



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO
EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS “PASTEURIZADORA TANILACT”

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados
en Gestión del Talento Humano

Autores:

Banda Defaz Karen Anabel

Herrera Tigselema Anshelo José

Tutor:

Villaroel Maya Angel Alberto

Latacunga - Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Banda Defaz Karen Anabel y Herrera Tigselema Anshelo José, declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: Salario emocional y el desempeño laboral: caso de estudio en la empresa de lácteos “pasteurizadora TANILACT”, siendo el Mgs. Ángel Villarroel Maya tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Banda Defaz Karen Anabel

C.C. 0504700816



Herrera Tigselema Anshelo José

C.C 0504 344862

AVAIL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: “SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS “PASTEURIZADORA TANILACT” ”, de Banda Defaz Karen Anabel; Herrera Tigselema Anshelo José, de la Carrera Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023



Angel Alberto Villarroel Maya.
C.C. 0602703400

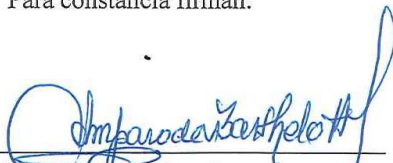
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

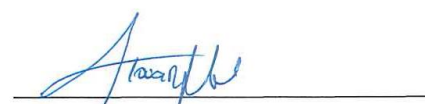
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Banda Defaz Karen Anabel; Herrera Tigselema Anshelo José con el título de Proyecto de Investigación: **SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS "PASTEURIZADORA TANILACT** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto, 2023

Para constancia firman:


Lector ~~1~~ (residente)
Amparo del Carmen Álvarez Montalvo
CC: 0501627814


Lector 2
Evelyn Alexandra Tovar Molina
CC:0503804593


Lector 3
Roberto Carlos Herrera Albarracín
CC:0502310253

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco infinitamente a mis padres, cuyo inquebrantable amor, su incansable esfuerzo, sacrificio y dedicación han sido el cimiento sobre el cual he edificado mi educación y desarrollo personal.

A mi hermano, quiero expresar mi gratitud por ser un constante apoyo durante esta travesía académica. Su respaldo incondicional me ha recordado que nunca estoy sola en este camino.

A mi hija, mi mayor inspiración. Tu presencia ha sido mi mayor motivación, cada paso de este viaje lo he dado pensando en brindarte un ejemplo de perseverancia y dedicación, sabiendo que cada esfuerzo valdría la pena por un futuro mejor para ambas.

Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a mi compañero incondicional, quien ha estado a mi lado durante esta etapa de altos y bajos.

Con gratitud infinita, reconozco que sin ustedes este éxito no hubiera sido posible.

¡Gracias por creer en mí, por impulsarme a ser mejor!

Con cariño y gratitud,

Karen

Dedicatoria

Con inmensurable amor y gratitud, dedico este logro a mi fuerza inspiradora, mi hija Rafaela y porque no, futura descendencia. Esta tesis representa mucho más que un simple trabajo académico; es el testimonio de perseverancia y determinación. Que sepan que a lo largo de sus vidas encontrarán desafíos, pero también encontrarán el poder de superarlos. Que siempre confíen en sus habilidades y en su potencial, porque son capaces de alcanzar cualquier sueño que se propongan.

Que esta dedicación sea un recordatorio inmortal de mi amor infinito por ustedes. Gracias por ser mi mayor inspiración y motivo de orgullo.

Karen.

Dedicatoria

Querida madre Gladys Tigselema, querido padre Milton Herrera y apreciada familia,

Hoy las palabras no pueden expresar completamente la inmensidad de mi gratitud por todo su amor, apoyo y sacrificio a lo largo de mi trayecto universitario.

Desde el principio, ustedes fueron mis pilares inquebrantables. Cada desafío, cada noche de estudio y cada momento de duda se volvieron más llevaderos gracias a su aliento constante y su confianza en mí. Su creencia en mis capacidades me impulsó a superar obstáculos y a perseguir mis sueños con determinación, han sido mi guía en este viaje académico y en la vida en general.

Anshelo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
TITULO:” SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO
DE ESTUDIO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS “PASTEURIZADORA
TANILACT”

Autor/es: Banda Defaz Karen Anabel

Herrera Tigselema Anshelo José

RESUMEN

En los últimos años se ha venido realizando estudios acerca del salario emocional, siendo una inquietud por parte de los agentes o administradores de las organizaciones, además que este perjudica tanto a nivel económico y a nivel social. Claramente la relación del salario emocional y el desempeño laboral, se demuestran a través del rendimiento de los colaboradores, donde este genera mayor satisfacción en el momento de realizar sus actividades. En el transcurso del desarrollo de la investigación se expondrá, los factores que afectan directamente al salario emocional, donde se abordará la relación de estos beneficios no económicos y el rendimiento laboral. En la actualidad las empresas están creando distintas estrategias que generan, apoyan y estimulan un crecimiento económico, productivo y de fidelización de los clientes entre otras más, son muy pocas las empresas que establecen alguna conexión y compensación no económica a sus empleados, siendo esto un reto por lo cual es difícil de sacar a flote o incluirlo para mejorar la calidad de vida laboral y por ende el desempeño dentro de la empresa. Como objetivo se determina la importancia del salario emocional y la relación con el desempeño laboral, resaltando los estudios que se relacionan con este tema de investigación, concluyendo que el salario emocional se convirtió en una herramienta que si no está implementada en las organizaciones crea la verdadera insatisfacción en los trabajadores.

Palabras clave: Salario emocional, desempeño laboral, organización, motivación.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**TITLE:” EMOTIONAL SALARY AND JOB PERFORMANCE: CASE
STUDY IN THE DAIRY COMPANY “PASTEURIZADORA TANILACT”**

Authors: Banda Defaz Karen Anabel

Herrera Tigselema Anshelo José

ABSTRACT

In recent years, there are some studies about the emotional salary, it is a concern on the part of the agents or administrators of the organizations, in addition to the fact that it harms both economically and socially. Clearly, the relationship between emotional salary and work performance is demonstrated through the performance of collaborators, where this generates more satisfaction at the time of carrying out their activities. In the course of the development of the investigation it will expose, the factors that affect the emotional salary directly, where it will address the relationship between these non-economic benefits and work performance. At the present time, companies are creating different strategies that generate, support and stimulate economic, productive growth and customer loyalty, among others, there are very few companies that establish any connection and non-economic compensation to their employees, this is a challenge for which it is difficult to raise or include it to improve the quality of working life and therefore performance within the company. As an objective, it will determine the importance of emotional salary and the relationship with work performance, highlighting the studies that are related to this research topic, concluding that the emotional salary became a tool that, if it is not implemented in organizations, creates the true worker dissatisfaction.

Keywords: Emotional salary, work performance, organization, motivation.



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del trabajo de investigación cuyo título versa: **SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS "PASTEURIZADORA TANILACT"** presentado por: **Banda Defaz Karen Anabel y Herrera Tigselema Anshelo José** egresados de la Carrera de Gestión del Talento Humano perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto del 2023

Atentamente,


MSc. Alison Mena Barthelotty

DÓCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC

CI: 0501801252



CENTRO
DE IDIOMAS

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN	x
Informacion General	1
Introducción	2
Tema:.....	4
Objetivo general:.....	4
Objetivos específicos:	4
Planteamiento del problema:.....	4
Pregunta de investigación.	5
Antecedentes	6
Marco Teórico.....	12
Relaciones Laborales.....	12
Actores involucrados en las relaciones laborales	13
Remuneración.....	14
Componentes de la remuneración	15
Modalidades de remuneración.....	16
Incentivos en la Remuneración	18
Salario.....	20
Incentivos salariales	21
Salario emocional	21
Ambiente laboral o clima organizacional.....	23
Factores que influyen en el clima organizacional	24

Formación y Desarrollo	24
Tipos de formación y desarrollo	25
Flexibilidad.....	27
Gestión del talento humano	29
Subsistemas del talento Humano.....	30
Evaluación de desempeño	31
Desempeño Laboral.....	33
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	33
Métodos de medición	35
Desempeño contextual	36
Importancia del desempeño contextual	36
Dimensiones del desempeño contextual.....	37
Desempeño contraproducente	37
Tipos de desempeño contraproducente	38
Coaching.....	39
Motivación.....	41
Teorías de la motivación	41
Metodología	43
Diseño.....	43
Enfoque	44
Corte	45
Técnica e instrumento	45
Resultados	47
Discusión.....	57
Conclusiones	68
Recomendaciones.....	69
Referencias.....	71
Anexos	84

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Salario emocional y el Desempeño laboral: Caso de estudio en la empresa de lácteos "Pasteurizadora Tanilact".

Fecha de inicio: marzo 2023

Fecha de finalización: agosto 2023

Lugar de ejecución:

Barrio San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión de Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): Ninguno

Grupo de investigación: Ninguno

Equipo de Trabajo:

Mgs. Angel Alberto Villarroel Maya C.I. 0602703400

Karen Anabel Banda Defaz C.I. 050470081-6

Anshelo Jose Herrera Tigselema C.I. 0504344862

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación: Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

Sub líneas de investigación de la Carrera: Estudios del trabajo y Gestión Humana en las organizaciones del siglo XXI.

Introducción

En la presente investigación se define acerca de la compensación que no es de tipo monetaria, si no de los factores que motivan a los trabajadores a comprometerse dentro de la empresa de lácteos “Pasteurizadora Tanilact”, para fomentar un ambiente de trabajo donde todos interactúen y sea motivado el personal.

En términos de beneficios económicos, los salarios son vistos como un mecanismo que aumenta la productividad laboral, aumenta las ganancias, las inversiones, la generación de empleo y las exportaciones; sin embargo, la globalización ha fomentado el uso de otros incentivos orientados al desempeño, que hoy en día se enfocan en estrategias motivacionales como las recompensas emocionales. (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Por lo tanto, la recompensa emocional es un concepto relacionado con las recompensas no monetarias que se ofrecen a un empleado para satisfacer necesidades personales y profesionales, para promover la armonía entre el trabajo y la vida (Espinoza y Toscano, 2020). Por otro lado, se trata como un valor agregado del paquete de trabajo, que se relaciona con el salario que percibe el empleado, lo que a largo plazo se refleja como influyente en la satisfacción y el desempeño (Zapata, 2019).

A la vez se analiza las operaciones que son de importancia, siendo factores que analizan cuales son las motivaciones que ayudan a que el personal se desenvuelva de manera adecuada en sus actividades, y potencializar al máximo sus destrezas y que se desempeñe de manera fluida para asegurar la rentabilidad de una empresa.

De la misma manera se establece los antecedentes de la investigación, para analizar acerca de la caracterización de las variables, con la finalidad de indagar sobre

el salario emocional, las condiciones con que opera la misma y enfatizar con respecto al desempeño que cumplen los gerentes o el personal encargado del área de recursos humanos.

Para finalizar, y sin dejar de lado se determina qué tipo de enfoque se emplea, el método de investigación, además se señalará la población y la muestra, presentando los resultados obtenidos en la encuesta y un análisis de lo expuesto, desplegado en la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Tema:

SALARIO EMOCIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS “PASTEURIZADORA TANILACT”

Objetivo general:

Determinar si el salario emocional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de lácteos “PASTEURIZADORA TANILACT”.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente conceptos alineados a las dos variables de investigación.
- Diagnosticar el salario emocional en los colaboradores de la empresa de lácteos “PASTEURIZADORA TANILACT”.
- Identificar la relación que existe entre las dos variables de estudio (salario emocional- desempeño laboral).

Planteamiento del problema:

El capital intelectual dentro de las instituciones u organizaciones compone uno de los elementos fundamentales dentro de las mismas. Con la evolución de la sociedad y por ende de las instituciones que la componen, se ha evidenciado un aumento significativo de esfuerzos para atraer, incorporar y retener al capital intelectual en las mismas.

La presente investigación radica de una necesidad de asistir a los trabajadores de una organización o institución, donde se pueda ver reflejado el valor y compromiso con las personas que contribuyen al éxito y crecimiento de la misma, esto mediante

propuestas o políticas que buscan una mejora de las expectativas en cuanto a la satisfacción de su calidad de vida dentro y fuera de su lugar de trabajo. Es por esto que el aporte con mayor relevancia será determinar si las remuneraciones no económicas están relacionadas con el efectivo desarrollo de las actividades de los colaboradores en su puesto de trabajo.

De tal modo que, la utilidad práctica de esta investigación será que los resultados obtenidos del presente documento sea aplicada en la institución, y de este modo comprobar si realmente existe una relación entre el desempeño de los trabajadores y el salario emocional, en el caso de que la respuesta sea afirmativa, se pueda implementar distintas políticas de mejora, y de esta forma se pueda contribuir a un cambio evidente donde se pueda beneficiar a los colaboradores de las distintas y amplias instituciones de los distintos sectores empresariales.

Pregunta de investigación.

Con base en lo anterior, se manifiesta la siguiente pregunta:

- ¿Existe relación entre el salario emocional de la empresa de lácteos “PASTEURIZADORA TANILACT”, y el desempeño laboral de sus empleados?

Antecedentes

La relación entre el salario emocional y el desempeño laboral es un asunto significativo en el mundo de los negocios. La compañía lechera "Pasteurizadora Tanilact" ha identificado la relevancia de esta relación y está en proceso de poner en marcha estrategias para incrementar el bienestar emocional de su personal, con el fin de optimizar su desempeño laboral.

Históricamente, el concepto de salario emocional ha ganado reconocimiento en el ámbito de la psicología laboral y la gestión de recursos humanos, haciendo referencia a la satisfacción y gratificación que los empleados obtienen más allá de su compensación económica. Estos aspectos emocionales incluyen el reconocimiento, el apoyo social, la conciliación o equilibrio entre vida laboral y personal, la oportunidad de desarrollo profesional, la autonomía, la participación en la toma de decisiones y un ambiente laboral positivo.

Chiluisa y Toaquiza (2023) en su estudio de trabajo abordaron el tema de un plan de mejora en el clima organizacional para la empresa Pasteurizadora Tanilact y la cultura organizacional, variables que han sido examinadas en el transcurso del estudio, centrándose en los empleados de la empresa, la cual se enfoca en la venta de productos lácteos de alta calidad y sabores excepcionales. La empresa evaluada es considerada de tamaño mediano en términos de producción diaria y se esfuerza constantemente por alcanzar sus objetivos y metas establecidas. Sin embargo, debido a diversos factores, no ha sido posible lograr plenamente dichos objetivos. En cuanto a la metodología usada para la obtención de resultados las autoras se han inclinado por una investigación de carácter descriptivo y analítico que permite dimensionar las variables

del clima empresarial y la cultura organizacional utilizando instrumentos basados en los enfoques de Marvin Weisbord y Daniel Denison en 2023.

La elección de investigar y mejorar el clima laboral y la cultura organizacional en la empresa lácteos Pasteurizadora " Tanilact" es de suma importancia, ya que estos aspectos desempeñan un papel fundamental en el bienestar de los empleados y el éxito general de la organización. Al abordar estas áreas, la empresa tiene la oportunidad de fortalecer la satisfacción y el compromiso de su personal, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la productividad y el logro de sus objetivos.

