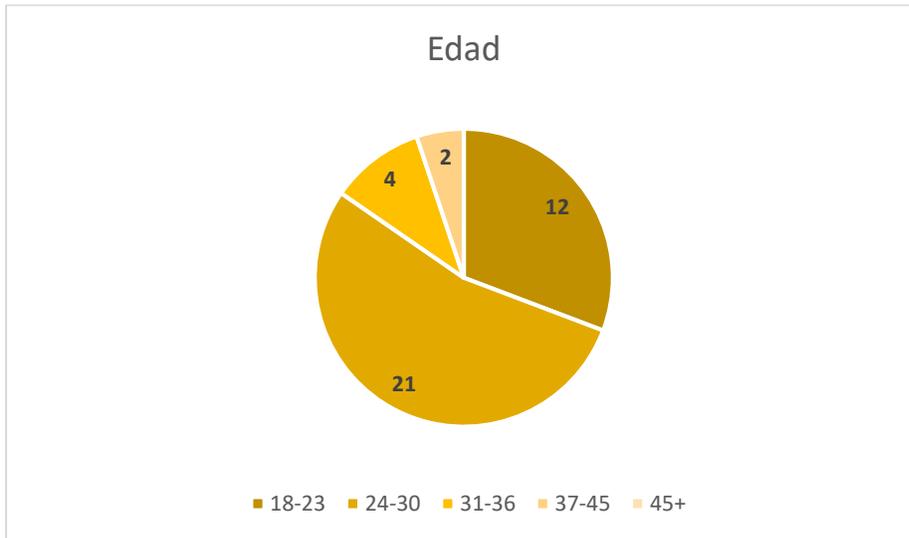
### **Interpretación de resultados del Cuestionario sobre Motivación Laboral y Salario Emocional.**

A continuación, se realizará el análisis e interpretación de los resultados arrojados por el cuestionario realizado, a la muestra seleccionada. Dichos resultados pretenden dar una visión más clara y certera sobre la descripción de la incidencia del Salario Emocional en la Motivación Laboral en la Empresa Spots RD.

Este cuestionario está conformado por cuarenta y cuatro (44) preguntas: dos (2) demográficas, veinticuatro (24) relacionadas al estudio de la dimensión Motivación Laboral, y dieciocho (18) relacionadas al Salario Emocional.

Inicialmente, la muestra deseada era de 30 colaboradores activos. No obstante, se logró la recolección de 39 cuestionarios realizados, lo cual representa el 42% de la población total de la empresa. Esto representa un aspecto positivo, debido a que es posible realizar un análisis más contundente y preciso. El cuestionario empleado tuvo un promedio de llenado de 10 minutos con 51 segundos por parte de los encuestados.

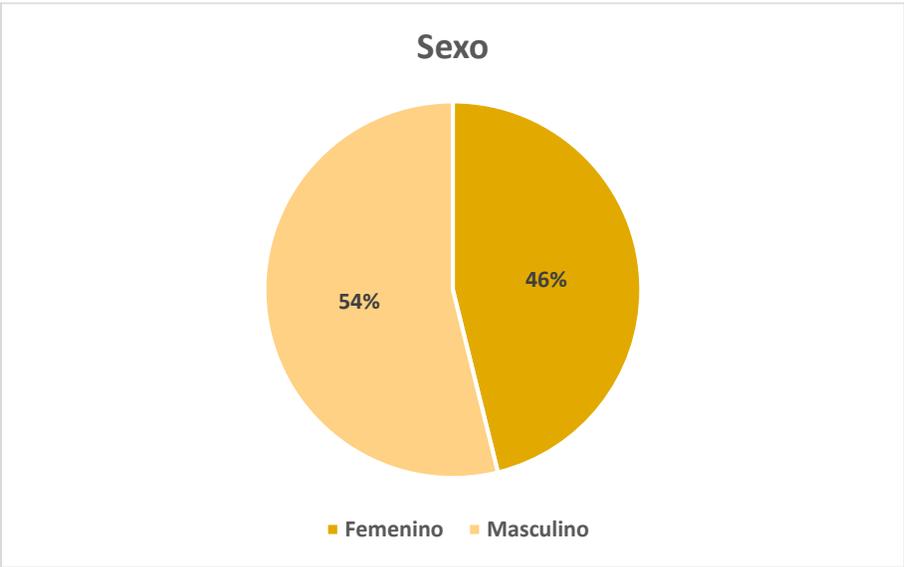
**Gráfico No. 1 – Edad de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De los treinta y nueve (39) encuestados, 12 se encuentran entre las edades de 18-23 años, equivalente al 31% de la muestra. 21 de ellos se encuentran en la edad entre 24-30 años lo cual corresponde a un 54%, siendo la edad predominante de la muestra seleccionada. Siguiendo con cuatro (4) encuestados entre las edades de 31-36, lo cual representa un 10% de la muestra seleccionada. Solo dos (2) personas entre 37-45 años de edad, correspondiente a un 5% de la muestra seleccionada y 0 personas mayores de 46 años de edad. Esto evidencia que estaremos trabajando con una población bastante joven, lo cual puede afectar los intereses motivacionales desde el punto de vista generacional.

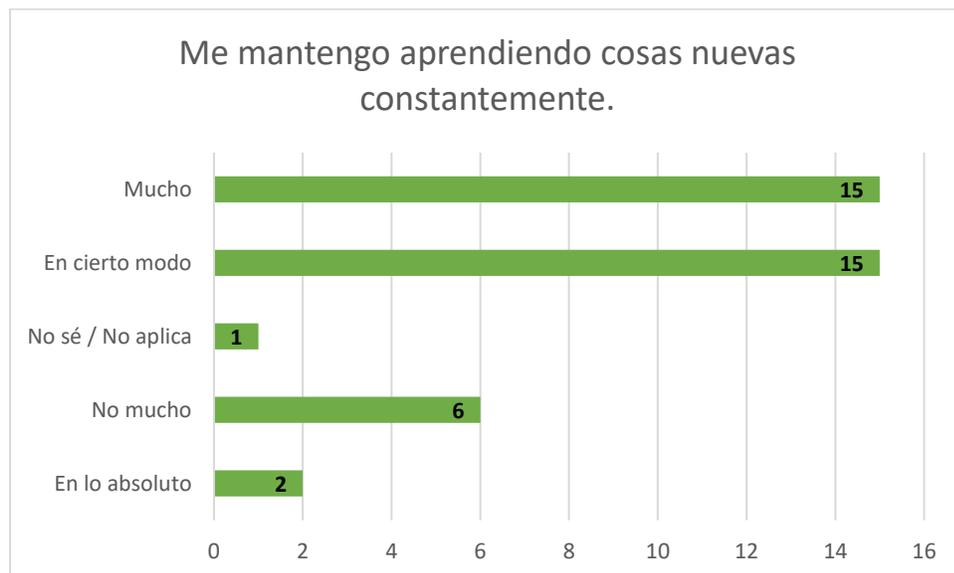
**Gráfico No. 2 – Sexo de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

La distribución por sexo indica que hay un total de veintiún (21) colaboradores del sexo masculino, representando al 54% de la muestra; y dieciocho (18) del sexo femenino, correspondiente al 46% de la muestra. Estos resultados sugieren que existe un balance en el headcount de la empresa.

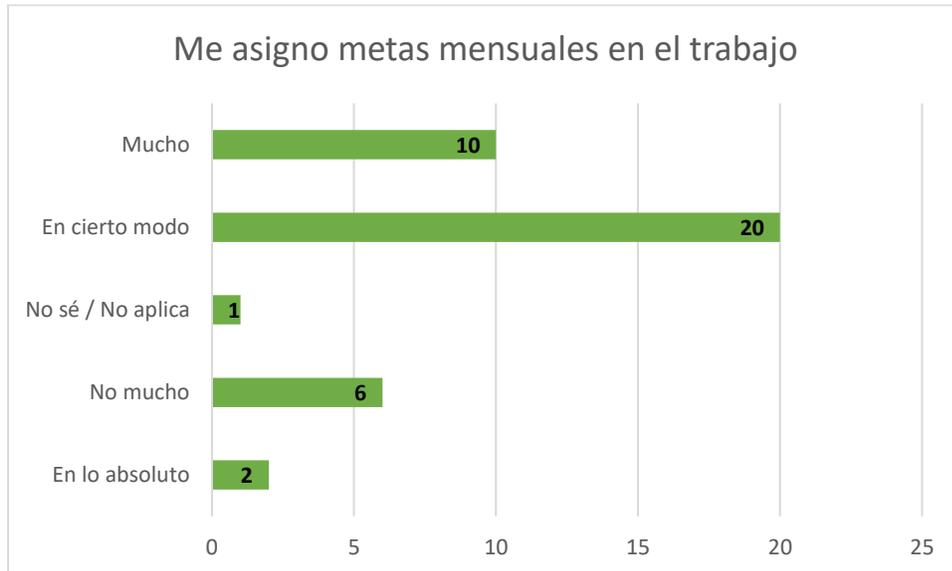
**Gráfico No. 3 - Aprendizaje continuo de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) encuestados, quince (15) respondieron “mucho” ante la pregunta de mantenerse aprendiendo cosas nuevas constantemente, siendo este el valor más alto de la escala y la respuesta más frecuente. De igual forma, quince (15) contestaron “en cierto modo”. Un (1) encuestado(a) contestó “no sé / no aplica”, seis (6) contestaron “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”. Queda en evidencia que la mayoría de los encuestados se preocupa por mantener un aprendizaje continuo.

