



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Mejoramiento Continuo del Salario Emocional como Estrategia para Renovar  
Ambientes Laborales. Caso: Dole**

**AUTOR:**

**Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Carrera Buri Félix Miguel Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de septiembre del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Gestión Empresarial Internacional.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Cevallos Hurtado Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Mejoramiento Continuo del Salario Emocional como Estrategia para Renovar Ambientes Laborales. Caso: Dole** previo a la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento \_\_\_\_\_, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Mejoramiento Continuo del Salario Emocional como Estrategia para Renovar Ambientes Laborales. Caso: Dole**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REPORTE DE URKUND**

**URKUND**

---

**Documento** [MATAMOROS ALVARADO NATHALIA BELEN FINAL 100%.docx](#) (D78246228)  
**Presentado** 2020-08-27 11:42 (-05:00)  
**Presentado por** nathaliamatamoros@hotmail.com  
**Recibido** felix.carrera01.ucsg@analysis.orkund.com  
**Mensaje** MATAMOROS ALVARADO NATHALIA BELEN FINAL 100% [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 32 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

---



## **Agradecimiento**

Creo que es verdad cuando dicen que el tiempo se pasa volando y que en un abrir y cerrar de ojos, estás culminando una etapa más de tu vida que antes parecía tan eterna e inalcanzable. Hoy, escribiendo estas palabras, entiendo lo importante de disfrutar cada paso que damos, y agradezco poder tenerlo como una experiencia más, totalmente especial, que me ha dejado un gran aprendizaje.

En primer lugar, quisiera agradecerle a Dios por ser mi centro y darme, entre todas las cosas de las que soy bendecida de tener: amor, salud, sabiduría, decisión y todos los recursos necesarios que me han permitido culminar este capítulo de mi vida que es tan importante.

Le agradezco infinitamente a toda mi familia, en especial a mi abuelita Piedad Toscano, ya que desde un comienzo pude sentir a través de ella una fe en mí increíble que me sirvió de impulso para empezar a construir mi camino y acercarme cada vez a mis sueños; a mis padres, a la Sra. Alicia Alvarado, por ser el más claro ejemplo en mi vida de constancia, esfuerzo, amor, lealtad, y de lo que quiero llegar a ser en algún momento como persona y profesional, por ser esa inspiración que en todo momento me ha ayudado a moverme para nunca decaer y seguir encontrándome en cada paso que doy; a mi papá, el Sr. Fernando Matamoros, por ser un papá ejemplar, quien a pesar de los kilómetros que nos separa, en todo momento mostró su interés en enseñarme muchísimas cosas que el día de hoy me han permitido evolucionar y crecer como ser humano.

Les agradezco a todas las personas que se cruzaron en mi camino estos años de universidad, a mi enamorado y a todos aquellos que hoy en día puedo llamar amigos porque han sido un motor, una compañía y una influencia inigualable en la persona que soy en este momento de mi vida.

## **Dedicatoria**

Con todo el esfuerzo, constancia y amor que este final –pero que, en realidad, es un comienzo- representa para mí, quiero dedicarle este trabajo de titulación a Dios, a mi familia y a mis mejores amigos; y, en especial, a una persona muy importante para mí que ha dejado una huella en mi corazón y que sé que permanecerá siempre: a mi abuelita Doris Moreno, que se encuentra en el cielo, sin duda alguna, celebrando esto tanto como yo, porque ella ha sido mi motivación y motor más grande a lo largo de mi vida; siendo ese ángel maravilloso que permanece en mí a través del tiempo y el espacio, y con quien el amor que existe entre las dos trasciende todo lo que se puede explicar y entender. A mi mamá, porque gracias a ella lo he podido todo y por ser mi ejemplo a seguir; a mi papá, porque ha estado siempre, sin necesidad de permanecer físicamente conmigo, buscando todas las maneras posibles para quedarse a mi lado y escucharme y aconsejarme. Y, finalmente, pero no menos importante, a todos mis amigos que estuvieron pendientes de mí en toda esta trayectoria y fueron esa base sólida que necesité en todo momento para llegar hasta este instante de mi vida, y que, sin duda, guardaré con ilusión, emoción y agradecimiento.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**ING. GABRIELA ELIZABETH CEVALLOS HURTADO MGS.  
DIRECTORA DE CARRERA**

---

**ING. WENDY ARIAS MGS.  
COORDINADOR DEL ÁREA**

---

**EC. CAROLINA LUCÍN MGS.  
OPONENTE**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Nathalia Belén Matamoros Alvarado**

## Tabla de Contenidos

Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
Résumé.....	XV
Introducción .....	2
Justificación.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Hipótesis de la investigación .....	9
Capítulo I.....	10
Marco Conceptual .....	10
Marco Referencial .....	28
Marco Legal .....	31
Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: .....	31
Capítulo II.....	40
Metodología de la Investigación .....	40
Enfoque de la Investigación.....	40
Alcance de la Investigación .....	40
Diseño de la Investigación.....	40
Herramientas de análisis .....	41
Instrumento de recopilación de información .....	41
Fuentes de información.....	41
Población .....	42
Muestra .....	42
Capítulo III.....	44
Estadística Descriptiva .....	44
Estadística Inferencial .....	63
Conclusiones .....	67
Referencias.....	69

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Prueba de Espacio para la Variable de Sexo</i> .....	44
Tabla 2 <i>Variable de Edad</i> .....	45
Tabla 3 <i>Departamento al que Pertenece</i> .....	46
Tabla 4 <i>Aprendizaje y Desarrollo en la Organización</i> .....	48
Tabla 5 <i>Motivación Dentro de la Organización</i> .....	49
Tabla 6 <i>Compromiso con los Objetivos de la Empresa</i> .....	50
Tabla 7 <i>La Empresa es un Buen Lugar para Trabajar</i> .....	51
Tabla 8 <i>Siento que soy Apreciado y Tomado en Cuenta en mi Trabajo</i> .....	52
Tabla 9 <i>Mi Departamento Conoce los Objetivos de la Empresa</i> .....	53
Tabla 10 <i>Noto el Trato Imparcial de Parte de mi Jefe hacia Todos los Empleados</i> .	54
Tabla 11 <i>Mis Compañeros Muestran su Compromiso para Lograr las Metas Establecidas del Área</i> .....	55
Tabla 12 <i>Mi Jefe Inmediato da Retroalimentaciones Constructivas</i> .....	56
Tabla 13 <i>Existen los Recursos Necesarios para el Desarrollo Correcto en las Actividades</i> .....	57
Tabla 14 <i>Existe un Buen Ambiente Laboral en el Área</i> .....	58
Tabla 15 <i>Entiendo Como mi Trabajo va Enlazado a los Objetivos de la Empresa</i> ...	59
Tabla 16 <i>Existe Trabajo en Equipo entre las Diferentes Áreas de la Empresa</i> .....	60
Tabla 17 <i>Equilibrio Personal y Laboral</i> .....	61
Tabla 18 <i>Existen Condiciones Seguras de Trabajo</i> .....	62
Tabla 19 <i>Chi cuadrado</i> .....	64
Tabla 20 <i>Financiamiento de maestría</i> .....	66

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Prueba de Espacio para la Variable de Sexo</i> .....	44
Figura 2 <i>Variable de Edad</i> .....	45
Figura 3 <i>Departamento al que pertenece</i> .....	47
Figura 4 <i>Aprendizaje y Desarrollo en la Organización</i> .....	48
Figura 5 <i>Motivación Dentro de la Organización</i> .....	49
Figura 6 <i>Compromiso con los Objetivos de la Empresa</i> .....	50
Figura 7 <i>La Empresa es un Buen Lugar para Trabajar</i> .....	51
Figura 8 <i>Siento que soy Apreciado y Tomado en Cuenta en mi Trabajo</i> .....	52
Figura 9 <i>Mi Departamento Conoce los Objetivos de la Empresa</i> .....	53
Figura 10 <i>Noto el Trato Imparcial de Parte de mi Jefe hacia Todos los Empleados</i>	54
Figura 11 <i>Mis Compañeros Muestran su Compromiso para Lograr las Metas Establecidas del Área</i> .....	55
Figura 12 <i>Mi Jefe Inmediato da Retroalimentaciones Constructivas</i> .....	56
Figura 13 <i>Existen los Recursos Necesarios para el Desarrollo Correcto en las Actividades</i> .....	57
Figura 14 <i>Existe un Buen Ambiente Laboral en el Área</i> .....	58
Figura 15 <i>Entiendo Como mi Trabajo va Enlazado a los Objetivos de la Empresa</i> .	59
Figura 16 <i>Existe Trabajo en Equipo entre las Diferentes Áreas de la Empresa</i> .....	60
Figura 17 <i>Equilibrio Personal y Laboral</i> .....	61
Figura 18 <i>Existen Condiciones Seguras de Trabajo</i> .....	62