Llamba y López (2018) presentaron su estudio de grado titulado "Clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas medianas y grandes del sector lácteo cantón Latacunga" en el cual se han enfocado en examinar si existe una correlación entre estas dos variables en el contexto específico mencionado. Este estudio se centró principalmente en averiguar si el ambiente laboral tiene un impacto en la satisfacción de los empleados en las industrias lácteas. Para lograr esto, se analizaron diversas dimensiones que se consideran fundamentales en empresas de tamaño mediano y grande del sector lácteo en el cantón de Latacunga, como la comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales en el trabajo, la toma de decisiones, el entorno físico, el compromiso, la adaptación al cambio, la delegación de actividades y funciones, la coordinación externa y la eficiencia en la productividad.

La metodología que se empleó en esta investigación fue fundamentada en un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, empleando la técnica de la encuesta y utilizando como instrumentos de medición el cuestionario de clima organizacional

desarrollado por los autores Chiang, Núñez y Salazar, y el cuestionario de satisfacción laboral diseñado por los autores Meliá y Peiró. Los instrumentos aplicados mostraron un alto grado de confiabilidad, con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,977 para el clima organizacional y 0,935 para la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos revelaron un coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0,957, lo cual indica una relación significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el clima laboral.

Este estudio sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas lácteas de Latacunga ha proporcionado una valiosa perspectiva acerca de la relevancia de establecer un ambiente laboral adecuado y su influencia en la satisfacción y bienestar del personal. Los hallazgos, con una correlación positiva notable entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, corroboran la noción de que aspectos como la comunicación, el reconocimiento y las interacciones personales afectan la percepción y satisfacción de los empleados. Este estudio puede ser un punto de partida para el desarrollo e implementación de estrategias y medidas que mejoren el ambiente de trabajo y promuevan mayor satisfacción y dedicación de los trabajadores en el sector lácteo de esta región.

Rodríguez (2018) en su trabajo de titulación aborda el tema “Salario emocional y rendimiento laboral en Marko Supermayorista S.A., Santa Anita, 2018” en donde se tuvo objetivo principal analizar la conexión entre el salario emocional y el rendimiento laboral en dicha empresa. Esta investigación se enmarca en un enfoque aplicado, de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. El instrumento utilizado para recopilar datos fue una encuesta, y la muestra estuvo compuesta por 123 colaboradores de diferentes áreas de la organización. Se realizaron

pruebas de normalidad, como el Kolmogorov-Smirnov, para evaluar las variables y se aplicó el análisis inferencial de correlación de Rho Spearman en este estudio. Los hallazgos mostraron una correlación importante entre la remuneración emocional y la eficacia en el trabajo.

Esta investigación trata sobre la relación entre el salario emocional y el rendimiento laboral en Makro Supermayorista S.A. en Santa Anita ofrece información valiosa sobre cómo el aspecto emocional del salario puede influir en el desempeño de los empleados. Los resultados obtenidos, que muestran una correlación positiva moderada, respaldan la importancia de considerar no solo la remuneración monetaria, sino también otros aspectos no tangibles, como el reconocimiento, la conciliación laboral-personal y el ambiente laboral, para promover un mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo. Estos hallazgos pueden ser útiles para la empresa al implementar estrategias que fortalezcan el salario emocional y fomenten un ambiente laboral positivo, lo que podría conducir a un mejor desempeño y bienestar de los empleados.

Por otro lado, Ortega (2020) realizó una tesis en la que se propuso examinar la conexión entre la remuneración emocional y los grados de eficacia en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre en Piura, Perú durante 2018. Se empleó una metodología cualitativa, utilizando técnicas como el diseño experimental descriptivo-correlacional de corte transversal. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la fórmula finita y las encuestas. Los hallazgos indicaron que hay una correlación significativa entre la remuneración emocional y la efectividad, aunque no lo suficientemente fuerte para afirmar que la remuneración emocional contribuye

significativamente a la efectividad. Sin embargo, se verificó que el salario emocional incide considerablemente en la mejora de la eficiencia laboral. Por lo tanto, se sugiere la implementación de las estrategias sugeridas por la herramienta del salario emocional para aumentar la efectividad, disminuir la insatisfacción y mejorar el desempeño en las tareas laborales. Dada la relevancia del bienestar del trabajador en relación con su rendimiento laboral, es esencial la realización de este tipo de investigaciones.

Este estudio sobre la relación entre el salario emocional y los niveles de efectividad resalta la importancia de considerar factores emocionales y motivacionales del entorno laboral. Si bien los resultados muestran una correlación baja entre el salario emocional y la efectividad, es crucial reconocer que el salario emocional puede desempeñar un papel significativo en la mejora del desempeño y la satisfacción laboral. La implementación de estrategias basadas en el salario emocional puede ayudar a crear un ambiente laboral más positivo, fomentar la motivación y aumentar la eficiencia de los empleados. No obstante, se necesitan de más investigaciones y considerar otros factores que puedan influir en la efectividad laboral.

Así mismo, Corvera (2019) en su trabajo de titulación se centró en explorar la relación entre el salario emocional y el rendimiento laboral de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario". La metodología implementada en este estudio fue de tipo no experimental, transversal y correlacional, teniendo como población objetivo a 78 colaboradores, mientras que la muestra seleccionada comprendió a 55 de estos, escogidos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se emplearon dos herramientas para la recopilación

de datos: el cuestionario sobre salario emocional y el cuestionario de desempeño laboral. Los datos recogidos se analizaron mediante el software estadístico SPSS 24. El hallazgo más relevante de este estudio mostró una correlación positiva entre el salario emocional y el rendimiento laboral de los colaboradores de la cooperativa, respaldando así la hipótesis general propuesta.

Meléndez (2021) en trabajo de titulación llamado “El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020” presenta una observación de numerosos estudios empíricos que el dinero ya no se considera el principal motivador del desempeño laboral. En cambio, se valoran cada vez más factores como la flexibilidad laboral, el desarrollo de carrera y el crecimiento tanto profesional como personal, especialmente en organizaciones sin ánimo de lucro debido a su propia naturaleza. Por lo tanto, el objetivo de este estudio ha sido determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores. Para lograrlo, se ha revisado una amplia literatura sobre ambas variables y se ha diseñado un instrumento de 34 ítems validado que se utilizará en una muestra de 50 colaboradores de Profonanpe para la recopilación de datos y posterior interpretación de resultados.

Este estudio tiene el potencial de proporcionar información valiosa sobre la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral en el contexto de una organización sin ánimo de lucro, lo que puede contribuir a la implementación de prácticas más efectivas y centradas en el bienestar de los colaboradores en dichas organizaciones.

Marco Teórico

Relaciones Laborales

El uso, alcance y contenido del término "relaciones laborales" ha sido objeto de debates. El concepto anglosajón de "industrial relations", que fue crucial para la consolidación de la subdisciplina de las relaciones laborales en la segunda mitad del siglo XX, ha influenciado en el uso del término "relaciones laborales" en los países de habla hispana, mediterráneos y latinoamericanos (Meier, 2020).

En este sentido el autor menciona que las relaciones laborales se refieren a las interacciones y acuerdos entre empleadores, trabajadores y sus representantes, estas relaciones han cambiado durante los últimos años con las novedades tanto económicas como políticas y sociales. Antes de la aparición de las leyes laborales modernas, las relaciones laborales estaban marcadas por la explotación y la falta de protección para los trabajadores. Con el surgimiento del movimiento obrero y la lucha por los derechos laborales, se establecieron legislaciones y normativas para regular las relaciones que tenían los empleados con sus jefes. En la actualidad, las relaciones laborales se rigen por una combinación de leyes y políticas empresariales.

Según Souza (2022), las relaciones laborales pueden clasificarse en individuales o colectivas.

- Las **relaciones laborales individuales** se refieren a las interacciones directas que un trabajador mantiene con su empleador, sin la participación de otros trabajadores.

- Las **relaciones laborales colectivas** son aquellas que se establecen a través de un sindicato, el cual representa a la totalidad de trabajadores en su relación con el lugar en el que desarrollan sus actividades.

Actores involucrados en las relaciones laborales

Asimismo, Souza (2022), menciona los principales actores en las relaciones laborales que son los empleadores, los trabajadores y los sindicatos.

- Los **empleadores** son las organizaciones o individuos que contratan a los trabajadores y tienen la responsabilidad de proporcionar empleo y condiciones laborales adecuadas.
- Los **trabajadores** son los individuos empleados, quienes a través de su trabajo contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales.
- Los **sindicatos** son grupos creados y organizados por los trabajadores para proteger y promover sus intereses laborales, representando a los empleados en las negociaciones colectivas y en la defensa de sus derechos.

Sobre esta base es importante considerar que las relaciones laborales colectivas surgen con el propósito de contrarrestar las situaciones que pueden existir entre un trabajador y su empleador. A través del sindicato, los trabajadores tienen una mayor capacidad para hacer valer sus condiciones laborales y buscar una relación laboral justa y equitativa. En este contexto, el sindicato actúa como una fuerza unificadora que defiende los derechos de los obreros frente a la organización patronal.

Remuneración

La remuneración desempeña un papel crucial dentro del entorno organizacional. Para los empleados, una remuneración justa y equitativa es fundamental para satisfacer sus necesidades económicas, proporcionar seguridad financiera y reconocer su contribución al trabajo. Además, una remuneración adecuada tiene, sin duda, una estrecha relación con la motivación y el compromiso de los empleados. Por otro lado, para las organizaciones, una remuneración competitiva y bien estructurada es esencial para atraer y retener talento, fomentar la productividad y el desempeño de los empleados, fomentando un muy buen clima laboral.

Chunga-Luzardo et al. (2022), definen a la remuneración como el conjunto de compensaciones que un colaborador recibe en su lugar de trabajo; es la compensación económica y no económica que una organización proporciona a sus empleados por sus servicios y esfuerzos realizados en el desempeño de sus funciones laborales. La remuneración incluye todos aquellos incentivos y beneficios sociales (como seguro médico, plan de pensiones, vacaciones pagadas, entre otros), así como también de todas las prestaciones laborales que la empresa entregue. Además de su aspecto económico, la remuneración también puede incluir el reconocimiento, el desarrollo profesional y otras formas de gratificación que contribuyen a la satisfacción y motivación de los empleados en el entorno laboral.

Con base en lo mencionado es importante reconocer que la remuneración no se limita únicamente al aspecto financiero, sino que también incluye beneficios y prestaciones que contribuyen al bienestar y satisfacción de los empleados, estos beneficios sociales, como el seguro médico, el plan de pensiones y las vacaciones

pagadas, brindan seguridad y estabilidad a los trabajadores. Además, la remuneración puede incluir bonificaciones, comisiones e incentivos que reconocen el desempeño y logros individuales o de equipo. Esto crea un incentivo adicional para que los empleados se esfuercen y alcancen metas, beneficiándose tanto a ellos como a la organización.

El reconocimiento y el desarrollo profesional también son aspectos esenciales de la remuneración. Ser reconocido por el trabajo bien hecho y tener oportunidades de crecimiento y aprendizaje contribuyen a la motivación y satisfacción de los empleados. Estas formas de gratificación no económicas son vitales para el efectivo ambiente laboral organizacional.

Componentes de la remuneración

De acuerdo con Canales (2019), la remuneración total está compuesta por varios componentes como son:

- El salario base es la cantidad fija que los empleados reciben regularmente a cambio de su trabajo.
- Los incentivos y bonificaciones son pagos adicionales que se otorgan a los empleados en función de su rendimiento, logro de metas o resultados alcanzados.
- Los beneficios sociales incluyen prestaciones como seguro médico, planes de pensiones, vacaciones pagadas y otros programas que brindan seguridad y bienestar a los empleados.
- Comisiones: Este tipo de remuneración se basa en un porcentaje o una cantidad fija que se paga al empleado como resultado de las ventas o transacciones

realizadas. Es común en roles de ventas, donde los empleados perciben comisiones o adicionales por ventas.

- Pago por horas extras: En muchas jurisdicciones, los empleados tienen derecho a recibir una remuneración adicional por horas trabajadas que excedan las horas normales establecidas por ley. Estas horas extras suelen pagarse a una tarifa más alta que las horas regulares.

- Las prestaciones laborales pueden incluir beneficios adicionales, como opciones sobre acciones, programas de bienestar o capacitación y desarrollo profesional.

Sobre este marco, cada uno de los componentes de la remuneración total tiene un papel importante en la satisfacción y motivación de los empleados. Un salario base justo, incentivos y bonificaciones por el desempeño, beneficios sociales que brindan seguridad y bienestar, y prestaciones laborales adicionales que fomentan el crecimiento y desarrollo, son elementos esenciales para establecer una relación laboral positiva y equitativa. Como resultado, una remuneración total bien estructurada puede contribuir a la retención de talento, el compromiso de los empleados y el éxito general de la organización.

Modalidades de remuneración

En Ecuador, la legislación laboral establece ciertas modalidades de remuneración que deben ser cumplidas por las empresas (Iglesias et al., 2022). Las modalidades de remuneración basadas en la legislación ecuatoriana son:

Salario básico unificado (SBU): Es la cantidad mínima que la Ley exige que debe ser pagado a los trabajadores. El valor del SBU se determina anualmente y es válido para todo el gremio de empleados.

Horas extras: Los empleados tienen derecho a recibir una remuneración adicional por las horas trabajadas que excedan las horas normales de trabajo establecidas por ley. Las horas extras poseen una tarifa mayor que las horas regulares, que suele ser el 50% o el 100% más del salario regular.

Decimotercera y decimocuarta remuneración: Los empleados tienen derecho a recibir dos remuneraciones adicionales al año, conocidas como decimotercera y decimocuarta remuneración. Estas remuneraciones se pagan en diciembre y pueden equivaler a un salario mensual completo cada una.

Participación en utilidades: Las empresas están obligadas a compartir parte de sus utilidades con los empleados. La ley establece un porcentaje mínimo que debe distribuirse, dependiendo del sector y el tamaño de la empresa y se lo debe hacer con una periodicidad anual.

Bonificaciones legales: Además de las remuneraciones mencionadas anteriormente, existen bonificaciones legales establecidas por la ley, como la bonificación por antigüedad, la cual se entrega a aquellos trabajadores que han laborado por un período prolongado en la misma empresa.

Estas modalidades de remuneración pueden variar y estar sujetas a actualizaciones o cambios en la legislación laboral ecuatoriana. Por lo tanto, es recomendable

consultar la normativa vigente y buscar asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento adecuado de las obligaciones laborales en Ecuador.

Incentivos en la Remuneración

Los incentivos en la remuneración son elementos adicionales que se agregan a la compensación base de un empleado con el fin de motivar, reconocer y recompensar su desempeño y logros. Estos incentivos pueden variar según la organización y la industria, pero suelen tener como objetivo aumentar la productividad, promover la excelencia y alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales (García-Rubio et al., 2021). A continuación, se mencionan algunos ejemplos comunes de incentivos en la remuneración:

- **Bonificaciones por desempeño:** Son pagos adicionales que se otorgan a los empleados por alcanzar o superar determinados objetivos de desempeño. Estos objetivos pueden estar relacionados con el rendimiento individual, los resultados del equipo o los logros de la organización en su conjunto.
- **Comisiones:** Es un incentivo utilizado principalmente en roles de ventas, donde los empleados reciben un porcentaje de las ventas que realizan. Mientras mayores sean las ventas, obviamente mayor será la compensación del empleado.
- **Planes de participación en beneficios:** Algunas organizaciones ofrecen a sus empleados la oportunidad de participar en los beneficios económicos de la empresa ofertada por algunas empresas. Esto puede incluir la distribución de una parte de las ganancias, la emisión de acciones o

participaciones en la empresa, o la contribución a un plan de acciones de la empresa.