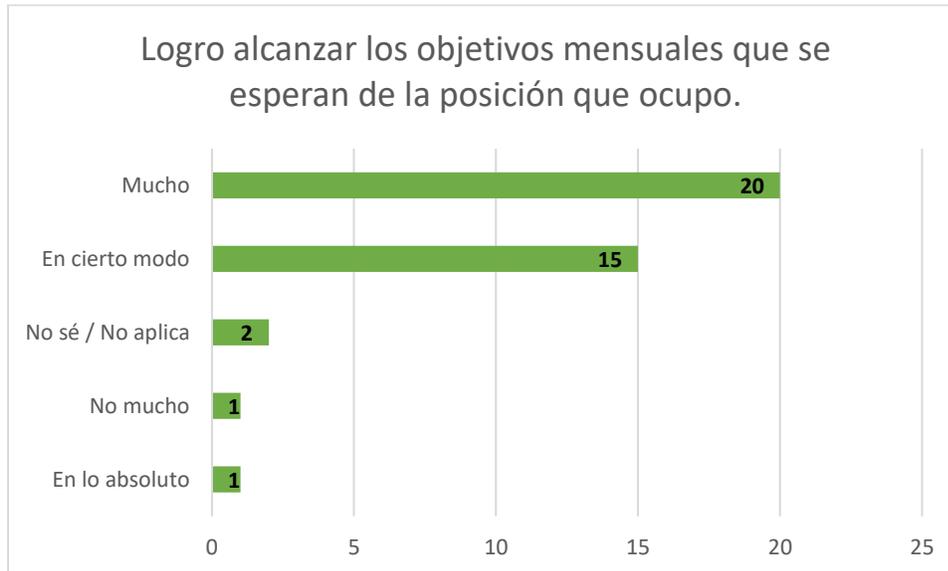
#### Gráfico No. 4 - Metas asignadas por los encuestados



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De los treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, diez (10) escogieron la opción “mucho” ante la interrogante de asignarse metas mensuales en el trabajo. Veinte (20) de los encuestados contestaron “en cierto modo”, siendo la opción con mayor número de respuestas. Solo un (1) encuestado contestó “No sé / No aplica”, mientras que seis (6) contestaron “no mucho”. Finalmente, dos (2) contestaron “en lo absoluto. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados son autodirigidos con relación a sus metas laborales, y no necesitan esperar a que les sean asignadas; esto fomenta la competencia sana y la automotivación.

### Gráfico No. 5- Logro de objetivos de los encuestados



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De un total de treinta y nueve (39) encuestados, veinte (20) contestaron “mucho” ante la pregunta del logro de objetivos mensuales que se esperan de su posición, siendo la opción con la mayor cantidad de respuestas. Un total de quince (15) colaboradores encuestados escogieron la opción “en cierto modo”, mientras que solamente dos (2) optaron por “No sé / No aplica”. Finalmente, solo (1) encuestado contestó “No mucho” y “En lo absoluto”, respectivamente. Estos resultados arrojan que la gran mayoría de los encuestados cumplen con sus objetivos laborales, lo cual es señal de alto nivel de compromiso organizacional y responsabilidad.

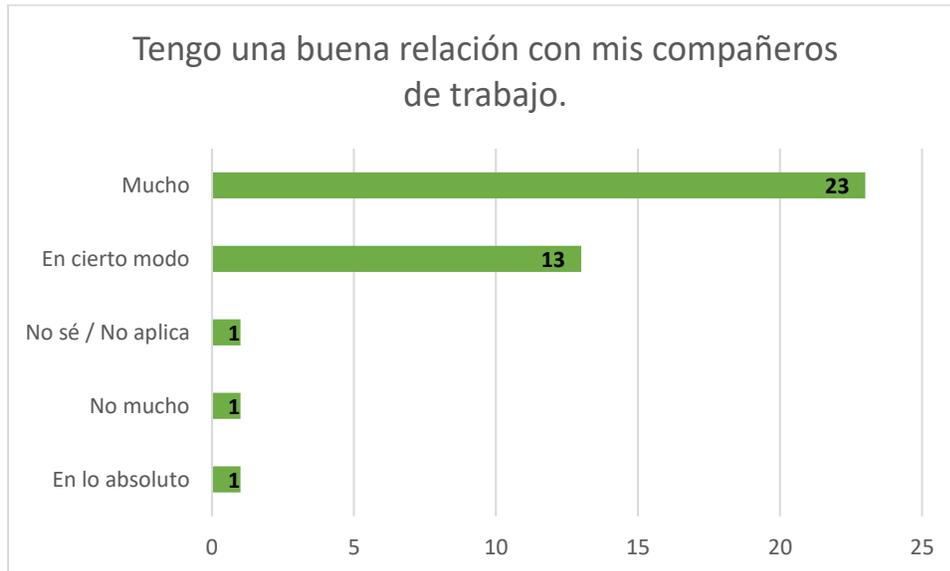
## Gráfico No. 6 - Trabajo en equipo



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Los resultados arrojados por la encuesta indican que siete (7) de los encuestados prefieren trabajar solos, antes que trabajar en equipo. De igual forma, quince (15) seleccionaron la opción “en cierto modo”, siendo la de mayor número de respuestas. Hubo un gran número de respuestas “No sé / No aplica”, por lo cual asumimos que pudiera deberse a la situación en que se presente el trabajo individual. No obstante, ocho (8) de los encuestados optaron por la opción “no mucho”, evidenciando que sí hay una parte de la muestra que prefiere trabajar en equipo. Solamente tres (3) mostraron una respuesta rotunda de “en lo absoluto”, indicando que trabajar de manera individual no es su preferencia.

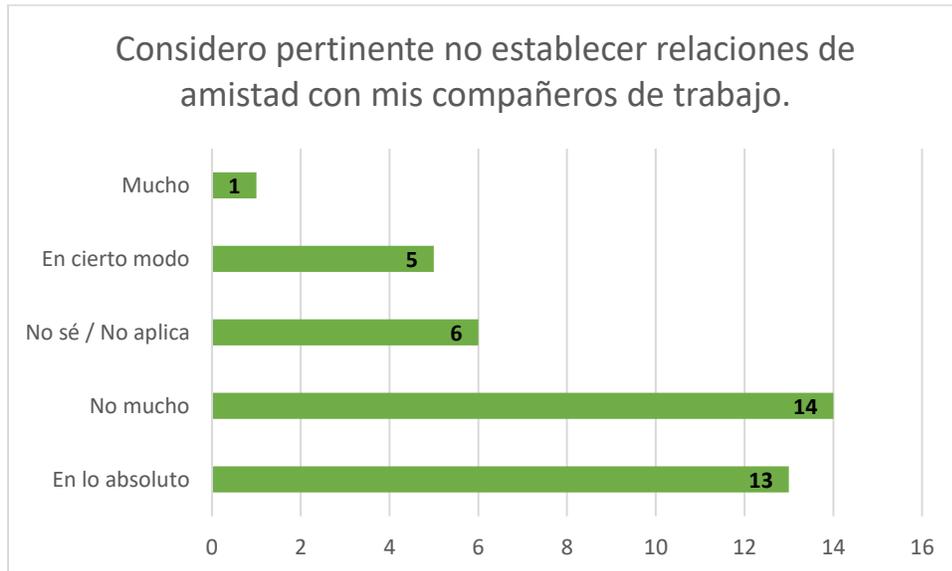
**Gráfico No. 7 - Relación con los compañeros de trabajo.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Al medir el indicador de relaciones interpersonales de la muestra seleccionada, específicamente con sus compañeros de trabajo, los resultados fueron muy parcializados. De treinta y nueve (39) encuestados, veintitrés (23) seleccionaron la opción “mucho” que es la de mayor valor en la escala al preguntarle si tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo. Trece (13) indicaron “en cierto modo”, y solamente un (1) seleccionó las opciones “no sé / no aplica”, “no mucho” y “en lo absoluto”, respectivamente. Un 92% de los encuestados dice tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, siendo esto un indicador de buen clima laboral.

**Gráfico No. 8 - Relaciones de amistad entre compañeros.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) encuestados, trece (13) contestaron “en lo absoluto” a la afirmación de considerar pertinente no establecer relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo. Catorce (14) eligieron la opción “No mucho”, siendo la de mayor número de respuestas. Seis (6) seleccionaron “no sé / no aplica”, mientras que cinco (5) dijeron que “en cierto modo” y solo un (1) encuestado escogió la opción “mucho”.

### Gráfico No. 9 - Interés en el trabajo realizado



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

El interés en el trabajo realizado es sumamente importante para garantizar un buen clima laboral, por lo cual se consideran positivos los hallazgos obtenidos en la encuesta en donde doce (12) encuestados indican que les interesa mucho su trabajo, diecinueve (19) indicaron que “en cierto modo”, solo un (1) encuestado escogió la opción “no sé / no aplica”. Por su parte, cinco (5) contestaron “no mucho” y dos (2) en lo absoluto.