## **Resumen**

Varias investigaciones han determinado que uno de los factores más importantes para mantener o mejorar la productividad de una empresa es el salario emocional, debido a que es considerado como una herramienta fundamental que es utilizada en el departamento de recursos humanos para ayudar a las diferentes empresas a adentrarse más en la competencia, tener estabilidad de ingresos y mantener a sus trabajadores fijos, esto a su vez provoca en el colaborador una mejora en el desempeño laboral y así mismo ayuda a mejorar su calidad de vida. Hoy en día es muy importante que las empresas creen e implementen estrategias para mantener a sus colaboradores motivados, es un reto, puesto que en la actualidad las generaciones cada vez son más estrictas y buscan que las empresas les ofrezcan algo más allá que lo monetario, buscan un lugar laboral que brinde estabilidad y al mismo tiempo poder seguir creciendo en el ámbito profesional y personal. Las empresas para poder sobrevivir en un mundo tan complejo, competitivo y cambiante necesitan ser innovadoras, contar con personas que estén alineadas a los ideales de la empresa, sobretodo retener a sus mejores talentos para evitar rotaciones que puedan desbalancear y atrasar los procesos, por lo que la aplicación del salario emocional es ideal tanto para la empresa y para el colaborador. Lo que esta investigación busca es analizar como una empresa multinacional ha podido implementar distintas estrategias para mantener a sus colaboradores motivados a través de los años brindándoles varios beneficios considerados como salario emocional.

*Palabras Claves: estrategia, productividad, competencia, salario emocional, desempeño laboral, innovación, beneficios, motivación*

## **Abstract**

Several investigations have determined that one of the most important factors to maintain or improve the productivity of a company is the emotional salary. It is considered a fundamental tool that is used in the human resources department to help different companies to go further into the competition. It has income stability and keeps their workers permanent. It also causes an improvement at work performance and also helps to improve the quality of life. Nowadays, it is very important that companies create and implement strategies to keep their employees motivated. It is a challenge, as nowadays generations are becoming more and more strict and they seek that companies offer them something beyond money. They are looking for a workplace that provides stability and at the same time to continue growing in the professional and personal sphere. In order to survive in such a complex, competitive and changing world, companies need to be innovative, have people who are aligned with the ideals of the company, above all, retain their best talents to avoid rotations that may unbalance and delay processes, therefore the application of the emotional salary is ideal for the company and for the employee. What this research seeks is to analyze how a multinational company has been able to implement different strategies to keep its employees motivated over the years, providing them with various benefits considered as emotional salary.

*Keywords: strategy, productivity, competition, emotional salary, job performance, innovation, benefits, motivation*

## Résumé

Plusieurs enquêtes ont déterminé que l'un des facteurs les plus importants pour maintenir ou améliorer la productivité d'une entreprise est le salaire émotionnel, car il est considéré comme un outil fondamental utilisé dans le service des ressources humaines pour aider différentes entreprises à aller plus loin dans la concurrence, avoir des revenus stables et garder leurs employés permanents, cela entraîne à son tour une amélioration de la performance au travail de l'employé et contribue également à améliorer sa qualité de vie. De nos jours, il est très important que les entreprises créent et mettent en œuvre des stratégies pour garder leurs employés motivés, c'est un défi, car de nos jours les générations deviennent de plus en plus strictes et elles cherchent que les entreprises leur offrent quelque chose au-delà de l'argent, Ils recherchent un lieu de travail qui offre de la stabilité et en même temps pour continuer à grandir dans la sphère professionnelle et personnelle. Pour survivre dans un monde aussi complexe, compétitif et changeant, les entreprises doivent être innovantes, avoir des personnes alignées sur les idéaux de l'entreprise, surtout retenir leurs meilleurs talents pour éviter les rotations qui peuvent déséquilibrer et retarder les processus, donc que l'application du salaire émotionnel est idéale tant pour l'entreprise que pour le salarié. Cette recherche vise à analyser comment une entreprise multinationale a pu mettre en œuvre différentes stratégies pour garder ses employés motivés au fil des ans, en leur offrant divers avantages considérés comme un salaire émotionnel.

*Mots Clés : stratégie, productivité, concurrence, salaire émotionnel, performance au travail, innovation, bénéfiques, motivation*

## **Introducción**

En los últimos años, algunas empresas han fomentado actividades dirigidas a la satisfacción del cliente interno, es decir a sus colaboradores, asegurando con ello el buen funcionamiento y una mejor interacción en la organización, de tal manera que proporcione productos o servicios internos adecuados para que a su vez se entregue al cliente externo un producto de excelencia. Por lo tanto, en la actualidad que existe alta índice de competencia que se batalla por los mismos clientes, es imprescindible medir la satisfacción de cada departamento y/o de los proveedores de servicios.

Sin embargo, la mayoría de las empresas se enfrentan a un desafío debido a que nuestra generación busca estabilidad en los trabajos, obligando a que las organizaciones busquen estrategias para que sus colaboradores sientan estabilidad y seguridad en sus lugares laborales. Esto, no es fácil ya que cada vez en nuestra sociedad la competencia es más fuerte; por lo tanto, una de las estrategias más usadas en la actualidad es el salario emocional, que a la misma vez provoca un mejoramiento en la productividad de la organización.

Esos logros, en la búsqueda de una organización competitiva y resultados financieros positivos, van apoyados con teorías modernas que logran generar un cambio en la organización. Es así como aparece un constructo que considera al colaborador como un activo importante dentro de la compañía. Ese nuevo constructo, que aporta a la calidad de la empresa, al clima organizacional, la motivación y la retención de los colaboradores es el salario emocional. (Quintero y Betancur, 2018, p. 8)

Las sociedades evolucionan y los requerimientos de las organizaciones deben de ir en función a lo que las nuevas generaciones buscan y desean. La empresa debe



encontrar estrategias factibles para mantener al empleado fijo, ya que actualmente, no existe el liderazgo transaccional, aquel que promueve el cumplimiento a través de premios o castigos, al contrario, en la mayoría de las empresas se presenta el liderazgo transformacional, el cual es el que fomenta el cambio y la creatividad, que es lo que las organizaciones necesitan.

Más allá de lo estipulado en el contrato y en el reglamento interno de trabajo, que la gente trabaje eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha depende de dos condiciones: a) La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización, b) la naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad. (Llanos, 2014, p. 62)

Ecuador es un país que frecuentemente se ha enfrentado con ciclos económicos de recesión, por lo que la mayoría de empleados laboran por necesidad y realmente es difícil conseguir un lugar de trabajo donde el individuo sea bien remunerado, para compensar esta situación muchas empresas han optado por brindarle al empleado beneficios no remunerados los cuales pueden ayudar a retener el talento humano y evitar la rotación del personal, que ocasiona reprocesos, lentitud en sus operaciones y curvas de aprendizajes alargadas.

DOLE Food Company es una Corporación de renombre mundial productora y comercializadora de más de 170 frutas y vegetales, frescos y elaborados en el mundo entero. Esta empresa aplica el salario emocional desde hace muchos años atrás, lo cual le ha permitido aplicar diversas formas para mantener a sus colaboradores

felices y trabajando eficientemente, en un ambiente laboral agradable y con ello convirtiéndose en una excelente empresa productora y exportadora. En este proyecto de investigación nos centraremos en analizar los factores motivacionales que la división de Logban aplica en sus colaboradores, la cual aparte de remunerar monetariamente bien a sus empleados, también se enfoca en brindarles un plus, tanto en la parte emocional como en el crecimiento personal y profesional dentro de la organización. A lo largo de los años se ha implementado ciertos beneficios que son muy atractivos para los empleados, como por ejemplo: seguro de salud particular para atención en las mejores clínicas de la ciudad, Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados (Estándar Fruit Company) que se encarga de brindar crédito con una tasa de interés muy baja, becas estudiantiles, bono de desempeño, vestimenta, beneficios por ley, horas extras, préstamos, eventos en los cuales los empleados pueden demostrar sus distintos talentos, obsequios por la trayectoria del empleado, entre otros. Obteniendo como resultado la motivación del empleado dentro de la empresa, lo cual ayuda a que los procesos internos sean manejados con una cultura de eficiencia.