- **Programas de reconocimiento:** Estos programas buscan reconocer a los colaboradores por su contribución y logros destacados. Pueden incluir premios en efectivo, regalos, viajes, certificados o cualquier otro tipo de reconocimiento tangible o simbólico.

- **Oportunidades de desarrollo profesional:** Algunas organizaciones ofrecen incentivos en forma de oportunidades de desarrollo profesional, como el pago de cursos de capacitación, asistencia a conferencias o programas de mentoría. Los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos gracias a estas oportunidades, lo cual puede desencadenar en un avance en su carrera y en un aumento en su remuneración.

- **Horario flexible o días libres adicionales:** Algunas empresas utilizan incentivos no monetarios, como horarios flexibles o días libres adicionales, como una forma de reconocer el buen desempeño y fomentar el equilibrio adecuado entre la vida personal y el empleo.

Cabe recalcar que los incentivos en la remuneración deben estar diseñados de manera justa, transparente y equitativa, y deben ser comunicados claramente a los empleados. Además, los incentivos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y tener en cuenta las leyes laborales y las políticas internas.

Salario

En Ecuador, el salario se rige por el Código del Trabajo. El empleador tiene la obligación de pagar al menos el salario básico unificado (SBU) establecido por el Gobierno. El SBU es una cantidad fija que se actualiza anualmente y se aplica a todos los trabajadores, independientemente de su ocupación o industria. Además del SBU, existen otras remuneraciones como las horas extras, las bonificaciones legales y las remuneraciones adicionales establecidas en contratos colectivos (Código del Trabajo, 2012).

En Ecuador, las leyes laborales permiten deducir partes del salario de los trabajadores, como los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el impuesto a la renta. Estas deducciones deben realizarse de acuerdo con las disposiciones legales y no pueden exceder ciertos límites establecidos por la ley (Código del Trabajo, 2012). Los empleadores deben cumplir también con los plazos de pago establecidos, ya sea semanal, quincenal o mensualmente.

De acuerdo con Sánchez et al. (2021), existen recargos salariales para ciertas circunstancias laborales especiales. Por ejemplo, los empleados que trabajan horas extras tienen derecho a un recargo adicional en su salario, que suele ser el 50% o el 100% más del salario regular por cada hora extra trabajada. Así mismo, se contempla la posibilidad de reajustar los salarios en caso de cambios en el costo de vida u otras circunstancias económicas relevantes. Estos reajustes suelen ser acordados a través de negociaciones colectivas entre los empleadores y los sindicatos, y pueden resultar en aumentos salariales para los trabajadores.

Incentivos salariales

Los incentivos salariales se utilizan para motivar y reconocer el desempeño de sus colaboradores. Estos incentivos no están regulados específicamente por las legislaciones laborales, pero pueden ser acordados entre el empleador y el empleado a través de contratos individuales o colectivos. Los incentivos salariales pueden incluir bonificaciones por desempeño, comisiones, participación en beneficios u otros sistemas de recompensa basados en el logro de metas y resultados específicos (Marx, 2019).

En este sentido, se considera a los incentivos salariales como una herramienta importante para incentivar y generar motivación, reconociendo su desempeño excepcional. Si bien es cierto que los incentivos salariales no están regulados específicamente por las legislaciones laborales, su implementación puede ser muy beneficiosa no únicamente para los trabajadores sino también para la organización. Los incentivos salariales permiten establecer un vínculo directo entre el rendimiento y la recompensa económica, lo cual sin duda incentiva a los trabajadores a esforzarse más y alcanzar mejores resultados en su trabajo. Estos incentivos pueden ser diseñados de manera personalizada, teniendo en cuenta las metas y objetivos específicos de cada empleado o equipo de trabajo.

Salario emocional

El término "salario emocional" se refiere a los beneficios no financieros que una empresa puede brindar a sus empleados con el fin de aumentar su felicidad y bienestar en el trabajo. Estos beneficios pueden incluir flexibilidad laboral, oportunidades de

crecimiento profesional, programas de bienestar, reconocimiento y un entorno laboral positivo. El salario emocional, aunque no está regulado por la Ley, puede ser una estrategia efectiva para aumentar el compromiso y la retención de los empleados (Espinoza y Toscano, 2020).

Sobre esta base es importante resaltar que el salario emocional es una perspectiva valiosa para abordar la satisfacción y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. Si bien el salario emocional no está regulado específicamente por la ley, su importancia radica en reconocer que los beneficios no monetarios pueden afectar significativamente la participación y la retención de los empleados de manera positiva. Ofrecer flexibilidad laboral es una forma de salario emocional que permite a los empleados equilibrar su vida personal y laboral, generando así mejor productividad en el trabajo. Las oportunidades de desarrollo profesional brindan a los empleados la posibilidad de crecer y avanzar en sus carreras, lo cual es fundamental para su satisfacción y motivación.

De acuerdo con Salvador-Moreno et al. (2021), los programas de bienestar, como actividades de promoción de la salud, apoyo psicológico y flexibilidad entre el trabajo y la vida personal son aspectos importantes del salario emocional. Estos programas pueden ayudar a reducir el estrés, mejorar la salud y el bienestar general de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en su rendimiento laboral. Por su parte, el reconocimiento es otra faceta esencial del salario emocional, ser valorado y apreciado por el trabajo realizado tiene un poderoso efecto en la motivación y el compromiso de los empleados. Un ambiente laboral positivo, basado en la

confianza, el respeto y la colaboración, también contribuye al salario emocional al promover un sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo.

Es importante destacar que, si bien el salario emocional no está regulado legalmente, las organizaciones pueden optar por implementar programas y políticas que promuevan estos beneficios no monetarios. Esto requiere un enfoque estratégico y una cultura organizacional que valore el bienestar de los empleados y esté comprometida con su desarrollo y satisfacción.

Ambiente laboral o clima organizacional

De acuerdo con Chagray et al. (2020), el clima organizacional es esencial en las organizaciones, ya que proporciona una guía y dirección para todos los empleados. Promueve la estandarización de significados, valores, creencias, ideas e información, e incentiva a que los empleados piensen y se comporten adecuadamente en su trabajo. Además, fomenta un ambiente de confianza, cooperación y apoyo mutuo. El ambiente laboral o clima organizacional es un factor importante en el entorno de trabajo, los empleadores deben cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional y promover un ambiente libre de acoso y discriminación. Además, los empleadores pueden implementar políticas y prácticas internas para fomentar un clima organizacional positivo, como programas de comunicación efectiva, participación de los empleados y resolución de conflictos.

Factores que influyen en el clima organizacional

Según García et al. (2020) el clima organizacional se ve impactado por una diversidad de factores que interactúan entre sí para fomentar un ambiente laboral positivo o negativo. Estos factores incluyen el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos, la comunicación interna, entre otros. Comprender y gestionar estos factores es fundamental para promover un clima organizacional saludable y fomentar el éxito tanto individual como colectivo en la organización., en este sentido el clima organizacional se ve afectado por diversos factores tales como:

- El estilo de liderazgo
- La cultura organizacional
- Las políticas de RRHH
- La comunicación interna
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones de trabajo.

Formación y Desarrollo

Es responsabilidad del empleador brindar capacitación adecuada a sus empleados para garantizar un desempeño efectivo en sus funciones. Los empleadores pueden ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las competencias y aptitudes de los colaboradores, estos programas pueden estar vinculados a la mejora del desempeño laboral y las oportunidades de promoción interna (Paz, 2020).

Tipos de formación y desarrollo

Sarceda-Gorgoso y Barreira-Cerqueiras (2021), señalan diversas modalidades de formación y desarrollo que pueden adaptarse a las necesidades específicas de la organización y los empleados. Estas modalidades incluyen programas de capacitación internos o externos, cursos presenciales o en línea, tutorías, mentorías y programas de rotación de puestos, entre otros. La elección de la modalidad adecuada dependerá de los objetivos de aprendizaje y las necesidades específicas de desarrollo. Por ello, seguidamente se presenta algunas modalidades de alto valor en el ámbito de la formación y desarrollo:

- **Aprendizaje en el trabajo:** Esta modalidad de formación se lleva a cabo mientras los empleados están realizando sus tareas diarias. Puede incluir el aprendizaje mediante la observación y la imitación de colegas más experimentados, la participación en proyectos desafiantes y la adquisición de habilidades prácticas a través de la experiencia directa en el trabajo.
- **Programas de capacitación en el aula:** Estos programas implican la participación de los empleados en sesiones de capacitación impartidas por instructores o facilitadores en un entorno de aula. Pueden incluir presentaciones, discusiones, ejercicios prácticos y actividades de grupo. Este enfoque es útil para transmitir conocimientos teóricos y habilidades técnicas específicas.
- **Cursos en línea (e-learning):** Esta modalidad de formación se realiza a través de plataformas en línea que ofrecen contenido educativo, módulos interactivos, videos, cuestionarios y otros recursos de aprendizaje. Los cursos

en línea proporcionan flexibilidad de tiempo y ubicación, permitiendo que los empleados aprendan a su propio ritmo y accedan a los materiales de capacitación desde cualquier lugar.

- **Tutorías y mentorías:** Estos programas implican el emparejamiento de empleados más experimentados (tutores o mentores) con aquellos que desean desarrollar ciertas habilidades o conocimientos. Los tutores o mentores brindan orientación, apoyo y retroalimentación individualizada para mejorar el proceso de evolución de los colaboradores.

- **Programas de rotación de puestos:** Estos programas permiten a los empleados tener experiencias de trabajo en diferentes departamentos de la empresa. La rotación de puestos les brinda la oportunidad de adquirir una visión más amplia de la organización, desarrollar habilidades múltiples y comprender mejor cómo se interrelacionan diferentes funciones y responsabilidades.

- **Programas de desarrollo de liderazgo:** Desarrollan las competencias de liderazgo y, al mismo tiempo, pueden incluir talleres, entrenamientos, evaluaciones de liderazgo, coaching ejecutivo y programas de mentoring específicamente diseñados para fomentar el crecimiento y la efectividad de los líderes dentro de la organización.

Flexibilidad

La flexibilidad es la capacidad de adaptar el tiempo, el lugar y el método de trabajo para satisfacer las necesidades de los empleados y la organización. Se trata de una práctica que tiene como objetivo promover un equilibrio entre la vida personal y profesional, así como mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados (Feregrino, 2021).

De la misma manera el autor menciona las diferentes formas de flexibilidad laboral que pueden implementarse en una organización. Algunas de las más comunes son:

Flexibilidad de horarios: Permite a los empleados tener cierto control sobre sus horas de trabajo con horarios flexibles, horarios comprimidos o la opción de trabajar a distancia. Esto les permite adaptar su jornada de trabajo a sus responsabilidades personales y maximizar su eficiencia en el trabajo.

Teletrabajo: También conocido como trabajo a distancia o trabajo remoto, implica que los empleados realicen sus tareas fuera de la oficina, utilizando la tecnología para mantenerse conectados con el equipo de trabajo. El teletrabajo puede ser de tiempo completo o parcial, y ofrece mayor autonomía y flexibilidad en términos de ubicación y horarios.

Trabajo a tiempo parcial: Esta modalidad permite a los empleados reducir su carga horaria y dedicar más tiempo a otros aspectos de su vida, como estudios, cuidado de niños o proyectos personales. El trabajo a tiempo parcial puede ser una opción

atractiva para aquellos que buscan equilibrar de mejor manera su vida profesional y personal.

Flexibilidad en la ubicación: Consiste en permitir a los empleados elegir dónde realizar su trabajo, ya sea desde la oficina, desde casa, en un espacio de coworking o en cualquier otro lugar que les resulte conveniente y propicio para su desempeño laboral.

Flexibilidad en las responsabilidades: Esta forma de flexibilidad implica que los empleados tengan la posibilidad de asumir diferentes roles y responsabilidades dentro de la organización. Puede incluir la rotación de puestos, la participación en proyectos transversales y la adquisición de habilidades.

La flexibilidad laboral ofrece una serie de beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Para los empleados, brinda mayor autonomía y control sobre su trabajo, les permite gestionar mejor el equilibrio entre su vida personal y profesional, reduce el estrés y mejora la satisfacción laboral. Para las organizaciones, puede aumentar la productividad, la motivación y la retención de empleados, promover un clima laboral positivo y fomentar la adaptabilidad y la innovación (Reynaga, 2020).

Con base en lo mencionado, es sustancial enfatizar que la implementación exitosa de la flexibilidad laboral requiere una comunicación clara, una gestión efectiva y políticas bien definidas. Además, es fundamental encontrar un equilibrio entre la flexibilidad y lo que la organización necesita.

Gestión del talento humano

La gestión de talento humano es una disciplina fundamental en las organizaciones modernas, que se centra en el reclutamiento, selección, desarrollo, retención y gestión integral de los empleados. Esta área de gestión se encarga de maximizar el potencial de los individuos, alineando sus habilidades, conocimientos y competencias con los objetivos estratégicos de la organización (Mori y Bardales, 2020).

De acuerdo con Jara et al. (2018) la gestión de talento humano incluye varias actividades, cada una de las cuales desempeña un rol importante en la generación de una de una fuerza laboral altamente competente, motivada y comprometida, capaz de impulsar el éxito y la sostenibilidad de la organización en el entorno empresarial actualmente desafiante, estas son:

Capacitación y desarrollo: creación de programas diseñados para proporcionar a los empleados las competencias y el saber necesarios para desempeñar sus tareas de forma eficaz y eficiente.

Evaluación del desempeño: monitoreo del desempeño de los trabajadores a través del desempeño, la retroalimentación y los indicadores de revisión regulares para determinar las fortalezas y oportunidades para la mejora continua.

Planificación de sucesión: identificación y desarrollo de gerentes potenciales para posiciones con mayor responsabilidad y si se produce una vacante.

Vinculación del talento: implementación de atractivos programas de remuneración y desempeño, así como una cultura organizacional positiva para mantener a los empleados altamente motivados y comprometidos con la organización

Subsistemas del talento Humano

Los subsistemas del talento humano son componentes o áreas específicas dentro de la gestión de recursos humanos que se encargan de diferentes aspectos relacionados con el desarrollo y la administración de los empleados en una organización (Matute-Pinos y Bojorque-Chasi, 2021). Algunas funciones y actividades típicas que pueden ser incluidas por el subsistema de talento humano son las siguientes:

Reclutamiento y selección: identifique las necesidades del personal organizacional, atraiga a los candidatos que cumplan con los requisitos, evalúen sus habilidades y competencias y elija candidatos apropiados para ocupar las vacantes disponibles.

Capacitación y desarrollo: Diseño y ofrece programas profesionales de capacitación y desarrollo para perfeccionar las aptitudes y el conocimiento de los trabajadores, con el objetivo de mejorar su desempeño y promover su crecimiento en la organización.

Evaluación del desempeño: construcción e implementación de sistemas y procesos de evaluación del desempeño de los empleados, para medir su desempeño, identificar áreas de mejora y proporcionar comentarios constructivos.

Compensación y asignaciones: gestión de programas de compensación y asignaciones de empleados, incluidos salarios, bonos, incentivos, programas de pensiones, seguros y otros beneficios, garantizando que sean justos y competitivos.