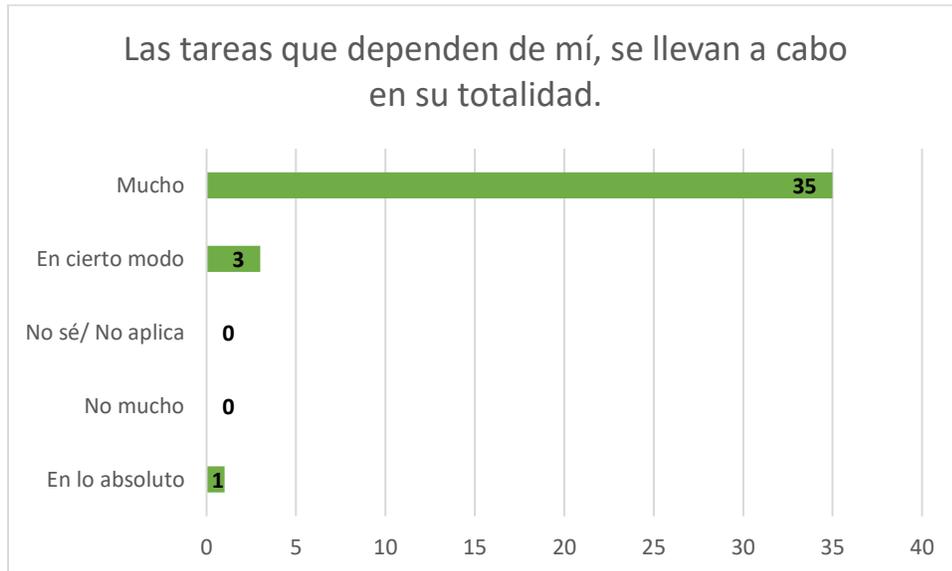
### Gráfico No. 10 – Utilidad del trabajo realizado



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) encuestados, veintisiete (27) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación de sentir que el trabajo que realizan le resulta a útil tanto a la empresa como al cliente, siendo esta la opción con mayor número de respuestas. Ocho (8) de los encuestados aseguran que “en cierto modo”, mientras de dos (2) seleccionaron “no sé / no aplica”. Por último, las opciones “no mucho” y “en lo absoluto” obtuvieron una (1) respuesta cada una. Esto nos indica que la gran mayoría de la muestra seleccionada siente que aporta a la empresa con el trabajo realizado.

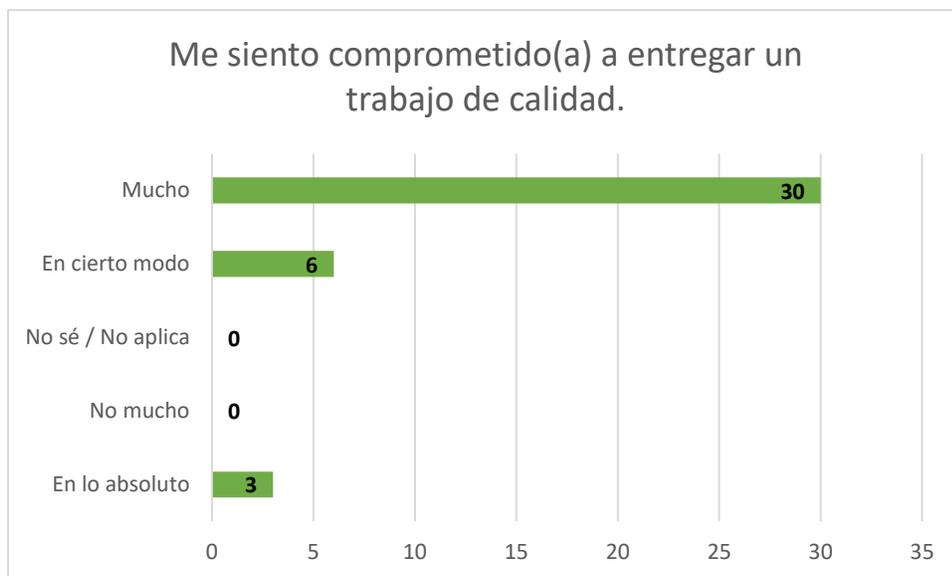
### Gráfico No. 11 - Sentido de responsabilidad de los encuestados



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, treinta y cinco (35) confirmaron con su respuesta “mucho”, que todas aquellas tareas que dependen de ellos mismos se llevan a cabo. Esto demuestra un alto nivel de responsabilidad por parte de los colaboradores de la empresa. Tres (3) de los encuestados optaron por la respuesta “en cierto modo”, mientras que ninguno seleccionó la opción “no sé / no aplica” ni “no mucho”, y solo uno (1) contestó “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 12 - Calidad del trabajo entregado.**

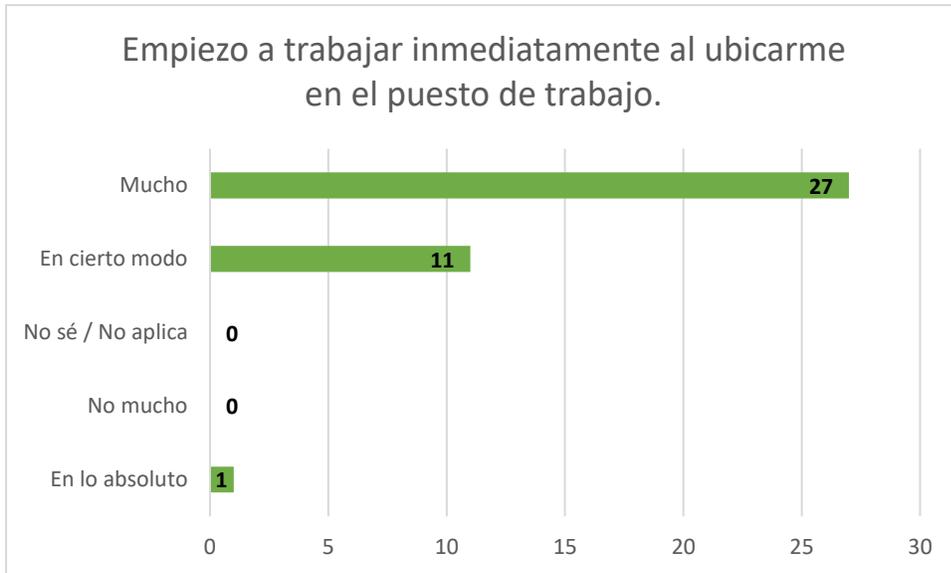


**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, treinta (30) indicaron sentirse comprometido a entregar un trabajo de calidad, lo cual representa un 77% de la muestra seleccionada. Seis (6) contestaron “en cierto modo”, mientras que ninguno optó por las respuestas “no sé / no aplica” ni “no mucho”, y tres (3) seleccionó la opción “en lo absoluto”.

Estos resultados nos permiten suponer que 1/3 de los colaboradores de la empresa Spots RD se sienten responsables de los resultados obtenidos por la empresa.

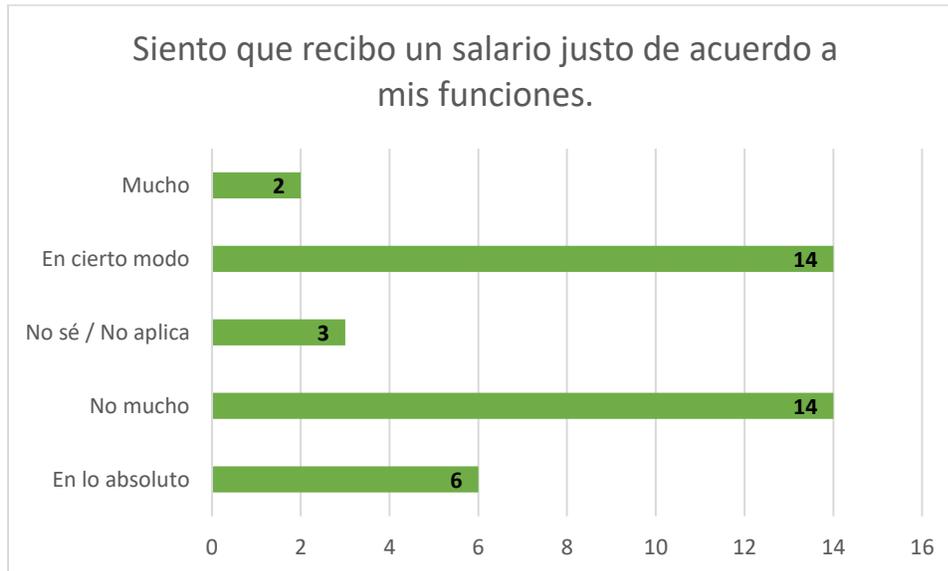
### Gráfico No. 13 – Tiempo de inicio de trabajo



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Veintisiete (27) de los treinta y nueve (39) encuestados seleccionaron el nivel más alto en la escala de valoración ante la afirmación de empezar a trabajar inmediatamente llegan a su puesto de trabajo. Once (11) seleccionaron la opción “en cierto modo”, sumando un total de treinta y ocho respuestas en el lado positivo de la escala. Las opciones “No sé / no aplica” no recibieron ninguna respuesta, mientras que “en lo absoluto” solo tuvo una (1) respuesta.