## **Justificación**

Este proyecto puede ser un punto de referencia para que otras organizaciones sin importar el tamaño o complejidad, se sumen a aplicar el salario emocional como estrategia para mejorar sus procesos, tener un ambiente laboral agradable, mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos con la empresa, ofreciéndoles ciertos beneficios que van a aumentar la calidad de vida del empleado, y con ello contribuyendo a que la empresa genere valor y a ser competitiva en un mundo tan complejo, cambiante e impredecible.

A través de factores motivacionales diseñados hacia el trabajador, la empresa está invirtiendo en aspectos muy importantes para su propia estabilidad y crecimiento, y la misma vez crea compromiso, fidelidad, responsabilidad y pertenencia de los empleados hacia la organización. Esto es fundamental si se quiere tener en la empresa empleados de alto valor, que sean ágiles al momento de actuar y tomar decisiones.

Es importante que los jefes, gerentes y/o todas las autoridades de la organización, conozcan la importancia de la aplicación del salario emocional, ya que con ello se logrará la estabilidad y fidelidad del empleado, para que, como consecuencia, el individuo pueda desarrollar sus funciones de la mejor forma posible. No basta con que al final del mes reciban un sueldo, actualmente existen muchas motivaciones que llegan a complementar lo económico, es importante que la empresa implemente diferentes estrategias para que el empleado se sienta valorado y se motive a realizar sus funciones de una forma más eficiente y leal, el trabajador debe sentir a la empresa no solo como un lugar de trabajo, sino un lugar donde pueda establecer buenas relaciones de compañerismo, donde sus ideas sean tomadas en

cuenta y aplicadas de ser posible, y en el mejor de los casos alcanzar su autorrealización en el lugar donde laboran.

El salario emocional muchas veces marca una gran diferencia entre empresas del mismo sector o del mismo tamaño, ya que las personas que mejor se desempeñan sus funciones, por lo general, son individuos que se encuentran estables tanto en su vida profesional, personal y emocional, es muy difícil que estas personas acepten otra propuesta de trabajo o busquen generar actividades paralelas para cubrir necesidades lo que distraen de las que deben cumplir en la entidad. Para las empresas no es conveniente que haya una alta rotación del personal, ya que esto incurre en costos, tiempo y recursos derrochados en la capacitación y formación de elemento que se retira, para luego aplicarlos en los nuevos colaboradores que se integran en la organización. Por estos motivos, hoy en día, las empresas prefieren mantener a sus colaboradores estables, a través de otros tipos de incentivos que no precisamente son económicos, sino que son lúdicos y psicológicos, para de esta manera trabajar en la parte emocional y crear una fidelidad del individuo hacia la empresa en donde se está desarrollando.

Existen muchos factores que pueden ayudar a que el empleado se sienta motivado a realizar sus funciones de manera óptima, pero para encontrar esos factores ideales para cada trabajador es importante conocerlo, conocer sus problemas, necesidades y deseos, por lo que el rol del departamento de talento humano es fundamental para hacer esto posible. En muchas ocasiones lo que es necesario para uno, no suele ser igual para otros así que es importante motivar a los colaboradores según sus necesidades.

## **Planteamiento del problema**

A pesar de que el salario emocional es una estrategia que la empresa DOLE ECUADOR aplica para mejorar la productividad y para tomar en cuenta el bienestar de todos los empleados de la organización, se ha detectado en la implantación de dicha estrategia dos problemas importantes en la división de Logban: a) el conformismo de los empleados y b) la mal interpretación entre lo que es un derecho y un beneficio.

La empresa hace mucho hincapié en que los colaboradores por los grandes beneficios que obtienen en el puesto de acuerdo con sus funciones asignadas no aspiran a crecer profesionalmente ni dentro ni fuera de la organización, ya que de ser así pierden los beneficios otorgados, es decir si un empleado del área de logística se la ha otorgado un carro ya que sus funciones así lo requieren, al momento de recibir una propuesta en otro departamento o en otra empresa, el empleado la rechaza ya que de aceptar dicha propuesta puede perder el beneficio del carro, ya que en la otra área no es necesario la utilización de un auto. Esto de una u otra forma es algo negativo ya que lo que se busca con el salario emocional es apoyar y aportar en el crecimiento del trabajador y no crear este conformismo o que se aferre a un puesto por los beneficios que este puesto conlleva.

Por otro lado, se presenta el problema de que la gente reacciona mal o desmotivadamente cuando la empresa atraviesa por un mal momento y tiene que restringir o eliminar uno que otro beneficio de manera eventual o permanente, como por ejemplo lo que sucedió en estos últimos tiempos a consecuencia de la crisis mundial que se atraviesa por la pandemia del Covid-19, Dole suspendió por un mes el pago del subsidio de alimentación, beneficio que se otorga a los empleados por los días que asisten a laborar a la oficina, siendo así, la empresa consideró no realizar

este pago a los empleados que se encontraban en actividades a través de teletrabajo, ya que estando en sus respectivas casas y la alimentación que ingerían era proveniente de cada uno de sus hogares, no era necesario subsidiar este rubro; esto desencadenó en un descontento en los colaboradores, por cuanto dejaron de contar con este ingreso como algo fijo y permanente, afectando estos valores en el presupuesto de sus gastos habituales.

Es importante que la empresa conozca hasta qué punto puede otorgar beneficios sin que estos se conviertan para los empleados como un derecho, también es importante tener un equilibrio de estos beneficios en las distintas áreas, ya que este es el problema principal del conformismo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los factores motivacionales que la división de Logban ha aplicado en sus colaboradores y la satisfacción del cliente interno.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los conceptos de salario emocional que conllevan a la mejora del ambiente laboral en las organizaciones.
- Desarrollar la metodología a aplicar de la satisfacción que tienen los empleados con los factores motivacionales que ha implementado la empresa Dole, la división de Logban, a lo largo de los años.
- Analizar los resultados obtenidos según las encuestas realizadas con los empleados de Logban.

### **Hipótesis de la investigación**

H0: El ambiente laboral no se relaciona con las variables a continuación, por lo tanto, no se necesita estrategias para aplicar mejoramiento continuo del salario emocional.

H1: El ambiente laboral se relaciona con las variables a continuación, por lo tanto, se necesita estrategias para aplicar mejoramiento continuo del salario emocional.

## Capítulo I

### Marco Conceptual

El salario emocional es la compensación hacia el empleado no monetaria, son beneficios que contribuyen a su crecimiento profesional y personal cuyo objetivo es mantener al colaborador motivado para que pueda desenvolverse con mayor eficiencia en su puesto de trabajo. González afirmó:

El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio. (2017, p.1)

El salario emocional son los beneficios que la empresa le otorga al empleado para mantenerlo motivado, encaminados a mejorar su vida y bienestar laboral. Poelmans (2016) indicó que el salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy.

Thomson y Rodríguez (2016), definen que el salario fijo otorga y genera una gran equidad interna y competitiva, por otra parte, con la misma importancia la retribución. Es decir, el salario monetario tiene tanta importancia como el salario emocional, es fundamental que la empresa se preocupe por el bienestar del empleado y no solo se lo utilice como una máquina que debe de producir, sino como una



persona que tiene necesidades, sueños y habilidades las cuales se pueden ir mejorando y con esto formar mejores profesionales.

Existen muchas formas de mantener al personal altamente motivado, definitivamente una de las más importantes es el entorno en el cual el empleado va a desenvolverse, debe de ser un lugar limpio, cómodo, con recursos, infraestructura e iluminación necesaria y sobretodo gente empática, donde sea más fácil establecer relaciones y evitar la envidia y los malos ratos, esto hace que la empresa tenga un clima laboral pacífico y placentero donde es más fácil poder desarrollar funciones de la manera más eficiente.

Un buen clima laboral puede ser la razón por la cual un empleado decide quedarse dentro de la empresa, incluso no siendo tan bien remunerado. Este factor es uno de los más importantes a considerar al momento de aplicar a un trabajo, también puede marcar la diferencia entre una empresa u otra, tanto del producto final para los clientes, como para el talento humano interno que hace posible conseguir la producción final. (Zeas y Granda, 2012, p.19)

Es importante considerar que, a pesar de que clima organizacional y satisfacción laboral son dos temas completamente diferentes, existe una estrecha relación entre ambas variables. El clima es aquello que es percibido por los colaboradores que conforman la organización, mientras que, la satisfacción es aquel resultado que surge entre lo que deseas con lo que recibes. (Bastidas y Bustamante, 2018, p.32)

La mejor versión de una organización estará dada por aquella en donde los Recursos Humanos puedan desplegar todo su potencial, petitionar y proponer ideas que la hagan crecer, al tiempo que hacen incrementar sus necesidades de autorrealización. Con una sola idea que acallemos, estaremos silenciando la

oportunidad de innovar en un mercado cada vez más cambiante y competitivo. (Elstein, 2013, p. 191)

El talento humano sin duda es el principal factor de producción en toda organización, es vital que las empresas hoy en día que quieren ser competitivas otorguen ciertos beneficios para retener al talento, es necesario conocer al empleado y saber de qué forma la compañía puede ayudarlo a cumplir sus expectativas dentro y fuera de su entorno laboral y hasta donde es posible brindarle al trabajador el mejor lugar de trabajo donde el empleado con certeza pueda cumplir metas, pero sobretodo que se sienta contento y satisfecho en el lugar donde se encuentra laborando.

