INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Diseño de Estrategias de Gestión del Talento Humano Basada en el Salario Emocional para Fortalecer la Cultura Organizacional en Tractomaq S.A, en el año 2025

Cepeda Sánchez Aracelly del Carmen

Sánchez Jara Lissette María

Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 14 de abril de 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de Estrategias de Gestión del Talento Humano Basada en el Salario Emocional para Fortalecer la Cultura Organizacional en Tractomaq S.A, en el año 2025

Cepeda Sánchez Aracelly del Carmen…/….

Sánchez Jara Lissette María…/….

Eco. Gabriela Guamanquispe

Mgtr. Alexandra Bautista

Quito, 14 de abril de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Aracelly del Carmen Cepeda Sánchez

Código estudiante: 2528

Cédula de identidad: 0916472822

Lugar y fecha: Guayaquil, 14 de abril 2025

Nombres y apellidos: Lissette María Sánchez Jara

Código estudiante: 2510

Cédula de identidad: 0918893330

Lugar y fecha: Guayaquil, 14 de abril 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

El desarrollo de esta Tesis queremos dedicarla a quienes han sido parte de todo este proceso y parte fundamental de nuestras vidas:

Primero a Dios por darnos la fortaleza, sabiduría y por brindarnos esta oportunidad que ha hecho posible alcanzar este logro.

A nuestros hijos Byron & Camilly quienes a lo largo de todo este camino fueron nuestra fuente de inspiración, el motivo principal para querer crecer y superarnos cada día.

A nuestros padres por su apoyo constante y por enseñarnos a valorar que todo lo realizado con esfuerzo y constancia tendrá su recompensa. Así mismo por todas sus palabras llenas de motivación y amor incondicional.

A nuestra familia por estar presentes en todo este tiempo dándonos esas palabras de ánimo, aliento y cariño sincero.

A nuestros Docentes por compartir con nosotras todos sus conocimientos y saber guiarnos con sabiduría en estos años de estudios para finalmente formarnos no solo como profesionales sino como seres humanos comprometidos a formar una mejor sociedad.

A todas nuestras amistades que de una u otra manera estuvieron todo este tiempo dándonos sus consejos y motivándonos a seguir adelante.

Finalmente queremos agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron de manera positiva a que podamos lograr hacer realidad este sueño que por diferentes razones habíamos postergado y ahora podemos decir con orgullo, Lo Logramos

Infinitas Gracias a cada uno de ustedes

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta etapa tan importante de nuestras vidas y formación profesional queremos darles nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo, las mismas que han sido piezas fundamentales en cada una de las etapas que tuvimos que superar a lo largo de este camino.

Empezaremos agradeciendo a Dios por guiarnos, darnos la fortaleza, sabiduría y las fuerzas necesarias para poder culminar este proyecto con éxito.

A nuestros hijos por ser cada día nuestra mayor motivación e inspiración y así mismo queremos agradecerles por su paciencia y por saber entender nuestras ausencias. Hijos este logro también es de ustedes porque en cada página de este trabajo está reflejado nuestro amor incondicional hacia ustedes y el enorme deseo de superación para poder brindarles un mejor futuro.

A nuestros padres por enseñarnos que, con esfuerzo, disciplina se llega muy lejos y se logran los objetivos, así como el de convertirnos en profesionales con valores, gracias por todo el apoyo brindado.

A nuestros docentes por compartir sus conocimientos, por guiarnos de manera profesional y por sembrar en nosotras ese deseo constante se superación.

Finalmente queremos agradecer a cada una de las personas que formaron parte de todo este proceso, su apoyo fue indispensable y gratificante.

Gracias por su amor incondicional.

RESUMEN

Este trabajo de titulación se centra en el diseño de estrategias de gestión del talento humano basadas en el salario emocional, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de Tractomaq S.A. en 2025. La investigación busca mejorar el ambiente laboral y aumentar la motivación de los empleados, sin recurrir únicamente a beneficios económicos.

El estudio incluyó un análisis del clima organizacional, motivación y compromiso de los empleados, mediante encuestas y entrevistas a miembros clave del área de Recursos Humanos. También se revisaron datos relacionados con la rotación de personal y su retención.

Los hallazgos más importantes indican que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con los beneficios emocionales, hay áreas que requieren mejor, como en la comunicación interna y el alineamiento con los objetivos de la empresa. A partir de estos resultados, se diseñaron estrategias como un programa de reconocimiento, promoción del equilibrio vida-trabajo y desarrollo profesional continuo, que buscan mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Estas estrategias también pueden ser aplicadas en otras organizaciones para fortalecer su cultura organizacional.

Palabras Clave: Motivación laboral, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional, Bienestar Emocional, Reconocimiento Interno.

ABSTRACT

This degree project focuses on the development of human talent management strategies centered on emotional salary, with the objective of strengthening the organizational culture of Tractomaq S.A. in 2025. The research aims to enhance the work environment and boost employee motivation without relying exclusively on financial incentives.

The study involved an analysis of organizational climate, employee motivation, and commitment through surveys and interviews conducted with key members of the Human Resources department. Additionally, data on employee turnover and retention rates were examined.

The findings reveal that, although most employees are generally satisfied with the emotional benefits offered, areas for improvement remain, particularly in internal communication and alignment with corporate objectives. Based on these insights, strategies were designed, including the implementation of a recognition program, the promotion of work-life balance initiatives, and the encouragement of continuous professional development, all intended to enhance employee satisfaction and commitment. These strategies present a model that can also be adapted by other organizations seeking to strengthen their organizational culture.

Keywords: Work Motivation, Employee Satisfaction, Organizational Climate, Emotional Well-Being, Internal Recognition.

TABLA DE CONTENIDO

DERECHOS DE AUTOR 3

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN 4

DEDICATORIA 5

AGRADECIMIENTO 6

RESUMEN 7

ABSTRACT 8

TABLA DE CONTENIDO 9

INDICE DE TABLAS 12

INDICE DE GRAFICO 13

INDICE DE FIGURA 13

CAPÍTULO I 14

INTRODUCCIÓN 14

1.1 Planteamiento del problema 14

1.2 Justificación 14

1.3 Alcance 15

1.4 Objetivos 15

1.4.1 Objetivo general. 15

1.4.2 Objetivos específicos. 16

CAPÍTULO II 17

MARCO TEÓRICO 17

2.1. Salario emocional 17

2.1.1. Conceptualización y evolución del salario emocional. 17

2.1.2 Modelos de salario emocional en empresas globales. 18

2.1.3 Relación entre salario emocional y productividad. 19

2.1.4 Estrategias de salario emocional en empresas del sector industrial. 19

2.1.5 Beneficios del salario emocional en la motivación y satisfacción laboral. .20

2.1.6 Casos de éxito en la implementación del salario emocional. 20

2.1.7 Implementación del salario emocional en tractomaq s.a. (nivel micro). 22

2.2 Cultura organizacional 26

2.2.1 Modelos de cultura organizacional en empresas a nivel mundial. 28

2.2.2 Relación entre cultura organizacional y competitividad empresarial. 30

2.2.3 Prácticas exitosas de gestión de cultura organizacional. 31

2.2.4 Cultura organizacional en empresas del sector industrial. 31

2.2.5 Diagnóstico y estrategias para la cultura organizacional en tractomaq s.a. 33

2.3 Marco conceptual 34

2.4. Marco legal 39

CAPÍTULO III 43

MARCO METODOLÓGICO 43

3.1. Tipo de investigación 43

3.1.1. Según el propósito 43

3.1.2. Según la manipulación de las variables 43

3.1.3. Según el tiempo de duración 43

3.2. Herramientas metodológicas 43

3.3. Técnicas 44

3.4. Estudios iniciales 45

3.5.1 Organizador gráfico de variables 45

3.5.2 Matriz de operacionalización de variables. 46

3.5.3 Criterios y exclusión 49

3.5.4 Muestreo 49

CAPÍTULO IV 52

RESULTADOS Y DISCUSIÓN 52

4.1. Análisis de resultados 52

4.2. Interpretación y discusión de resultados 63

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

ANEXOS 73

Anexo *1* Encuesta 73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características del modelo de cameron y quinn 29

Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables.....47

Tabla 3 Pregunta 1 52

Tabla 4 Pregunta 2 53

Tabla 5 Pregunta 3 53

Tabla 6 Pregunta 4 54

Tabla 7 Pregunta 5 55

Tabla 8 Pregunta 6 55

Tabla 9 Pregunta 7 56

Tabla 10 Pregunta 8 57

Tabla 11 Pregunta 9 58

Tabla 12 Pregunta 10 58

Tabla 13 Pregunta 11 59

Tabla 14 Pregunta 12 60

Tabla 15 Pregunta 13 60

Tabla 16 Entrevistas.....62

Tabla 17 Evaluación y seguimiento de la propuesta.....67

INDICE DE GRAFICO

Gráfico 1 Variable Independiente 45

Gráfico 2 Variable Dependiente 46

Gráfico 3 Pregunta 1 .....

Gráfico 4 Pregunta 2 53

Gráfico 5 Pregunta 3 54

Gráfico 6 Pregunta 4 54

Gráfico 7 Pregunta 5 55

Gráfico 8 Pregunta 6 56

Gráfico 9 Pregunta 7 56

Gráfico 10 Pregunta 8 57

Gráfico 11 Pregunta 9 58

Gráfico 12 Pregunta 10 59

Gráfico 13 Pregunta 11 59

Gráfico 14 Pregunta 12 60

Gráfico 15 Pregunta 13 61

INDICE DE FIGURA

Figura 1 El iceberg en la cultura organizacional 28

Figura 2 Modelo de cultura organizacional 37

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Tractomaq S.A. se encuentra enfrentando varios desafíos en la gestión del talento humano, estos se han logrado identificar como la alta rotación de personal, la baja motivación de los empleados y una cultura organizacional poco fortalecida. Aunque en la actualidad la institución busca prevalecer competitiva mediante estrategias de precios, esto no genera el compromiso esperado hacia su capital humano. La falta de políticas internas que estén orientadas al bienestar emocional, ha llegado a afectar de manera negativa la productividad, el sentido de pertenencia del personal y el rendimiento global de la organización.

Estratégicamente, la falta de atención y cuidado emocional ha causado una brecha entre los empleados y la organización. Por lo tanto, abordar el impacto negativo del clima organizacional y desarrollar sistemas de motivación con comportamiento prosocial en Tractomaq S.A. es fundamental.

Este documento tiene como objetivo crear una propuesta que aborde la - gestión de recursos humanos - a través de la perspectiva del salario emocional para fortalecer y profundizar la cultura de la organización. Se proponen los siguientes incentivos no financieros: reconocimiento y capacitación, equilibrio entre la vida laboral y personal, y flexibilidad que se ofrecerán e implementarán a partir del 1 de enero de 2025, con aumentos esperados en la retención, productividad y satisfacción de los empleados.

1.2 Justificación

En la actualidad un sueldo básico o proporcional no basta para asegurar la dedicación del personal. Los trabajadores necesitan sentirse apreciados y reconocidos en un entorno de trabajo, ya sea por sus jefes inmediatos o por toda la institución. Por esta razón, el salario

emocional ha generado relevancia como una metodología eficaz para incentivar y generar una retención de talento.

La institución ha llegado a enfrentar problemas asociados a la baja retención de personal, junto a índices bajos de satisfacción laboral en los trabajadores. Estas dificultades están vinculadas con la falta de atención hacia las necesidades emocionales de los trabajadores, la falta de reconocimiento y un ambiente de trabajo poco consciente ante las situaciones profesionales o personales de cada uno. Por todo lo anterior, es esencial implementar medidas que fomenten el bienestar global del personal dentro de la misma.

Varios estudios han evidenciado que el dar prioridad al bienestar de los trabajadores no solo optimiza el entorno de trabajo, sino que también maximiza las oportunidades y la competitividad de la compañía. Con el proyecto planteado, se podrá generar la aplicación de soluciones útiles para optimizar el ambiente de trabajo y construir un ambiente sostenible.

1.3 Alcance

El análisis planteado se realizará en la empresa Tractomaq S.A., la misma que se encuentra situada en Guayaquil, durante el 2025. Esta propuesta incluye la creación e implementación de una estrategia del área administración del talento humano donde se planteará que el salario emocional es un punto importante en la relación con los trabajadores. La meta de todo esto es lograr fomentar una cultura empresarial fortalecida, en la que los empleados se sientan inspirados, apreciados y dedicados. Para medir su eficacia, se utilizarán medidas como la satisfacción en el trabajo, el cambio de personal, la dedicación de la organización y la productividad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar una estrategia de gestión del talento humano basada en el salario emocional para fortalecer la cultura organizacional de Tractomaq S.A. durante el año 2025.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Indagar los fundamentos teóricos y salario emocional y dar a conocer cómo estos influyen en el personal y la cultura d la empresa.
- Recolectar información sobre el clima laboral de la empresa, enfocándose en como los empleados valoran los beneficios emocionales, el reconocimiento a su trabajo, la flexibilidad de horarios y las oportunidades de crecimiento profesional.
- Identificar estrategias que permitan evaluar el impacto de los beneficios emocionales en el clima laboral, utilizando encuestas de satisfacción, el análisis de retención de empleados y el seguimiento de la productividad durante el año 2025.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Salario emocional

2.1.1. Conceptualización y evolución del salario emocional.

El salario emocional es el conjunto de estímulos no monetarios que una institución proporciona a sus empleados con el objetivo de fomentar la satisfacción, lealtad y dedicación hacia la empresa (Chiavenato, 2020). Este tipo de salario contiene distintos resultados como el reconocimiento del esfuerzo dentro de la institución, la generación de un ambiente de trabajo positivo, posibilidades de capacitación y desarrollo internos, flexibilidad en los horarios para los trabajadores, entre otras acciones dirigidas al bienestar general del empleado.

Este método ha ganado importancia en el ámbito organizacional a causa de los cambios sociales, económicos y generacionales existentes alrededor del mundo, los mismos que han generado inconformidad en las expectativas de los empleados. En la actualidad, no es suficiente con una remuneración equitativa o justa; los empleados también buscan un lugar donde puedan crecer de forma personal o profesionalmente, percibir que su labor tiene significado y que son un componente activo y valioso de la institución.

Desde la teoría, este término se relaciona con la pirámide de necesidades de Maslow (1943), donde, tras lograr cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad, las personas buscan necesidades de afiliación, reconocimiento y autorrealización. Al mismo tiempo esto se encuentra vinculado con la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), que diferencia entre los factores higiénicos y los factores motivacionales, siendo estos últimos los que verdaderamente promueven la satisfacción en el desempeño de actividades dentro de la institución.

Con lo anterior, se entiende que el sueldo emocional se presenta como un instrumento estratégico que posibilita a las entidades optimizar su ambiente interno, incrementar la permanencia del talento y lograr altos índices de productividad.

2.1.2 Modelos de salario emocional en empresas globales.

A nivel internacional, existen diversas empresas que han implementado modelos exitosos de salario emocional como parte de su estrategia de recursos humanos. En estas organizaciones se encuentra Google, Microsoft, Zappos y Netflix han demostrado que logran brindar beneficios emocionales a sus colaboradores, los mismos que genera impactos positivos tanto en la satisfacción personal como en el rendimiento laboral.

Según Gómez y Ramírez (2022), los principales componentes del salario emocional aplicados en estas empresas incluyen:

- ✓ **Reconocimiento y Apreciación**: Involucrar los elogios, premiaciones y retroalimentación positiva a causa del desempeño del empleado.
- ✓ **Desarrollo Profesional**: Oportunidades de capacitación, ascensos y programas de mentoría para los trabajadores.
- ✓ **Conciliación Laboral-Familiar**: Flexibilidad horaria, trabajo desde casa y permisos especiales.
- ✓ **Ambiente de Trabajo Positivo**: Relaciones laborales sanas y espacios adecuados para el desarrollo profesional y si es posible personal.
- ✓ **Autonomía y Participación**: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones de la institución y fomentar el liderazgo.
- ✓ **Cultura Organizacional**: Valores, normas y prácticas que fomentan el sentido de pertenencia con la institución.