**Gráfico No. 14 – Percepción con relación al salario recibido.**

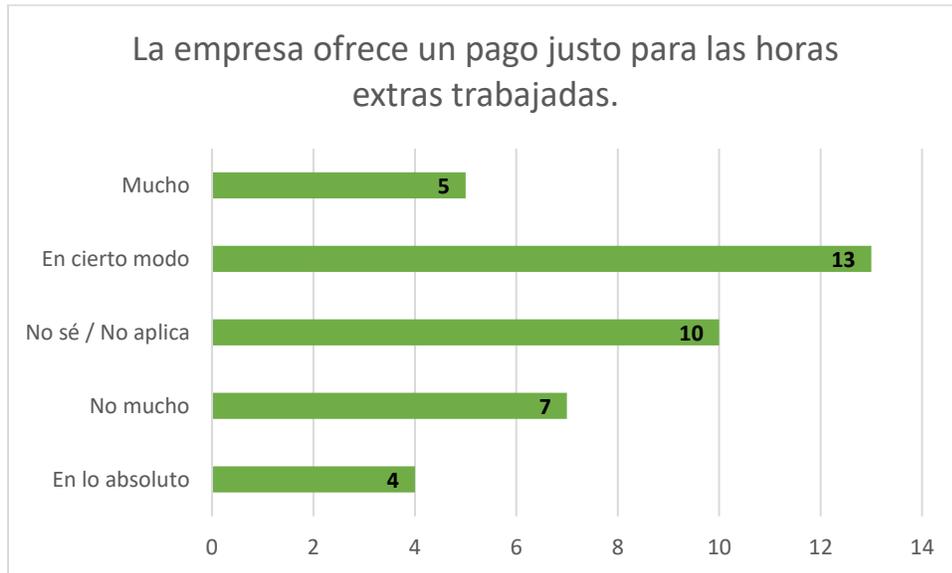


**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, dos (2) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Siento que recibo un salario justo de acuerdo con mis funciones”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, catorce (14) optaron por la respuesta “en cierto modo” y tres (3) escogieron “no sé / no aplica”. Catorce (14) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y seis (6) “en lo absoluto”.

Estos resultados indican un cierto descontento en el aspecto salarial por parte de los colaboradores, debido a que el 51% de los encuestados seleccionaron las opciones de menor valor en la escala. Es un punto para tomar en cuenta, debido a que el salario es uno de los mayores factores motivacionales de los colaboradores.

**Gráfico No. 15 – Percepción al pago de horas extras.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Con relación al pago de las horas extras, cinco (5) de los encuestados seleccionaron la opción “mucho” al preguntarles si consideraban justas el pago de estas. Trece (13) encuestados indicaron que “en cierto modo”, mientras que diez (10) optaron por la respuesta “no sé / no aplica” esto puede ser producto de que las horas extras son voluntarias, y no todos las trabajan. Por su parte, siete (7) seleccionaron la opción “no mucho” y cuatro (4) “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 16 - Nivel de satisfacción con relación a beneficios extrasalariales.**

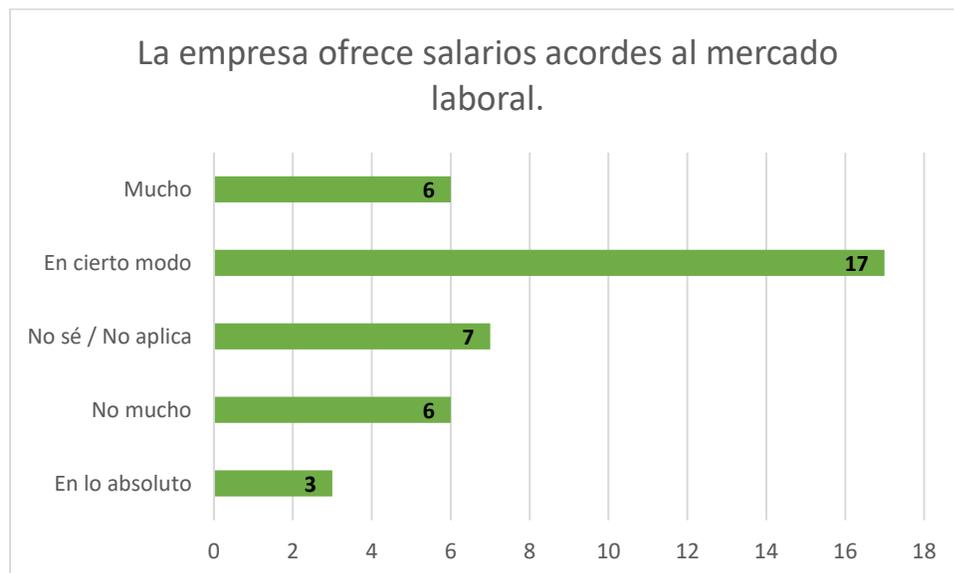


**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, cinco (5) dicen sentirse muy satisfechos con relación a los beneficios extrasalariales recibidos por la empresa, mientras que quince (15) indican que “en cierto modo”. Siete (7) de los encuestados seleccionaron la opción “no sé / no aplica”, lo cual es un punto para tomar en consideración porque puede deberse a que no se encuentran bien informados de cuáles son.

Por último, ocho (8) de los encuestados optaron por la respuesta “no mucho”, y cuatro (4) respondieron “en lo absoluto”. Esto quiere decir que doce (12) de los encuestados se sienten inconformes en este aspecto, lo cual representa un 30% de la muestra. A pesar de que es la minoría, sigue siendo un porcentaje significativo y debe ser observado.

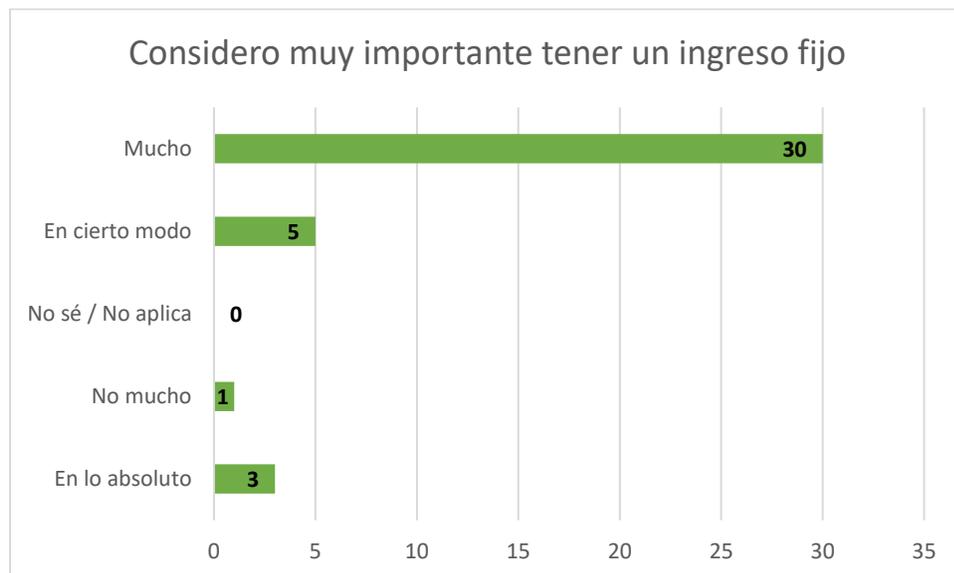
**Gráfico No. 17 - Percepción del salario con relación al mercado laboral.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, seis (6) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “La empresa ofrece salarios acordes al mercado laboral”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, diecisiete (17) optaron por la respuesta “en cierto modo” y siete (7) escogieron “no sé / no aplica”. Seis (6) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y tres (3) “en lo absoluto”. Estas respuestas son indicativo de que los colaboradores son conscientes de que la empresa ofrece un salario competitivo. Sin embargo, como pudo verse en el gráfico No. 14, gran parte de los colaboradores de la empresa se encuentran insatisfechos con el salario recibido.

**Gráfico No. 18 - Nivel de importancia de ingresos**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, treinta (30) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “considero muy importante tener un ingreso fijo”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración y la opción con mayor número de respuestas. Por su parte, cinco (5) optaron por la respuesta “en cierto modo”, mientras que ninguno escogieron “no sé / no aplica”. Por último, solo uno (1) de los encuestados seleccionó la opción “no mucho” y tres (3) “en lo absoluto”.

Queda en evidencia que para la mayoría de los encuestados es importante la estabilidad económica, representando un 87% de la muestra en las respuestas positivas en la escala de valoración.

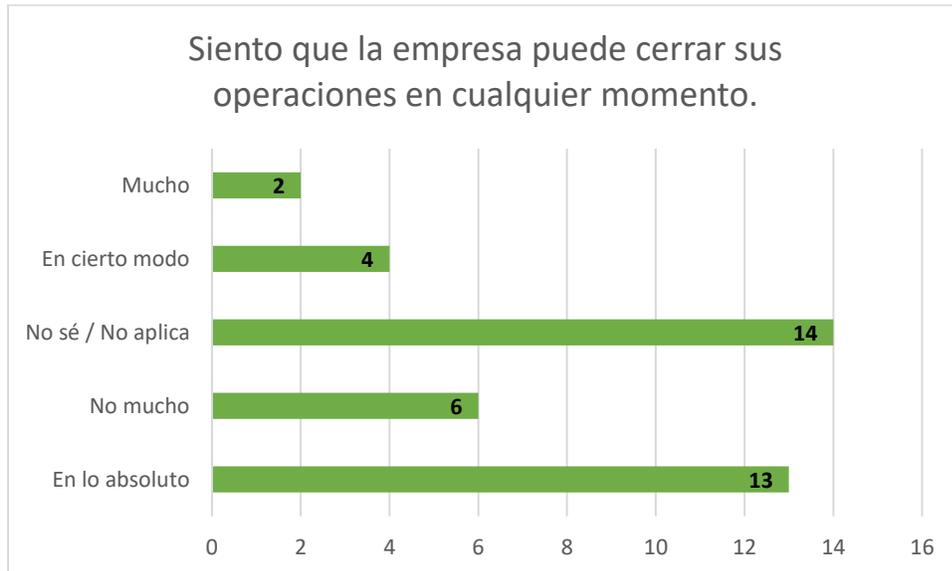
**Gráfico No. 19 - Sentimiento de estabilidad laboral de los encuestados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Quince (15) de los treinta y nueve (39) encuestados seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Me siento estable a nivel laboral”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración y también la respuesta con mayor número de incidencias. Por su parte, trece (13) optaron por la respuesta “en cierto modo” y cinco (5) escogieron “no sé / no aplica”. Cuatro (4) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