Gestión del talento: identificación y preservación de los trabajadores más talentosos y con un crecimiento potencial en la organización, a través de programas de sucesión, desarrollo de liderazgo y planificación profesional.

Gestión del clima laboral: promover un ambiente de trabajo saludable y motivador, promover la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la satisfacción laboral de los empleados.

Gestión del cambio: apoyar a las organizaciones y empleados durante el proceso de cambio y transformación, asegurando una transición suave y exitosa, así como la adaptación de los recursos humanos con nuevas estructuras o estrategias organizativas.

Evaluación de desempeño

Consiste en un proceso a través del cual se evalúa y se realiza un seguimiento del rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y las expectativas establecidas por la organización. Esta evaluación es una herramienta importante para medir el rendimiento individual y colectivo, identificar fortalezas y áreas de mejora, proporcionar retroalimentación y tomar decisiones relacionadas con el desarrollo profesional (Álvarez-Indacochea et al., 2018).

Por su parte Guartán et al. (2019) mencionan algunos aspectos clave a considerar en la evaluación de desempeño, estos aspectos abarcan desde el establecimiento claro de objetivos y criterios de evaluación, hasta la retroalimentación constructiva y la planificación del desarrollo profesional, estos son:

- **Establecimiento de objetivos y expectativas:** Antes de llevar a cabo la evaluación, es fundamental que los empleados tengan claridad sobre los

objetivos y las expectativas de su puesto de trabajo. Estos deben ser claros, específicos, medibles y alcanzables.

- **Criterios de evaluación:** Se deben establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Estos criterios pueden incluir metas cuantitativas, competencias específicas, logros en proyectos, entre otros.

- **Métodos de evaluación:** Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño laboral, como las evaluaciones basadas en escalas de calificación, las evaluaciones de desempeño 360 grados (que incluyen retroalimentación de múltiples fuentes, como superiores, colegas y subordinados), las evaluaciones por logros o resultados, y las evaluaciones de competencias.

- **Retroalimentación constructiva:** La evaluación de desempeño es una oportunidad para brindar retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento. Es importante que esta retroalimentación sea objetiva, específica y constructiva, destacando tanto las fortalezas como las áreas de mejora y brindando sugerencias para el desarrollo profesional.

- **Planes de desarrollo:** La evaluación de desempeño también debe servir como base para la planificación del desarrollo profesional de los empleados. A partir de los resultados de la evaluación, se pueden identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo personalizados que ayuden a maximizar el potencial de los empleados.

- **Toma de decisiones:** Los resultados de la evaluación de desempeño pueden utilizarse como base para tomar decisiones relacionadas con la asignación de tareas, la asignación de responsabilidades adicionales, la

promoción, el desarrollo de planes de capacitación y desarrollo de planes y la identificación de empleados destacados.

Es importante destacar que la evaluación de desempeño debe llevarse a cabo de manera justa, imparcial y consistente, siguiendo los lineamientos y políticas establecidos por la organización. Además, debe ser un proceso continuo y no limitarse a una evaluación anual, permitiendo un seguimiento regular del desempeño y la actualización de los objetivos a medida que sea necesario.

Desempeño Laboral

Es crucial comprender y definir claramente qué se entiende por desempeño laboral en el contexto específico de la organización. Esto implica identificar los indicadores y criterios de desempeño relevantes, tales como la calidad del trabajo, la productividad, la puntualidad, entre otros (Romero y Rosado, 2019).

De acuerdo con lo mencionado se entiende al desempeño laboral como la forma en que los colaboradores desarrollan sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. Es una medida de la eficacia y la eficiencia realizada por los individuos o equipos en relación con los estándares de la empresa.

Factores que influyen en el desempeño laboral

El desempeño laboral es influenciado por una variedad de elementos que interactúan entre sí y tienen un impacto significativo en la manera en que los empleados realizan su trabajo y alcanzan los resultados esperados (Bautista et al.,

2020). En el siguiente apartado se muestra la información sobre algunos de los principales factores que influyen en el desempeño laboral:

- **Aptitudes de los empleados:** El nivel de habilidades, conocimientos y competencias que poseen los empleados es un factor fundamental en su desempeño laboral. Las habilidades técnicas, la capacidad de resolución de problemas, la comunicación efectiva, y el trabajo en equipo son algunos ejemplos de competencias que pueden influir en el desempeño individual y colectivo.

- **Ambiente de trabajo:** El ambiente de trabajo se refiere al entorno físico y psicológico en el cual los trabajadores realizan sus responsabilidades. Un clima laboral favorable, que promueva la colaboración, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y la confianza, puede mejorar el desempeño laboral. Contrariamente, un entorno laboral adverso, marcado por conflictos, falta de apoyo o estrés excesivo, puede afectar negativamente el desempeño.

- **Liderazgo:** El estilo de liderazgo y la calidad del liderazgo dentro de la organización tienen un impacto significativo en el desempeño laboral. Los líderes que proporcionan una dirección clara fomentan el desarrollo de los empleados, brindan retroalimentación constructiva y establecen expectativas realistas pueden motivar y guiar a los empleados hacia un mejor desempeño.

- **Recursos disponibles:** Los recursos disponibles, como herramientas, tecnología, información y apoyo logístico, pueden tener un impacto en el desempeño laboral. Es más probable que los trabajadores alcancen un alto

rendimiento cuando cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus tareas de forma eficiente y eficaz.

- **Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos:** Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, como la selección y contratación de personal, la capacitación y el desarrollo, la compensación y los incentivos, y los programas de evaluación de desempeño, también influyen en el desempeño laboral. Un manejo adecuado de los recursos humanos puede potenciar la motivación, el involucramiento y la productividad de los trabajadores.

- **Motivación y satisfacción laboral:** La motivación y la satisfacción laboral juegan un rol significativo en el desempeño laboral. Los empleados que se sienten valorados tienen metas claras, reciben reconocimiento por su trabajo y tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo tienden a estar más motivados y a tener un mejor desempeño.

Estos elementos interactúan entre ellos y pueden fluctuar dependiendo del entorno y el tipo de trabajo. Además, cada trabajador es distinto y puede ser afectado de manera única por estos elementos. Por consiguiente, las empresas deben considerar estos aspectos al elaborar estrategias de administración del rendimiento y al construir un entorno laboral que promueva un desempeño óptimo en el trabajo.

Métodos de medición

Romero y Rosado (2019) mencionan la importancia de investigar los métodos utilizados para medir el desempeño laboral. Estos métodos pueden incluir:

- Evaluaciones de desempeño formales
- Retroalimentación continua
- Indicadores de rendimiento
- Métricas de productividad
- Evaluaciones 360 grados
- Autoevaluaciones, entre otros.

Se deben analizar las ventajas y limitaciones de cada método y su relevancia en relación con los objetivos de la organización.

Desempeño contextual

El desempeño contextual, también conocido como desempeño ciudadano, se refiere a las conductas y acciones de los empleados que no están directamente relacionadas con las tareas y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo, pero que contribuyen al funcionamiento y éxito general de la organización. Estas conductas se enfocan en el apoyo a los compañeros de trabajo, el cumplimiento de normas y reglas organizativas, la participación en actividades voluntarias y la promoción de un ambiente laboral positivo (González, 2021).

Importancia del desempeño contextual

El desempeño contextual es crucial para el éxito de una organización. Aunque el desempeño en las tareas formales es importante, el desempeño contextual ayuda a mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos y contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (González, 2021).

Dimensiones del desempeño contextual

De acuerdo con González (2021) afirman que el desempeño contextual se puede dividir en varias dimensiones, como el apoyo a los compañeros de trabajo, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la conformidad con las normas y reglas organizativas, y la participación en actividades de mejora o cambio, los cuales se describen a continuación:

- **Apoyo a los compañeros de trabajo:** Esto implica brindar ayuda, apoyo y asistencia a los colegas, ya sea en el ámbito de trabajo directo o en otros departamentos de la organización.
- **Comportamiento de ciudadanía organizacional:** Se refiere a acciones voluntarias y extra-rol que benefician a la organización en general, como ofrecer ideas y sugerencias, participar en actividades de mejora o representar positivamente a la organización.
- **Conformidad con las normas y reglas organizativas:** Se trata del cumplimiento de las normas, políticas de la empresa así como el respeto a las reglas éticas y de conducta.
- **Participación en actividades de mejora o cambio:** Implica la contribución activa en la identificación e implementación de mejoras en los procesos de la organización.

Desempeño contraproducente

El desempeño contraproducente, también conocido como comportamiento contraproducente o disfuncional, se refiere a las acciones y conductas de los

empleados que tienen un impacto negativo en el rendimiento organizacional y en el ambiente laboral. Estas conductas pueden ir en contra de las normas, políticas y valores de la organización, y perjudicar el trabajo en equipo, la productividad y el clima laboral (Vilca et al., 2022).

Tipos de desempeño contraproducente

En la misma línea del autor Vilca (2022) el desempeño contraproducente puede manifestarse de diferentes formas. Algunos ejemplos comunes incluyen:

- **Absentismo y tardanzas frecuentes:** Cuando los empleados faltan al trabajo de manera injustificada o llegan tarde de manera habitual, lo cual afecta la productividad y el cumplimiento de objetivos.
- **Comportamiento incivil:** Se refiere a acciones como el trato irrespetuoso, la agresividad verbal, el chisme o la intimidación hacia compañeros de trabajo, lo cual puede generar un ambiente laboral tóxico y afectar negativamente la moral y la satisfacción de los empleados.
- **Sabotaje o vandalismo:** Conductas deliberadas que causan daño a la propiedad de la organización, equipos o proyectos, lo cual afecta directamente la productividad y puede generar costos adicionales para la empresa.
- **Robo o fraude:** Implica actividades ilegales o deshonestas, como el robo de propiedades o información confidencial, la manipulación de registros o la apropiación indebida de recursos de la empresa.

- **Resistencia al cambio:** Cuando los empleados se oponen activamente o sabotean los esfuerzos de cambio y mejora de la organización, dificultando la implementación de nuevas estrategias o procesos.

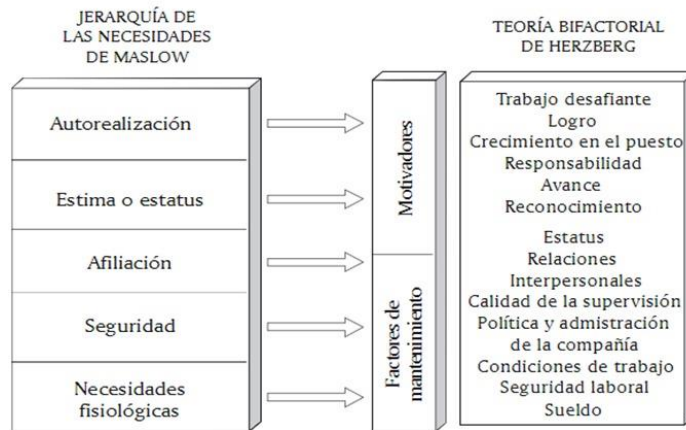
Coaching

El coaching se refiere al proceso en el cual un coach profesional trabaja con un individuo o un equipo en un entorno de trabajo para ayudarles a identificar y alcanzar sus metas profesionales, superar desafíos y maximizar su potencial. Se enfoca en el desarrollo de habilidades, el fortalecimiento de competencias, la mejora de la productividad y la promoción de un ambiente laboral saludable y motivador. (Dumont et al., 2020).

El coaching se alinea con la idea central de la Pirámide de Herzberg, que busca entender los elementos que influyen en la motivación y la satisfacción en el entorno laboral. La Pirámide de Herzberg es una teoría motivacional desarrollada por Frederick Herzberg, que propone que existen dos categorías principales de factores que afectan la satisfacción laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los primeros se refieren a aquellas condiciones o circunstancias externas del trabajo, como el salario, las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y las políticas de la organización. Estos factores, aunque no son suficientes para generar satisfacción, pueden crear insatisfacción si no se cumplen adecuadamente. (Pereira y Barbosa, 2020).

Ilustración 1

Teoría de Herzberg



Nota. Tomado de Pereira y Barbosa (2020).

Por otro lado, los factores motivacionales se relacionan con aspectos internos y emocionales del trabajo, como el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal y las oportunidades de desarrollo. Estos factores son los que realmente generan satisfacción y motivación intrínseca en los empleados. Aquí es donde el coaching puede desempeñar un papel relevante (Pereira y Barbosa, 2020).

El coaching se enfoca en el crecimiento personal y laboral de las personas, proporcionándoles los recursos y la asistencia requerida para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades de crecimiento. Al trabajar en colaboración con un coach, las personas pueden identificar y clarificar sus objetivos, superar obstáculos, adquirir nuevas habilidades y ampliar su nivel de autoconciencia y autogestión. Al enfocarse en aspectos internos y psicológicos del individuo, puede influir directamente en los factores motivacionales de la Pirámide de Herzberg. Al apoyar el crecimiento personal y profesional, el coaching puede fomentar el sentido de logro, el reconocimiento, el

avance en la carrera y la adquisición de habilidades, aspectos fundamentales para generar satisfacción y motivación intrínseca en el trabajo.

Motivación

La motivación en el entorno de trabajo es un elemento esencial para el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Se refiere al impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de las personas en el entorno de trabajo. La comprensión de los factores que influyen en la motivación laboral es importante para fomentar un ambiente positivo y productivo en las organizaciones (Rivas y Perero, 2018).

Teorías de la motivación

Callatas y Fuentes (2018), mencionan sobre la existencia de varias teorías que explican la motivación en el contexto laboral. Algunas de las teorías más conocidas incluyen:

- **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:** Propone que las personas tienen una serie de necesidades, desde las necesidades básicas de supervivencia hasta las necesidades de autorrealización, y que estas necesidades influyen en su motivación.
- **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg:** Menciona que hay dos conjuntos de factores que afectan la satisfacción laboral: los factores higiénicos, que se relacionan con el entorno de trabajo y las condiciones de

empleo, y los factores motivacionales, que están vinculados con el contenido de la labor y las posibilidades de progreso y desarrollo.

- **Teoría de la expectativa de Vroom:** Se centra en la relación entre los esfuerzos, el rendimiento y los resultados esperados. Sugiere que las personas están motivadas a actuar cuando creen que sus esfuerzos darán como resultado un rendimiento exitoso y que este rendimiento a su vez se vinculará con recompensas valiosas.

Es importante recordar que la motivación en el ámbito laboral es un aspecto fundamental para el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Entender las teorías y factores que influyen en la motivación, así como implementar estrategias motivacionales efectivas, puede ayudar a crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan comprometidos, productivos y satisfechos.

Metodología

Diseño

Para abordar la investigación sobre el tema del salario emocional y el desempeño laboral en la empresa de lácteos "Pasteurizadora Tanilact", se trabajó con un diseño no experimental. El diseño no experimental es una metodología de investigación que se utiliza cuando no se manipulan deliberadamente las variables independientes ni se controlan las condiciones en las que se recopilan los datos. En lugar de eso, se observan y se registran los fenómenos tal como ocurren de manera natural. Este diseño se centra en la recopilación de datos existentes o en la obtención de información de una muestra sin intervenir activamente en el entorno o en el comportamiento de los participantes (Ramos-Galarza, 2021).