Estos elementos han permitido que dichas organizaciones no solo retengan talento necesario para las mismas, sino que también logren aumentar su nivel de innovación a futuro,

logran reducir la rotación de personal y fortalecer su cultura organizacional. Lo relevante de estos modelos es que pueden ser adaptados a empresas de distintos tamaños, incluyendo las del sector industrial.

2.1.3 Relación entre salario emocional y productividad.

Actualmente, existen numerosas investigaciones que pueden demostrar una correlación profunda entre la implementación del salario emocional y el incremento en la productividad de la organización. Cuando los trabajadores sienten valoración y que la empresa se preocupa por su bienestar emocional, el compromiso y el incentivo de los mimos pueden incrementarse de manera exponencial.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) comunica que en las empresas donde se implementan estrategias donde el enfoque en el bienestar emocional de sus empleados es el principal, se llega lograr un aumento en su motivación y una así mismo una reducción en la rotación de personal. Lo cual demuestra que el salario emocional no solo beneficia al trabajador, sino que también representa una inversión estratégica para la empresa.

Según Harvard Business Review (2023), los empleados que se sienten emocionalmente conectados con su lugar de trabajo experimentan un aumento de hasta el 35% en su productividad, en comparación con aquellos que no reciben estos beneficios. A lo que se debe a que el salario emocional actúa como un incentivo directo, fomentando un compromiso que va más allá de las recompensas económicas.

2.1.4 Estrategias de salario emocional en empresas del sector industrial.

En el sector industrial, donde los entornos laborales estructurados la implementación de estrategias de salario emocional es un reto, y a su vez una oportunidad de mejora. Aunque se supone que normalmente esta clase de empresa han priorizado indicadores operativos y financieros, lo que ha dado inicio al reconocimiento del impacto del bienestar emocional de los trabajadores en forma positiva.

Entre las estrategias exitosas implementadas tenemos: la rotación de turnos para favorecer el equilibrio entre la vida laboral y personal, programas de reconocimiento al mérito por actividades, capacitación continua al personal, fortalecimiento de la comunicación interna y creación de espacios de descanso adecuados.

Como señala Pérez (2019), que las empresas que implantan políticas de salario emocional obtienen una estabilidad mayor en su ámbito laboral, que el ambiente lo mejoran y al hacerlo se obtienen ventajas competitivas porque se cuenta con equipos más enfocados y responsables con las empresas.

2.1.5 Beneficios del salario emocional en la motivación y satisfacción laboral.

La Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) sostiene que las personas se sienten más motivadas cuando pueden tomar decisiones, tienen claridad en sus objetivos y se desarrollan en un entorno donde predomina la confianza. Estos principios coinciden con los componentes clave del salario emocional.

Además, al sentirse valorado, el trabajador desarrolla una conexión emocional con su empresa, lo que genera estabilidad, compromiso y una actitud más positiva frente a los retos laborales.

Empresas como los del Grupo Bimbo y Banco Pichincha nos indican que al incorporar estos beneficios en su política interna ha dado resultados positivos con una mayor producción, menos rotación y mejora en los indicadores de clima organizacional.

2.1.6 Casos de éxito en la implementación del salario emocional.

Diferentes estudios recientes coinciden que estos beneficios no monetarios afectan de manera directa a los trabajadores y su bienestar. Donde se fortalece la lealdad a la empresa, reduciendo la presión y nivel de estrés laboral.

El reporte de América latina en sus avances notables que se han dado gracias a esta aplicación de estas estrategias, especialmente con la reducción de rotación y asegurando el compromiso organizacional.

Un caso destacado es el del Grupo Bimbo, que ha desarrollado programas integrales que incluyen atención al colaborador, jornadas laborales flexibles y espacios para el desarrollo personal. Según reportes internos, estas acciones generaron un aumento del 15 % en la productividad y una disminución del ausentismo laboral (Grupo Bimbo, 2020).

En ecuador de manera igual, el Banco Pichincha ha implementado políticas enfocadas en la capacitación constante y el reconocimiento del desempeño. Estas acciones permitieron reducir la rotación de personal en un 25 % (Banco Pichincha, 2019).

En muchas organizaciones públicas y privadas de América Latina, se ha observado que cuando se implementan programas enfocados en el reconocimiento, la flexibilidad laboral y un buen clima organizacional, los resultados son evidentes: el personal rinde mejor y se siente más estable en sus puestos En particular, se ha señalado que políticas como el teletrabajo, la formación continua y la conciliación entre la vida personal y laboral inciden positivamente en la percepción del empleo y en el nivel de satisfacción de los trabajadores (Chiang Vega et al., 2008).

En este campo, la inteligencia emocional resalta como factor principal en la aplicación del salario emocional. Por ejemplo, empleados con niveles altos de inteligencia emocional gestionan el estrés de una manera excelente. Resuelven conflictos y mantener una actitud positiva ante las exigencias del ambiente laboral.

Para la creación de ambientes colaborativos estas cualidades favorecen, ya que mejoran las relaciones, y aumentan los compromisos. De hecho, varias empresas han empezado a implementar el desarrollo de esta agilidad como parte de programas internos, al

dar por sentado su estrecha relación con la satisfacción laboral y la retención del talento (Mendoza, 2021).

Los casos referentes nos dan ayudan a concluir que el salario emocional no solo es una opción viable para mejorar la calidad del ambiente de trabajo, sino que fortalece la cultura organizacional al ser una herramienta estrategia. El ingreso de este tipo de enfoque ayuda a crear espacios más saludables de trabajo, motivadores y sostenibles a mayor plazo.

2.1.7 Implementación del salario emocional en tractomaq s.a. (nivel micro).

2.1.7.1 Diagnóstico de la situación actual en tractomaq s.a.

Para comprender el contexto organizacional de Tractomaq S.A. en relación con la gestión del talento humano, fue necesario realizar un diagnóstico interno que permitiera identificar las condiciones actuales del clima laboral, los niveles de motivación, la percepción del personal sobre el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

Los resultados dados a través de encuestas aplicadas al personal y entrevistas con lideres de área de recursos humanos que reflejan una serie de problemas que minimizan el compromiso de los empleados. Entre estos datos se identifican la falta de reconocimiento por parte de los altos dirigentes, mínimas capacitaciones y superación profesional, así como una comunicación interna poco fluida.

La brecha existente que se miró entre los valores asentados por la empresa y la realidad vivida por los trabajadores en su ambiente de trabajo diario. Lo que manifestaron los empleados al sentir poca valoración, lo que ha influido en su motivación y en varios casos la rotación.

Así mismo se detectaron debilidades en lo referente a la flexibilidad de horarios, lo emocional del equipo, u la ausencia de factores efectivos para encajar las sugerencias y necesidad d los empleados. Lo que al sentido de pertenencia estas condiciones han afectado negativamente, lo que ha dado una visión de ambiente lejano o poco cercano.

El análisis del entorno interno sugiere que, aunque Tractomaq S.A. mantiene ciertos esfuerzos aislados orientados al bienestar de los empleados, no existe una estrategia estructurada ni continua en torno al salario emocional. La ausencia de una política formal ha generado inconsistencias en la aplicación de beneficios no monetarios y ha limitado su impacto positivo en la cultura organizacional.

Este diagnóstico evidencia la necesidad de diseñar e implementar una estrategia integral de salario emocional que responda a las verdaderas necesidades del personal, y que a su vez se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa. Fortalecer aspectos como el reconocimiento, el desarrollo personal, la flexibilidad laboral y el liderazgo empático permitirá consolidar un entorno laboral más saludable, productivo y comprometido con los valores institucionales.

- **Diseño de un plan de salario emocional para la empresa**

A partir del diagnóstico realizado en Tractomaq S.A., se identificó la necesidad de estructurar un plan formal de salario emocional que permita atender de forma estratégica las carencias detectadas en la motivación, el reconocimiento, la comunicación y el desarrollo profesional del personal. Este plan busca fortalecer la cultura organizacional y contribuir a la mejora del clima laboral, la retención del talento humano y la productividad general de la empresa.

El diseño del plan parte de los resultados obtenidos a través de instrumentos de recolección de datos, los cuales demostraron la falta de reconocimiento sistemático, la falta de programas de formación interna, poca flexibilidad en el trabajo y un estilo de liderazgo que no se centraba en aspectos emocionales. Así, se sugiere una estrategia enfocada en ejes fundamentales que se atiendan a estas debilidades.

Los componentes del plan son los siguientes:

a) **Apreciación y Premios**: implementar un sistema formal que celebre y premie los logros de cada individuo y grupo. Según la encuesta de Harvard Business Review por Gallo, la apreciación regular duplica la motivación y reduce la tasa de rotación. Por lo tanto, será crítico iniciar la introducción de un tipo de recompensas o reconocimientos regulares para Tractomaq S. A.

b) **Horarios Flexibles:** Aplicar políticas que fomenten la flexibilidad en cuanto al tiempo de trabajo y la posibilidad de realizar actividades desde casa. De acuerdo con Deloitte, la flexibilidad laboral ha ayudado a incrementar la salud mental de los empleados, así como su productividad, lo cual se ha visto especialmente en áreas necesitadas de empleados adaptables. En este sentido, para Tractomaq S. A. la implementación de turnos acomodados en el área administrativa podría implementarse, y en el área operativa turnos que ofrezcan un mejor equilibrio en el tiempo libre.

c) **Educación y Crecimiento Profesional:** Impulsar iniciativas de aprendizaje continuo, tanto en habilidades técnicas como interpersonales, para fortalecer a los empleados y potenciar sus oportunidades de avance dentro de la empresa. La capacitación continua también eleva la satisfacción laboral, ya que los trabajadores sienten que la empresa se preocupa por su desarrollo personal (Cascio, 2019).

d) **Salud y Bienestar:** Establecer programas de salud y bienestar que incluyan apoyo psicológico, acceso a gimnasios o actividades deportivas, y consejos sobre nutrición. Las políticas de bienestar en el entorno laboral son un componente esencial del salario emocional, ya que promueven el equilibrio entre la vida personal y laboral (World Health Organization, 2020).

❖ **Evaluación de resultados y medición de impacto**

Para garantizar la efectividad del plan de salario emocional propuesto en Tractomaq S.A., es indispensable establecer un sistema de evaluación que permita medir su impacto en los colaboradores y en la cultura organizacional de forma objetiva y continua. Esta evaluación servirá para verificar si las estrategias implementadas cumplen con los objetivos definidos y generan los beneficios esperados.

a) **Grado de Satisfacción y Compromiso Laboral:** Puede utilizarse la técnica de encuestas sobre el clima organizacional para medir si los empleados perciben a los beneficios que se les otorgan. En un análisis de Gallup, se identifica que las organizaciones con programas de salario emocional efectivos tienen un 30% más empleado comprometidos. La satisfacción laboral debe ser analizada en un análisis anual y comparar los resultados con los recopilados antes del programa.

b) **Retención de Talento:** La proporción de rotación de personal es un indicador clave del efecto que tienen las políticas de salario emocional. Una reducción en la tasa de rotación de los empleados sería una señal clara de que las políticas de bienestar están ejerciendo un impacto favorable. Según investigaciones de LinkedIn (2020), las empresas que proporcionan salario emocional observan una disminución de hasta un 20% en la rotación del personal.

c) **La evaluación de la productividad**: En la Tractomaq S. A. el indicador puede ser medido, por ejemplo, al observar la producción efectiva de los empleados en la línea de ensamblaje y la tasa de logro de los objetivos de ventas mensuales. Como los empleados bien motivados y devueltos son más productivos, ambos deberían haber mejorado. Como lo analizó McKinsey & Company, un empleado satisfecho es hasta un 40% más productivo que un empleado promedio. Para comprender la situación con

los resultados generales del salario emocional, sería efectivo organizar entrevistas de salida y grupos de discusión con frecuencia.

d) **Bienestar General:** Para evaluar el efecto en el bienestar general, se podrían llevar a cabo entrevistas de salida y grupos de discusión de forma regular. Estos foros permitirían obtener opiniones directas de los empleados sobre los beneficios emocionales recibidos y su influencia en la calidad de su vida laboral.

La Además de estos indicadores, se utilizarán herramientas como entrevistas, focus group y observación directa para recoger impresiones cualitativas sobre los cambios generados en el ambiente laboral. Esto permitirá complementar los datos numéricos con una visión más humana y contextual.

El seguimiento se realizará de forma trimestral durante el primer año, y posteriormente de manera semestral. Esta periodicidad facilitará realizar ajustes oportunos en las estrategias aplicadas, adaptándolas a las necesidades reales del personal y a la dinámica de la empresa.

En síntesis, la evaluación del plan permitirá validar su efectividad y asegurar que el salario emocional no sea una acción aislada, sino una práctica organizacional sostenible. A través de este proceso, Tractomaq S.A. podrá consolidar una cultura organizacional centrada en el bienestar de su gente y orientada al logro de resultados con sentido humano.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas que influyen en la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten y actúan en su entorno de trabajo. Esta cultura es producto de la historia de la empresa, su entorno, su estructura y las experiencias acumuladas por sus integrantes. A través de ella se configura una identidad que determina el estilo de liderazgo, las relaciones

laborales, los procesos de comunicación y el modo en que se gestionan los recursos humanos y materiales.

Cordero et al. (2022, p. 137) señalan que la cultura organizacional se caracteriza por el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto con la forma en que se estructuran y administran sus recursos. Además, reconocen que estos elementos están condicionados por el entorno en el que la organización opera, lo que convierte a la cultura organizacional en un sistema dinámico y en constante evolución.

Para comprender en profundidad esta temática, Chiavenato (2009) propone una representación metafórica de la cultura organizacional mediante un iceberg. En este modelo, la parte visible del iceberg representa los aspectos formales y observables de la organización, como la estructura, los procesos, los reglamentos y los objetivos. Esta parte se refiere a lo que las personas pueden ver y medir en el funcionamiento diario de la empresa.

No obstante, la parte sumergida del iceberg simboliza la dimensión informal, es decir, los aspectos ocultos y profundamente arraigados que también influyen en la conducta organizacional. Tenemos los valores, actitudes, creencias, percepciones, motivaciones y emociones de todas las personas de la empresa. No son visible siempre, estos factores guía la cultura organizacional realmente, limitan la forma de ver y llevan las normas y los procesos.

Aquí, la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento individual y colectivo, sino que es un filtro determinante en las prácticas siendo efectivas en la empresa. Por ello es importante comprender y fortalecer esta dimensión para lograr una implementación efectiva de estrategias como el salario emocional, ya que ambas dimensiones se retroalimentan y se consolidan mutuamente.