Es importante tomar en cuenta todos los aspectos que engloba la parte emocional del colaborador para la fidelización de su talento dentro de la compañía. Hoy en día las nuevas generaciones no solo se fijan en el salario fijo mensual a recibir, sino se enfocan en los valores agregados que la empresa les puede otorgar, a su vez, al fidelizar el talento la empresa se ahorra costos que pueden ser invertidos en el personal interno o en la infraestructura de la empresa para brindar mayor comodidad a sus empleados.

En las organizaciones modernas, además de suplir las necesidades económicas de los empleados se tienen en cuenta otros aspectos relacionados con las emociones del trabajador pues tener en cuenta sus necesidades, expectativas, conocimientos e incluso a sus familias puede ser un garante de la permanencia del colaborador en la compañía lo cual a la vez minimiza la rotación del personal y los gastos administrativos que se dan en los procesos de selección y capacitación de personal nuevo. (Delgado, 2014, pp. 2-3)

El salario emocional juega un papel importante en la satisfacción de necesidades del empleado. Cada persona tiene necesidades diferentes según su estilo

de vida y es muy satisfactorio cuando la empresa se preocupa por buscar la manera de cubrir esas necesidades, esto a su vez es una ayuda de doble vía, ya que la empresa también obtiene el beneficio de tener trabajadores 100% comprometidos y eficientes. Suárez afirmó que:

El salario emocional es un factor clave para el empleado ya que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales entre otras; sin embargo, más allá de una lista de beneficios es pertinente asociar a este tema la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades. (2016, p.5)

La base de la pirámide de Maslow está constituida por necesidades básicas, también llamadas necesidades fisiológicas, como la comida, el sueño, el refugio y el deseo sexual. Luego atienden las necesidades de seguridad, relacionadas con la protección de daños físicos y emocionales, luego, las necesidades sociales, relacionadas con la aceptación de las personas, para conseguir amistad, afecto y amor. La cuarta necesidad se refiere a las necesidades de estima, relacionadas con la autoestima y el modo en que la persona se ve a sí misma. Y lo último, en la cima de la pirámide, se puede encontrar la necesidad de la autoevaluación, referida al desarrollo personal, es decir, todo lo que el individuo podrá ser en la evolución de su potencial. (Thompson, Rose y Oste, 2018, p. 74)

Cuando el colaborador se siente a gusto en su lugar de trabajo, no solo mejora su productividad, sino que crea un mejor ambiente para desenvolverse, esto a su vez es una cadena positiva, ya que al encontrarse feliz y motivado se vuelve empático con las personas a su alrededor, lo que hace que la convivencia diaria se vuelva más armónica para todos.

Como se menciona en teorías motivacionales, la libertad de los empleados está realmente limitada generando un estado de dependencia como factor disfuncional en toda organización, por ello se trata de demostrar que los programas de bienestar indican que la productividad aumenta, siendo las encuestas de clima organizacional el instrumento que permite conocer la realidad de los empleados, sin sesgos ni subjetividad. (Suárez, 2016, p.9)

El clima organizacional es un factor importante para que el empleado pueda aumentar su rendimiento, desarrollar ideas, relacionarse con su entorno, ayuda al estado de ánimo y la empresa puede crecer progresivamente y llegar a ser competitiva.

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad. (Ramos, 2012, p. 22)

En la actualidad las personas buscan su autorrealización en el trabajo donde se encuentran, buscan poder desarrollar proyectos que los enriquezcan profesionalmente que sean fuera de la monotonía y sobretodo contar con un buen ambiente de trabajo para alcanzar su felicidad laboral.

Se afirma que los entornos laborales conciliadores incrementan el compromiso de los empleados, esto se encuentra claramente sintonizado con la perspectiva de Amador sobre la teoría de la motivación y el desempeño: procesos intrínsecos que refieren los momentos en que las personas están

motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo, es decir por la diversión que este le produce en sí mismo. (Suárez, 2016, p.8)

El mercado cada día es más competitivo y exigente lo cual ha hecho que las empresas sean más conscientes de la importancia de la conservación de sus empleados, buscando la manera de encontrar y otorgar beneficios atractivos para que el trabajador quiera permanecer en la empresa ya sea por una buena remuneración, un buen clima laboral o por la oportunidad de desarrollarse y de innovar.

Si la empresa tiene un talento humano motivado y manifiesta actitudes positivas, las ofertas de la competencia serán menos atractivas y el trabajo se realizará de una manera fluida y libre de estrés generando una mayor rentabilidad laboral que repercuta en un mejor desempeño del trabajador y por ende una mayor productividad. (Terán, 2017, p. 8)

Todo ser humano es distinto, hay maneras diferentes de estimular la motivación de cada uno dependiendo de sus necesidades, de sus metas y objetivos a alcanzar. Es importante saber identificar esas necesidades para poder ofrecerle al trabajador beneficios que sumen a su desarrollo y lo ayuden a cubrir ciertas necesidades. Es necesario un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral (Mejía, 2013).

Encontrar la manera en la que un empleado tenga sentido de pertenencia con la empresa es un punto muy positivo para que este pueda incrementar sus intereses en quedarse en la compañía y de que aumente la capacidad de realizar sus funciones. Generar técnicas de motivación es importante para mantener y hacer crecer la organización, la motivación del personal se ve reflejado en los esfuerzos y resultados

obtenidos los cuales generan identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los trabajadores (Delgado, 2014).

La mayoría de los colaboradores, en especial los de las últimas generaciones buscan encontrar en su área de trabajo remuneraciones que van más allá de lo monetario, desean encontrar un lugar en cual puedan crecer y no estancarse, un lugar donde no se descuide su vida personal y un lugar que lo ayude a alcanzar metas y a proponerse objetivos más altos.

El salario emocional es un concepto clave para entender que al talento no sólo se lo consigue o se lo retiene con dinero, sino con una propuesta de valor que permita generar condiciones óptimas para desarrollar sus actividades diarias, crecimiento personal, profesional y un adecuado balance de vida. (Bastidas y Bustamante, 2018, p. 8)

Cuando las empresas logran llegar al éxito, el crecimiento exige mayor complejidad en varios recursos para ejecutar ciertas operaciones. Chiavenato afirmó que:

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional. (2002, p.10)

Es muy importante que los empleados lleguen a la autorrealización dentro del lugar donde trabajan, esto permite que tenga sentido de pertenencia con la empresa lo que hará que la realización de sus funciones sea más competente, mejore la cadena productiva de la organización y también sirva de ejemplo para el resto de colaboradores, al demostrar que la empresa sirve de impulso para alcanzar sus objetivos.

Es fundamental que los empleadores realicen sus objetivos y expectativas dentro de la empresa que trabajan, que tengan un plan carrera que les permita a su vez crecer personal y profesionalmente, para eso es muy importante utilizar la estrategia de salario emocional, para que sientan que se están cumpliendo sus objetivos personales y sientan la estabilidad que todo trabajador desea. (Carrillo, 2016, p. 7)

En la actualidad, los recursos que más representan valor dentro de una empresa y que logra que sea competitiva son los valores agregados que la organización le puede otorgar al empleado, en caso contrario el empleado no se sentirá motivado y bajará su rendimiento.