De acuerdo con lo mencionado, se destaca la importancia de la aplicación de un diseño no experimental pues, este diseño permitió obtener información valiosa sobre las variables en este contexto del caso de estudio, ya que se adapta a la naturaleza de la investigación y ha brindado la oportunidad de obtener amplia información. También el diseño no experimental ha permitido obtener resultados que sean generalizables a situaciones similares en otras organizaciones, ya que se basa en observar y registrar los fenómenos tal como ocurren en la realidad laboral, esto aumenta la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos obtenidos en este estudio.

Con base en lo mencionado, se ha aplicado el diseño no experimental en esta investigación, pues es la opción de diseño que se adecua en el tema de estudio, ya que permite analizar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral en un

contexto real, sin intervenir directamente en las variables. Además, en el ámbito laboral, es importante respetar la integridad de los empleados y las condiciones en las que desempeñan sus labores.

Enfoque

En el caso de este estudio el enfoque cuantitativo ha permitido obtener datos numéricos que han ayudado a analizar y comprender la relación entre estas variables de manera más precisa. Este enfoque es especialmente adecuado para investigaciones que buscan medir y cuantificar variables de interés de manera objetiva y precisa, ya que brinda la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos a una población más amplia, pues los datos recopilados se basan en muestras representativas de la población objetivo. Además, ha permitido aplicar técnicas estadísticas para evaluar la significancia de las relaciones encontradas y obtener conclusiones más sólidas y confiables (Villalobos, 2019).

De esta manera es importante comprender que el enfoque cuantitativo es una herramienta valiosa en la investigación científica, pues permite obtener datos objetivos y realizar análisis estadísticos rigurosos. Sin embargo, también es importante reconocer las limitaciones del enfoque cuantitativo, al centrarse en los datos numéricos, puede perderse información cualitativa y subjetiva que podría ser relevante para comprender completamente la experiencia de los empleados.

En el contexto del estudio sobre el salario emocional y el desempeño laboral en la empresa "Pasteurizadora Tanilact", se ha considerado que el enfoque cuantitativo

es apropiado y ha proporcionado información cuantificable y precisa sobre la relación entre estas variables al brindar la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos.

Corte

Se utilizará un diseño de corte transversal, esto implica que se recogerán datos en un solo momento en el tiempo, sin realizar un seguimiento a lo largo del tiempo. La ventaja principal de este diseño es su eficiencia y conveniencia, ya que se puede recopilar la información necesaria en un periodo relativamente corto de tiempo. Esto es especialmente útil cuando se dispone de recursos limitados y se busca obtener resultados rápidamente (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

En este sentido, se ha optado por la aplicación del diseño de corte transversal para aplicar al tema de estudio sobre el salario emocional y el desempeño laboral en la empresa "Pasteurizadora Tanilact" ya que el diseño es conveniente y eficiente, especialmente cuando se cuenta con recursos limitados y se busca obtener resultados rápidos. También porque ha permitido obtener una documentación instantánea de las variables estudiadas en un momento específico, brindando información relevante sobre la situación actual en la empresa.

Técnica e instrumento

La técnica de recolección de datos seleccionada para este estudio es el cuestionario. El cuestionario es una técnica de recolección de datos utilizada en investigaciones y estudios, consiste en la formulación de preguntas estructuradas y predefinidas, que se presentan a un grupo de participantes con el objetivo de obtener

información y opiniones sobre un tema específico (Revilla et al., 2020). Según Feria et al. (2020), la encuesta se realiza a través de un cuestionario que puede ser administrado de forma presencial, telefónica, por correo electrónico o en línea. La información recopilada mediante la encuesta permite obtener datos cuantitativos y cualitativos, que luego se analizan y se utilizan para responder a los objetivos de la investigación.

Es importante considerar que la encuesta ofrece la oportunidad de obtener información directa de los participantes, permitiendo recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos. Además, la flexibilidad en los métodos de administración de la encuesta brinda la posibilidad de alcanzar a un mayor número de participantes y facilita la recopilación de datos de manera eficiente. Así mismo, al utilizar preguntas estructuradas y predefinidas, se garantiza la uniformidad en la recopilación de datos, lo que facilita el análisis y la comparación de resultados.

Se ha elaborado un cuestionario estructurado que ha permitido recopilar información con respecto al salario y desempeño de los colaboradores. La encuesta se ha administrado de manera estandarizada a una muestra representativa de empleados de la empresa, el instrumento principal utilizado es la entrevista con escala de Likert. La entrevista se ha realizado en forma de cuestionario estructurado, que ha incluido una serie de afirmaciones relacionadas con el salario emocional y el desempeño laboral, el cuestionario se diseñó cuidadosamente, asegurando la validez y confiabilidad de los ítems. Una vez completada la etapa de recolección de datos, se procedió al análisis estadístico de los resultados obtenidos, utilizando técnicas descriptivas e inferenciales según fue necesario.

Resultados

Tabla 1

Fiabilidad de Salario emocional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	17

La información contenida en la tabla 1 muestra que, el valor de alfa de Cronbach de 0.818 de la tabla estadísticas de fiabilidad de Salario emocional esto indica que los 17 ítems que fueron utilizados para medir el salario emocional son consistentes y confiables, las respuestas de los participantes a estos ítems proporcionan una estimación confiable de su percepción sobre el salario emocional en el entorno laboral.

Tabla 2

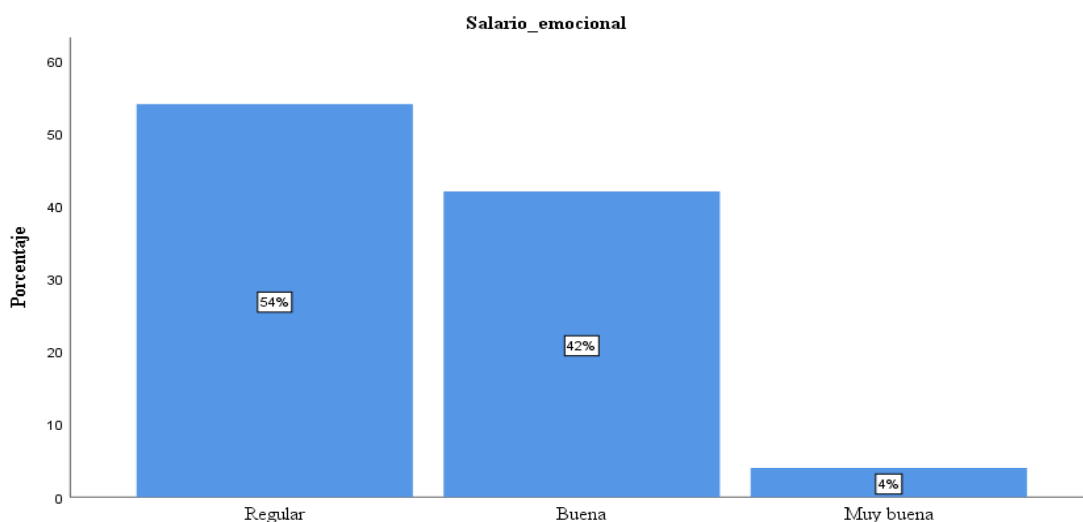
Fiabilidad de Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,706	14

La tabla 2 nos muestra los resultados de las estadísticas de fiabilidad de desempeño laboral con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.7 o superior es aceptable en términos de fiabilidad. Por lo tanto, un valor de 0.706 sugiere que el conjunto de elementos en la muestra tiene una consistencia interna razonablemente buena.

Ilustración 2

Salario emocional

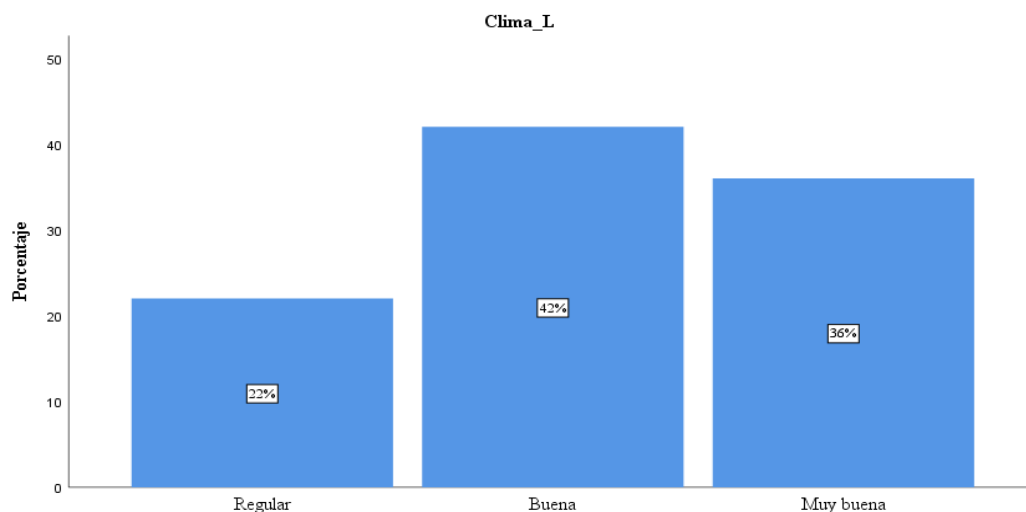


Con base a los porcentajes presentados en la ilustración 2, se puede hacer la siguiente interpretación:

En el gráfico, se evidencia una distribución de percepciones sobre el salario emocional de los colaboradores encuestados. Aunque una parte importante (42%) lo considera bueno, existe una prevalencia significativa que lo considera regular (54%), lo que podría indicar áreas de mejora para satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores y promover un ambiente laboral más gratificante para los mismos.

Ilustración 3

Dimensión 1. Clima laboral



Como resultado, la ilustración 3 muestra la barra más alta correspondiente a la categoría "Bueno", que representa el (42%) del clima laboral. Esto denota que una parte significativa de los colaboradores encuestados percibe el ambiente laboral como positivo.

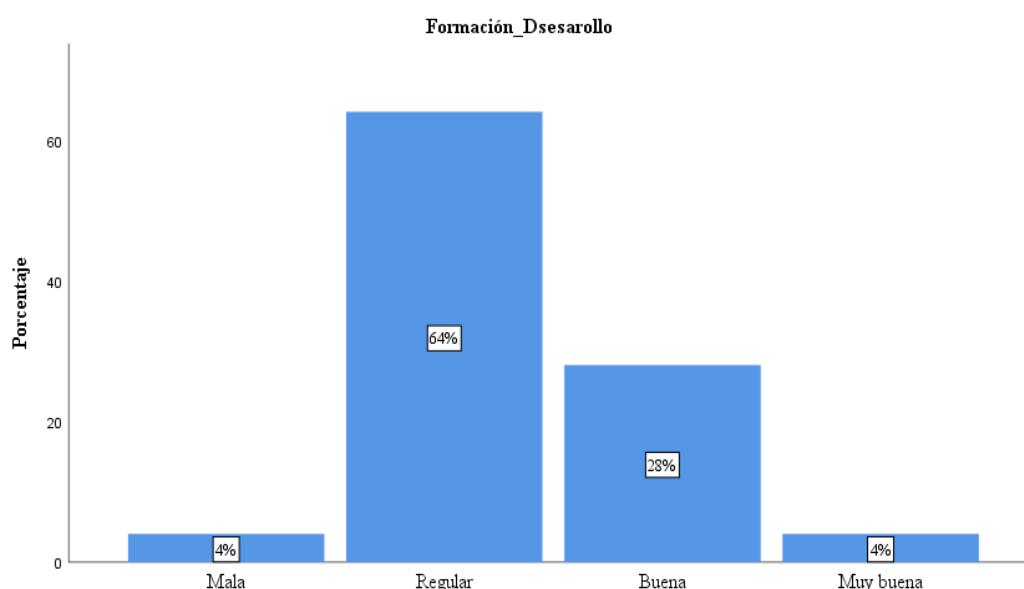
La segunda categoría más alta es "Muy bueno", que figura el (36%) del clima laboral, esto sugiere que un porcentaje importante de las personas involucradas en el entorno laboral que dan una valoración muy favorable sobre el ambiente de trabajo en la organización.

Por último, la categoría "Regular" ocupa el menor porcentaje, el (22%) del clima laboral. Esto indica el porcentaje más pequeño dentro de los empleados encuestados, consideran que el clima laboral es moderado o estándar, sin ser especialmente positivo o negativo.

En general, el gráfico refleja que la mayoría de las personas encuestadas, tienen una percepción positiva del clima laboral, mientras que un porcentaje importante lo considera muy bueno. Sin embargo, aún hay un grupo numeroso que aprecia el clima laboral como regular, lo que evidencia que podría haber margen para mejorar en cuanto al clima organizacional.

Ilustración 4

Dimensión 2. Formación y desarrollo



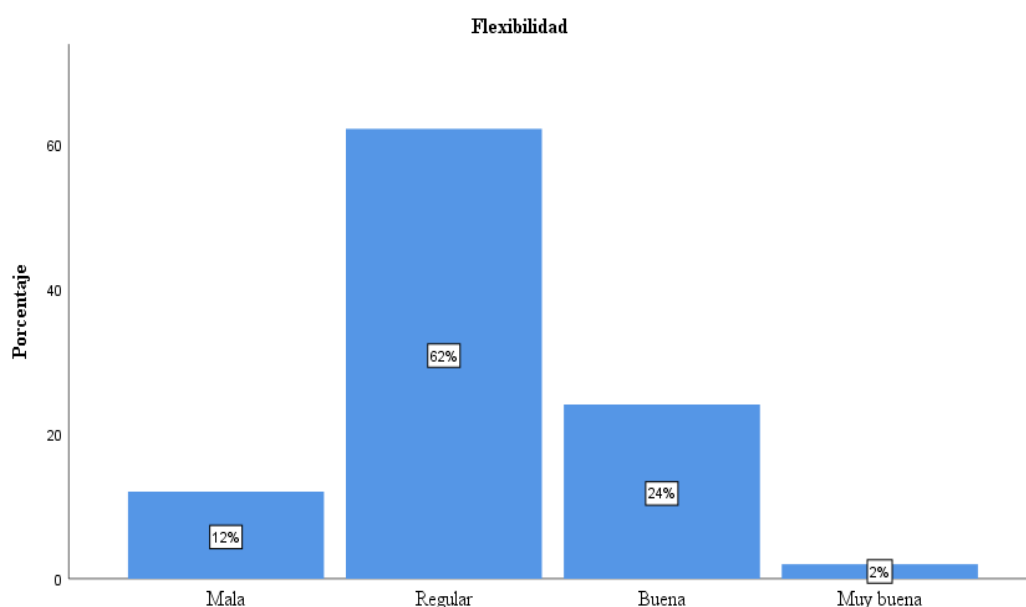
La categoría más seleccionada por los trabajadores encuestados en la ilustración 4, es "Regular", 32 de 50 colaboradores o el 64% de las respuestas. Esto indica que la mayoría de estas personas perciben el desarrollo y la formación en su entorno laboral como promedio o estándar. El (28%) de los encuestados eligió la opción "Bueno", lo que indica que un porcentaje considerable tiene un criterio positivo sobre el desarrollo y la formación que reciben.

Por otro lado, tanto la categoría "Malo" como la categoría "Muy bueno" tienen un porcentaje del (4%) cada uno, esto indica que solo un pequeño grupo de trabajadores considera que el desarrollo y la formación son de muy baja o muy alta calidad.