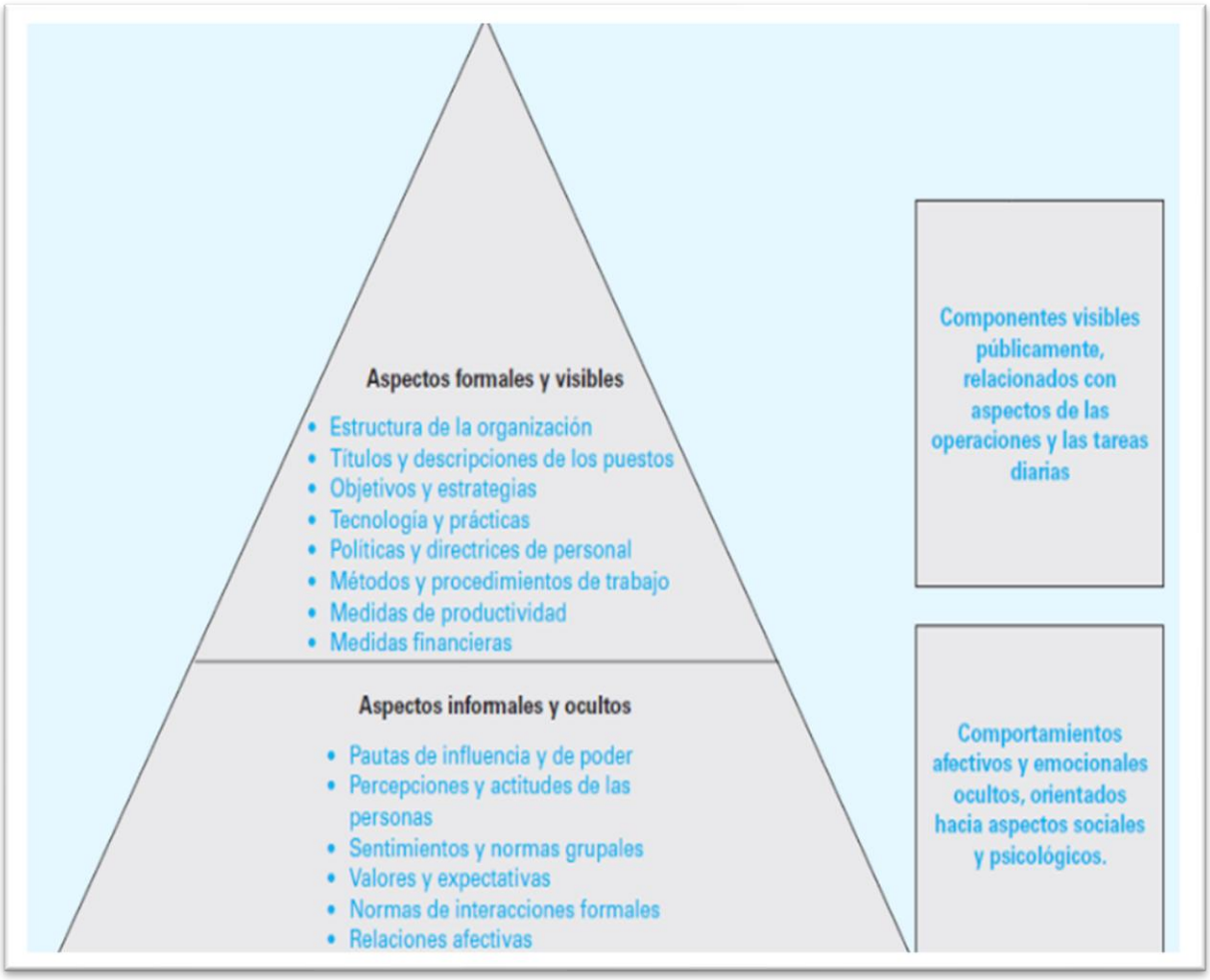


Figura 1 El iceberg en la cultura organizacional

2.2.1 Modelos de cultura organizacional en empresas a nivel mundial.

Diferentes empresas mundiales han desarrollado modelos que nos ayudan a entender, hacer, y dar fortalece su cultura organizacional, con la meta de hacer entornos armónicos en el trabajo, productivos y dirigidos con los objetivos estratégicos. Estos referentes brindan enfoques diferentes para analizar como los valores, reglas y actitudes compartidos que afectan al desempeño laboral.

Uno de los modelos más reconocidos es el propuesto por Geert Hofstede (2001), quien estudió las diferencias culturales en el ámbito empresarial a partir de seis dimensiones clave.

Dentro de estas se destacan el individualismo vs. colectivismo, el nivel de aversión a la incertidumbre, la distancia al poder, y la orientación a largo plazo, entre otras. Estas dimensiones permiten categorizar las culturas organizacionales de acuerdo con sus valores predominantes y comprender cómo estos afectan la toma de decisiones, el liderazgo y la interacción entre los colaboradores.

Por otro lado, el Modelo de Compromiso de los Empleados de Gallup (2020) se centra en el grado de conexión emocional que los empleados tienen con su trabajo, su equipo y la organización. Este modelo destaca la importancia de construir un entorno laboral basado en la confianza, el respeto mutuo y las oportunidades de desarrollo. Según Gallup, los empleados comprometidos son más productivos, más leales y contribuyen de manera más activa al logro de los objetivos empresariales.

Cameron y Quinn (1999) dentro de su teoría proponen un enfoque para analizar la cultura organizacional dentro de las instituciones, teniendo en cuenta los seis factores clave que influyen en el entorno laboral, como el tipo de liderazgo, la gestión de personas, los criterios de éxito, entre otros.

Tabla 1 Características del modelo de cameron y quinn

Dimensiones a medir	Resultados a obtener	Número de ítems	Naturaleza de la escala
Clima de los empleados	Clasificación de la cultura predominante y de las subculturas entre los tipos: Clan, Burocrática, Emprendedora y de Mercado	1	El encuestado ordena de mayor a menor las características ofrecidas de un listado, según cómo se adaptan a su percepción de la organización. La escala se puntúa: 1: 50%, 2: 30%, 3: 15%, 4: 5%.
Estilos de liderazgo	Identificación de los estilos de liderazgo predominantes dentro de la organización	-	-
Sistema de creación de nexos	Determinación de la red de relaciones y conexiones dentro de la organización	-	-
Priorización de los objetivos	Determinación de las prioridades organizacionales y cómo estas se alinean con la cultura organizacional		

Fuente. Elaboración propia (2025). basado en el modelo de cameron y quinn. (1999)

Harrison (1989) logro identificar que la cultura organizacional puede expresarse de diversas maneras dentro de una institución, influyendo en cómo los colaboradores se relacionan, toman decisiones y realizan sus actividades cotidianas dentro y fuera de la empresa.

Los tipos de ambiente y la cultura organizacional se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ **Cultura normativa**: Se enfoca en seguir reglas y procedimientos establecidos, valorando la estabilidad y el orden. Los empleados son evaluados según su conformidad con las normas.
- ✓ **Cultura de poder**: El poder está centralizado en la alta dirección, y las decisiones se toman desde arriba. Se espera que los empleados acaten las órdenes sin cuestionarlas.
- ✓ **Cultura de resultados**: Prioriza el logro de objetivos y la productividad, con recompensas basadas en el desempeño. Los empleados están motivados por los resultados y se espera su contribución activa.
- ✓ **Cultura orientada a las personas**: Se centra en el bienestar y desarrollo de los empleados, promoviendo la colaboración y un ambiente de apoyo y participación (Harrison, 1989).

2.2.2 Relación entre cultura organizacional y competitividad empresarial.

El ambiente y la cultura organizacional influye de manera significativa en la competitividad empresarial. Según Harvard Business Review (2019), las empresas que tienen una cultura fuerte, alineada con su estrategia y objetivos, son más exitosas a largo plazo, ya que fomentan un ambiente de innovación, colaboración y agilidad. En contraste, las organizaciones con culturas débiles enfrentan mayores dificultades para adaptarse a los cambios del mercado y mantener a su personal motivado.

La competitividad se potencia mediante una cultura organizacional que prioriza la flexibilidad, el trabajo colaborativo y el enfoque hacia el cliente. Un ejemplo de ello es Toyota,

que ha ilustrado cómo una cultura que se centra en la mejora continua, conocida como Kaizen, puede brindar una ventaja competitiva notable, lo que permite a la empresa sostener altos niveles de calidad y eficiencia, según Liker en 2004.

2.2.3 Prácticas exitosas de gestión de cultura organizacional.

Las estrategias efectivas en la administración de la cultura dentro de las organizaciones comprenden programas para el desarrollo de liderazgo, reconocimiento a los empleados, transparencia en la organización y respaldo al bienestar del personal. Firmas como Patagonia han sobresalido por su dedicación a la sostenibilidad y el bienestar de sus trabajadores, formando una cultura organizacional que se enfoca en principios éticos y sociales. Esto ha reforzado su imagen y la lealtad de los empleados, contribuyendo a su éxito a nivel mundial (Patagonia, 2020).

Un caso exitoso adicional es Salesforce, que pone en práctica liderazgo inclusivo y ofrece apoyo constante a su personal, fomentando una cultura organizacional que valora la innovación y la diversidad. Según un informe de McKinsey & Company (2018), estas prácticas son fundamentales para mantener a un equipo motivado y comprometido.

2.2.4 Cultura organizacional en empresas del sector industrial.

El sector industrial enfrenta desafíos únicos en términos de cultura organizacional debido a la naturaleza de su trabajo, la diversidad de su fuerza laboral y las demandas de innovación y productividad. Sin embargo, una cultura organizacional sólida y alineada con los valores y objetivos estratégicos de la empresa es clave para el éxito.

- **Características**

En las organizaciones del ámbito industrial, la cultura empresarial generalmente se enfoca en la eficiencia, la productividad y la seguridad. Las tradiciones en estos ámbitos frecuentemente exhiben estructuras jerárquicas marcadas, así como una atención especial al cumplimiento de procedimientos y normas. No obstante, la creatividad y la mejora constante

son también elementos esenciales que algunas firmas del sector industrial están adoptando en su cultura (Hickson, 2019).

Por ejemplo, General Electric (GE) ha establecido una cultura corporativa centrada en la innovación tecnológica y el desarrollo de productos revolucionarios, lo que le permite a la compañía mantener su competitividad a nivel global en la industria (Yip, 2017).

- **Factores que influyen en empresas industriales**

La cultura dentro de las organizaciones del ámbito industrial es moldeada por diversos elementos, como el tipo de liderazgo, las directrices de seguridad en el trabajo, la atención a la eficacia en las operaciones y las interacciones entre empleados. Contar con un liderazgo sólido que incentive la comunicación sincera y la toma de decisiones en conjunto es fundamental para forjar una cultura organizativa saludable (Kotter, 2012).

De igual manera, la aparición de nuevas tecnologías y la digitalización están revolucionando las culturas en este sector, favoreciendo una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en las empresas. Firmas como Siemens han implementado un enfoque organizativo centrado en la digitalización de sus operaciones y en la formación continua de su personal en tecnologías emergentes, lo que ha potenciado su competitividad y rendimiento organizativo (Siemens, 2021).

Una cultura organizativa robusta influye de manera directa en el rendimiento de los empleados, ya que crea un entorno laboral favorable que impulsa el compromiso, la motivación y el sentido de comunidad. De acuerdo con una investigación realizada por Gallup en 2020, las compañías que poseen una cultura saludable cuentan con trabajadores más comprometidos, lo que conlleva un aumento en la productividad y el rendimiento.

En el ámbito industrial, firmas como Caterpillar han evidenciado que una cultura enfocada en la seguridad y la colaboración puede disminuir el número de accidentes laborales

y mejorar la eficacia operativa, lo que a su vez beneficia el rendimiento de los empleados, según Caterpillar en 2020.

2.2.5 Diagnóstico y estrategias para la cultura organizacional en tractomaq s.a.

Refiriéndose al campo de Tractomaq S.A., la dinámica interna de la empresa juega un rol crucial en la atracción y retención de talento, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Un diagnóstico adecuado permitirá identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para fortalecer el entorno organizacional.

La evaluación de la cultura organizacional de Tractomaq S. A. debe contemplar un análisis del ambiente de trabajo a través de cuestionarios y entrevistas dirigidas a los trabajadores, con el fin de reconocer aspectos como las opiniones sobre el liderazgo, la comunicación dentro de la organización y la satisfacción con las políticas de gestión humana.

Para mejorar la cultura dentro de la organización, Tractomaq S. A. podría poner en marcha un programa de bienestar laboral que incluya reconocimiento, opción de horarios flexibles y oportunidades de crecimiento profesional. Establecer un entorno donde los trabajadores se sientan apreciados y estimulados no solo incrementará su rendimiento, sino que, además, ayudará a reforzar la cultura organizativa, alineándola con los objetivos estratégicos de la compañía (Cascio, 2019).

Después de poner en práctica las tácticas de cultura empresarial, es crucial llevar a cabo un seguimiento regular para evaluar los resultados. La revisión del ambiente de trabajo, los cuestionarios de satisfacción y la evaluación de la rotación de empleados ayudarán a identificar si las acciones están generando el efecto esperado.

En concordancia con la investigación de McKinsey (2018), las organizaciones que dedican recursos a perfeccionar su cultura empresarial consiguen mantener una sólida sostenibilidad en su rendimiento, lo que les facilita continuar siendo competitivas a lo largo del tiempo.

2.3 Marco conceptual

SALARIO EMOCIONAL

El salario emocional se refiere al conjunto de beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus colaboradores para mejorar su calidad de vida, motivación y satisfacción laboral (Chiavenato, 2019). Estos beneficios pueden incluir flexibilidad horaria, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, bienestar emocional y ambiente laboral positivo.

En el estudio, el salario emocional es analizado como un elemento clave en la gestión del talento humano en Tractomaq S.A., evaluando su implementación y su influencia en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

- **Satisfacción con los beneficios emocionales**

Esta es una percepción positiva de que los empleados tienen incentivos no económicos ofrecidos por la empresa, como el reconocimiento, la flexibilidad, el entorno laboral favorable y las oportunidades de desarrollo personal que afectan directamente su desarrollo, motivación y compromiso de adherirse a la organización.

- **Motivación en el trabajo**

La motivación en el trabajo abarca una serie de elementos internos y externos que motivan a los empleados a realizar sus labores con dedicación y efectividad. Se investiga la relación entre las estrategias de salario emocional y la motivación de los trabajadores en Tractomaq S. A., analizando su efecto en la productividad y en el compromiso con la organización.

- **Compromiso con la empresa**

Es el vínculo emocional y profesional que combina a un empleado con una organización que se manifiesta como un deseo de intentar alcanzar objetivos institucionales, permanecer en la empresa a largo plazo y adaptarse a sus valores, misión y visión.

- **Identificación con los valores de la empresa**

Es el proceso de los empleados que aceptan, dividen y se adaptan a los principios de la empresa, las creencias y la cultura de la organización. Esto se refleja en su comportamiento diario, el compromiso de lograr los objetivos de la organización y la motivación para contribuir activamente a sus objetivos, creando una sensación de sentimiento y cohesión en el entorno laboral.

- **Percepción del clima laboral**

Es Evaluación subjetiva que los empleados tienen en términos de circunstancias, entorno y relaciones en el entorno laboral. Esta opinión incluye aspectos como la calidad de la comunicación, el nivel de apoyo a los colegas y la supervisión, el capital del tratamiento, la cultura de la organización y el grado de satisfacción general con el entorno laboral.

- **Relaciones entre compañeros de trabajo**

Estos son vínculos interpersonales establecidos entre las organizaciones entre los empleados basados en la cooperación, la comunicación y el respeto mutuo. Estas condiciones tienen un impacto directo en el entorno laboral, la cohesión del equipo y la eficiencia laboral. Las relaciones positivas facilitan la amistad, la cooperación y el intercambio de ideas que promueven el comportamiento general de los empleados y el logro de los objetivos organizacionales.

- **Retención del talento**

El atractivo del talento se refiere a las tácticas que aplica una empresa para prevenir la pérdida de personal esencial, asegurando su permanencia y avance dentro de la organización.

- **Productividad laboral**

La productividad laboral es una medida que evalúa la cantidad de productos o servicios generados por unidad de trabajo en un intervalo específico. Está relacionada con la

efectividad en el uso de personal y recursos materiales para alcanzar los objetivos organizacionales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El entorno organizacional, es la forma en la que actúan los integrantes de una organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores que influyen en los aspectos de la vida laboral, es así como Cordero et al. (2022. p. 137), mencionan que la Cultura organizacional se caracteriza por el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran, tomando en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.

Se investiga cómo la implementación de acciones enfocadas en el bienestar emocional de los empleados contribuye al fortalecimiento de la identidad y valores de la organización en Tractomaq S.A., promoviendo un entorno de trabajo más positivo y alineado con los valores corporativos., se requiere contar con bibliografía que permita entender las definiciones de ambiente y la cultura organizacional. De acuerdo con Amorós (2014) significa:

> El conjunto de ideas, valores, creencias, conductas y expectativas que se comparten entre los colaboradores de una empresa, incluyendo en este contexto, las acciones rutinarias que se presentan en la interactuación de las personas, las normas que se siguen para el trabajo organizacional y los valores que dominan la gestión organizacional, como la filosofía, calidad y políticas tanto para funcionarios como para clientes (p.231)

Afines con los criterios expresados, se podría acotar que, dentro de la identidad y valores de la organización se interrelacionan valores, creencias, conductas, tradiciones y más aspectos que se asocian con una filosofía particular de una organización, que no solo se enfoca en las condiciones económicas sino también en las maneras que se conciben las

relaciones entre los colaboradores, siendo los valores empresariales y las creencias de los integrantes, los pilares que sostienen el estilo de gestión y las prácticas internas.