Los factores principales son el deterioro del clima organizacional, la reducción de la productividad personal o corporativa, son las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa. Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, ya que a las personas no les importara lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario. (Torres, Triviño y Martínez, 2015, p. 10)

El área de talento humano cumple funciones esenciales para el bien de la compañía, una de sus principales funciones no solo es el reclutamiento y selección el personal, sino también del seguimiento y de la formación de este. Enciso afirmó que:

El recurso humano juega un papel importante en el crecimiento y fortalecimiento de la compañía, siendo así, el salario emocional es un modelo aplicable en todas las organizaciones, pero que debe ser adaptado a las necesidades y requerimientos de cada una y lo más significativo es que no requiere de una inversión grande y puede ser usado en pymes y su valor se verá reflejado en el incremento de la productividad y satisfacción laboral. (2017, p. 9)

Al implementar el salario emocional se debe de tomar en cuenta a donde se quiere llegar y como se lo quiere lograr, está claro que el salario emocional ayuda a mantener a los colaboradores motivados y que produzcan de manera más eficiente, pero todo debe de estar enlazado con los objetivos que la empresa tiene a corto y a largo plazo y de la cultura organizacional que este quiere crear.

Para que los programas de reconocimiento se conozcan y se fortalezcan dentro de la misma, estos deben estar alineados con las metas, la estrategia y la cultura corporativa y un compromiso total por parte de los altos directivos y líderes. (Suárez, 2017, p. 10)

El salario emocional se ve influido de una manera positiva por todos los beneficios que se le puede otorgar al empleado con la finalidad de que su cumpla con su trabajo de la mejor manera posible. Hoy en día el dinero no es lo primordial para el empleado, sino un lugar en el que se sienta estimado y que encuentre oportunidades de crecer. Enciso afirmó que:



Las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica. El Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar. (2017, p.6)

Las personas que están motivadas a realizar su trabajo, por lo general son los colaboradores que no tienen funciones monótonas; que trabajan en lo que les gusta, también los colaboradores que han encontrado un lugar en donde todo su esfuerzo y trabajo es valorado y a pesar de no desempeñar funciones que sean del total agrado, tienen la esperanza de ascender y tener un puesto mejor remunerado.

Los entornos laborales conciliadores incrementan el compromiso de los empleados, esto se encuentra claramente sintonizado con la perspectiva de Amador sobre la teoría de la motivación y el desempeño: procesos intrínsecos que refieren los momentos en que las personas están motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo, es decir por la diversión que este le produce en sí mismo. (Suárez, 2016, p.8)

Una empresa puede mejorar su productividad cuanto tiene equidad en la calidad interna, un factor motivacional muy importante es cuando el empleado siente que puede crecer dentro de la empresa, este factor también le brinda ciertas ventajas a la compañía como a) minimizar costos de reclutamiento y capacitación de personas externas, b) es importante fidelizar el talento, reconocer su trabajo y darle la oportunidad de obtener un puesto más importante y mejor remunerado; c) fomenta la sana competencia entre colaboradores ya que si mejor son sus resultados, más probabilidad tienen de ascender; y d) se conoce al empleado el cual probablemente se

haya adaptado a la cultura de la empresa; esto provoca que se pueda elegir con certeza el candidato para un puesto en específico. Enciso afirmó que:

Hay unos pequeños cambios que se traducen como integradores del salario emocional, y que no requieren de mayor inversión sino de compromiso y monitoreo, alineados con los objetivos y estrategias organizacionales de cada compañía. Uno de los factores principales que se evidencian como aspectos de mejora en las compañías es la equidad interna y externa, tener primero en cuenta al personal de la organización antes de buscar cubrir una vacante con alguien externo o a través de un programa de coaching o fortalecimiento de líderes para formar a los trabajadores más capacitados para cargos superiores. (2017, p.17)

La rutina ha hecho que el trabajo se vuelva monótono y aburrido, lo cual se ha convertido en un factor de riesgo en muchas empresas, este riesgo puede provocar en el empleado fatiga, cansancio con antelación, estrés o depresión, y como consecuencia los ausentismos aumentan lo que vuelve ineficiente la cadena productiva de la organización.

El interés por la calidad de vida en el trabajo tiene su origen en tiempos remotos, y se encuentra ligada a la evolución de la administración. A medida que fue evolucionando la especialización de las tareas y la estructura de las organizaciones en busca de la eficiencia, se hizo notoria la rutina del trabajo, así como un incremento en el ausentismo, lo que propicio una disminución de la calidad de los productos. (Sosa, et al., 2010, p.3)

Existen tareas que es imposible que sean repetitivas y aburridas, por eso muchas empresas optan por implementar el salario emocional como parte de la cultura de la empresa, donde el empleado a pesar de estar en un puesto que no es del

todo de su agrado, recibe otros beneficios que pueden mantenerlo motivado aumentando la calidad de vida en el trabajo.

Existen varias consecuencias negativas al no saber delegar funciones a sus trabajadores o que estas funciones sean repetitivas y tediosas, estas consecuencias no solo afectan a la productividad del empleado en su jornada laboral, también afecta su parte psicológica.

El síndrome de *burnout* se produce cuando el trabajador sufre una sobresaturación de tareas. El trabajador que sufre el síndrome de burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad. Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que, en la mayoría de los casos, las mujeres a parte de su trabajo también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas. (García, 2012, p. 8)

Un trabajador que se encuentra estresado, por lo general es muy poco productivo, teniendo repercusiones en la entidad donde trabaja con una perspectiva de éxito negativa, tiene o poca o ninguna motivación, esto como consecuencia hace que la probabilidad de enfermarse sea mucho más alta. Pueden existir varias normas y estrategias de prevención, pero mientras no se conozca el factor humano muchas actividades de salud ocupacional serán incompletas (Gutiérrez y Vilorio, 2014).

Hay que tomar en cuenta todos los factores que pueden ser considerados como generadores de estrés, desgaste y agotamiento laboral en el empleado, ya que estos factores dificultan el desarrollo de las actividades, teniendo como resultado ineficiencia en el proceso y en los que les sigue. El mundo del trabajo ha sido un ámbito el cual ha sufrido muchos cambios a lo largo de los años, las empresas en su afán de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado global crean nuevas demandas

y exigencias para sus empleados que cada vez resultan ser más complejas ya que se busca conocer a su talento y encontrar la manera de mantenerlos motivados y que los generadores de estrés sean mínimos (Velásquez, 2017).

El horario laboral es un tema muy hablado y controversial debido a que anteriormente se pensaba que, a más horas laboradas, más productividad, pero en los últimos años la flexibilidad en los horarios de trabajo es parte del salario emocional que muchas empresas han implementado, donde el colaborador puede seguir cumpliendo sus funciones en un determinado tiempo en el cual no sea vea afectada su salud.

De acuerdo con los fundamentos básicos de economía, existe una relación inversa entre el horario de trabajo y la calidad del empleo, de tal modo que hoy se puede medir como factor de responsabilidad social empresarial, la percepción de los trabajadores con relación a la compatibilidad entre su ocupación laboral y sus responsabilidades familiares o necesidades particulares, en los casos de los trabajadores sin carga familiar. (Llano, 2014, p.53)

Uno de los factores más importantes para mantenerse activo, prevenir enfermedades, aumentar la productividad y ser más eficientes definitivamente es la alimentación. Es fundamental que la compañía le tome la debida importancia a la alimentación de cada uno de los empleados que conforman la empresa. Alimentarse de una forma correcta parece algo simple, pero hace una diferencia en el rendimiento de cada uno de los colaboradores, Sánchez y Aguilar indicaron que:

La alimentación es uno de los factores con mayor influencia en la salud. Realizar una dieta suficiente, equilibrada y adaptada a las necesidades en las diferentes etapas de la vida, garantiza un adecuado crecimiento físico, facilita

el desarrollo psicológico, ayuda en la prevención de enfermedades y favorece un estado óptimo de salud. (2015, p. 449)

Una empresa que desee implementar el salario emocional debería comenzar por aportar buenos hábitos de alimentación tanto para el trabajador y para su familia.

La alimentación es uno de los factores que con más seguridad e importancia condicionan el desarrollo físico, la salud, el rendimiento y la productividad de las personas, con ello sus posibilidades de mejora en el futuro siendo uno de los factores claves en el rendimiento laboral. (Orellano, 2011, p. 3)

La comodidad por los múltiples beneficios que le aporta al trabajador ha sido un tema muy hablado en los últimos años en la mayoría de las empresas. Actualmente muchas compañías cuentan con un espacio para que sus empleados puedan disfrutar de sus comidas cómodamente brindándoles un lugar agradable, donde se puede fomentar el compañerismo y aporta a la mejora de la cultura de la empresa.