En definitiva, la mayoría de los trabajadores perciben la formación y el desarrollo como promedio, esto implica que las oportunidades y programas de formación que se brindan a los colaboradores de la organización están en línea con lo que se considera común o típico en el sector o industria.

Ilustración 5

Dimensión 3. Flexibilidad

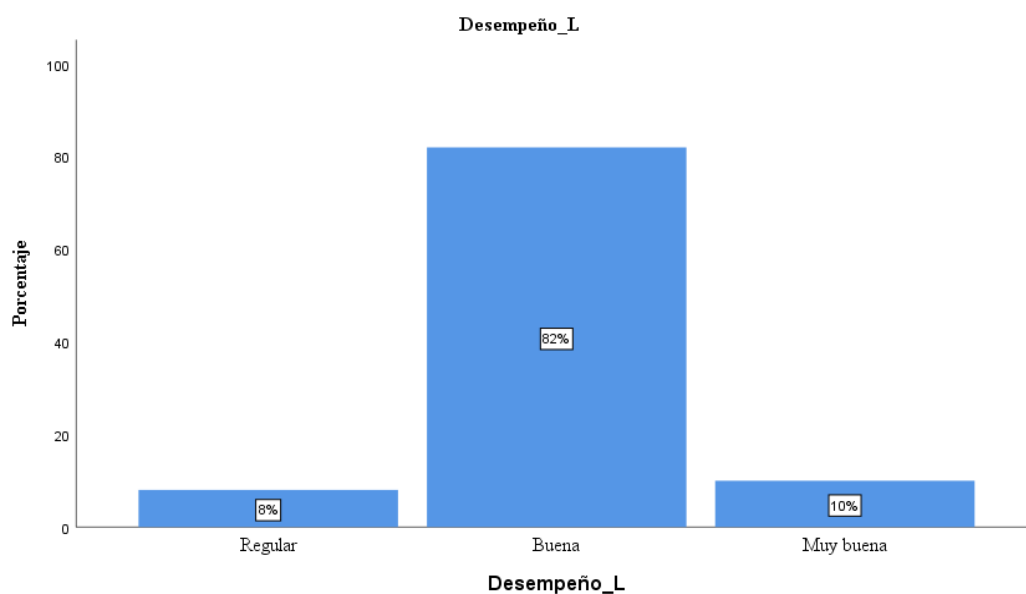


Con base en la ilustración 5, se evidencia que los colaboradores tienen un nivel de flexibilidad regular (62%), seguido de una proporción medianamente considerable que la identifica como buena (24%). Sin embargo, existe una minoría que muestra un nivel de flexibilidad mala (12%) y una proporción muy reducida con un nivel de flexibilidad muy buena (2%).

En conclusión, gran parte de los trabajadores encuestados describen el nivel de flexibilidad como "regular", esto puede ser un indicio de que existe margen para mejorar y explorar formas de aumentar la adaptabilidad en el entorno laboral de la organización.

Ilustración 6

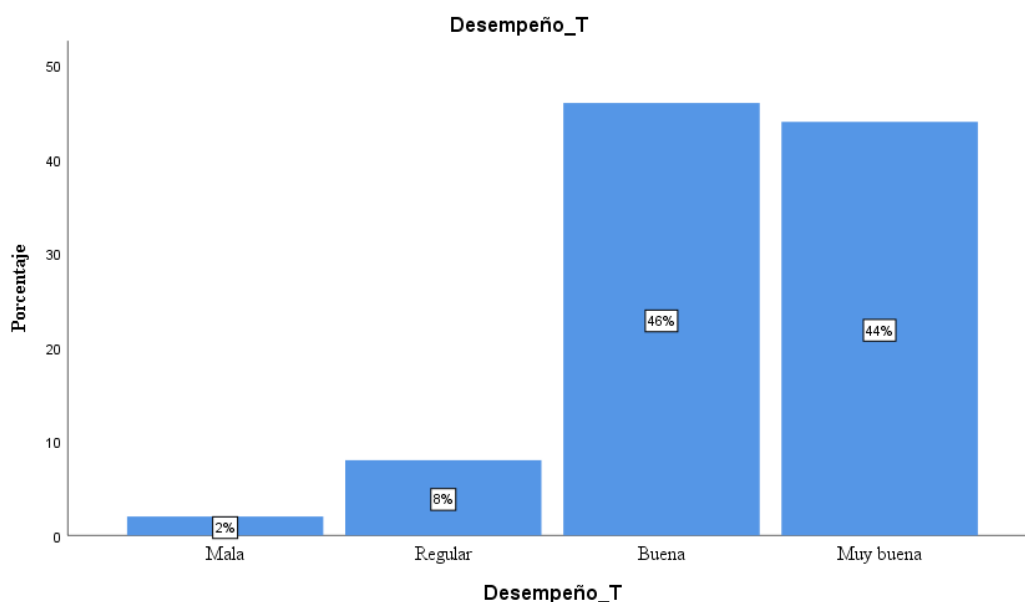
Desempeño Laboral



La barra más alta en el gráfico corresponde a la categoría "buena", que representa el 82% de la muestra, indicando que la gran mayoría de los colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral considerado positivo, por otro lado, en el gráfico la categoría "muy buena", con un 10% de la muestra, indica que en la organización hay trabajadores que muestran un nivel de desempeño laboral excepcionalmente alto, por último la categoría "regular" se representa con la barra más corta en el gráfico, con un 8% de la muestra. Esto indica que una minoría de los colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral considerado promedio.

Ilustración 7

Desempeño de tareas



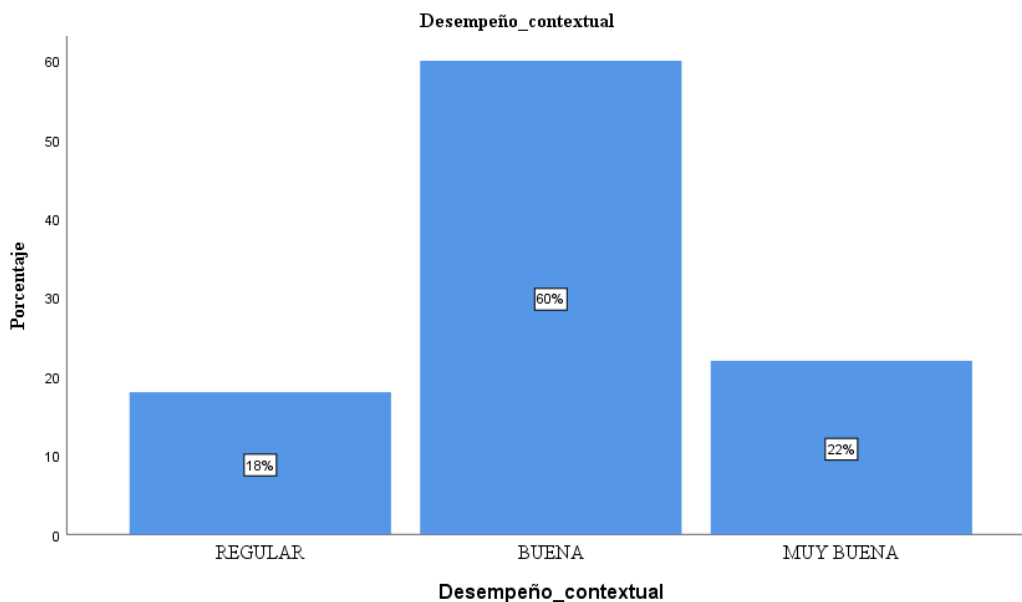
Como resultado, el gráfico muestra la barra más alta en la categoría "buena", que representa el 46% de la muestra, esto indica que una gran parte de los colaboradores evaluados tiene un nivel de desempeño de tareas considerado positivo, la cifra sugiere que estos colaboradores están realizando sus tareas de manera satisfactoria.

Por otro lado, un porcentaje considerable 44% de la muestra, señala un desempeño extraordinario, destacando por su responsabilidad y cumplimiento en sus actividades.

Y finalmente, la categoría "mala", representada por un 2% de la muestra, esto indica que una proporción muy pequeña de los colaboradores presenta un nivel de desempeño de tareas considerado insatisfactorio.

Ilustración 8

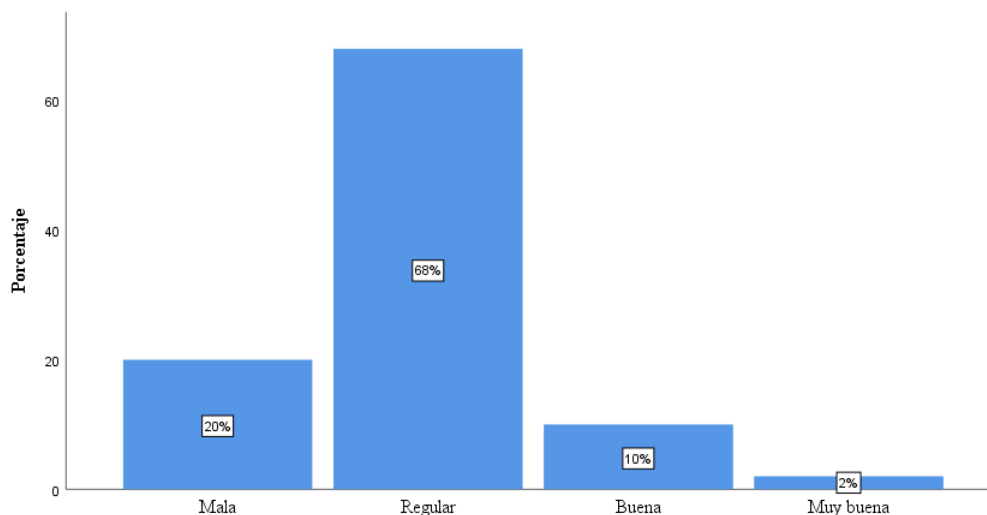
Desempeño contextual



El gráfico 7 muestra que la mayoría, el 60 % de los colaboradores han alcanzado un nivel "Bueno" en el desempeño contextual, mientras que una parte considerable ha demostrado un nivel "Muy Bueno", esto podría interpretarse como una señal positiva, ya que la mayoría se encuentra en una posición favorable en términos de adaptación y manejo de situaciones y demandas contextuales. Sin embargo, también se observa una minoría con un desempeño "Regular", lo que puede indicar áreas de mejora o desarrollo.

Ilustración 9

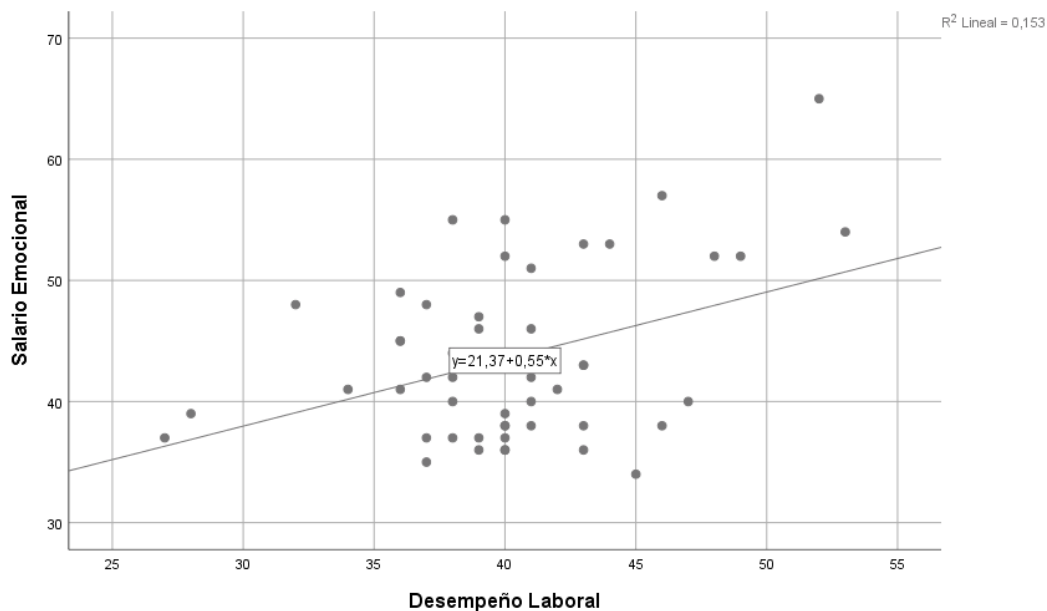
Desempeño contraproducente



Como resultado, en el gráfico anterior se evidencia el valor más alto es en la categoría "regular", que representa el 66% de la muestra, esto indica que una gran parte de los colaboradores evaluados tienden a comentar en su entorno interno y externo los aspectos que no consideran favorables al interior de la empresa, la cifra sugiere que estos colaboradores están notan que existe algunos conflictos internos. Por otra parte, tan solo el 12% de los colaboradores de la organización no consideran importante mencionar los aspectos contraproducentes de la empresa.

Ilustración 10

Relación Salario E. y Desempeño L.



En el gráfico 10 se puede observar claramente un patrón lineal, esto sugiere una relación entre las variables, sin embargo, se evidencia una dispersión con puntos diseminados y un lineal de 0.153, lo que quiere decir que hay una relación positiva débil y que otros factores pueden estar influyendo en la variabilidad observada en la variable dependiente.

Discusión

Al finalizar con el análisis de los resultados de las dos variables y las ocho dimensiones examinadas en el personal de la empresa de lácteos “Pasteurizadora TANILACT”, se evidenció que, en cuanto al salario emocional, la empresa debe mejorar para satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores y promover un ambiente laboral más gratificante para los mismos.

Según Ortega (2018), los colaboradores de toda empresa requieren de un salario emocional para entregarle sentido a su labor y sentir que poseen oportunidades para desarrollarse y superarse constantemente como profesionales. Por eso, cuando un trabajador está motivado, su actividad es mejor y cumple a cabalidad tanto con las metas personales como las de la compañía donde entrega su esfuerzo diario.

Esto dado que, en la actualidad las personas tienen mayor conciencia de que al acceder a un trabajo entregan a la empresa el recurso más significativo que dispone toda persona: su tiempo y conocimientos. Frente a este escenario y al incremento del dilema acerca del bienestar mental en los medios de comunicación y plataforma digitales, los colaboradores toman en consideración la gama de bondades que ganan, más allá del monto económico que reciben, al integrar una entidad donde decidan crecer en lo profesional (Elizundia, 2022).

De acuerdo con Elizundia (2022), creadora del barómetro de salario emocional, son algunos los estudios que avalan este argumento. La investigación del orador y defensor de la psicología Shawn Achor sobre el estrés y el trabajo dejó en evidencia que los trabajadores felices llegan a ser un 31% más productivos puesto que la

felicidad inspira a la persona a optimizar su productividad. Asimismo, el estudio de la organización Crecimiento Sustentable (de México) denominado “Felicidad y trabajo” demostró que los colaboradores felices son 88% más productivos porque están más entusiasmados y tienen mucha energía, esto en contraste con aquellos que tienen una actitud negativa.

Por ello, en el salario emocional se antepone la calidad a la cantidad, incluso el tiempo toma un amplio valor en las empresas porque, en estos tiempos, a las personas no únicamente les motiva el pago económico sino una mezcla con ventajas que suplan sus necesidades. De ahí que toda organización procure el reconocimiento del logro de cada trabajador, cubra con sus expectativas y se preocupe por sus metas personales (Meter, 2019).