De acuerdo con Chiavenato (2001), aunque el entorno organizacional se considera un sistema compartido de valores, posee una estructura que permite su definición y soporte, que podría representarse con la siguiente figura:

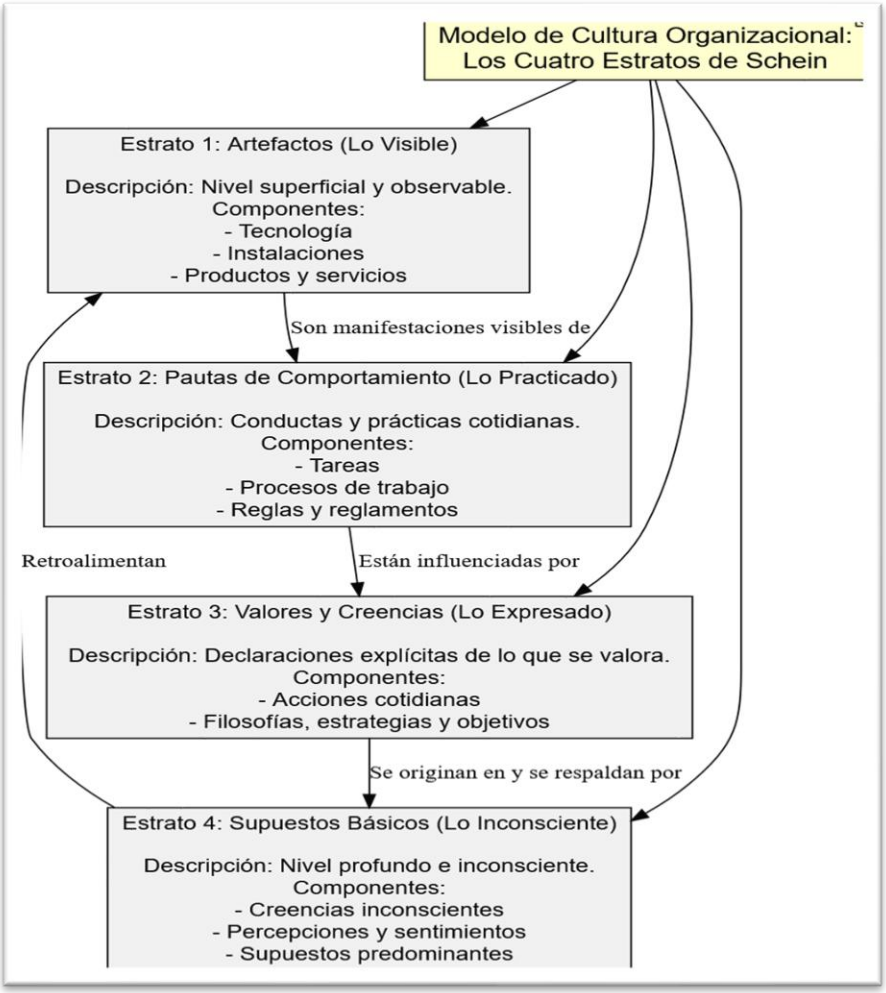


Figura 2 Modelo de cultura organizacional

El modelo de Schein nos invita a ver la cultura organizacional como un sistema integrado, donde lo visible es reflejo de procesos internos profundos. Una administración adecuada de la cultura necesita entender y tratar cada uno de sus estratos, reconociendo que el cambio duradero solo puede lograrse cuando las prácticas diarias coinciden con los principios y convicciones, y estos últimos con los supuestos fundamentales que permanecen ocultos.

- **Identificación con la empresa**

Es la medida en que el empleado siente una parte integral de la organización, que tiene sus valores, misión, visión y propósito. Sintiendo un fuerte sentido de sentimiento y compromiso, reflejados en su deseo de contribuir al éxito organizacional, su lealtad y motivación para mantener un excelente desempeño.

- **Estabilidad laboral**

Es la seguridad que los empleados involucrados en la continuidad del empleo en una organización caracterizada por el miedo a un despido repentino o cambios en las condiciones de trabajo.

- **Satisfacción con el clima laboral**

Este es el nivel de agrado que los empleados experimentan el entorno de trabajo general en la organización. Este concepto cubre aspectos como las circunstancias interpersonales, el apoyo de los supervisores, la comunicación organizacional, la justicia en el tratamiento, las condiciones físicas en el lugar de trabajo y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- **Programas de bienestar laboral**

Son iniciativas y políticas implementadas por las compañías con el objetivo de promover la salud física, mental y emocional de los empleados, así como su calidad de vida en el entorno laboral. Estos programas pueden incluir actividades como promoción de la salud, seminarios de gestión del estrés, acceso a servicios psicológicos, horarios flexibles, beneficios sociales y actividades recreativas.

- **Percepción del liderazgo**

Es la forma en que los empleados perciben las habilidades, el comportamiento y el estilo de la organización. Esta opinión afecta la relación entre el equipo y su general, afectando el entorno laboral, la motivación y el rendimiento. La gerencia, que se percibe

como eficiente, justa y determinada para que los empleados estén bien, tiende a promover la confianza, el compromiso y la lealtad a la empresa.

- **Oportunidades de crecimiento**

Estas son las oportunidades que la organización ofrece a sus empleados para desarrollar y mejorar sus habilidades profesionales, aumentar el nivel de responsabilidad y promover sus carreras en la empresa. Estas opciones pueden incluir programas de capacitación, campañas internas, rotación de posición, proyectos especiales y esquema de tutoría.

- **Clima Organizacional**

Las condiciones laborales son las percepciones de los empleados acerca del ambiente en el que trabajan y de las interacciones entre ellos en la compañía.

- **Eficacia laboral**

La eficacia laboral se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos y metas propuestos en el entorno de trabajo, independientemente de los recursos empleados. Es una medida de qué tan acertadas y completas son las acciones emprendidas para lograr los resultados deseados.

2.4. Marco legal

Este enfoque se sustenta en normas nacionales e internacionales que protegen los derechos laborales y promueven ambientes de trabajo dignos, seguros e inclusivos

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 326 que todo trabajador tiene el derecho a realizar sus labores en un ambiente adecuado, en donde se garantice su integridad, higiene, seguridad y salud física y emocional. En este campo, los colaboradores de Tractomaq S.A. deben contar con un entorno organizacional adecuado, en donde puedan desarrollar su trabajo con la suficiente seguridad y motivación en función de cumplir con los objetivos individuales e institucionales propuestos en la empresa.

Además, el artículo 327 señala que las condiciones laborales deben fomentar el desarrollo integral de los trabajadores, lo que se alinea con la implementación del salario emocional y el fortalecimiento del entorno organizacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Código del Trabajo (2008) en su artículo 42, determina que el empleador debe tratar a sus colaboradores con respeto y consideración, dotándole de las debidas condiciones para realizar sus labores de una manera adecuada y con salud y seguridad. A partir de este diagnóstico, los directivos de Tractomaq S.A. deben tratar adecuadamente a sus colaboradores, así mismo proveer de las suficientes garantías para que éstos se sientan respaldados y asegurados en el desempeño de sus labores.

Además, el artículo 80 menciona la importancia de la estabilidad laboral y los incentivos no monetarios como mecanismos para mejorar la productividad y la satisfacción laboral (Código del Trabajo de la República del Ecuador, 2004).

Respecto a la evaluación del desempeño, el Ministerio de Trabajo (2018) tiene la función de asegurar la administración del subsistema de evaluación de desempeño para todas las empresas públicas o privadas que operen en el país, del mismo modo, está encargado de introducir los registros de las evaluaciones de desempeño derivados de las empresas evaluadoras.

El artículo 14 del Código del Trabajo establece que los niveles de desempeño individual, haciendo énfasis en el rendimiento de los trabajadores de las empresas, asumiendo que los niveles de eficiencia miden cuantitativamente en concepto de fabricación de productos y prestación de servicios.

Los ítems en los que los directivos de Tractomaq S.A. como de toda empresa deben evaluar son calidad de servicio, generación de productos, conocimientos específicos,

competencias técnicas, conductuales, como factores de evaluación individual para determinar los niveles de desempeño de sus colaboradores.

El Decreto Ejecutivo 2393 establece normativas sobre salud y seguridad en el entorno laboral, destacando la obligación de los empleadores de generar condiciones favorables para el bienestar físico y mental de los trabajadores. La implementación del salario emocional se vincula directamente con esta normativa, ya que busca mejorar la calidad de vida laboral a través de beneficios no económicos (Ministerio de Trabajo, 2020).

Según la Ley Orgánica de Discapacidades, en su artículo 47, y la Ley Orgánica de Igualdad de Género, el Estado garantiza la equidad de condiciones para todos los trabajadores, fomentando espacios laborales inclusivos y justos (Ministerio de Trabajo, 2015). Estas regulaciones subrayan la relevancia de implementar estrategias de salario emocional como medios para promover la diversidad y el ambiente organizacional dentro de las compañías.

Las convenciones de la OIT fijan criterios globales en relación con los derechos laborales, la seguridad en el empleo y el bienestar de los trabajadores. El Convenio 155, que trata sobre la seguridad y salud laboral, destaca la importancia de proporcionar un entorno de trabajo que apoye la salud física y emocional. Asimismo, el Convenio 190 se ocupa de la erradicación de la violencia y el acoso en el ámbito laboral, elementos que afectan de manera significativa la cultura dentro de las organizaciones (Organización Internacional del Trabajo, 1981, 2019).

El artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que toda persona tiene derecho a condiciones de trabajo justas y equitativas, lo que implica la necesidad de promover estrategias como el salario emocional para mejorar el entorno laboral (Naciones Unidas, 1948).

En el caso de Tractomaq S.A., la implementación del salario emocional y el fortalecimiento de la cultura corporativa deben cumplir con las disposiciones legales mencionadas. Esto implica:

- Garantizar estabilidad y bienestar laboral, en cumplimiento con la Constitución y el Código del Trabajo.
- Promover un ambiente inclusivo y equitativo, alineado con las leyes de igualdad y no discriminación.
- Asegurar condiciones seguras y saludables, según la normativa de seguridad y salud en el trabajo.
- Adoptar estándares internacionales, siguiendo los convenios de la OIT y los principios de derechos humanos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Según el propósito

Este estudio se basa en una investigación descriptiva, ya que busca entender cómo se encuentra actualmente la gestión del talento humano en Tractomaq S.A., poniendo especial atención en el uso del salario emocional y su influencia en el ambiente laboral y los valores que comparten los colaboradores dentro de la empresa. Lo que se pretende es observar, describir y analizar la situación real, para luego proponer estrategias concretas que ayuden a mejorar el clima organizacional.

3.1.2. Según la manipulación de las variables

La investigación es de tipo no experimental, puesto que no se manipulan deliberadamente las variables del estudio. Se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervención del investigador. En este sentido, se recolectan datos de la realidad organizacional de Tractomaq S.A. para analizarlos de manera objetiva.

3.1.3. Según el tiempo de duración

El estudio se clasifica como transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo. Esto permite obtener una fotografía del estado actual de la gestión del salario emocional y su relación con el clima organizacional, sin requerir un seguimiento a largo plazo. Las estrategias implementadas afectan los resultados, utilizando indicadores de rendimiento esenciales y encuestas de satisfacción a los trabajadores.

3.2. Herramientas metodológicas

Para analizar el impacto del salario emocional en la gestión del talento humano en Tractomaq S.A, se eligió como herramientas metodológicas al método teórico inductivo deductivo porque permite analizar el impacto de los salarios emocionales de experiencias

específicas en la empresa y desde los principios generales de motivación y gestión del talento.

Y al método empírico se utilizó a través de investigaciones y entrevistas, ya que estas herramientas permiten información cuantitativa y de alta calidad directamente de los empleados y los recursos humanos, proporcionando un análisis completo, valido y confiable

3.3. Técnicas

En investigaciones, los instrumentos se emplean para medir variables y, en ocasiones, se combinan diversas técnicas de recolección de datos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Los cuestionarios incluyen preguntas cerradas y abiertas, permitiendo obtener tanto información cuantitativa como cualitativa de forma ordenada. Las entrevistas, realizadas por un entrevistador capacitado, brindan un análisis profundo de las percepciones y experiencias de los participantes.

Para este estudio, se emplearán entrevistas, encuestas y, asegurando una comprensión integral del impacto del salario emocional en la gestión del talento humano en Tractomaq S.A.

- **Guía de Entrevista:** Diseñadas para participantes clave en el área de Recursos Humanos, estas entrevistas estructuradas buscan recabar información cualitativa detallada sobre las percepciones, retos y experiencias de los líderes en la implementación de estrategias de salario emocional. Las entrevistas se enfocarán en comprender cómo se valoran estas políticas desde una perspectiva interna y cómo impactan la motivación y el compromiso del personal.
- **Cuestionarios:** Enfocados en los empleados de la empresa, estos cuestionarios estructurados se centrarán en recoger datos cuantitativos sobre la satisfacción y las percepciones respecto a las estrategias de salario emocional implementadas. El instrumento consta de 13 preguntas relacionadas con el ambiente laboral, la motivación y

el efecto de estas estrategias en la cultura organizacional, lo que permitirá obtener una visión clara y objetiva sobre la efectividad de las políticas aplicadas. El cuestionario se encuentra disponible en el siguiente enlace, https://forms.gle/AeHPLM7RE6ERoXd96.