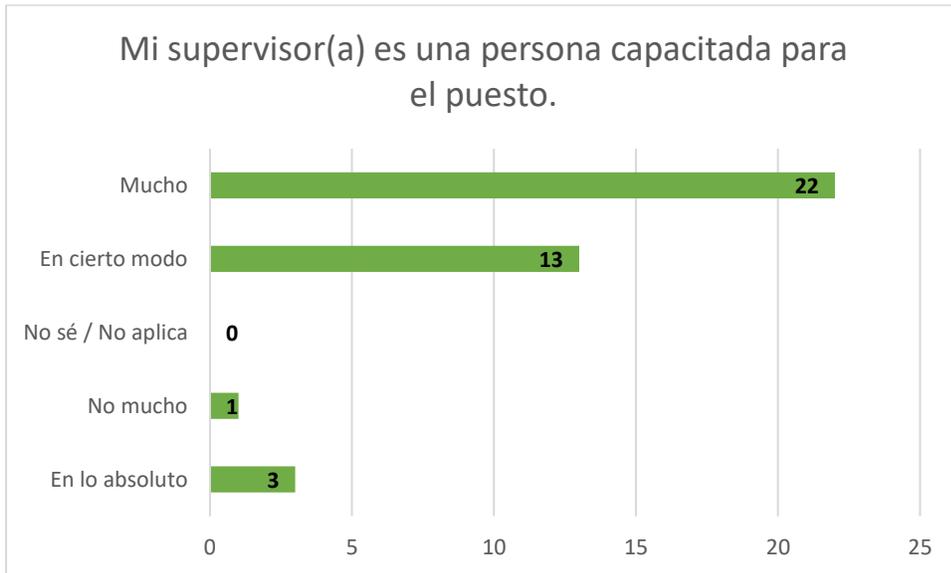
**Gráfico No. 20 - Percepción de estabilidad de la empresa.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, dos (2) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Siento que la empresa puede cerrar sus operaciones en cualquier momento”, siendo la opción de respuesta con menor cantidad de incidencias. Por su parte, cuatro (4) optaron por la respuesta “en cierto modo”, mientras que catorce (14) escogieron “no sé / no aplica”. Seis (6) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y Trece (13) “en lo absoluto”.

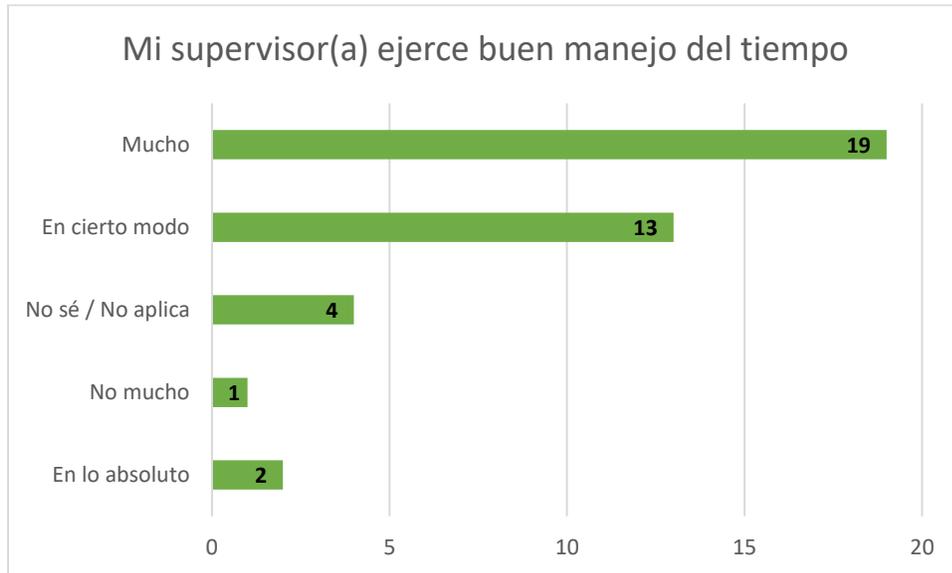
### Gráfico No. 21 – Percepción hacia el supervisor



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Veintidós (22) de los encuestados seleccionaron la opción “mucho” al preguntarle si sentían que su supervisor es una persona capacitada para el puesto, representando un 56% de la muestra seleccionada. Por su parte, trece (13) optaron por la respuesta “en cierto modo” y ninguno de los encuestados escogieron “no sé / no aplica”. Solo uno (1) de los encuestados seleccionó la opción “no mucho” y tres (3) “en lo absoluto”.

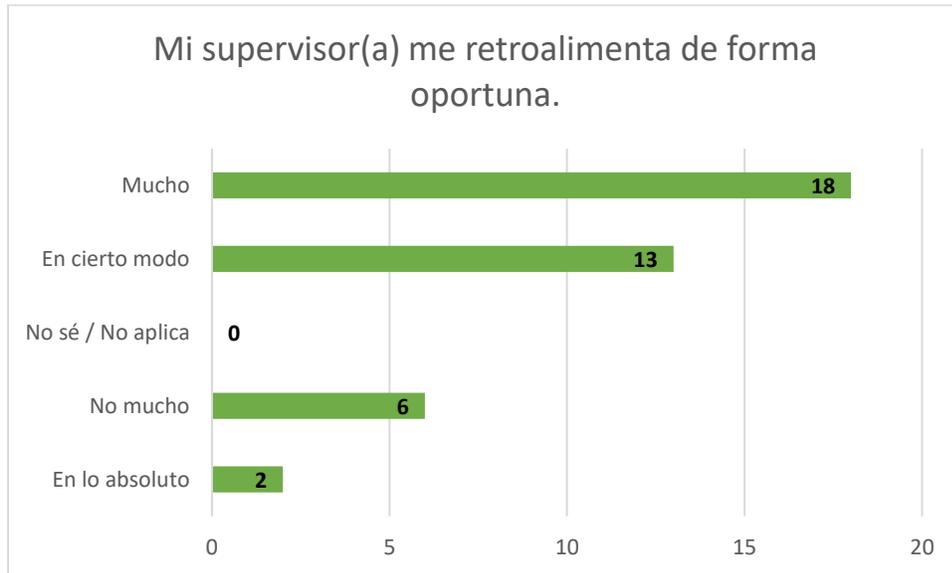
## Gráfico No. 22 - Manejo de tiempo del Supervisión



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Con relación al buen manejo del tiempo por parte de los supervisores, diecinueve (19) de los encuestados seleccionaron la opción “mucho”, y trece (13) optaron por la respuesta “en cierto modo”, la suma de estas respuestas representa un 82% de la muestra seleccionada, indicando que la mayoría lo percibe desde un punto de vista positivo. Cuatro (4) escogieron “no sé / no aplica”, mientras que solo uno (1) de los encuestados seleccionó la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 23 - Capacidad de retroalimentación del Supervisor**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, dieciocho (18) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Mi supervisor(a) me retroalimenta de forma oportuna”. Por su parte, trece (13) optaron por la respuesta “en cierto modo” mientras que ninguno de los encuestados optó por “no sé / no aplica”. Seis (6) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

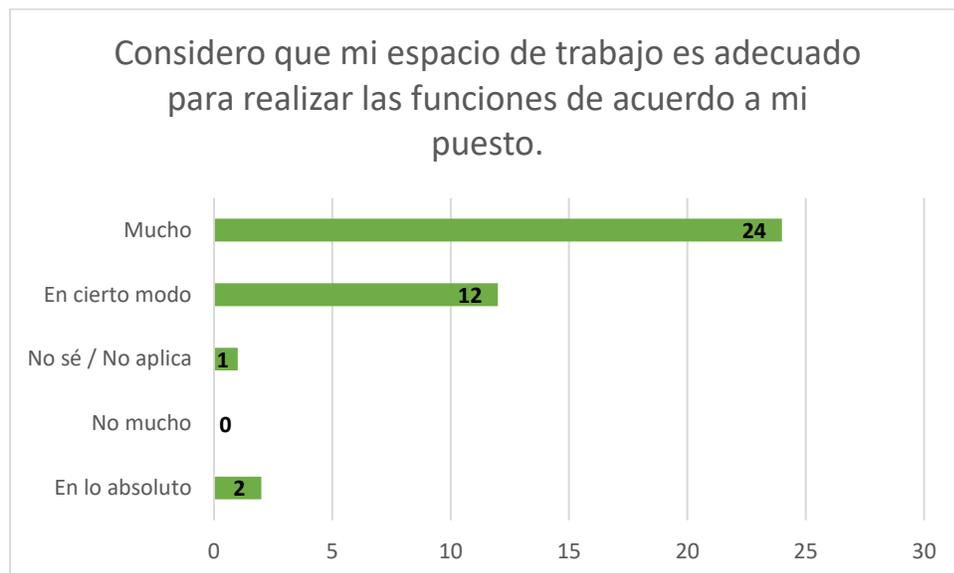
### Gráfico No. 24 - Infraestructura del lugar de trabajo.