No obstante, para Meter (2019) esta acción encaminada a la gestión del recurso humano, exige de saber identificar y darle importancia a la retribución emocional, pues, únicamente así se cumplirá con el fin de conservar al talento humano y minimizar la rotación de personal a través de la satisfacción de todo el equipo de trabajo.

Para el efecto, Santander (2023) sugiere la puesta en práctica de acciones sustanciales como la flexibilidad laboral, parámetros de conciliación, planificación de capacitación y promoción, fomento del bienestar del colaborador y cuidado del espacio de trabajo tanto a nivel material como intangible, es decir el clima de compañerismo que genere esa sensación de apoyo incondicional y afectividad.

Precisamente, con base a esta recomendación, en este trabajo de investigación se abordó el estudio del clima laboral en la empresa de lácteos que fue objeto de estudio.

Los hallazgos demostraron que la mayoría de las personas encuestadas tuvieron una percepción positiva del clima laboral, mientras que un porcentaje importante lo consideró muy bueno. Sin embargo, un grupo numeroso lo apreció como regular, lo que evidenció que podría haber margen para mejorar en cuanto al clima organizacional.

Esto se asemeja con el estudio titulado “Análisis del clima organizacional de la empresa BLIXASESOR S.A” desarrollado por Flores y Pulido (2022), donde cerca del 50% de los trabajadores encuestados estuvo de acuerdo con el clima laboral que ofrecía la empresa BLIXASESOR S.A y otra parte vio como necesario el desarrollo de una propuesta para optimizar este aspecto en la entidad.

El desarrollo de este tipo de investigaciones es importante en las empresas porque, como la indican Serrano y Portalanza (2014), ubica sobre la mesa las causas, efectos y probables acciones estratégicas que asistirían al mejoramiento en el manejo de las organizaciones, independientemente de su naturaleza (pública o privada) o de su sector productivo.

El estudio, análisis y seguimiento del clima laboral, o clima organizacional en otros casos, ha ganado terreno en los últimos tiempos, donde el interés por comprender a esta problemática compleja se ha fundamentado en tres niveles de examinación: estudio de cualidades de la empresa, el contexto cognitivo de quienes colaboran en las

empresas y la determinación del comportamiento de los sujetos en su relación con la entidad (Flores & Pulido, 2022).

Precisamente, en lo cognitivo se alude a la percepción de los individuos sobre variadas situaciones que configuran a las empresas, una de ellas la ventaja de la formación y desarrollo, aspecto que también se analizó en la presente investigación y denotó que, la mayoría de los trabajadores de TANILAC lo percibió como un hecho promedio, esto implicó que las oportunidades y programas de formación que se brindan a los colaboradores de la organización estaban en línea con lo que se considera común o típico en el sector o industria.

Este resultado favorable lleva a pensar que la compañía pasteurizadora cumple con lo manifestado por Porto (2022), puesto que, para el autor, la capacitación constante de los colaboradores es una de las prioridades en el marco de la gestión de toda organización porque otorga numerosas bondades como el incremento en los niveles de productividad.

Además, esto se debe a que, la misión de toda formación en el personal se orienta a optimizar y pulir los saberes, destrezas y habilidades de todos los empleados ya que es, por medio de los sujetos, sus pensamientos, proyectos, aptitudes y esfuerzo, como crecen las empresas. En resumen, la capacitación del trabajador es una inversión de la organización que busca la eliminación de la divergencia entre el actual rendimiento de los trabajadores y las metas planteadas (Porret, 2008).

De esta forma, para Porto (2022) ganan las dos partes: empresa y trabajador. La primera porque alcanza el retorno de lo invertido a modo de personal preparado,

productivo, reducción de la rotación de colaboradores, mejoramiento en la calidad de bienes y servicios ofertados, fomento en la cultura empresarial, su imagen y en el auge de la innovación como elemento competitivo en el mercado.

En cuanto al trabajador, se beneficia porque integra nuevas habilidades y competencias, se siente satisfecho y motivado en sus labores cotidianas, se siente realizado, confía más en sí mismo por lo cual participa e interviene con mayor frecuencia en los aspectos de la empresa, tiende a cometer menos errores, está más preparado a eventos de crisis, entre otros (Porto, 2022).

Otro de los puntos analizados en TANILAC fue el grado de flexibilidad, donde gran parte de los trabajadores encuestados describió al nivel de flexibilidad como "regular", lo cual pudo ser un indicio de que existe margen para mejorar y explorar formas de aumentar la adaptabilidad en el entorno laboral conjuntamente con el correcto desarrollo de las actividades de la organización.

Se consideró como necesario el análisis de esta dimensión porque según Fainsod (2021), la flexibilidad es el conjunto de acciones que favorecen a los derechos de cada colaborador, principalmente, en términos de libertad de contratación y contratos laborales. Por tal motivo, esta capacidad de las compañías debe alinearse a un equilibrio competitivo, a la capacidad y voluntad del personal y a la habilidad de la entidad para afrontar y superar a los retos que generalmente suscitan en el mercado.

Entonces, según los resultados de esta investigación, es necesario que la empresa mejore esta cualidad con el fin de motivar a sus colaboradores e incrementar la productividad, generar un entorno agradable cimentado en la confianza, aportar al

auge de una comunicación eficiente y eficaz, contribuir a la superación de problemas y a la generación de óptimas estrategias (Universia, 2019).

Caso contrario, la empresa asumiría riesgos como la creación de una presión extra en los trabajadores, por ende, se propiciaría la sensación de aislamiento en ellos porque tendrán que destinar una parte importante al trabajo y funciones del cargo que desempeña en la empresa más no a su vida personal, precisamente a pasar y compartir con sus familiares y círculos cercanos (Sesame, 2022).

Entre las estrategias que TANILAC podría implementar, Fainsod (2021) sugiere: flexibilidad en los horarios, teletrabajo, grupos de trabajo que puedan ajustarse a las demandas laborales dinámicas, autoempleo (empresa y colaborador son flexibles en el lugar y horario de trabajo) y la flexibilidad en ajustes de salario.

A su vez, Sura invita a los empleadores a tomar en cuenta que la flexibilidad puede abordarse desde variadas aristas como: estratégica (capacidad de la organización para ajustarse a la intervención dinámica en el mercado), estructural (posibilidad de reformular los procedimientos, tareas, canales de comunicación y la organización de la entidad), productiva (capacidad de alinear la producción sin invertir altos costos) y laboral (ajuste propicio del talento humano a disposición para suplir con metas empresariales y exigencias del mercado).

De manera complementaria se analizó el desempeño laboral en TANILAC, donde se conoció que la gran mayoría de los colaboradores presentaron un nivel de desempeño laboral considerado positivo y una minoría de los colaboradores un nivel de desempeño laboral considerado promedio o regular.

Estos resultados se aproximaron a los alcanzados por Escobar y Aguilar (2023) donde identificó que una parte importante de los trabajadores analizados en el sector lácteo del cantón Latacunga se mostraron entre algo satisfechos y bastantes satisfechos respectivamente con sus labores, lo cual se tradujo en que el personal satisfecho es igual a personal productivo.

En este sentido, Ostroff (1993) manifiesta que el nexo entre satisfacción y rendimiento laboral reconoce los vínculos latentes a nivel organizacional, por lo cual, las organizaciones que cuentan con un recurso humano satisfecho son altamente productivas y rentables en comparación con aquellas que poseen colaboradores insatisfechos.

A esto, Bizneo (2022) agrega que, cuando se habla de desempeño laboral se alude a la calidad de la labor o servicio que presta el colaborador dentro de la empresa, acto en el cual intervienen aspectos como sus destrezas y capacidades como profesional hasta sus habilidades interpersonales, mismas que impactan de forma directa en el cumplimiento de las metas de cada entidad.

De ahí que recomiende el análisis de elementos importantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, tales como: calidad y productividad, eficiencia, actitud del colaborador, esfuerzo del personal, presencia de las personas en el espacio de trabajo y el desarrollo y valor que se entrega al trabajo cooperativo (Bizneo, 2022).

Continuamente se procedió con el análisis del desempeño de tareas de los trabajadores de TANILAC, donde se conoció que gran parte de los colaboradores evaluados tuvo un nivel considerado como positivo. Entiéndase al rendimiento de

tareas como aquel que se avizora en los trabajos que replican la realidad del profesional, sus actitudes, destrezas (Centro de Actualización en la Enseñanza Superior, 2018).

Entonces, al apreciar un positivo desempeño de tareas en la empresa objeto de estudio se comprende que, Tanilact maneja un clima laboral estándar a sus colaboradores, en otras palabras, la organización se encuentra dentro del rango promedio donde los colaboradores de la misma se desempeñan de manera óptima sin mayor esfuerzo por parte de la empresa, pero cumpliendo puntual y responsablemente con el mayor incentivo laboral; su remuneración.

Cuando el desempeño de tareas tienda a disminuir, Concur (2021) recomienda a toda empresa el uso de acciones clave como la generación de un ambiente laboral agradable (limpio, iluminado y funcional), el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores de forma frecuente, la entrega de recompensas a través de un programa de incentivos, la presencia de un líder honesto y respetuoso que apoye y tenga una buena comunicación con sus colaboradores, y el diseño de objetivos pequeños, medibles y realizables.

Posteriormente, al analizar el desempeño contextual en TANILAC se identificó que la mayoría de los trabajadores encuestados se encontraron en una posición favorable en términos de adaptación y manejo de situaciones y demandas contextuales. Esto es favorable para la empresa objeto de estudio porque denota un comportamiento que asiste en la optimización del entorno social, psicológico y organizacional del

escenario donde se efectúa un trabajo, lo cual permite el logro de metas empresariales (Rodríguez et al., 2018).

Por su parte, Borman y Motowidlo (1993) indican que con este resultado positivo, describe una clase de rendimiento como el proceder que beneficia al contexto social y psicológico donde se realizan las tareas preestablecidas para cada empleado. En síntesis, sirve para agilizar la comunicación entre los integrantes de cada entidad, minimizar la tensión, mejorar la relación social y reducir las respuestas emocionales perjudiciales.

En este sentido, Bernal et al. (2020), aclaran que el rendimiento contextual no refiere únicamente al grado de formación académica, la experiencia y competencia de cada colaborador para hacer efectivas las tareas ya que, más bien connota el rol del sujeto en función de su impacto en la sociedad y en el campo psicológico de acuerdo a la empresa en la que labora.

Por ello, cuando se registra un bajo nivel de desempeño contextual se entiende que la empresa debe enfocarse en asistir a sus colaboradores a superar las barreras de tipo emocional como: la desconfianza, timidez o ira en el sitio de trabajo, dado que limitan y obstruyen el normal y óptimo funcionamiento de los departamentos que configuran a cada organización (Bernal et al., 2020).

De ahí que, el desempeño contextual se plantee como enfoque para la examinación del papel del colaborador en los límites de sus funciones encargadas, el fin es analizar dicho rendimiento en el cumplimiento de aceptable de sus responsabilidades y, al mismo tiempo, de tomar en cuenta el contexto en el que dicho

trabajador se muestra hábil y con algún otro atributo que lo conlleven a un proceder ejemplar (Ramírez & Fernández, 2016).

Finalmente, en la dimensión sobre desempeño contraproducente se conoció que, gran parte de los colaboradores evaluados tienden a comentar en su entorno interno y externo los aspectos que no consideran favorables al interior de la empresa.

Esto podría afectar a TANILAC ya que son comportamientos conscientes y deliberados que chocan con las metas e intereses de la empresa porque dan lugar a pérdidas y daños. Entre las posibles motivaciones de este actuar Martínez (2020) considera que no solo están los conflictos internos, sino también la presencia de un comportamiento aislado o permanente cuyo reparo demandaría de un alto costo, según cada caso.

Sin embargo, Robbins y Judge (2013) indican que, si bien el desempeño contraproducente depende del proceder de cada empleado y el grado de intensidad del mismo, la compañía se ve en la obligación de enfrentar a un indeseado gasto económico ya sea directa o indirectamente con el fin de solventar los daños o afectaciones generadas por el mal comportamiento del trabajador o porque haya dejado de producir algo. En todo caso, la empresa pierde.

Por otra parte, Martínez (2020) señala que otras afectaciones de este desempeño podrían recaer en la pérdida de integrantes esenciales del equipo de trabajo, esto al considerar que hay la probabilidad que los colaboradores que toman un comportamiento contraproducente, previamente fueron sujetos eficientes y calificados que entregaban valor a la entidad.

Entonces, para prevenir este tipo de actos en las organizaciones es necesario mantenerse alerta ante situaciones conflictivas por parte del personal, las cuales podrían superarse con un estudio del personal de la empresa donde se verifique la posible existencia de aspectos como: pérdida de tiempo de forma deliberada, comunicación inadecuada, diversidad y cambio cultural (Santillán & Saavedra, 2021).

De forma que, estos resultados ayudaron de manera práctica a determinar la relación existente entre el salario emocional y el desempeño laboral, donde claramente se identifica como se mostró en la ilustración 1, en la teoría de Herzberg, las necesidades de los trabajadores en una institución que si la organización cubre estas necesidades higiénicas y motivacionales, el talento intelectual se encontrara realizando de mejor manera sus actividades diarias en sus puestos de trabajo, claramente no son las únicas necesidades que componen el efectivo desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo el salario emocional si es un elemento fundamental dentro del mismo.

Conclusiones

Luego de haber efectuado una investigación bibliográfica minuciosa se determinó que el salario emocional ha sido el fruto de los diferentes estudios realizados a lo largo del tiempo, cuyo término hace referencia a la satisfacción, reconocimiento y bienestar psicológico que los empleados obtienen de su trabajo más allá de la remuneración financiera. Incluye aspectos como el ambiente laboral positivo, el desarrollo profesional, el sentido de pertenencia y la valoración personal. El salario emocional es esencial para la motivación, la retención de talento y el aumento de la productividad en las organizaciones. Por otro lado, se concluye que el desempeño laboral es el resultado final del proceso de gestión de las personas, este se refiere al rendimiento, habilidades y resultados que un empleado logra en sus responsabilidades y tareas asignadas dentro de una organización. Se puede concluir que estos dos conceptos son fundamentales para el correcto desarrollo del talento humano en las organizaciones.

La aplicación de los instrumentos de (Salvador-Moreno J. E.-P.-F.-S., 2021) y (Geraldo Campos, 2022) permitieron determinar de manera favorable el grado de percepción del salario emocional que reciben los colaboradores en Tanilact, además se pudo identificar el nivel de cumplimiento de los mismos en cuanto al desempeño de tareas, en la parte contextual y contraproducente.

Con base en el estudio, se determinó que la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral existe, pero es limitada, debido a que, la conexión de las seis dimensiones planteadas entre las variables presenta una correlación positiva débil, de forma que, el salario emocional debería estar bien cimentado en las organizaciones,

ya que, si este aumenta o mejora es bastante probable que el desempeño de los colaboradores también aumente, de forma tenue pero este va a mejorar en distintos aspectos, recordando que, esta herramienta es uno de los principales factores higiénicos y motivacionales que al no estar incluidos en la organización son los que generan la verdadera insatisfacción laboral.