3.4. Estudios iniciales

3.5.1 Organizador gráfico de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

SALARIO EMOCIONAL

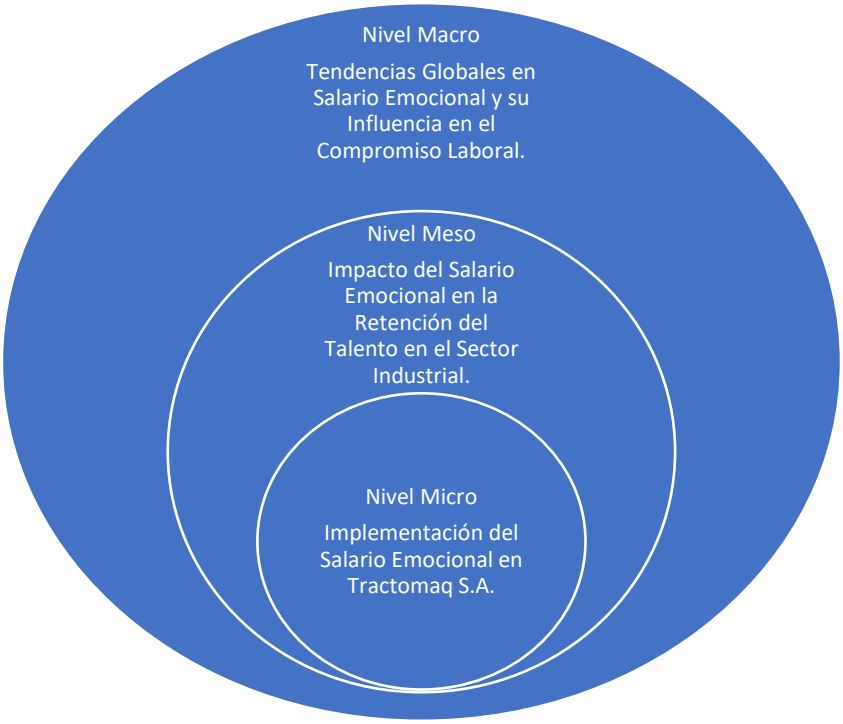


Gráfico 1 Variable Independiente

VARIABLE DEPENDIENTE:

CULTURA ORGANIZACIONAL

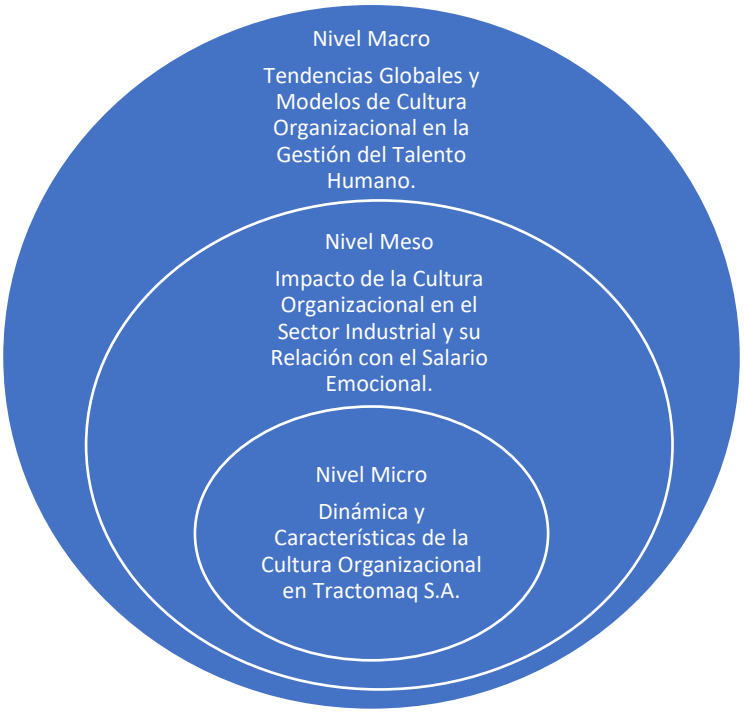


Gráfico 2 Variable Dependiente

3.5.2 Matriz de operacionalización de variables.

Para el desarrollo de este proyecto, es esencial la especificación detallada de las variables claves que serán evaluadas para abordar las preguntas de investigación planteadas. Se establecerán tanto variables independientes como dependientes, lo que nos permitirá comprender de manera completa el proceso evaluando el impacto del salario emocional en general del talento humano y fortalecimiento del clima laboral, así como los la cultura organizacional.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Instrumento
Variable independiente Salario Emocional Conjunto de beneficios que no implican dinero, pero que la empresa da para que los trabajadores se sientan motivados, cómodos y felices en su trabajo.	Psicológica Percepción del trabajador con los beneficios de bienestar, motivación y compromiso.	Satisfacción con los beneficios emocionales. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios no monetarios que recibe? (Escala 1-5) Motivación en el trabajo. ¿Cree que los incentivos emocionales influyen en su motivación laboral? (Sí/No, ¿por qué?) ¿Qué tipo de incentivos emocionales considera más importantes para su motivación laboral? Compromiso con la empresa. ¿En qué medida se siente comprometido con los -objetivos de la empresa? (Escala 1-5)	Dimensión Psicológica Encuesta Entrevista semiestructurada Encuesta
	Organizacional Como influyen en el clima laboral, valores y relación del trabajador con la empresa estos beneficios.	Identificación con los valores de la empresa. ¿Siente que los valores de la empresa son parecidos a los suyos? (Sí/No, explique) Percepción del clima laboral. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en lugar de trabajo dentro de la empresa? (Escala 1-5) ¿Qué aspectos del ambiente laboral considera que deberían mejorar? Relaciones entre compañeros de trabajo. - ¿Cree que estos incentivos emocionales ayudan a mejorar el compañerismo y el trabajo en equipo? (Sí/No, ¿por qué?) ¿Cómo describiría la relación entre compañeros en su área de trabajo	Dimensión Física Encuesta Entrevista semiestructurada Encuesta

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable dependiente Cultura Organizacional Conjunto de normas, valores y prácticas que crea la empresa como parte de su identificación, mismos que afectan la relación con sus empleados.	<u>Psicológica</u> Sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización.	Identificación con la empresa. - ¿Se siente parte de la empresa y su misión? (Sí/No, ¿por qué?) - ¿Qué acciones cree que ayudarían a fortalecer el sentido de pertenencia en la empresa?	Dimensión Psicológica Encuesta
		Estabilidad Laboral - ¿Cree que en la empresa la estabilidad laboral de los empleados es valorada? (Sí/No) - ¿Considera que su puesto de trabajo es seguro a largo plazo? ¿Por qué?	Entrevista semiestructurada
		Satisfacción con el clima laboral - ¿Qué tan satisfecho está con el clima laboral en la empresa? (Escala 1-5) - ¿Cómo describiría la comunicación entre jefes y empleados en la empresa?	Encuesta
	<u>Organizacional</u> Acciones que hace la empresa para fortalecer la cultura organizacional.	Programas de bienestar laboral. - ¿Ha participado en los programas de bienestar laboral? (Sí/No,) - ¿Qué tipo de programas de bienestar considera que serían útiles para usted y sus compañeros?	Dimensión Física Encuesta
		Percepción del liderazgo. - ¿Cómo calificaría dentro de la empresa el liderazgo? (Escala 1-5) - ¿Cómo se manejan los conflictos entre empleados y supervisores en su área de trabajo?	Entrevista semiestructurada
		Oportunidades de crecimiento - ¿Considera que la empresa le ofrece oportunidades para crecer profesionalmente? (Sí/No, ¿por qué?) ¿Qué tipo de capacitaciones o formaciones le gustaría recibir en la empresa?	Encuesta

3.5.3 Criterios y exclusión

En esta investigación se tomó en cuenta al personal que realmente puede aportar información útil sobre cómo se maneja el talento humano en Tractomaq S.A.

Criterios de inclusión:

Se tomó en cuenta a todos los empleados que actualmente activos en la empresa sin importar el área en la que trabajen o el cargo que ocupen. También se consideró clave incluir al personal del departamento de Recursos Humanos, ya que están directamente involucrados en la gestión del talento humano y en la aplicación de estrategias como el salario emocional. Además, se decidió incluir únicamente a aquellos colaboradores que tengan al menos seis meses trabajando en la empresa, ya que este tiempo se considera suficiente para haber vivido y conocido el ambiente laboral.

Criterios de exclusión:

No se tomó en cuenta a quienes llevan menos de seis meses en la empresa, porque todavía no tienen una visión completa del ambiente laboral. Tampoco participaron exempleados, pasantes ni personal temporal, ya que su experiencia es limitada o ya no están vinculados a la organización.

3.5.4 Muestreo

Población

La población de estudio está conformada por los 200 empleados de Tractomaq S.A., quienes desempeñan diversas funciones dentro de la empresa. Se ha considerado a todos los niveles jerárquicos para obtener una visión integral del impacto del salario emocional en la gestión del talento humano. Dentro de esta población, se ha identificado un grupo clave dentro del área de Recursos Humanos, quienes tienen una influencia directa en la puesta en práctica de ideas o acciones organizacionales relacionadas con la motivación y retención del

personal. Este grupo incluye a Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Talento Humano, Analista de Recursos Humanos.

Muestra.

Para garantizar resultados representativos y confiables, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado y aleatorio, incluyendo diferentes niveles de la empresa. Se entrevistará a los tres representantes clave de Recursos Humanos (Gerente, Coordinador y Analista de Talento Humano) para obtener información estratégica sobre el salario emocional. Además, se encuestará a 132 empleados de los 200, utilizando una fórmula estadística con un 95% de confianza y un 5% de margen de error.

$$n = \frac{N - Z^2\, pq}{(\mathrm{N} - 1)e^2 + Z^2\, pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Valor z correspondiente al nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para un nivel de confianza del 95%)

p= Proporción esperada de la característica en la población (se asume 0.5 si no se conoce)

q = 1 - p

e = Margen de error tolerado (por ejemplo, 0.05 para un 5% de margen de error)

Valores para el Cálculo

N = 200

Z = 1.96 (para un nivel de confianza del 95%)

p = 0.5

q = 1 - 0.5 = 0.5

e = 0.05 (5% de margen de error)

Sustitución de valores en la fórmula

$$n = \frac{200.* 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(200-1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{200 * 3.8416 * 0.25}{199 * 0.00025 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{200 * 0.9604}{0.4975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{192.08}{1.4579}$$

$$n = 131.76$$

Redondeando al número entero, el tamaño de la muestra sería de 132 personas.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados

Pregunta 1. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios no monetarios que recibe?

Tabla 3 *Pregunta 1*

Valor	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	9	7.0 %
2	7	5.5%
3	14	10.9%
4	20	15.6%
5	78	60.9%

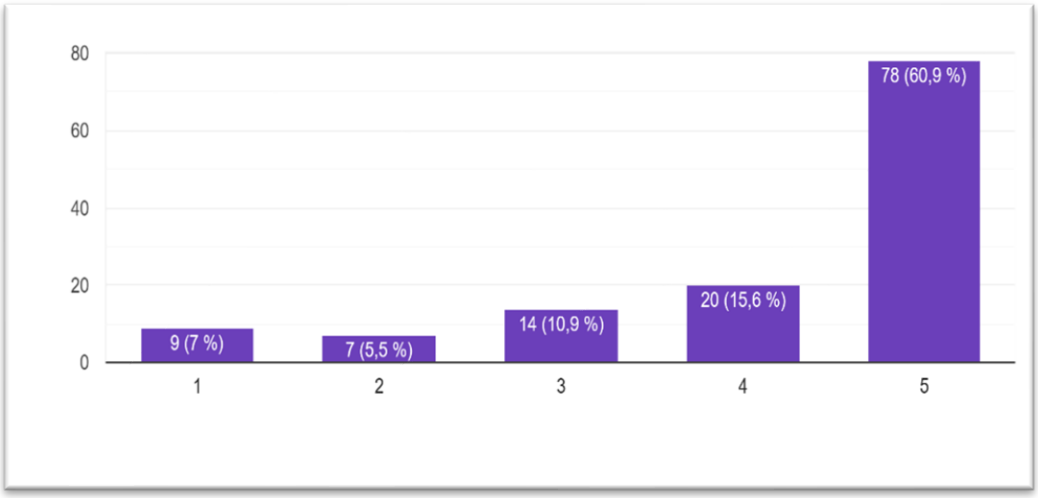


Gráfico 3 Pregunta 1

El 76,5% de los encuestados está satisfecho con los beneficios no monetarios que recibe, ya que el 60,9% calificó con un 5 y el 15,6% con un 4. Un 12,5% mostró insatisfacción, con los niveles 1 y 2.

Pregunta 2. ¿En qué medida se siente comprometido con los objetivos de la empresa?

Tabla 4 *Pregunta 2*

Valor	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	6	4.7%
2	7	5.4%
3	16	12.4%
4	25	19.4%
5	75	58.1%

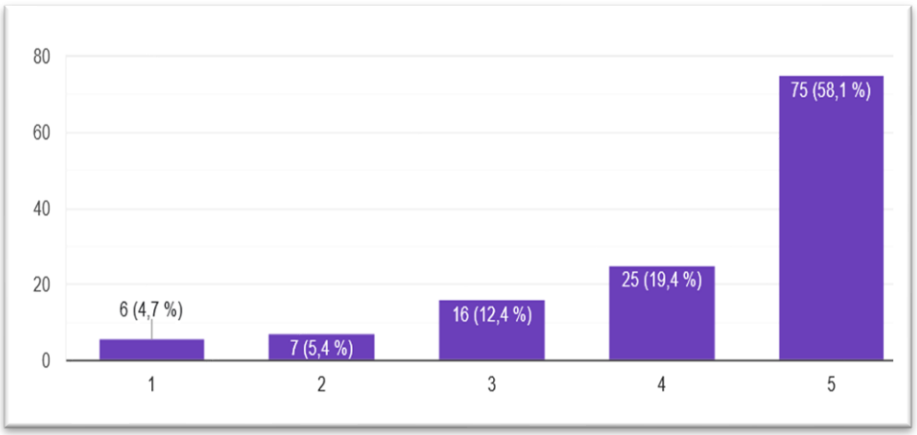


Gráfico 4 *Pregunta 2*

La tabla muestra que el 58,1% de los encuestados calificó con 5, indicando alta satisfacción. El 19,4% eligió 4, el 12,4% marcó 3, y solo el 10,1% dio calificaciones bajas (1 y 2).

Pregunta 3. ¿Siente que los valores de la empresa son parecidos a los suyos?

Tabla 5 Pregunta 3

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	101	80.8%
No	24	19.2%

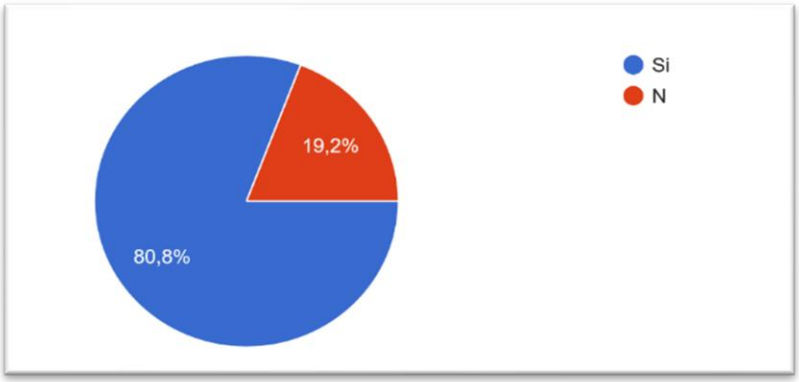


Gráfico 5 *Pregunta 3*

El 80,8% de los encuestados siente que los valores de la empresa son similares a los suyos. Y un 19,2% de los empleados no comparte esta percepción.

Pregunta 4. ¿Cree que estos incentivos emocionales ayudan a mejorar el compañerismo y el trabajo en equipo?

Tabla 6 Pregunta 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	101	80.8%
No	24	19.2%

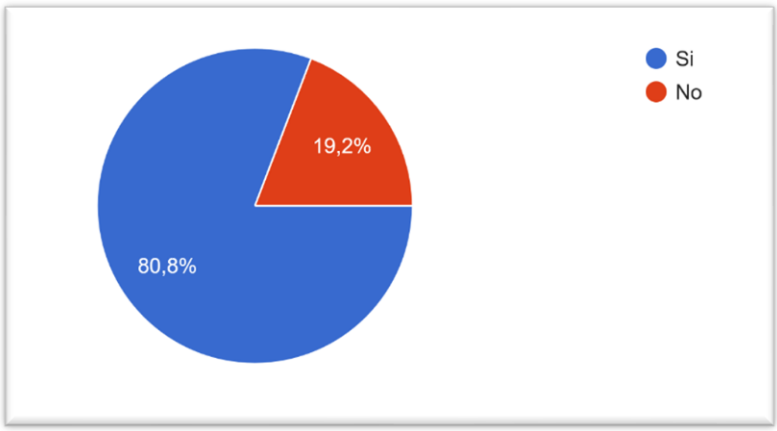


Gráfico 6 *Pregunta 4*

El 80,8% de los empleados considera que los incentivos emocionales ayudan a mejorar el compañerismo y el trabajo en equipos. Un 19,2% de los encuestados no está de acuerdo.

Pregunta 5. ¿Cómo describiría la relación entre compañeros en su área de trabajo?