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Al cuestionar si la infraestructura y el tamaño del lugar de trabajo les resultaba adecuado para los encuestados de acuerdo a la cantidad de colaboradores con que cuenta la empresa, veinticuatro (24) respondieron “mucho”, siendo el nivel más alto de la escala de valoración y diez (10) optaron por la respuesta “en cierto modo”. Dos (2) escogieron “no sé / no aplica”. De igual forma, dos (2) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y seis (6) “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 25 - Espacio de trabajo del encuestado.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

También es importante determinar si el espacio individual que le corresponde a cada colaborador es adecuado. Ante esta afirmación, veinticuatro (24) de los colaboradores encuestados seleccionaron la opción “mucho” y doce (12) optaron por la respuesta “en cierto modo”. Solo uno (1) de los encuestados respondió “no sé / no aplica”, mientras que ninguno seleccionó la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

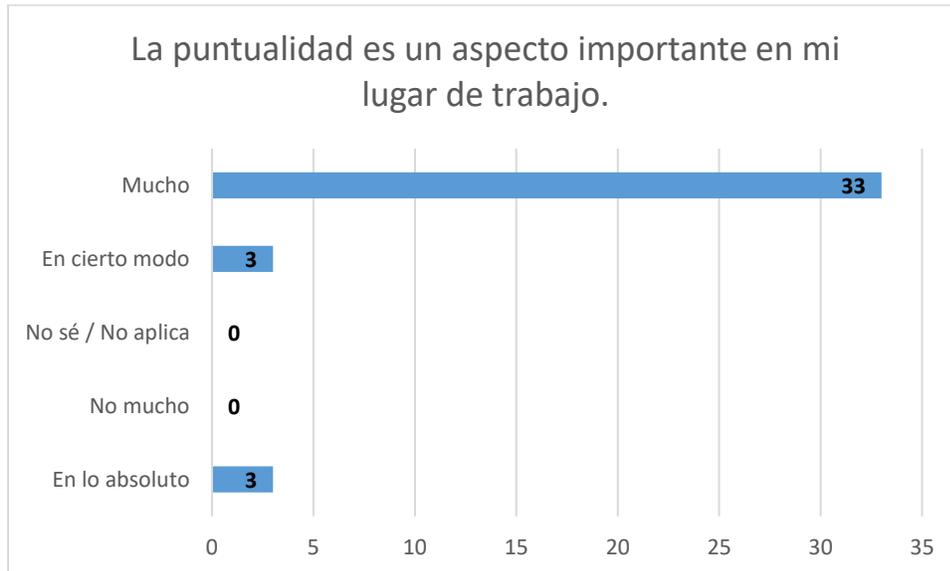
**Gráfico No. 26 - Inversión en equipos ergonómicos.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, trece (13) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “La empresa para la cual laboro invierte en equipos ergonómicos para el uso del personal”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, doce (12) optaron por la respuesta “en cierto modo” y tres (3) escogieron “no sé / no aplica”. Siete (7) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cuatro (4) “en lo absoluto”.

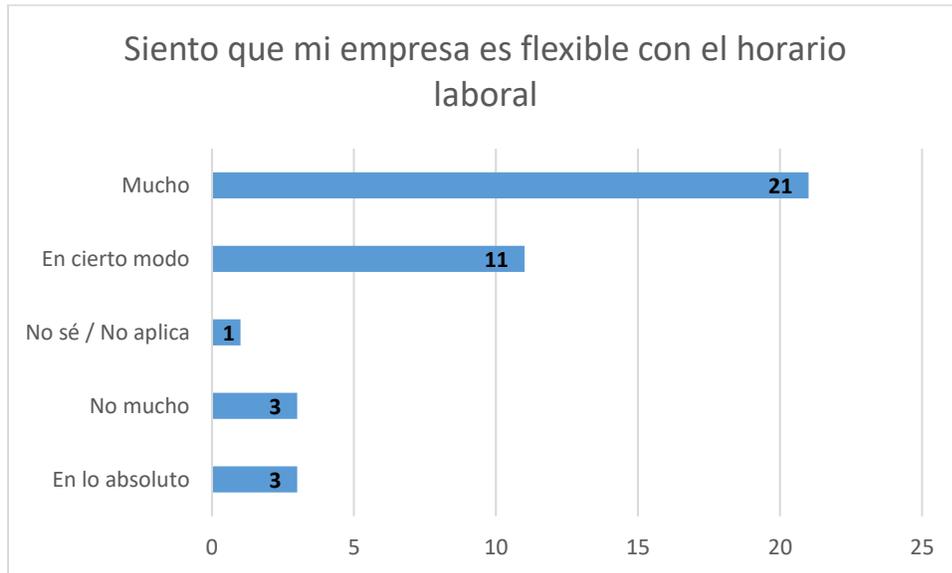
**Gráfico No. 27 - Importancia de la puntualidad en la empresa.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

A partir de esta pregunta inicia el estudio de la variable: Salario Emocional. La primera afirmación establece la importancia que le otorga la empresa a la puntualidad. De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, treinta y tres (33) seleccionaron la opción “mucho” y tres (3) optaron por la respuesta “en cierto modo”, representando un 92% de la muestra entre estas opciones. Ninguno de los encuestados escogió las opciones “no sé / no aplica” y “no mucho”, mientras que tres (3) respondieron “en lo absoluto”. Estos resultados evidencian que la mayoría de los encuestados tiene una idea muy clara de la postura de la empresa ante la puntualidad.

**Gráfico No. 28 - Flexibilidad con el horario laboral.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, veintiuno (21) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Siento que la empresa es flexible con el horario laboral”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, once (11) optaron por la respuesta “en cierto modo” y uno (1) escogió “no sé / no aplica”. Tres (3) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho”, e igualmente tres (3) contestaron “en lo absoluto”.

Este es un dato importante, debido a que a pesar de haber visto anteriormente que la empresa es estricta con la puntualidad en el trabajo, también puede evidenciarse que son flexibles con el colaborador con relación a su horario. Este es uno de los factores más influyentes en el Salario Emocional, y consigo en la Motivación Laboral.

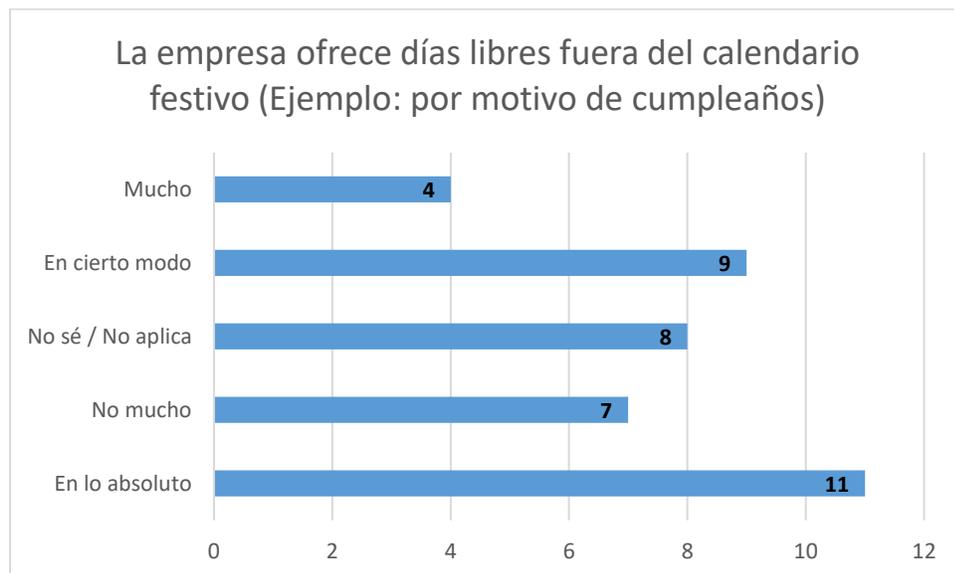
**Gráfico No. 29 - Posibilidad de trabajar desde casa.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, veintidós (22) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Puedo laborar desde casa si lo comunico con tiempo oportuno”, diez (10) optaron por la respuesta “en cierto modo” y tres (3) escogieron “no sé / no aplica”. Solo uno (1) de los encuestados seleccionó la opción “no mucho” y tres (3) “en lo absoluto”.

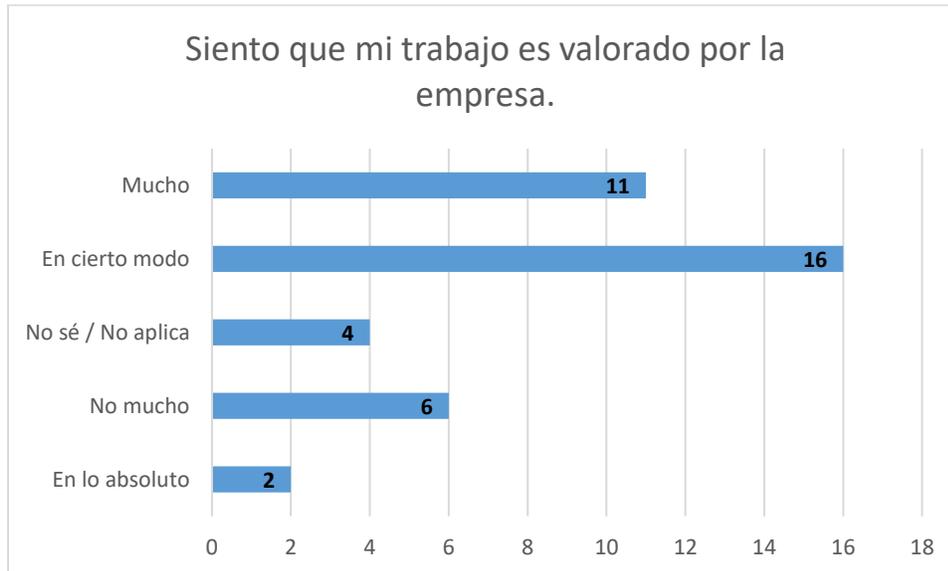
### Gráfico No. 30 - Días libres no festivos ofrecidos por la empresa



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Al hablar de los días libres fuera del calendario festivo, cuatro (4) de los encuestados seleccionaron la opción “mucho” con relación a la postura de la empresa. Nueve (9) respondieron “en cierto modo” y ocho (8) de los encuestados optaron por “no sé / no aplica”. Siete (7) colaboradores contestaron “no mucho”, y once (11) optaron por “en lo absoluto”, siendo esta última con el mayor número de respuestas.