Recomendaciones

Se enfatiza que, aunque la correlación de las dos variables sea débil, la inversión en el desarrollo de un ambiente emocionalmente enriquecedor puede tener un impacto positivo en la retención de empleados y en la creación de un entorno de trabajo más satisfactorio, por lo mismo se recomienda poner en práctica las siguientes estrategias:

Mejorar la comunicación sobre el salario emocional:

Aunque la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral pueda ser limitada, es transcendental comunicar de manera efectiva a los colaboradores la importancia del salario emocional y cómo contribuye al mejoramiento de diversos aspectos en su trabajo y satisfacción, de la misma manera capacitar a los líderes organizacionales para que puedan identificar oportunidades de mejora en cada dimensión y sepan cómo, y que beneficios trae fomentar un entorno emocionalmente enriquecedor.

Desarrollar estrategias de fortalecimiento del salario emocional:

A pesar de la correlación positiva débil, es de suma importancia seguir invirtiendo en mejorar las dimensiones del salario emocional. Buscar formas de cubrir las

necesidades que aborden cada una de las seis dimensiones identificadas en el presente estudio para fortalecer la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral.

Fortalecer el desarrollo profesional:

Dado que el desarrollo profesional es un componente clave del salario emocional, es importante crear oportunidades para que los colaboradores mejoren sus habilidades y avancen en sus carreras, o mucho mejor, hagan carrera en la organización. Esto podría incluir programas de capacitación, mentorías, oportunidades de crecimiento interno y asignación de proyectos desafiantes.

Promover el equilibrio entre el trabajo y vida personal:

Reconocer la importancia de la conciliación entre el trabajo y la vida personal, es importante ya que ayuda de manera sustancial a nuestro capital intelectual, en este punto la estrategia que mejor se adapta es el coaching, por otro lado, es importante implementar buenas prácticas de flexibilidad laboral, por ejemplo, team building, flexibilidad en horarios, y espacios para el desarrollo personal y profesional.

Referencias

- Álvarez-Indacochea, B., Indacochea-Ganchozo, B., Álvarez-Indacochea, A., Yosa-Rodríguez, N., & Figueroa-Soledispa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 362-372. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313254>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bernal, I., Flores, A., Lavín, J., Álvarez, M., & Pedraza, N. (2020). Desempeño contextual en el sector salud y educación de Tamaulipas, MéxicoV. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica*, 208-220. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8098015>
- Bizneo. (23 de Diciembre de 2022). *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*. Obtenido de Blog Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98. doi:<https://doi.org/10.4135/9781446261743>

Callata, Z. E., & Fuentes, J. D. (2018). Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la UNA - Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado*, 7(2), 592-597. Obtenido de <http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/312/177>

Canales, G. (2019). *Hacia un nuevo concepto de "Relacion de Dependencia"*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Ciudad Autónoma de Buenos Aires: https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/04/C_SPPXLI_Canales.pdf

Centro de Actualización en la Enseñanza Superior. (12 de Noviembre de 2018). *Tareas de desempeño*. Obtenido de CAES: <https://caes.ort.edu.uy/fichas-practicas/tareas-de-desempeno#:~:text=Las%20tareas%20de%20desempe%C3%B1o%20son,el%20m%C3%B3dulo%20unidad%20o%20curso.>

Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 1659-4932. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200003&script=sci_abstract&tlng=es

Chiluisa, P., & Toaquiza, M. (2023). *Plan de mejoramiento del clima laboral y cultural organizacional de la empresa Pasteurizadora Tanilact de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi año 2023*. Obtenido de Repositorio

Digital Universidad Técnica de Cotopaxi:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10029/1/PI-002361.pdf>

Chunga-Luzardo, R., Arteaga-Lino, C., & Delgado-Vera, E. (2022). Remuneración salarial y su Incidencia en la calidad de vida de la zona urbana del cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 384-402. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383357>

Concur. (24 de Noviembre de 2021). *10 técnicas de motivación laboral para su empresa*. Obtenido de SAP Concur Blog: <https://www.concur.com.mx/blog/article/tecnicas-de-motivacion-laboral-mx>

Corvera, K. (2019). *Salario emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario oficina principal Cajabamba año 2019*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Privada del Norte: <http://hdl.handle.net/11537/23096>

Dumont, C. B., Bakovic, M. E., & Calderón, P. F. (2020). Coaching sistémico estratégico para la reinversión laboral. *Journal of Management & Business Studies*, 2(1). Obtenido de <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/529/510>

Elizundia, M. (14 de Febrero de 2022). *Salario emocional: qué es y cómo influye en las personas*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>

Escobar, A., & Aguilar, G. (2023). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral del sector lácteo en el cantón Latacunga*. Obtenido de

Universidad Técnica de Cotopaxi. Trabajo de titulación:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10041/1/PI-002373.pdf>

Espinoza, A., & Toscano, A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Revista Universitaria de Administración NOVA*, 12(20). Obtenido de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>

Fainsod, J. (6 de Septiembre de 2021). *La importancia de la flexibilidad laboral*. Obtenido de Consultores OC: <https://consultoresoc.com.mx/2021/09/06/la-importancia-de-la-flexibilidad-laboral/>

Feregrino, A. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19 labor flexibility, teleworking and covid-19 flexibilidade de trabalho, teleworking e covid-19. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 22(2), 371-395. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7989549>

Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. Obtenido de <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>

Flores, M., & Pulido, K. (2022). *Análisis del clima organizacional de la empresa BLIXASESOR S.A.* Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/19021/1/T-UCSG-POS-MAE-397.pdf>

- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/349857717_Clima_organizacional_teor%C3%ADa_y_pr%C3%A1ctica
- García-Rubio, M., Silva-Ordoñez, C., Salazar-Mena, J., & Gavilanez-Paz, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28068276015/28068276015.pdf>
- Geraldo Campos, L. A. (2022). *Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos*. *Revista de Investigación en Psicología*.
- González, I. B. (2021). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). Obtenido de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/986/3089>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Iglesias, J., Cangas, L., & Bonifaz, E. (2022). El derecho a igual trabajo igual remuneración en la modalidad de teletrabajo durante el estado de emergencia

- sanitaria por Covid-19. *Revista Conrado*, 18(1), 607-615. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2376/2303>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Llamba, A., & López, A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas medianas y grandes del Sector Lácteo cantón Latacunga*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4492/1/PI-000649.pdf>
- Martínez, L. (13 de Octubre de 2020). *Comportamientos contraproducentes en el trabajo: qué son, y características*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/comportamientos-contraproducentes-trabajo>
- Marx, K. (2019). *Salario, Precio y Ganancia*. Madrid: Editorial Verbum S. L. Obtenido de <https://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoMarx/salario,%20precio%20y%20ganancia.pdf>
- Matute-Pinos, K., & Bojorque-Chasi, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. *INGENIUS Revista de Ciencia y Tecnología*, 1(26). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5055/505567902004/>

Meier, P. (2020). Relaciones laborales como sistema autopoiético: Aproximaciones al estudio de las relaciones laborales desde la teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*, 1(42), 56–72. Obtenido de <https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/59351>

Meter. (25 de Marzo de 2019). *La importancia del salario emocional en la gestión de talento*. Obtenido de Workmeter Blog: <https://www.workmeter.com/blog/importancia-salario-emocional-gestion-talento/>

Ministerio del Trabajo. (2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Mori, K. C., & Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>

Ortega, C. (Julio de 11 de 2018). *Salario emocional: Qué es, importancia, tipos y ejemplos*. Obtenido de QuestionPro : <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-salario-emocional/>

Ortega, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). Obtenido de Revista Universidad y

Sociedad: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2218-36202020000100141

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 73.

Paz, T. M. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Revista de Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. Obtenido de <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/21/35>

Pereira, R. R., & Barbosa, L. F. (2020). Teoria dos dois fatores de Herzberg: A relevância dos fatores para os técnicos em enfermagem da sala de recuperação do hospital “x” de porto alegre/rs. *FAMED*, 1(1). Obtenido de http://www.famed.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/RODRIGUES-Rejane_TEORIA-DOS-DOIS-FATORES-DE-HERZBERG_-A-RELEVANCIA-DOS-FATORES_2019.pdf

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos*. ESIC Editorial.

Porto, O. (16 de Febrero de 2022). *La importancia de la formación en la empresa*. Obtenido de Montaner Blog: <https://montaner.com/blog/la-importancia-de-la-formacion-en-la-empresa/>

Ramírez, R., & Fernández, M. (Junio de 2016). *PRO-4: Un instrumento para medir el desempeño laboral individual*. Obtenido de Trabajo presentado en I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos. Madrid, España:

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1576-5962201800030000100030&lng=en

Ramos-Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Antioquia: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>

Revilla, D., Alaysa, M., Sime, L., Trelles, L., & Tafur, R. (2020). *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*. Editorial Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/01/15115158/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2.pdf#page=51>

Reynaga, N. C. (2020). Informalidad, productividad y flexibilidad laboral. *Revista de Análisis Económico y Financiero*, 3(1), 1-6. Obtenido de <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/raef/article/view/1869/2020>

Rivas, H. C., & Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista arbitrada multidisciplinaria de investigación socio educativa*, 3(7), 177-192. Obtenido de https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Edición 15.

- Rodríguez, C., Ramírez, R., Fernández, M., & Bustos, C. (2018). Capital Psicológico, Desempeño Contextual y Apoyo Social del Trabajo en Salud Primaria. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 123-133. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2018a15>
- Rodríguez, H. (2018). *Salario emocional y rendimiento laboral en Makro Supermayorista S.A., Santa Anita, 2018*. Obtenido de Red de repositorios de acceso abierto a la ciencia: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31899/Rodriguez_RHI-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de Investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-146. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Disenio_de_investigacion_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf
- Romero, J. L., & Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos*(Edición Especial). Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Salvador-Moreno, J. E.-P.-F.-S. (2021). *Diseño y validación de instrumento para inserción del salario emocional ante la COVID-19 RETOS*. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.

- Salvador-Moreno, J., Torrens-Pérez, M., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salecedo, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100041
- Sánchez, P., Aguirre, P., & Vega, F. (2021). Discriminación y desigualdad salarial. Exploración de brechas por género en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 48-55. Obtenido de <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/544/494>
- Santander. (10 de Abril de 2023). *¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios?* Obtenido de Becas Santander: <https://www.santander.com/es/stories/salario-emocional>
- Santillán, K., & Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(6), 12249-12259. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227
- Sarceda-Gorgoso, C., & Barreira-Cerqueiras, M. (2021). La Formación Profesional Básica y su contribución al desarrollo de competencias para el reenganche educativo y la inserción laboral: percepción del alumnado. *Educar*, 57(2), 319-332. Obtenido de <https://educar.uab.cat/article/view/v57-n2-sarceda-barreira/1239-sarceda-barreira>

- Serrano, B., & Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi:<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Sesame. (13 de Agosto de 2021). *Importancia del ambiente laboral en el desarrollo de las tareas*. Obtenido de Blog : <https://www.sesamehr.mx/blog/importancia-del-ambiente-laboral-en-el-desarrollo-de-las-tareas/>
- Sesame. (28 de Abril de 2022). *Flexibilidad laboral: cómo implantarla en tu empresa*. Obtenido de Blog: https://www.sesamehr.es/blog/importancia-flexibilidad-laboral/#La_flexibilidad_laboral_es_un_reto_alcanzable
- Souza, S. (2022). Características comparativas de los conceptos de relaciones laborales en varias naciones extranjeras. *Revista de Investigaciones Universidad de Quindío*, 34(S2), 49–56. Obtenido de <https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/878/1000>
- Universia. (23 de Enero de 2019). *¿Por qué la flexibilidad laboral es importante?* Obtenido de Universidad uy: <https://www.universia.net/uy/actualidad/empleo/que-flexibilidad-laboral-importante-977087.html>
- Vilca, G. L., Rabanal, P. O., & Montalva, R. d. (2022). El impacto de la supervisión abusiva y el liderazgo ppseudo-transformacional en el comportamiento laboral contraproducente: el “lado oscuro” del liderazgo. *La Referencia Red de Repositorios de Acceso Abieto a la Ciencia*, 1(1). Obtenido de

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3220/2022_M
AODP_20-1_02_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3220/2022_M
AODP_20-1_02_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villalobos, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social. Cuantitativos, cualitativos y mixtos. *Educación Superior*, 1(27), 96-99. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7023094>

Anexos

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE LACTEOS “PASTEURIZADORA TANILACT”

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para la investigación *“Salario emocional y el desempeño laboral en la empresa de lácteos “Pasteurizadora Tanilact”*, el mismo que se estructura en dos partes, la primera “El salario emocional” cuyo instrumento ha sido extraído a partir de los ítems propuestos por (Salvador-Moreno J. E.-P.-F.-S., 2021); y la segunda “Desempeño laboral” con sus ítems propuestos por (Geraldo Campos, 2022).

DATOS GENERALES			
Marque con una “X” su respuesta, según la siguiente información:			
Género:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	
Edad:	(20 - 30 años) <input type="checkbox"/>	(31- 40 años) <input type="checkbox"/>	(De 41 – 50 años) <input type="checkbox"/> (De 51 años en adelante) <input type="checkbox"/>
Grado de instrucción:	Primaria <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
Tiempo laborando:	(Menos de 1 año) <input type="checkbox"/>	(De 1 a 5 años) <input type="checkbox"/>	(De 5 a 10 años) <input type="checkbox"/> (De 10 años a más) <input type="checkbox"/>
Departamento en el que labora:	Directivo <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>	Operacional <input type="checkbox"/>

Estimado/a colaborador/a reciba un cordial saludo;

Le agradecemos brindarnos un minuto de su tiempo para responder las preguntas del presente cuestionario, recordándole que la encuesta es con fines de investigación y tiene carácter confidencial y anónimo.

Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente, no debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala de calificación utilizada es del 1 al 4 siendo:

1- Siempre 2- Casi siempre 3- A veces 4- Nunca

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4
AMBIENTE LABORAL					
1	¿Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal?				
2	¿Has desarrollado amistad con tus compañeros de trabajo?				
3	¿Cuándo alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), tus superiores se solidarizan y ayudan?				
4	¿Te sientes alegre de ser parte de esta empresa?				
5	¿Cuándo despiertas te agrada la idea de ir a tu trabajo y reunirte con tus compañeros?				
FORMACIÓN Y DESARROLLO					
6	¿La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal?				
7	¿Existen posibilidades de ascenso por méritos?				
8	¿Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por tus superiores?				
9	¿Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial?				
10	¿Te toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa?				
11	¿En caso de que presente la renuncia, cree usted que sus jefes intentarían retenerlo?				
FLEXIBILIDAD					
12	¿Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal?				
13	¿Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal?				
14	¿Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo?				
15	¿Puedes contar con tus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo?				
16	¿Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo?				

17	¿Te brindan alguna flexibilidad en los horarios si tienes o tuvieras una emergencia?				
DESEMPEÑO DE TAREAS					
18	¿He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo?				
19	¿He sido capaz de establecer prioridades?				
20	¿He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente?				
21	¿He gestionado bien mi tiempo?				
22	¿Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas?				
DESEMPEÑO CONTEXTUAL					
23	¿He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo?				
24	¿He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas?				
25	¿He asumido responsabilidades adicionales?				
26	¿He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo?				
27	¿He participado activamente en reuniones y/o consultas de la organización?				
DESEMPEÑO CONTRAPRODUCENTE					
28	¿Existen conflictos constantes en la organización?				
29	¿Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos?				
30	¿He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de la empresa?				
31	¿He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo?				