Tabla 7 *Pregunta 5*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena – existe cooperación y apoyo constante	95	72.5%
Buena – generalmente hay trabajo en equipo	24	18.3%
Regular – a veces hay conflictos o falta de comunicación	17	13.0%
Mala – hay conflictos frecuentes y poco compañerismo	16	12.2%

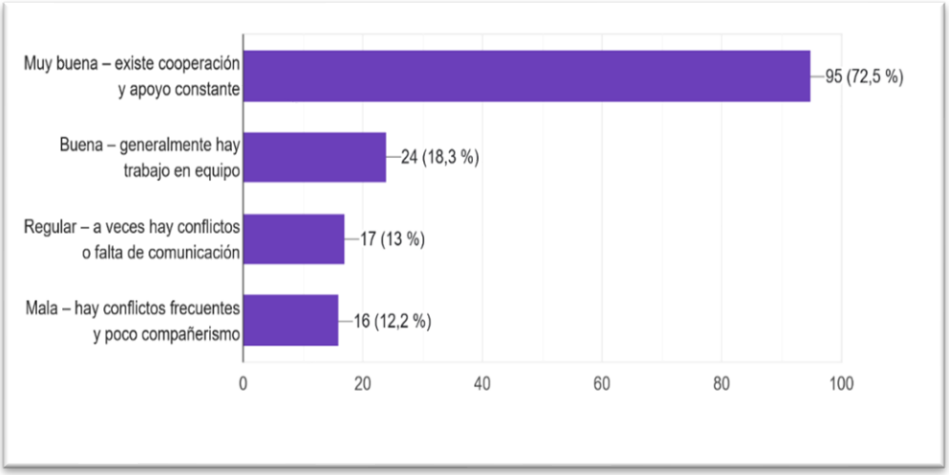


Gráfico 7 *Pregunta 5*

El 72,5% de los colaboradores describe la relación con sus compañeros como muy buena. Un 18,3% la considera buena. un 13% regular, y un 12,2% la califica como mala.

Pregunta 6. ¿Se siente parte de la empresa y su misión?

Tabla 8 *Pregunta 6*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	104	83.9%
No	20	16.1%

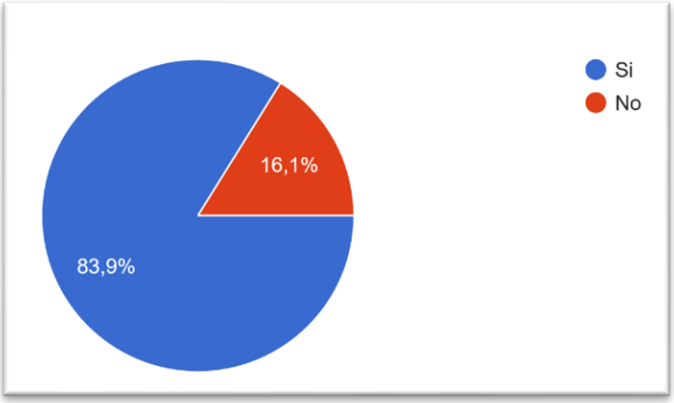


Gráfico 8 *Pregunta 6*

El 83,9% de los empleados se siente parte de la empresa. Un 16,1% no comparte esta percepción.

Pregunta 7. ¿Qué acciones cree que ayudarían a fortalecer el sentido de pertenencia en la empresa?

Tabla 9 *Pregunta 7*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mayor reconocimiento del desempeño	97	74.0%
Actividades de integración y team building	24	18.3%
Mejor comunicación interna	16	12.2%
Más beneficios para el bienestar del personal	11	8.4%

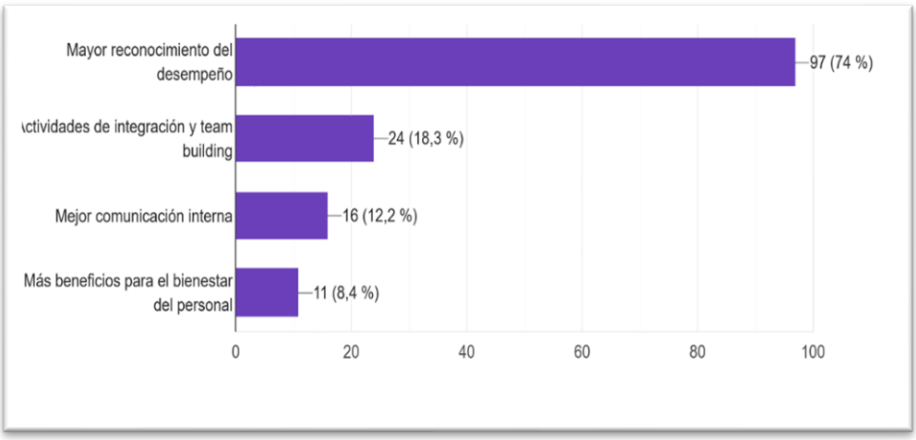


Gráfico 9 Pregunta 7

Un mayor reconocimiento del desempeño 74%. Actividades de integración y team building 18,3%, mejor comunicación interna 12,2% y más beneficios para el bienestar del personal 8,4%.

Pregunta 8 ¿Qué tan satisfecho está con el clima laboral en la empresa?

Tabla 10 *Pregunta 8*

Variable (Escala 1 a 5)	Frecuencia	Porcentaje
1 – Nada satisfecho	11	8.6%
2	6	4.7%
3	17	13.3%
4	37	28.9%
5 – Muy satisfecho	57	44.5%

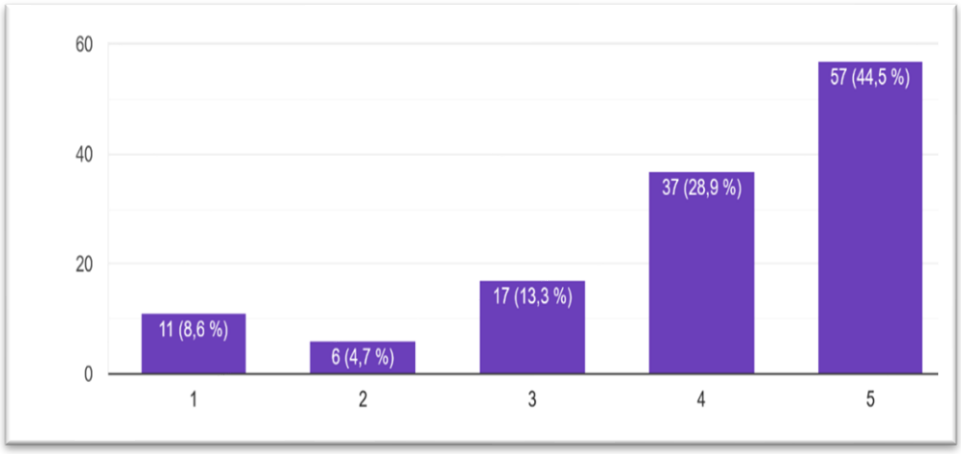


Gráfico 10 Pregunta *8*

La tabla indica que el 44,5% de los encuestados está muy satisfecho (5), el 28,9% está satisfecho (4), el 13,3% tiene una opinión neutral (3), y el 13,3% restante está insatisfecho (1 y 2).

***Pregunta 9**. ¿Cómo describiría la comunicación entre jefes y empleados en la empresa?*

Tabla 11 *Pregunta 9*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena – hay apertura y retroalimentación constante	97	74.0%
Buena – generalmente hay comunicación efectiva	24	18.3%
Regular – a veces hay falta de claridad o transparencia	9	6.9%
Mala – hay barreras en la comunicación y poca retroalimentación	7	5.3%

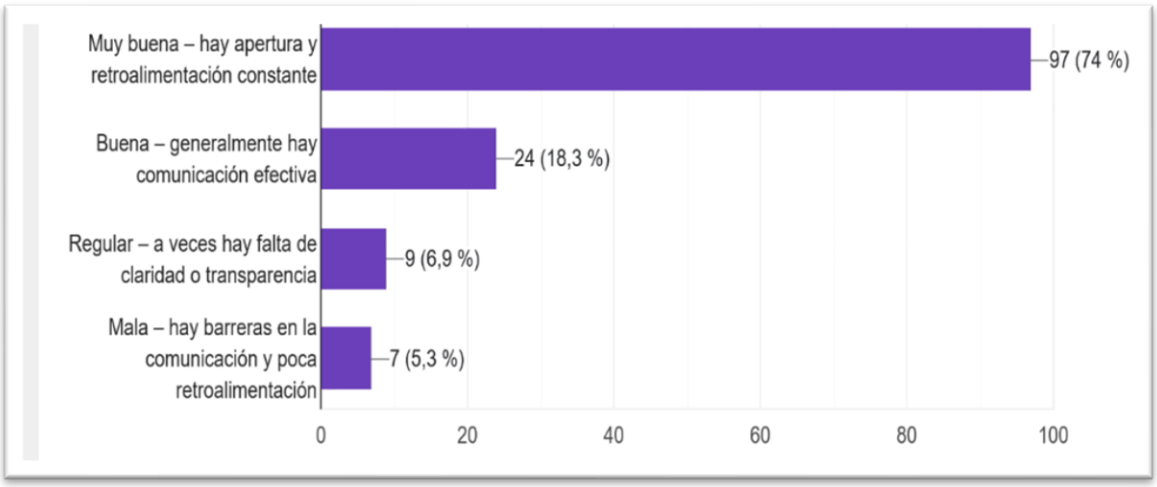


Gráfico 11 *Pregunta 9*

Un (74%) de los encuestados considera que la comunicación entre jefes y empleados es muy buena, Un 18,3% la describe como buena. Un12,2% ve áreas de mejora.

Pregunta 10 ¿Ha participado en los programas de bienestar laboral?

Tabla 12 *Pregunta 10*

Variable	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Sí	105	84.0%
No	23	18.4%

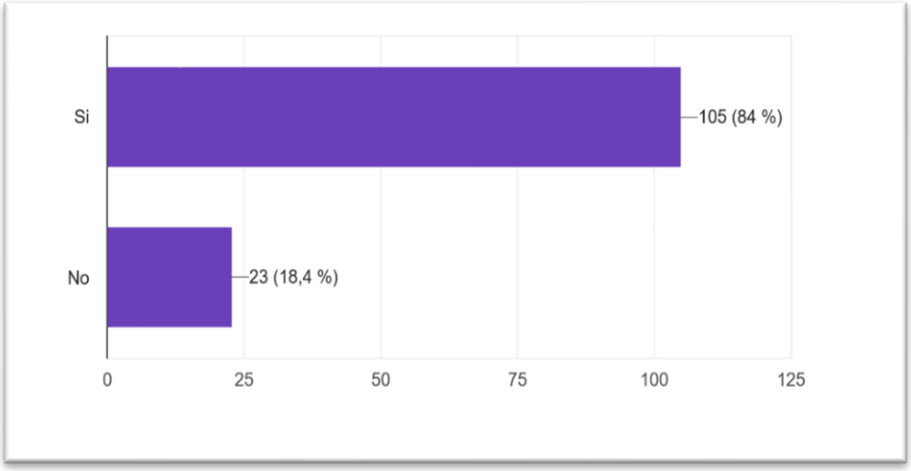


Gráfico 12 *Pregunta 10*

Un (84%) de los empleados ha participado en los programas de bienestar laboral, Sin embargo, un 18,4% no ha participado.

Pregunta 11 ¿Qué tipo de programas de bienestar considera que serían útiles para usted y sus compañeros?

Tabla 13 *Pregunta 11*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Programas de salud mental y bienestar emocional	81	63.3%
Actividades recreativas y deportivas	42	32.8%
Capacitación en equilibrio entre vida y trabajo	20	15.6%
Beneficios adicionales como guardería o transporte	12	9.4%

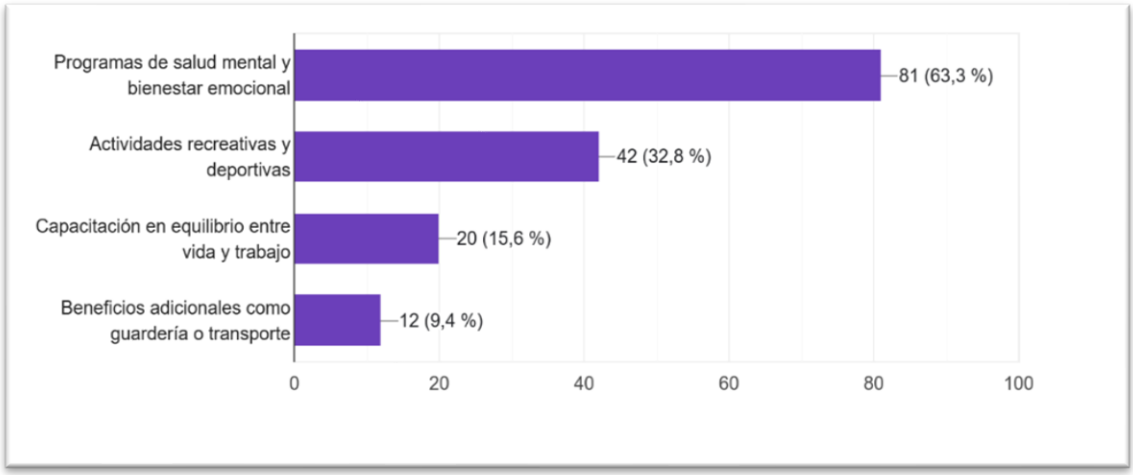


Gráfico 13 *Pregunta 11*

El 63,3% de los encuestados considera que los programas de salud mental y bienestar emocional son los más útiles. Un 32,8% valora las actividades recreativas y deportivas, y un 15,6% destaca la capacitación en equilibrio entre vida y trabajo. El 9,4% menciona beneficios adicionales como guardería o transporte.

Pregunta 12 ¿Considera que la empresa le ofrece oportunidades para crecer profesionalmente?

Tabla 14 *Pregunta 12*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	109	84.5%
No	20	15.5%

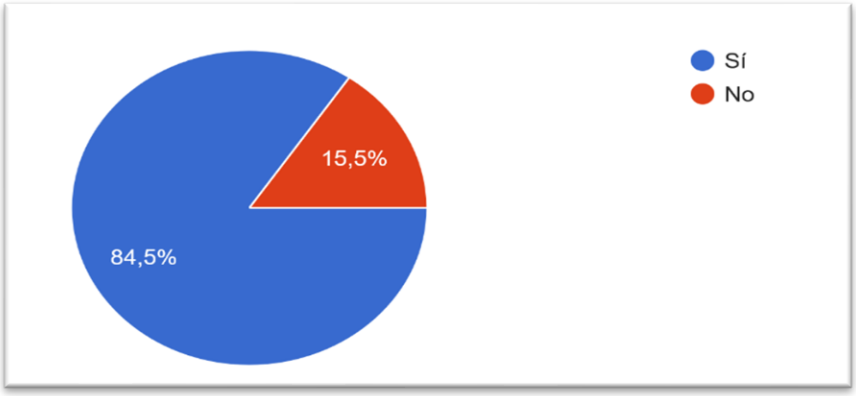


Gráfico 14 Pregunta 12

El 84,5% de los colaboradores si considera que la empresa les ofrece oportunidades para crecer profesionalmente, Un 15,5% de los empleados no comparte esta visión.

Pregunta 13 ¿Qué tipo de capacitaciones o formaciones le gustaría recibir en la empresa?

Tabla 15 *Pregunta 13*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo de liderazgo y habilidades de gestión	101	77.1%
Habilidades técnicas y especialización en mi área	33	25,20%
Comunicación efectiva y trabajo en equipo	17	13%
Gestión del tiempo y productividad	13	9,90%

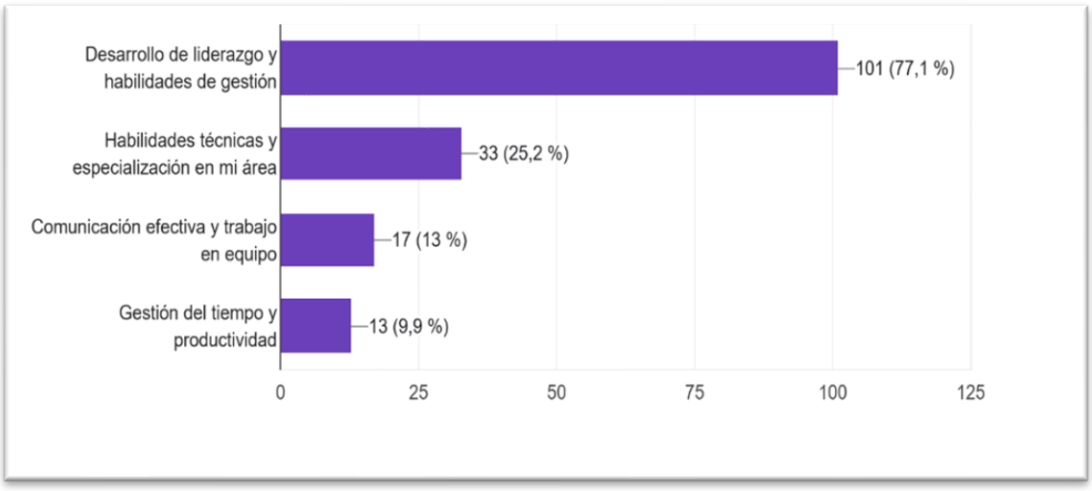


Gráfico 15 Pregunta 13

El 77,1% de los encuestados prioriza el desarrollo de liderazgo y habilidades de gestión, el 25,2% que valora las habilidades técnicas, y el 13% que destaca la comunicación efectiva. Un 9,9% se enfoca en la gestión del tiempo y productividad.