**Gráfico No. 31 - Valoración del trabajo realizado.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, once (11) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Siento que mi trabajo es valorado por la empresa”, y dieciséis (16) respondieron “en cierto modo”, representando entre estas dos respuestas un 69% de la muestra seleccionada. Por su parte, cuatro (4) optaron por la respuesta “no sé / no aplica” que corresponde a un 10% de la muestra; mientras que seis (6) escogieron “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”, estas dos últimas representan un 21%.

A pesar de que un 69% es un dato significativo para considerar que la mayoría de los colaboradores sienten que su trabajo valorado, se considera importante prestar atención al 21% que siente que no para fines de elaborar una propuesta de mejora.

**Gráfico No. 32 - Reconocimientos a colaboradores destacados.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Veintiuno (21) de los colaboradores encuestados seleccionaron la respuesta “mucho” ante la afirmación que buscaba determinar si la empresa reconoce el trabajo destacado de sus colaboradores. Trece (13) contestaron “en cierto modo”, solo uno (1) de los encuestados optaron por las opciones “no sé/ no aplica” y “no mucho”, respectivamente. Por último, tres (3) de los colaboradores seleccionaron la respuesta “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 33 - Reconocimiento realizados por los supervisores.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, diecisiete (17) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “El personal de supervisión reconoce cuando su equipo realiza un buen trabajo”, quince (15) optaron por la respuesta “en cierto modo” y dos (2) escogieron “no sé / no aplica”. Por otra parte, dos (2) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y tres (3) “en lo absoluto”. Es importante diferenciar el reconocimiento de la empresa, con el del supervisor directo; debido a que el último es quien realmente tiene mayor contacto con el trabajo realizado por el colaborador, y es su guía para alcanzar los objetivos deseados.

### Gráfico No. 34 – Estándares deseados por la empresa



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Diez (10) de los colaboradores encuestados seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Siento que los estándares para alcanzar reconocimientos son razonables”, catorce (14) optaron por la respuesta “en cierto modo” y solo (1) escogió “no sé / no aplica”. Ocho (8) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y seis (6) “en lo absoluto”.

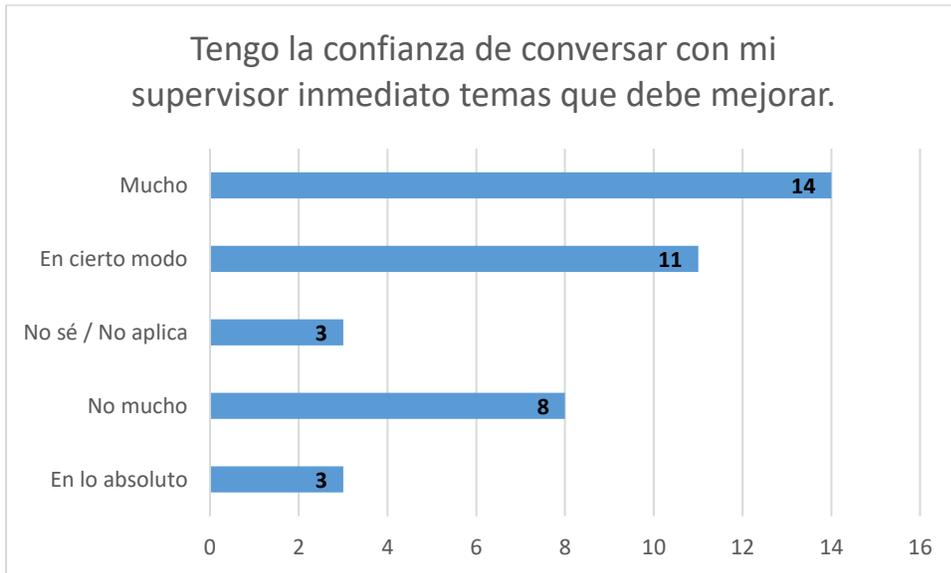
### Gráfico No. 35 – Días libres por reconocimiento



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, dieciocho (18) seleccionaron la opción “mucho” al preguntarles si desearían recibir días libres por reconocimiento al trabajo realizado, nueve (9) optaron por la respuesta “en cierto modo” y cuatro (3) escogieron “no sé / no aplica”. Tres (3) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cinco (5) “en lo absoluto”.

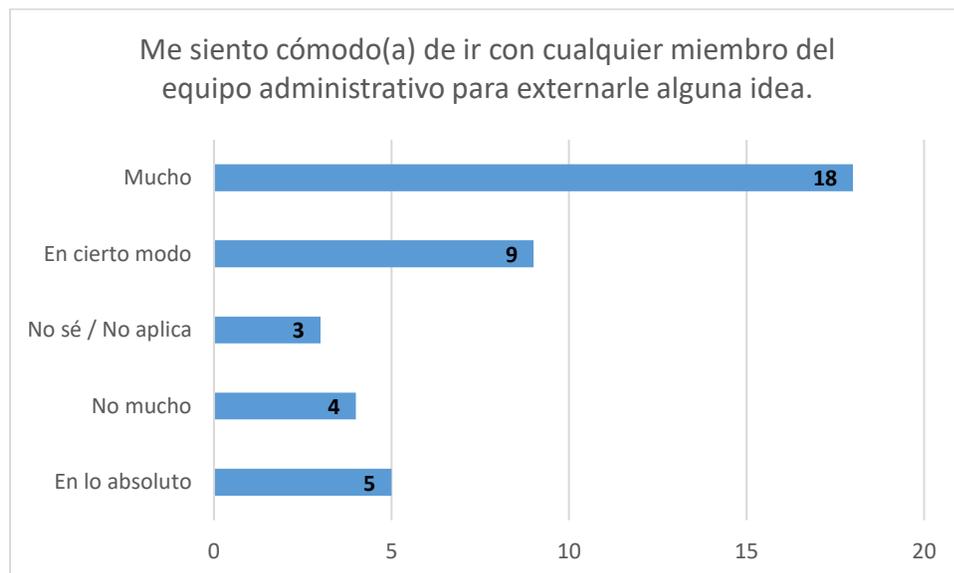
### Gráfico No. 36 – Confianza con el supervisor



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Con relación a la confianza que sienten los encuestados de acudir a su supervisor directo para conversar temas a mejorar, catorce (14) seleccionaron la respuesta “mucho”, once (11) optaron por la respuesta “en cierto modo”, mientras que tres (3) respondieron “no sé / no aplica”. Por su parte, ocho (8) encuestados seleccionaron la opción “no mucho”, y tres (3) “en lo absoluto”.

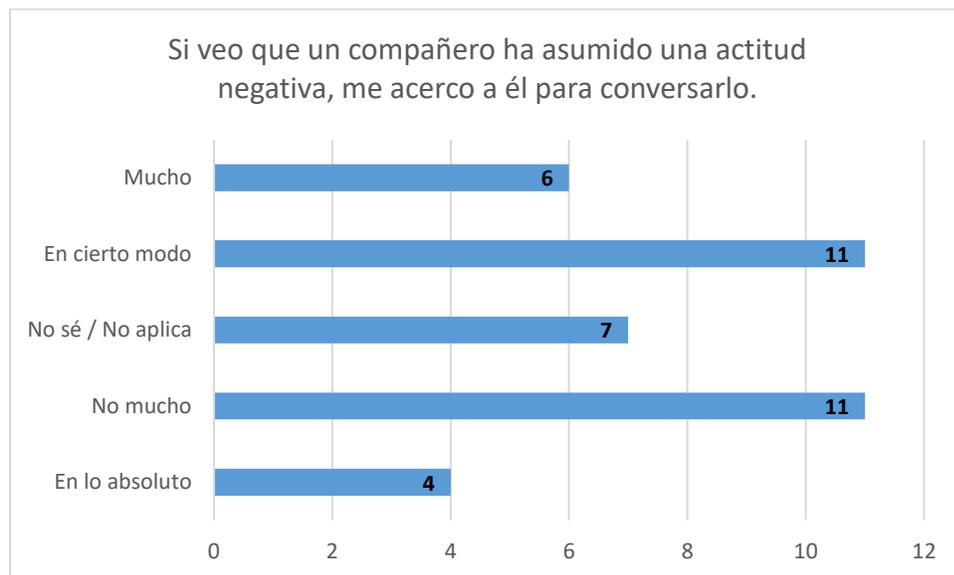
### Gráfica No. 37 - Confianza con equipo administrativo



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Al hablar del equipo administrativo nos referimos al Departamento de Recursos Humanos y a la Dirección General, y la postura de los encuestados a exponer alguna idea ante ellos. Un total de dieciocho (18) de los treinta y nueve (39) encuestados, afirma que se sentirían muy cómodos de hacerlo, mientras que nueve (9) indican que “en cierto modo” y tres (3) “no sé / no aplica”. Cuatro de los colaboradores encuestados (4) indican que “no mucho” y cinco (5) respondieron “en lo absoluto”.