Cabe señalar entonces, que la alimentación siendo un proceso físico, social y cultural, vital para el ser humano, requiere el reconocimiento de la multidimensionalidad alrededor de ella y esto implica que la alimentación laboral no incluye solamente la disposición de alimentos para el consumo, sino a su vez las interacciones sociales alrededor de la alimentación, los espacios destinados para este fin, los horarios, las políticas de la empresa ligadas al proceso alimentario, la percepción de los individuos en relación a su alimentación en el trabajo, entre otros. (Bejarano y Díaz, 2012, p. 5)

El beneficio de la vestimenta es un poco contradictorio, a pesar de que a muchas personas les guste ponerse ropa que sea de su preferencia, hay muchas más que les gusta usar un uniforme y sentirse parte de la organización. El uniforme crea

una identidad del empleado para con la empresa, ayuda a ahorrar minutos cada mañana al no pensar que ponerse ese día y si es que le queda bien. Estas pequeñas decisiones ahorran tiempo y ayuda a crear una imagen corporativa que sea representativa para sus clientes y proveedores.

Ofrecer un seguro médico a sus empleados es una forma en la cual la empresa cuida a sus trabajadores, estos seguros deben de ir de acuerdo al proceso de maduración de la persona y puede incluir un sinnúmero de beneficios que resultan muy atractivos para los colaboradores como a) pago o descuento en medicinas, b) total cobertura o en descuentos en laboratorios y análisis clínicos, c) pago de médicos u hospitales, d) medicina preventiva, entre otros beneficios que hacen sentir al empleado más seguro, caso contrario, la falta de salud si interfiere en el estado de ánimo y productividad de una persona.

Para querer alcanzar un nivel alto de productividad es recomendable cuidar la salud del empleado y ofrecer programas de bienestar, esto favorece el resultado final que la organización desea. Invirtiendo en la salud de su capital humano, las organizaciones pueden -incluso- posicionarse con respecto a sus pares, en materia de prevención y seguridad. Un buen funcionamiento de la estructura empresarial irá estrechamente ligado con la calidad de vida que tengan sus trabajadores (Guerrero, 2010).

La inflexibilidad de horarios puede causar muchos efectos negativos para la salud del empleado que repercute en su forma de accionar y perjudica también a la empresa, el principal factor que se presenta por la carga de funciones o por el horario tan estricto es el estrés, el cual puede causar: a) Dificultades de concentración y atención, b) falta de compromiso, c) insatisfacción laboral, d) cansancio y fatiga, e) dificultades en el análisis y toma de decisiones, etcétera (Llano, 2014).

La comunicación es otro de los aspectos muy importantes al hablar de los factores que ayudan a mejorar el ambiente laboral de una empresa, poder crear un vínculo directo entre el empleado y supervisores o gerentes es magnífico para que el trabajador se sienta escuchado, teniendo como consecuencia la incrementación del autoestima del individuo, lo cual es muy positivo ya que a partir de ese sentimiento de poder ser escuchado es una apertura a que el empleado pueda ser tomado en cuenta y poder contar con más voces al momento de querer modificar o innovar procesos para la mejora de la actividad de la empresa.

Las estrategias de comunicación asertiva, la escucha activa, el percibir el apoyo de los otros como compañeros, supervisores, denominado apoyo social; se han convertido en herramientas fundamentales a la hora de incrementar los estados emocionales positivos. (Feldman y Blanco, 2006, p. 106)

Un buen clima laboral puede ser la razón por la cual un empleado decide quedarse dentro de la empresa, incluso no siendo tan bien remunerado. Este factor es uno de los más importantes a considerar al momento de aplicar a un trabajo, también puede marcar la diferencia entre una empresa u otra, tanto del producto final para los clientes, como para el talento humano interno que hace posible conseguir la producción final.

Hoy en día cualquier organización, empresa o grupo busca la satisfacción de las necesidades de las personas, sin importar si es pública o privada, si produce bienes o servicios; buscan siempre que por medio del logro de estas se obtengan unos rendimientos económicos favorables para beneficio propio y es allí donde el trabajador adquiere un rol esencial, donde este es uno de los eslabones principales en la cadena de producción, siendo un elemento que

puede ser fácilmente afectado por cualquier agente interno y externo, viéndose así el clima laboral al interior de las organizaciones como un elemento esencial en sus procesos de producción. (Naranjo, 2017, p.7)

El entorno donde una persona se desenvuelve muchas horas al día es fundamental que sea agradable simplemente para una mejor convivencia y para poder desarrollar de mejor manera las funciones que se delega, buscando siempre resultados en el menor tiempo posible. Todo empleado busca identificarse con cierta cultura organizacional. De allí que la importancia en relación a estos radica en una adecuada identificación de valores, creencias, hábitos, normas y costumbres entre los empleados y la cultura organizacional (Raffino, 2019).

El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que en su totalidad, constituyen un clima. Influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Para apreciar esto, es importante observar las variables de la organización. (Brancato, 2011, p. 10)

El financiamiento de cursos o masters por parte de la compañía es una inversión para el trabajador y para la empresa, esto permite tener personal altamente capacitado en condiciones de innovar, de proponer mejoras en los procesos de gestión, son capaces de enfrentar situaciones en las que se requiere una importante



toma de decisión, puede hacer que la empresa sea altamente competitiva y principalmente que se adapte rápidamente a un mundo tan complejo y cambiante como el que estamos viviendo actualmente, en el cual el que no se adapta, simplemente no sobrevive.

A través de los años el empleo ya no es lo que era antes, ese marco de regulaciones legales y sociales en que se organiza en la práctica la actividad laboral convierte al mercado laboral en una institución social, la cual muestra que la norma del empleo como regla de inserción social ha cambiado profundamente en las tres últimas décadas. Hoy todo empleo debe de estar ligado a las condiciones de trabajo, lo cual está estructurado por el salario, horas extras y por otro lado los factores de higiene y seguridad que son considerados dentro de la estrategia del salario emocional, es decir hoy en día todo trabajo debe de brindarle a sus empleados un salario monetario y emocional para contribuir a la estabilidad de la empresa y al desarrollo profesional y personal del empleado (Porrás, 2017).

## **Marco Referencial**

Se determinó que los beneficios del programa de salario emocional que influyen en la satisfacción del clima organizacional de la diversidad generacional son: horario flexible, viernes casual, medio día de permiso en cumpleaños, 3 medios días libres en el año de trabajo, tarifas especiales en cursos de capacitación, día libre por matrimonio, día libre por graduación de tercer y cuarto nivel, servicios dentales con clínica odontológica, seguro de asistencia médica, seguro de vida, créditos para compras en comisariatos, créditos para compras de medicamentos en farmacias, préstamo monetario por calamidad doméstica previo informe de Trabajo Social, anticipo de sueldo hasta el 50% de sus ingresos totales. (Bustamante y Bastidas, 2018, p. 158)

Es importante que el beneficio de la alimentación de los empleados sea tomado seriamente en toda empresa y también que se haga conocer la importancia de una buena alimentación a todos sus trabajadores dentro y fuera de la organización. Caso contrario, las consecuencias pueden ser muy graves no solo para el empleado, sino también para la productividad de la empresa por los ausentismos que se pueden presentar. Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) afirmó que un estudio reveló que una nutrición inadecuada da lugar en las empresas de todo el mundo a unas pérdidas de productividad del 20%. En los países más pobres como India, las enfermedades y muertes debidas a la desnutrición acarrear unos costes que oscilan entre 10.000 y 28.000 millones de dólares de Estados Unidos por año. Esto se debe a muchos factores que impiden que el empleado se desenvuelva de una manera natural, a causa del cansancio, estrés, dolores musculares, insomnio, ansiedad, gastritis, entre otros factores que pueden empeorar la situación a largo plazo.

Las empresas cumplen un rol importante al momento de hablar de la alimentación adecuada del trabajador, ya que es este el lugar donde las personas invierten mínimo 8 horas al día. En los últimos años, las empresas han optado por distintas formas para incentivar una buena alimentación que forma parte del salario emocional que puede brindar la empresa al trabajador, ya sea dando bonos de alimentación o estableciendo un menú dentro de las instalaciones de la empresa para que sus empleados puedan comer sana y cómodamente. Estas empresas han entendido que el capital humano es la parte más importante de toda su cadena de producción y se lo debe de cuidar para evitar enfermedades y asegurar una estabilidad en todos los puestos de trabajo. OIT (2005) indicó que más de dos tercios de la población de Estados Unidos padecen sobrepeso, y el coste anual de la obesidad para las empresas de este país en relación con los seguros, las bajas por enfermedad retribuidas y otros pagos asciende a 12.700 millones de dólares. Es más beneficioso implementar un plan donde al empleado se le pueda dar comida de calidad, a que se gaste millones de dólares en seguros y de esta manera evitar que baje la productividad de la empresa y el rendimiento de sus colaboradores.