Entrevistas

En las entrevistas realizadas a los principales responsables de Recursos Humanos de la empresa como son, Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Talento Humano y Analista de Recursos Humanos, donde se buscó obtener una visión integral de los aspectos del clima laboral y la motivación de los trabajadores. Estas respuestas dadas por los entrevistados ofrecen una perspectiva valiosa acerca de la importancia de los incentivos emocionales, la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo, y el liderazgo dentro de la empresa.

Tabla 16 *Entrevistas*

Entrevistas				
	Fuentes: Ejecutivos			
Pregunta	**Gerente de Recursos Humanos**	**Coordinador de Talento Humano**	**Analista de Recursos Humanos**	**Análisis**
1. ¿Cree que los incentivos emocionales influyen en su motivación laboral?	**Sí.** Los incentivos emocionales son clave para fomentar un ambiente positivo y productivo motivación.	**Sí.** Los empleados se sienten valorados cuando la empresa demuestra interés en su bienestar, lo que aumenta la satisfacción y productividad.	**Sí.** Los incentivos emocionales, como el reconocimiento y el apoyo de los compañeros, son fundamentales para el empleado ambiente laboral.	Todos los perfiles coinciden en que los incentivos emocionales son esenciales para la motivación laboral, aunque cada uno los ve desde un ángulo diferente: el Gerente desde una perspectiva organizacional y estratégica, el Coordinador desde la gestión operativa, y el Analista desde las interacciones diarias de los trabajadores.
2. ¿Qué tipo de incentivos emocionales considera más importantes para su motivación laboral?	**Reconocimiento formal, oportunidades de crecimiento profesional, y flexibilidad laboral.** Ya que estos generan una gran motivación a largo plazo.	**Reconocimiento entre compañeros, bienestar laboral y actividades de integración.** Estamos hablando de acciones que demuestran el interés de la empresa en la felicidad de los empleados.	**Reconocimiento diario, un ambiente de trabajo positivo, y oportunidades de capacitación.** Lo que nos ayudan a mantener un ambiente laboral motivado.	El Gerente prioriza incentivos de alto nivel como el crecimiento y reconocimiento formal, mientras que el Coordinador y el Analista enfatizan más el reconocimiento diario y el ambiente laboral positivo.
3. ¿Cree que en la empresa la estabilidad laboral de los empleados es valorada?	**Sí.** La estabilidad laboral es una prioridad en la empresa, y se demuestra a través de planes de carrera y políticas de retención de talento.	**Sí.** Hay programas claros de retención, y los empleados tienen un camino claro hacia el crecimiento profesional.	**Sí.** Los empleados perciben que la empresa valora su estabilidad, pero a veces sienten incertidumbre debido a los cambios organizacionales.	Todos coinciden en que la estabilidad laboral es valorada en la empresa, aunque el Analista menciona una posible percepción de incertidumbre, lo que puede ser una oportunidad de mejora.
4. ¿Considera que su puesto de trabajo es seguro a largo plazo? ¿Por qué?	**Sí.** La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y la posibilidad de adaptarse a nuevos roles, lo que garantiza la seguridad a largo plazo.	**Sí.** El desarrollo continuo y los programas de formación aseguran que los empleados puedan evolucionar dentro de la empresa.	**Sí.** Aunque la seguridad laboral es valorada, algunos empleados sienten inseguridad debido a los cambios en la estructura organizacional.	En general, todos los perfiles creen que los puestos son seguros, pero el Analista menciona que algunos empleados perciben inseguridad debido a cambios internos, lo que podría generar preocupaciones sobre la estabilidad.
5. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su lugar de trabajo dentro de la empresa? (Escala 1-5)	Nivel 4 es decir que el ambiente es colaborativo, aunque aún hay espacio para mejorar en integración interdepartamental.	Nivel 4 por la existencia de una buena relación entre compañeros, aunque se puede trabajar en la empatía y la comunicación.	Nivel 3 porque en general el ambiente es bueno, pero hay momentos de tensión en épocas de alta carga laboral.	El ambiente laboral se percibe como positivo en general, con una calificación promedio de 3.7/5. Las áreas de mejora se relacionan con comunicación y manejo del estrés.
6. ¿Qué aspectos del ambiente laboral considera que deberían mejorar?	El aspecto principal seria la comunicación entre departamentos y la gestión del cambio.	Se debería mejorar el fortalecimiento del trabajo en equipo y mayor empatía de los líderes.	Dar un mayor apoyo emocional en momentos de alta presión.	Todos coinciden en que la comunicación y la empatía son puntos clave para mejorar el clima laboral, especialmente en situaciones de estrés o cambio.
7. ¿Cómo calificaría dentro de la empresa el liderazgo? (Escala 1-5)	Nivel 4 ya que los líderes guían con claridad, aunque deben mejorar en la escucha activa.	Nivel 3.5. ya que hay buenos líderes, pero falta coherencia entre lo que dicen y hacen.	Nivel 3. Algunos líderes no comunican de forma efectiva, lo que genera confusión.	El liderazgo tiene una valoración media de 3.5/5. Se identifica una necesidad de fortalecer la coherencia, la comunicación y la cercanía con el equipo.
8. ¿Cómo se manejan los conflictos entre empleados y supervisores en su área de trabajo?	Se promueve el diálogo y la mediación por parte de Recursos Humanos.	Se intenta resolver de forma inmediata y pacífica, aunque no siempre se hace seguimiento.	A veces se solucionan, pero otras se postergan o se evitan por temor a represalias.	Hay esfuerzos por resolver los conflictos, pero se evidencia la falta de seguimiento y protocolos formales en ciertos casos, lo que puede generar tensiones acumuladas.

Fuente *Elaboración propia, Entrevistas realizadas a los ejecutivos clave de Recursos Humanos (Gerente de Recursos Humanos, Coordinador de Talento Humano y Analista de Recursos Humanos), 2025.*

4.2. Interpretación y discusión de resultados

Los resultados logrados a partir de la investigación y las entrevistas realizadas por los recursos humanos y los gerentes más importantes nos dan una parte integral del entorno laboral y los factores que influyen en la estabilidad, la motivación y, sobre todo, la satisfacción y la seguridad empresarial. Nos dan una visión integral del entorno laboral y los aspectos que afectan

Cuando se trata de beneficios injustificados, los datos muestran que la mayoría de los empleados que claramente tienen un 60,9%están muy satisfechos con los estímulos emocionales de la compañía. Al mismo tiempo, el 7% está claramente insatisfecho, lo que sugiere que esta ventaja ofrece áreas de mejora. Otro aspecto notable es la obligación de los objetivos de la Compañía, ya que el 58.1% de los empleados están obligados a lograr los objetivos de la organización.

Esto indica que la mayoría de los empleados están en las directrices con la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, el 4.7%indica que, sin un compromiso serio, ya que algunos de los empleados pueden no estar completamente involucrados o conscientes de los objetivos medidos a largo plazo, lo cual es un aspecto de mejora.

Un punto positivo e importante es el ajuste de los valores, ya que el 80.8% de los empleados creen que los valores de la empresa coinciden con los suyos. Lo que refleja este alto porcentaje es una cultura de organización estable y el entorno en el que los empleados se sienten identificados con una misión comercial. En cambio, encontramos el 19.2% de los empleados que no tienen el mismo valor asociado con un descanso, señalando la necesidad de hacer intervenciones para fortalecer esta adaptación y garantizar que todos los empleados sientan una cultura parcialmente organizacional.

Refiriéndose a la relación entre la comunicación entre gerentes y empleados, el 74% de los empleados la consideran muy bien, enfatizando el buen entorno de trabajo que destaca

una retroalimentación permanente. Pero, el 5.3% mencionó la existencia de obstáculos en la comunicación, que es una reserva para lograr la mejora absoluta en la claridad y el acceso a la información.

Los resultados de calidad de las entrevistas realizadas por los líderes de recursos humanos más importantes fortalecen la importancia del estímulo emocional, como el reconocimiento y el apoyo de los colegas, para aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados. Dada la coincidencia de tres líderes, donde estos incentivos son importantes para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Cuando se trata de la estabilidad del trabajo, la mayoría de los ejecutivos creen que la compañía aprecia la estabilidad de sus empleados a través de planes de carrera y programas de almacenamiento, aunque algunos empleados se sienten inciertos debido a los cambios organizacionales. Cuando se trata de la gerencia, los resultados nos muestran una calificación mixta.

Aunque los líderes nos señalan que los conductores están claramente controlados, se identifican otras áreas de mejora en relación con lo que han dicho y hacen. Además, los empleados han declarado que la comunicación y la gestión con conflictos y gestión pueden mejorar, enfatizando la necesidad de educar a los líderes en habilidades de gestión emocional y una comunicación efectiva.

De acuerdo a los hallazgos en la empresa en Tractomaq S.A., se ha identificado la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y mejorar la motivación de los colaboradores. Una ante esta propuesta se busca implementar una estrategia de salario emocional para aumentar la satisfacción laboral, fomentar un ambiente positivo y mejorar el desempeño de los empleados. Luego de los resultados obtenidos de investigación, la propuesta tendría la siguiente estructura.

Objetivo

Diseñar estrategias basadas en los resultados de las encuestas, con el fin de mejorar el bienestar emocional de los empleados, fomentar un clima laboral positivo y fortalecer la motivación y el compromiso con la empresa.

Estrategias

Una vez que se realizó el análisis a los resultados obtenidos, tenemos las siguientes estrategias emocionales: Programa de Reconocimiento y Recompensas, Equilibrio entre la vida Laboral y Bienestar, Desarrollo Profesional Continuo, mismas que a continuación conoceremos.

1. **Programa de reconocimiento y recompensas**

Para que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos y con ganas de comprometerse más con la empresa, se propone crear un sistema de reconocimiento constante. La idea es valorar su esfuerzo, los buenos resultados que logran y lo mucho que aportan al equipo. Este reconocimiento no siempre tiene que ser dinero, también puede ser algo simbólico o emocional que les haga sentir que su trabajo sí vale. Los que podrían ser:

- Crear un sistema llamado Empleado del Mes el cual sería reconocido con premios simbólicos como certificados, descuentos o regalos.
- Reconocer y felicitar públicamente a los trabajadores que han hecho un buen trabajo en reuniones o eventos mensuales.
- Crear un sistema de puntosos enlaces emocionales que permita a los empleados canjear por recreaciones, ocio, etc.

2. **Equilibrio entre la vida personal y laboral**

Es de suma importancia que los empleados puedan tener un buen equilibrio entre la vida personal y laboral, porque esto ayuda a reducir el estrés y rendir mejor. Es decir que, si se siente bien física y emocional, su productividad también estará bien y mejor.

- Permitir que los empleados tengan horarios más flexibles o incluso puedan trabajar desde casa, dependiendo del tipo de trabajo que hagan.
- Darles algunos días libres extra o permitir pequeñas pausas durante el día para que no se sientan agotados.
- Implementar programas de bienestar como clases de yoga, meditación o darles la opción de tener sesiones con un psicólogo que trabaje en la empresa.

3. Desarrollo profesional continuo

Darles la oportunidad a los empleados de seguir aprendiendo y creciendo dentro de la empresa es súper importante. Esto les ayuda a mejorar profesionalmente y también los motiva a quedarse en la empresa, porque ven que pueden avanzar y superarse.

- ✓ Ofrecer cursos, talleres o conferencias para que los empleados puedan seguir aprendiendo nuevas cosas.
- ✓ Crear un plan de carrera donde se vea claro cómo pueden ascender o ser promovidos dentro de la empresa.
- ✓ Motivar a los empleados a que participen en proyectos con otros departamentos o que asuman roles de liderazgo para que desarrollen sus habilidades de gestión.
- ✓ Con esto, los trabajadores se sienten más valorados y comprometidos con la empresa a largo plazo.

Evaluación y seguimiento

Para asegurar el éxito de las estrategias basadas en el salario emocional, es fundamental realizar una evaluación continua del impacto y hacer ajustes cuando sea necesario. Las acciones clave incluyen:

Tabla 17 *Evaluación y seguimiento de la propuesta*

Acción	Descripción	Frecuencia
Evaluación de Resultados Iniciales	Medir el bienestar y compromiso a través de encuestas de satisfacción y entrevistas.	Al inicio y después de la implementación
Análisis de Rotación de Personal	Observar la tasa de retención de empleados como indicador indirecto del impacto de las estrategias emocionales.	Mensual o trimestral
Monitoreo Continuo	Reuniones periódicas para revisar el progreso de las estrategias.	Mensual o trimestral
Revisión de Indicadores de Desempeño	Evaluar el impacto en motivación y productividad a través de KPI relacionados.	Mensual o trimestral
Retroalimentación y Ajustes	Recoger opiniones de los empleados a través de canales abiertos y ajustar programas según las sugerencias.	Continuo
Medición del Impacto en el Clima Laboral	Realizar encuestas de clima laboral para evaluar el ambiente organizacional.	Semestral o anual

Las estrategias basadas en los salarios emocionales Tractomaq S.A. buscan fortalecer la cultura de la organización, mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados y promover un entorno laboral positivo. Se espera que, utilizando programas de reconocimiento, flexibilidad y desarrollo profesional continuo, aumente el compromiso del socio y, por lo tanto, contribuya al éxito y el crecimiento de la empresa. La evaluación permanente y la personalización de estas estrategias garantizan su larga eficiencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El salario emocional tiene una influencia significativa en el bienestar del personal de Tractomaq y en su cultura organizacional, promoviendo un entorno laboral más humano y motivador y centrado en las personas.
- El reconocimiento la empatía, y la posibilidad de conciliar la vida personal con la laboral, fortalecen la identidad organizacional y los valores compartidos dentro de la empresa.
- Los resultados evidencian que los empleados valoran los beneficios emocionales, como el reconocimiento, la flexibilidad y las oportunidades de crecimiento, ya que los interpretan como señales de aprecio y respeto, lo cual eleva su satisfacción y compromiso.
- La evaluación del impacto del salario emocional confirmo que estas estrategias reducen la rotación del personal, mejorar la motivación y mantienen un rendimiento positivo a lo largo del tiempo.

Recomendaciones

- Se recomienda que Tractomaq fortalezca e integre permanentemente políticas de salario emocional dentro de su gestión de talento humano, promoviendo un ambiente laboral positivo y sostenible.
- Se sugiere implementar programas de reconocimiento institucional y medidas que fomenten la empatía y el equilibrio entre la vida laboral y personal, para reforzar el sentido de pertenencia en el equipo.
- Es clave mantener y ampliar los beneficios emocionales más valorados por los colaboradores, garantizando que el reconocimiento, la flexibilidad y el desarrollo profesional respondan a sus expectativas.

- Se recomienda adoptar herramientas de evaluación periódicas, como encuestas de satisfacción, análisis de rotación y revisión de indicadores de desempeño, ajustar las estrategias de forma basada en datos reales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.

Cevallos, M. F. (2021). *Salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral en empresas ecuatorianas.* Universidad de Guayaquil. Recuperado de repositorio de la universidad.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* (8a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: Un enfoque profesional.* España: McGraw-Hill Interamericana.