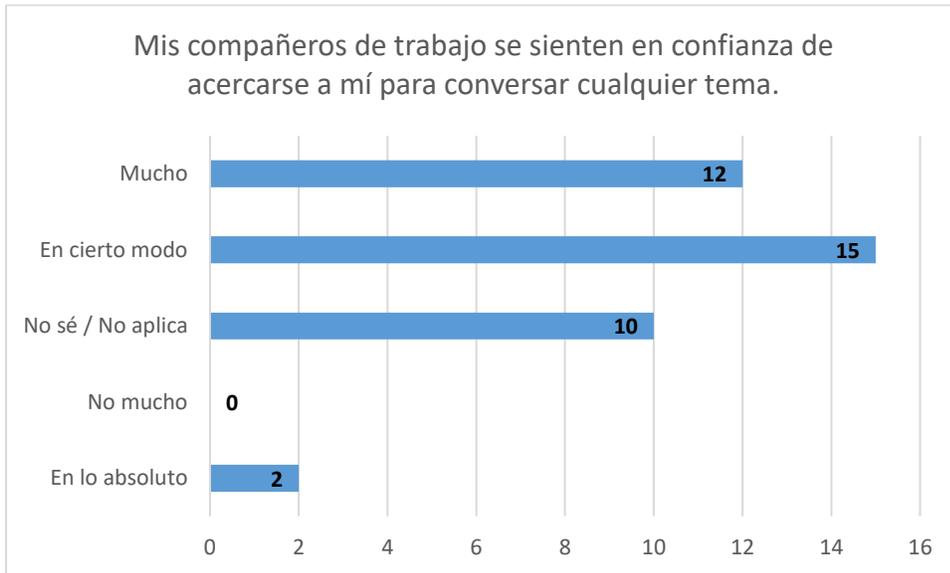
**Gráfico No. 38 - Postura ante actitud negativa de un compañero.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, seis (6) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Si veo un compañero que ha asumido una actitud negativa, me acerco a él a conversarlo”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, once (11) optaron por la respuesta “en cierto modo” y siete (3) escogieron “no sé / no aplica”. once (11) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cuatro (4) “en lo absoluto”.

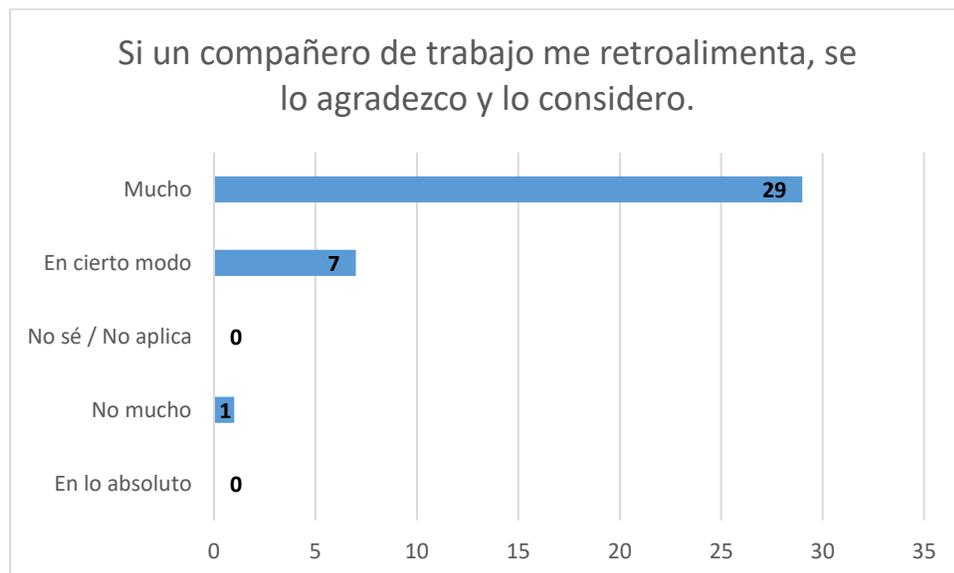
### Gráfico No. 39 - Nivel de confianza de compañeros



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, doce (12) seleccionaron la opción “mucho”, asegurando que sus compañeros se sienten en confianza de acercarse a él/ella para conversar cualquier tema. De igual forma, quince (15) optaron por la respuesta “en cierto modo” y diez (10) escogieron “no sé / no aplica”. Ninguno de los encuestados optó por la opción “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

### Gráfico No. 40 - Reacción ante retroalimentación



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Con relación a la retroalimentación recibida por los compañeros de trabajo, veintinueve (29) de los encuestados seleccionó la respuesta “mucho”, indicando que la agradecería y consideraría. Siete (7) de los colaboradores indican que “en cierto modo”, mientras que ninguno optó por “no sé / no aplica”. Solo uno (1) de los encuestados dice que “no mucho” y ninguno respondió “en lo absoluto”.

**Gráfico No. 41 - Proyección a 5 años sobre trabajo en la empresa.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, ocho (8) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Me gustaría verme laborando en esta empresa en los próximos 5 años”, cuatro (4) optaron por la respuesta “en cierto modo” y once (11) escogieron “no sé / no aplica”. Doce (12) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cuatro (4) “en lo absoluto”.

Los resultados indican que la mayoría de los colaboradores encuestados no se proyectan a largo plazo dentro de la empresa, pero que existe un grupo significativo que sí.

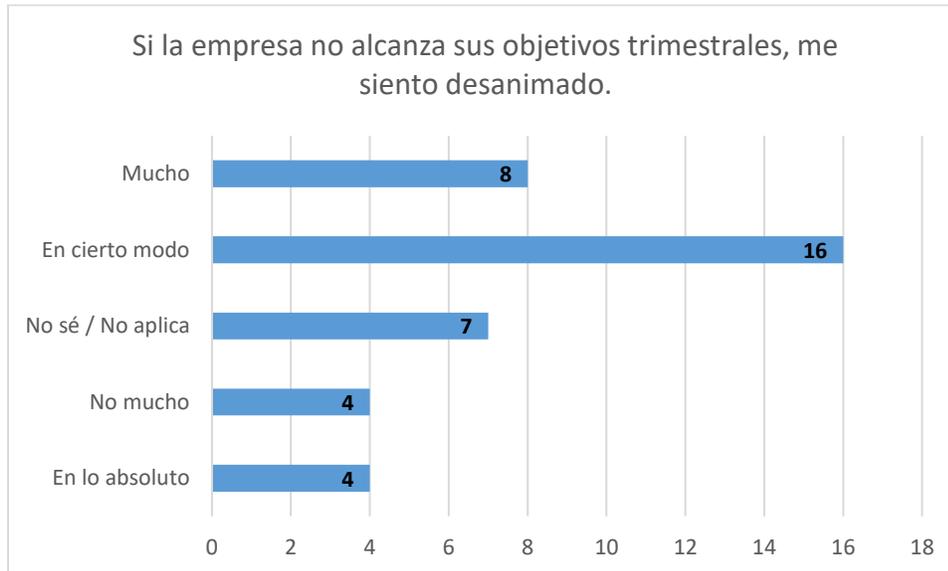
**Gráfico No. 42 - Interés sobre el bienestar de la empresa.**



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

Veintiséis (26) encuestados de un total de treinta y nueve (39) aseguran que les interesa el bienestar de la empresa, al igual que seis (6) quienes indican que “en cierto modo”. Cuatro (4) de los encuestados respondieron “no sé / no aplica”, mientras que solo uno (1) optó por la respuesta “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”.

### Gráfico No. 43 – Postura ante objetivos trimestrales



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

De treinta y nueve (39) colaboradores encuestados, ocho (8) seleccionaron la opción “mucho” ante la afirmación “Si la empresa no alcanza sus objetivos trimestrales, me siento desanimado”, siendo este el nivel más alto de la escala de valoración. Por su parte, dieciséis (16) optaron por la respuesta “en cierto modo” y siete (7) escogieron “no sé / no aplica”. Cuatro (4) de los encuestados seleccionaron la opción “no mucho” y cuatro (4) “en lo absoluto”.

### Gráfica No. 44 – Sentir con la empresa



**Fuente:** Construcción propia (Lara, 2020)

La pregunta final tenía la finalidad de englobar los sentimientos del colaborador ante la empresa de una manera general, y diecisiete (17) de los encuestados seleccionaron el mayor nivel de la escala de valoración, así como catorce (14) optaron por la respuesta “en cierto modo”, sumando un total de 31 respuestas positivas que representan un 79% de la muestra seleccionada. Tres (3) de los encuestados seleccionaron la respuesta “no sé / no aplica”, mientras que tres (3) respondieron “no mucho” y dos (2) “en lo absoluto”. Las últimas dos opciones suman un total de cinco (5) respuestas, lo cual corresponde a un 12% de la muestra seleccionada.

Los resultados indican que una cantidad significativa de colaboradores se siente a gusto con la empresa de manera general, lo cual se corrobora con los demás análisis realizados en el presente trabajo de investigación.