Estar académicamente preparado permite conseguir un puesto mejor remunerado, a obtener un ascenso e incluso ayuda a dar un giro profesional. En los últimos años ya no basta el título de tercer nivel, sino invertir y conseguir un master que sin duda abrirá muchas puertas. Actualmente muchas empresas le otorgan al empleado financiar parcial o completamente un máster con la finalidad de tener en la organización a personas altamente capacitadas y preparadas para desempeñar funciones de la mejor forma posible, logrando objetivos a corto y largo plazo. Tan solo el 1% consigue pagar sus estudios de posgrado con la ayuda de su empresa. La cifra se explica, en primer lugar, por el perfil de los encuestados: jóvenes recién

licenciados, o a punto de hacerlo, con nula o muy poca experiencia laboral (Sánchez, 2019).

Pueden existir varias razones por las cuales los empleados no son productivos toda la jornada completa de trabajo, por lo cual ha hecho analizar a las empresas que, si realmente los empleados dispusieran de tiempo para realizar las actividades que voy a mencionar a continuación, no se verían en la obligación de utilizar sus horas laborales para realizarlas:

Workmeter (2014, citado en Llano, 2014) realizó un estudio en el cual se determinó que en las empresas españolas sólo un 45% de la jornada laboral es productiva, un 35% se destina a tareas innecesarias pero que no aportan rentabilidad y el 20% son horas no productivas de las empleados las utilizan para: el 44,7% internet (uso personal), 23,4% hablar con compañeros, 6,8% realizar negocios personales, 3,9% entretenimiento, 3,1% diligencias personales fuera de la oficina, 2,3% llamadas telefónicas personales, 1,3% buscar nuevos empleos, 1% hacer planes personales, 1% llegar tarde, 12,5 otros.

## **Marco Legal**

Según el Código del Trabajo (2012) las obligaciones del empleador hacia el empleado son las siguientes:

### **Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:**

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria

para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio juntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieron cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";



25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los

accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de

Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

El artículo 42 del Código de Trabajo indica todas las obligaciones que tiene el empleador hacia el empleado, existen obligaciones a cumplir retribuidas de forma monetaria, pero también no monetaria que se los vincula directamente con el salario emocional, como por ejemplo: otorgar al empleado un puesto de trabajo cómodo e higiénico, con suministros necesarios para desarrollar sus funciones, un lugar seguro con las medidas de precaución necesarias, afiliación del trabajador al seguro público, facilitar un espacio donde los empleados pueden servirse su almuerzo, ceder permisos para que el empleado pueda cumplir sus actividades personales durante la jornada laboral, conceder el permiso del tiempo necesario para que el trabajador siga creciendo en el ámbito académico sin tener que perder su lugar de trabajo, y uno de los más importantes deben tratar a sus colaboradores dignamente, sin faltar el respeto ya sea de manera verbal o física. Todos estos factores antes mencionados actúan como ventaja para que la empresa pueda retener el talento, mejorar el ambiente laboral y también para aumentar la motivación de los empleados al momento de cumplir las distintas funciones delegadas, también le permite a la empresa ser competitiva y ser reconocida por ser una organización que realmente se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y ayuda a que alcancen la autorrealización dentro del lugar de trabajo, lo cual en los últimos años es de suma importancia, ya que pesa más tener un trabajo estable que brinden un buen trato a tener un trabajo bien remunerado pero con un pésimo ambiente laboral.

Todos los derechos que tiene el empleado varían según la empresa, ya que existen organizaciones que velan por el crecimiento y desarrollo de sus empleados, lo que ha permitido que la empresa se constituya por personas altamente preparadas y

esto evita las constantes rotaciones que a la final hace que los procesos sean más lentos.

## **Capítulo II**

### **Metodología de la Investigación**

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque o naturaleza de la presente investigación es el cualitativo, nace como una respuesta a las experiencias de personas y grupos sociales que no son medibles, pero aportan al conocimiento de la experiencia humana los fenómenos sociales (Balcázar, 2013).

#### **Alcance de la Investigación**

Mellado (2019) indicó que la determinación de los alcances ayuda ampliamente a establecer y moldear una adecuada estrategia de operación de variables, desde lo conceptual hasta lo estructural y, sobre todo, en la selección de los métodos que brinden mejor orientación a los resultados. El presente trabajo se realizó siguiendo un tipo de investigación descriptiva ya que se representa y analiza el comportamiento de los factores motivacionales que se ha aplicado en los empleados de Dole específicamente en la división de Logban a través de los años mediante tablas de frecuencia. Será de corte transaccional que se ubicará en la aplicación del chi-cuadrado para medir valores significativos.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación del presente trabajo es no experimental, Sampieri (2003) indicó que esta investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables y que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

### **Herramientas de análisis**

Para medir y analizar los datos extraídos de la encuesta tomada se utilizará la herramienta de SPSS, la cual ayudará a gestionar los grandes volúmenes de datos para realizar el análisis de resultados.

### **Instrumento de recopilación de información**

Se utilizó la técnica de observación a los trabajadores, sucesos o hechos, objetos y acciones, con el afán de poder almacenar y registrar información necesaria para la investigación.

En la división de Logban se tomó una encuesta estructurada con base en un banco de preguntas que fue otorgado por la empresa DOLE, la cual es utilizada a nivel regional año a año para medir la satisfacción del cliente interno y crear planes de acción para el mejoramiento continuo. La encuesta fue tomada a 114 trabajadores fijos de la división, fue estructurada por 18 preguntas, 3 de ellas demográficas, y 15 preguntas restantes que corresponden a cuestiones que ayudarán a analizar distintos factores como: desarrollo personal y balance, motivación, compromiso, liderazgo, jefe inmediato, trabajo en equipo, condiciones laborales, visión de la organización y factores motivacionales.

### **Fuentes de información**

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se utilizaron diversas fuentes de información primarias como entrevistas y encuestas; y fuentes secundarias como artículos académicos y científicos, páginas de internet y periódicos.

## **Población**

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado (Wigodski, 2010).

La población estimada para el desarrollo del presente trabajo investigativo serán los empleados de la empresa Dole, específicamente empleados de la división de Logban, esta división actualmente cuenta con 353 empleados fijos, de los cuales se encuentran realizando sus funciones en los siguientes departamentos: administración (10), agricultura (3), análisis financiero (4), aseguramiento de calidad (30), bodega (62), centro de acopio (11), certificaciones (8), compras (10), contabilidad (21), diversificados (180, departamento médico (2), empaques de cartón (2), fincas administradas (3), gerencia (3), impuestos (9), ingeniería (5), inventarios (10), investigaciones (8), jurídico (2), logística-administración (7), materiales-administración (2), nómina (4), PI&C (3), pozos (7), producción-administración (4), producción Guayas (13), producción Los Ríos (11), seguridad (3), servicios administrativos (19), servicios agrícolas (24), sistemas de información (13), tesorería (3), transporte y despacho (11), ventas (5).

## **Muestra**

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población. (López, 2004, pp. 69-74)

Para el cálculo de la muestra se utilizó la expresión matemática de tamaño de muestra por población finita, en la que:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$



Z= nivel de confianza (correspondiente con la tabla de valores Z)

p= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no hay el atributo, se asume 50% para p y 50% para q

N= Tamaño del universo (se conoce puesto que es finito)

e= Error de estimación máximo aceptado

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.64^2 * 353 * 0.83 * 0.17}{0.05^2(353 - 1) + (1.64^2 * 0.83 * 0.17)}$$

n = 114

La encuesta fue tomada a 114 empleados de los cuales desempeñan sus funciones en los siguientes departamentos: administración (1), aseguramiento de calidad (12), bodegas (5), compras (3), diversificados (7), fincas administradas (3), inventario (2), logística-administración (12), materiales-administración (1), producción (16), servicios administrativos (7), sistema de información (6), tesorería (1), transporte y despacho (9), financiero (8), contabilidad (15), impuesto (3), ingeniería (3).

### Capítulo III

A continuación, se muestran los datos tabulados de 114 encuestas tomadas al personal de la división de Logban, se empezará con una estadística descriptiva aplicada en tablas de frecuencia, luego estadística referencial que se aplicará en el chi cuadrado. La encuesta tomada que fue otorgada por el departamento de recursos humanos de la empresa Dole es confidencial, por lo que se muestra a continuación es solo una referencia de las preguntas tomadas.