Cunha, R. L., & De Oliveira, M. A. G. (2016). The Emotional Salary: A tol for Retaining Talents in Organizations. *International Jornal of Business and Management., 11*(7), 12-22. https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p12

González, S. D., & Ventura, B. E. (2011). *Gestión del talento humano.* Madrid: ESIC. https://acortar.link/WVPVUZ

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El derecho laboral y la justicia social.* https://www.ilo.org/

orion.org. (2020). *La elaboración del marco teórico: Revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica.* https://orion2020.org/archivo/investigacion/05_Marco2.pdf

QMIL. (2024). *Vista general ISO 27001: Asegurar la seguridad y cumplimiento de los datos*. https://www.qmii.com/iso-27001-overview-ensuring-data-security-and-compliance/

SYDLE. (04 de 08 de 2023). *Objetivos de una empresa: ¿cómo definirlos y cuáles son los mejores métodos para hacerlo?* https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos-617303753885651fa20ef5e9

s, M. F. (2021). *Salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral en empresas ecuatorianas.* Universidad de Guayaquil. Recuperado de repositorio de la universidad.

Cunha, R. L., & De Oliveira, M. A. G. (2016). The Emotional Salary: A tol for Retaining Talents in Organizations. *International Jornal o Business and Management., 11*(7), 12-22. https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p12

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El derecho laboral y la justicia social.* https://www.ilo.org/

SYDLE. (04 de 08 de 2023). *Objetivos de una empresa: ¿cómo definirlos y cuáles son los mejores métodos para hacerlo?* https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos-617303753885651fa20ef5e9

AIHR. (2021). *11 top Non-Monetaria Incentives ti Renard Yogur Emplomes*. AIHR. Recuperado de www.aihr.com

HRM Handbook. (2021). *Estratégica Compensación*. HRM Handbook. Recuperado de www.hrmhandbook.com

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "chat" and "ahí" o gol purguitas: Human nerds and The self-determination of Beauvoir*. Psicológica Inquirí, 11(4), 227-268.

Silva, A. J., Burguete, A. R., & Costa, J. F. (2024). *Hacia un mundo sostenible: Los factores afectivos explican cómo el salario emocional influye en diferentes indicadores de desempeño*. Sustainability, 16(5), 2198. Recuperado de www.mdpi.com:contentReference[oaicite:0]{index=0}.

NaiLTed (2024). *El salario emocional: un beneficio clave para la retención y el compromiso de los empleados*. NaiLTed. Recuperado de www.nailted.com:contentReference[oaicite:1]{index=1}.

Gómez, R., & Martínez, J. (2023). *El salario emocional como estrategia motivacional en la cultura organizacional*. International Journal of Human Resource Studies, 13(2), 79-94.

Brown, D., & Green, M. (2022). *Recompensas no monetarias en la motivación de empleados: El papel del salario emocional*. Journal of Organizational Psychology, 17(3), 202-210.

López, A. P., & Pérez, V. D. (2021). *Impacto del salario emocional en el compromiso y el éxito organizacional*. Human Resource Management Journal, 35(4), 457-472.

Cooper, M. (2022). *La evolución de las recompensas para empleados: Explorando la importancia del salario emocional*. Global Business & Management Review, 22(1), 43-55.

Turner, C. L. (2021). *Más allá de la compensación monetaria: Cómo el salario emocional influye en la satisfacción y el rendimiento laboral*. Journal of Management Studies, 49(7), 1332-1350.

Repsol. (s.f.). *Salario emocional: qué es, tipos y ejemplos.* Repsol. https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/salario-emocional/index.cshtml

Vera-Vera, M. A., & Zambrano-Mendoza, M. E. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Ciencia & Trabajo*, *5*(1), 163–172. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000100163

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec

Código del Trabajo de la República del Ecuador. (2004). *Registro Oficial Suplemento No. 167*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.ec

Ministerio de Trabajo. (2020). *Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.ec/seguridad-salud-laboral

Ministerio de Trabajo. (2015). *Ley de Igualdad y No Discriminación*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.ec

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981). *Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores*. Recuperado de https://www.ilo.org

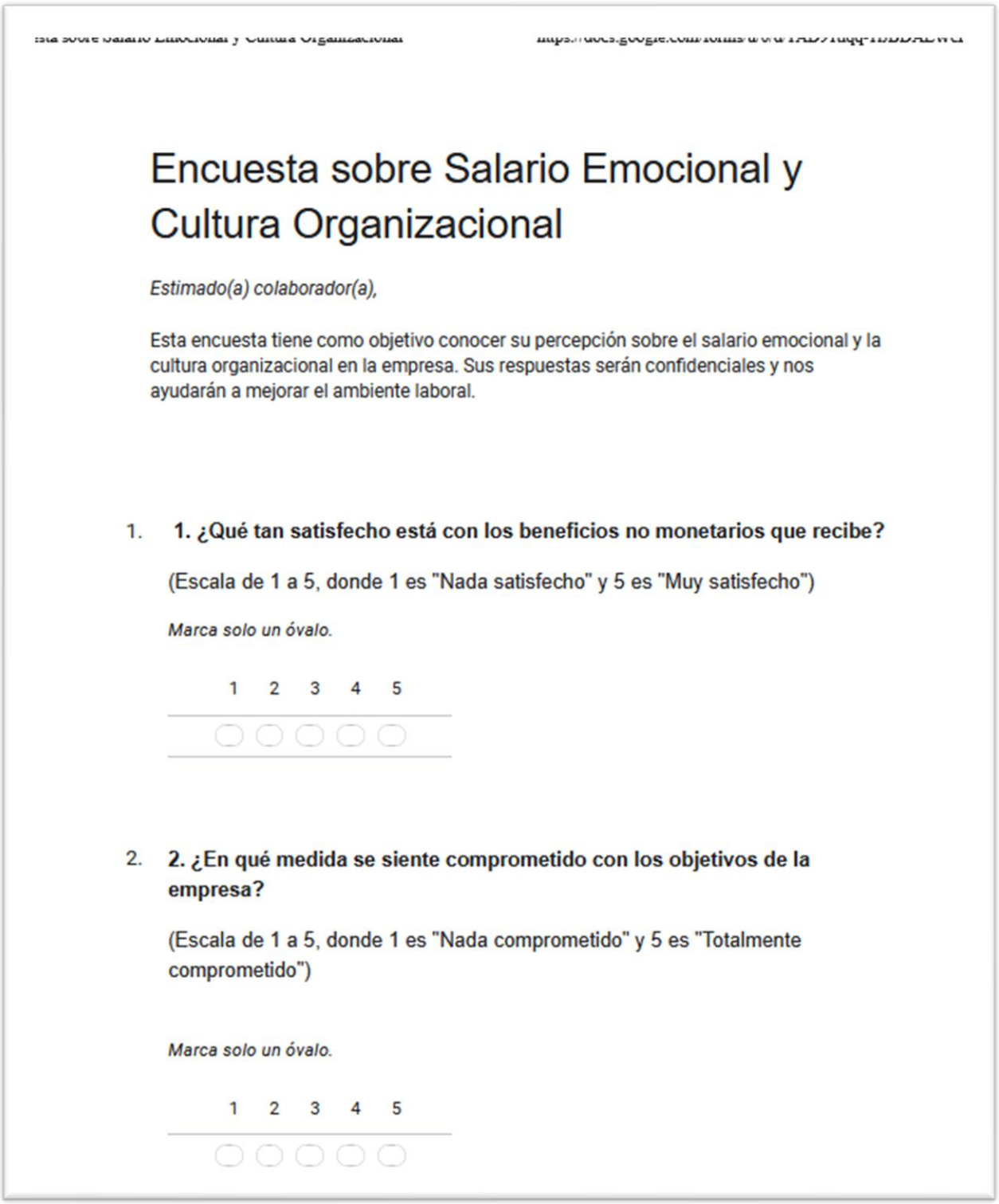
Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org

Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de https://www.un.org

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDoDcz0NvyOX9YTFqq6HwSe_Z1lSaJDxb_4h-TzXBX-MHoZw/viewform?usp=header

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta



Encuesta sobre Salario Emocional y Cultura Organizacional

Estimado(a) colaborador(a),

Esta encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre el salario emocional y la cultura organizacional en la empresa. Sus respuestas serán confidenciales y nos ayudarán a mejorar el ambiente laboral.

1. **1. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios no monetarios que recibe?**

   (Escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")

   Marca solo un óvalo.

   1 2 3 4 5

2. **2. ¿En qué medida se siente comprometido con los objetivos de la empresa?**

   (Escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada comprometido" y 5 es "Totalmente comprometido")

   Marca solo un óvalo.

   1 2 3 4 5

3. **3. ¿Siente que los valores de la empresa son parecidos a los suyos?**

Marca solo un óvalo.

- ◯ Si
- ◯ N

4. 4. ¿Cree que estos incentivos emocionales ayudan a mejorar el compañerismo y el trabajo en equipo?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Si
- ◯ No

5. 5. ¿Cómo describiría la relación entre compañeros en su área de trabajo?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Muy buena – existe cooperación y apoyo constante
- ☐ Buena – generalmente hay trabajo en equipo
- ☐ Regular – a veces hay conflictos o falta de comunicación
- ☐ Mala – hay conflictos frecuentes y poco compañerismo

6. 6. ¿Se siente parte de la empresa y su misión?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Si
- ◯ No

7. 7. ¿Qué acciones cree que ayudarían a fortalecer el sentido de pertenencia en la empresa?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Mayor reconocimiento del desempeño
- [ ] Actividades de integración y team building
- [ ] Mejor comunicación interna
- [ ] Más beneficios para el bienestar del personal

8. **8. ¿Qué tan satisfecho está con el clima laboral en la empresa?**

(Escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 es "Muy satisfecho")

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

9. 9. ¿Cómo describiría la comunicación entre jefes y empleados en la empresa?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Muy buena – hay apertura y retroalimentación constante
- [ ] Buena – generalmente hay comunicación efectiva
- [ ] Regular – a veces hay falta de claridad o transparencia
- [ ] Mala – hay barreras en la comunicación y poca retroalimentación

10. **10. ¿Ha participado en los programas de bienestar laboral?**

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Si
- [ ] No

11. 11. ¿Qué tipo de programas de bienestar considera que serían útiles para usted y sus compañeros?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Programas de salud mental y bienestar emocional
- [ ] Actividades recreativas y deportivas
- [ ] Capacitación en equilibrio entre vida y trabajo
- [ ] Beneficios adicionales como guardería o transporte

12. 12. ¿Considera que la empresa le ofrece oportunidades para crecer profesionalmente?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

13. **13. ¿Qué tipo de capacitaciones o formaciones le gustaría recibir en la empresa?**

[campo de respuesta abierta]

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Desarrollo de liderazgo y habilidades de gestión
- [ ] Habilidades técnicas y especialización en mi área
- [ ] Comunicación efectiva y trabajo en equipo
- [ ] Gestión del tiempo y productividad

Anexo 2 Entrevista

Entrevistas				
	Fuentes: Ejecutivos			
Pregunta	**Gerente de Recursos Humanos**	**Coordinador de Talento Humano**	**Analista de Recursos Humanos**	**Análisis**
1. ¿Cree que los incentivos emocionales influyen en su motivación laboral?	**Sí.** Los incentivos emocionales son clave para fomentar un ambiente positivo y productivo motivación.	**Sí.** Los empleados se sienten valorados cuando la empresa demuestra interés en su bienestar, lo que aumenta la satisfacción y productividad.	**Sí.** Los incentivos emocionales, como el reconocimiento y el apoyo de los compañeros, son fundamentales para el empleado ambiente laboral.	Todos los perfiles coinciden en que los incentivos emocionales son esenciales para la motivación laboral, aunque cada uno los ve desde un ángulo diferente: el Gerente desde una perspectiva organizacional y estratégica, el Coordinador desde la gestión operativa, y el Analista desde las interacciones diarias de los.
2. ¿Qué tipo de incentivos emocionales considera más importantes para su motivación laboral?	**Reconocimiento formal, oportunidades de crecimiento profesional, y flexibilidad laboral.** Ya que estos generan una gran motivación a largo plazo.	**Reconocimiento entre compañeros, bienestar laboral y actividades de integración.** Estamos hablando de acciones que demuestran el interés de la empresa en la felicidad de los empleados.	**Reconocimiento diario, un ambiente de trabajo positivo, y oportunidades de capacitación.** Lo que nos ayudan a mantener un ambiente laboral motivado.	El Gerente prioriza incentivos de alto nivel como el crecimiento y reconocimiento formal, mientras que el Coordinador y el Analista enfatizan más el reconocimiento diario y el ambiente laboral positivo.
3. ¿Cree que en la empresa la estabilidad laboral de los empleados es valorada?	**Sí.** La estabilidad laboral es una prioridad en la empresa, y se demuestra a través de planes de carrera y políticas de retención de talento.	**Sí.** Hay programas claros de retención, y los empleados tienen un camino claro hacia el crecimiento profesional.	**Sí.** Los empleados perciben que la empresa valora su estabilidad, pero a veces sienten incertidumbre debido a los cambios organizacionales.	Todos coinciden en que la estabilidad laboral es valorada en la empresa, aunque el Analista menciona una posible percepción de incertidumbre, lo que puede ser una oportunidad de mejora.
4. ¿Considera que su puesto de trabajo es seguro a largo plazo? ¿Por qué?	**Sí.** La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y la posibilidad de adaptarse a nuevos roles, lo que garantiza la seguridad a largo plazo.	**Sí.** El desarrollo continuo y los programas de formación aseguran que los empleados puedan evolucionar dentro de la empresa.	**Sí.** Aunque la seguridad laboral es valorada, algunos empleados sienten inseguridad debido a los cambios en la estructura organizacional.	En general, todos los perfiles creen que los puestos son seguros, pero el Analista menciona que algunos empleados perciben inseguridad debido a cambios internos, lo que podría generar preocupaciones sobre la estabilidad.
5. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su lugar de trabajo dentro de la empresa? (Escala 1-5)	Nivel 4 es decir que el ambiente es colaborativo, aunque aún hay espacio para mejorar en integración interdepartamental.	Nivel 4 por la existencia de una buena relación entre compañeros, aunque se puede trabajar en la empatía y la comunicación.	Nivel 3 porque en general el ambiente es bueno, pero hay momentos de tensión en épocas de alta carga laboral.	El ambiente laboral se percibe como positivo en general, con una calificación promedio de 3.7/5. Las áreas de mejora se relacionan con comunicación y manejo del estrés.
6. ¿Qué aspectos del ambiente laboral considera que deberían mejorar?	El aspecto principal seria la comunicación entre departamentos y la gestión del cambio.	Se debería mejorar el fortalecimiento del trabajo en equipo y mayor empatía de los líderes.	Dar un mayor apoyo emocional en momentos de alta presión.	Todos coinciden en que la comunicación y la empatía son puntos clave para mejorar el clima laboral, especialmente en situaciones de estrés o cambio.
7. ¿Cómo calificaría dentro de la empresa el liderazgo? (Escala 1-5)	Nivel 4 ya que los líderes guían con claridad, aunque deben mejorar en la escucha activa.	Nivel 3.5. ya que hay buenos líderes, pero falta coherencia entre lo que dicen y hacen.	Nivel 3. Algunos líderes no comunican de forma efectiva, lo que genera confusión.	El liderazgo tiene una valoración media de 3.5/5. Se identifica una necesidad de fortalecer la coherencia, la comunicación y la cercanía con el equipo.
8. ¿Cómo se manejan los conflictos entre empleados y supervisores en su área de trabajo?	Se promueve el diálogo y la mediación por parte de Recursos Humanos.	Se intenta resolver de forma inmediata y pacífica, aunque no siempre se hace seguimiento.	A veces se solucionan, pero otras se postergan o se evitan por temor a represalias.	Hay esfuerzos por resolver los conflictos, pero se evidencia la falta de seguimiento y protocolos formales en ciertos casos, lo que puede generar tensiones acumuladas.

Anexo 3 Fotográfico







TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por CEPEDA **SANCHEZ ARACELLY DEL CARMEN**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **12%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,26 de mayo del 2025

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **SANCHEZ JARA LISSETTE MARIA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **15%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

DIRECCIÓN TITULACIÓN
Pablo Heredia