#### Estadística Descriptiva

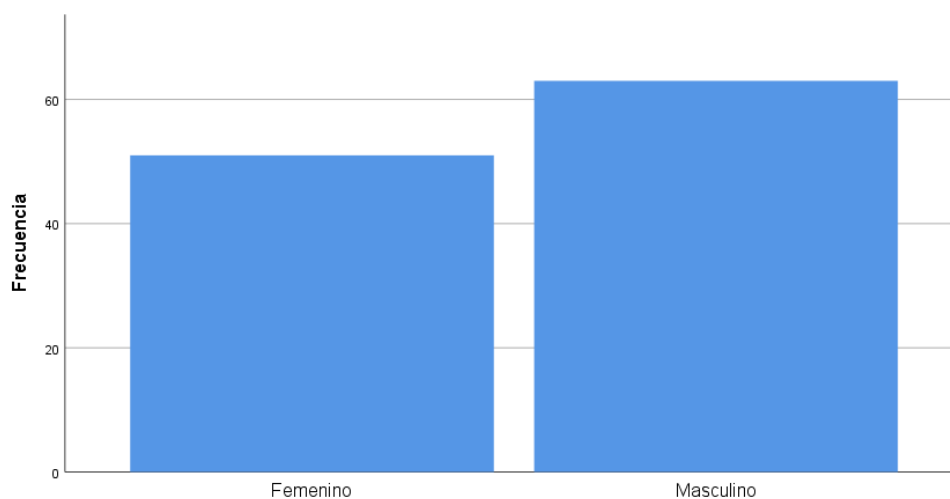
**Tabla 1**

*Prueba de Espacio para la Variable de Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	51	44.7	44.7	44.7
Masculino	63	55.3	55.3	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 1**

*Prueba de Espacio para la Variable de Sexo*



Se conoció que el 44,7 % de los encuestados perteneció al sexo femenino y el porcentaje restante perteneció a los encuestados del sexo masculino.

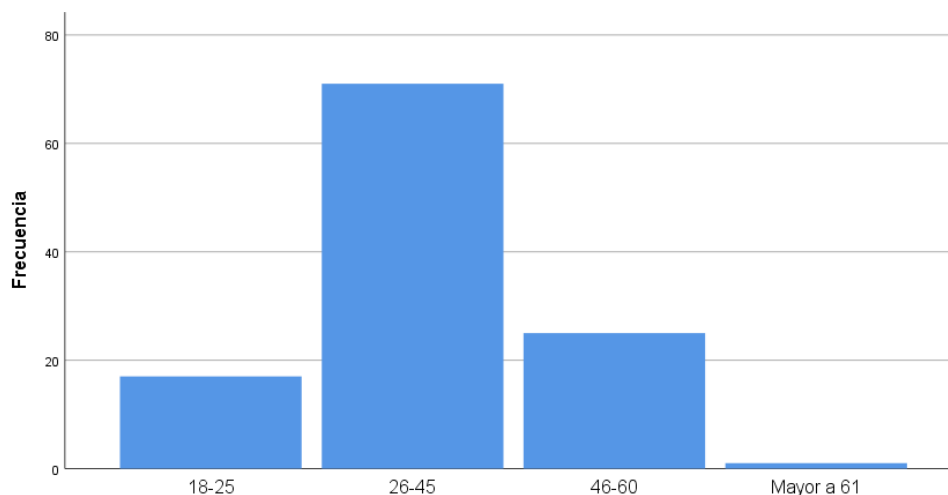
**Tabla 2**

*Variable de Edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-25	17	14.9	14.9	14.9
26-45	71	62.3	62.3	77.2
46-60	25	21.9	21.9	99.1
Mayor a 61	1	.9	.9	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 2**

*Variable de Edad*



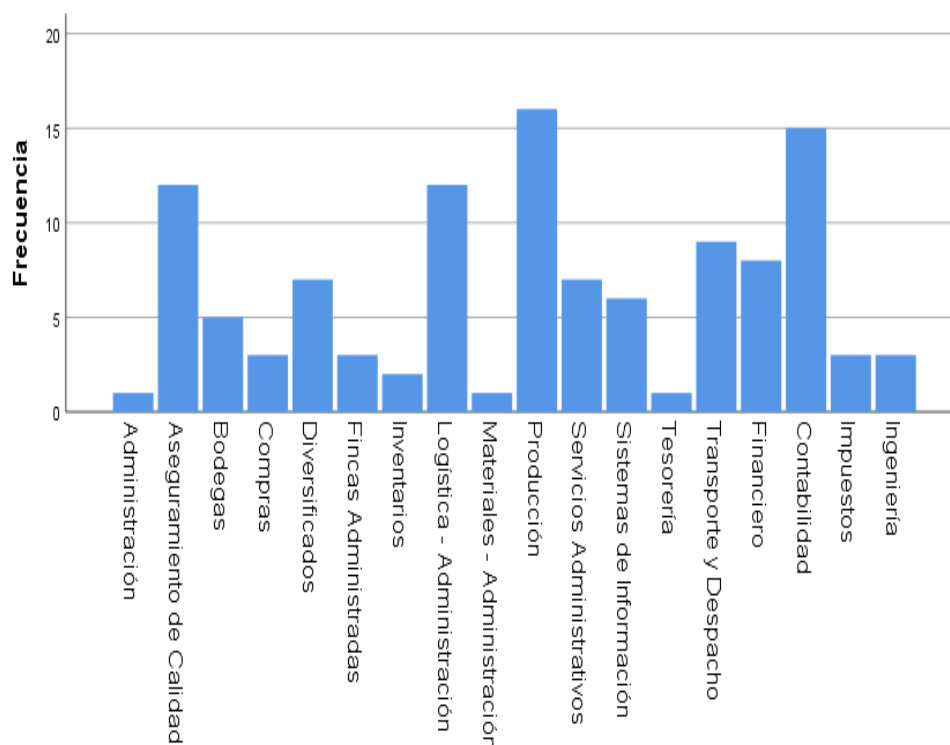
Se confirmó que el 14,9% de los encuestados fueron personas de un rango de edad de 18-25 años, el 62,3% que es el porcentaje más representativo de todas las personas encuestadas es de personas con un rango de 26-45 años, el 21,9% fueron empleados con un rango de edad de 46-60 años y el 0,9% representa a los empleados con un rango de edad mayor a 61 años.

**Tabla 3***Departamento al que Pertenece*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	1	.9	.9	.9
Aseguramiento de Calidad	12	10.5	10.5	11.4
Bodegas	5	4.4	4.4	15.8
Compras	3	2.6	2.6	18.4
Diversificados	7	6.1	6.1	24.6
Fincas Administradas	3	2.6	2.6	27.2
Inventarios	2	1.8	1.8	28.9
Logística - Administración	12	10.5	10.5	39.5
Materiales - Administración	1	.9	.9	40.4
Producción	16	14.0	14.0	54.4
Servicios Administrativos	7	6.1	6.1	60.5
Sistemas de Información	6	5.3	5.3	65.8
Tesorería	1	.9	.9	66.7
Transporte y Despacho	9	7.9	7.9	74.6
Financiero	8	7.0	7.0	81.6
Contabilidad	15	13.2	13.2	94.7
Impuestos	3	2.6	2.6	97.4
Ingeniería	3	2.6	2.6	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 3**

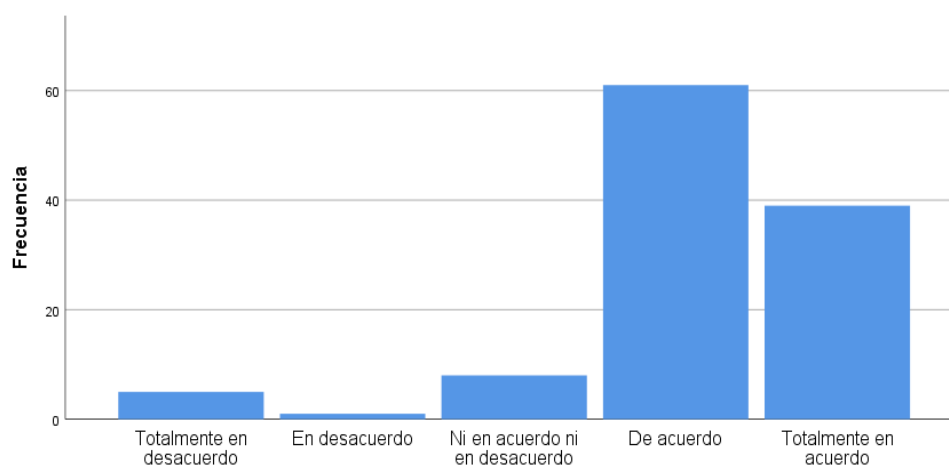
*Departamento al que pertenece*



De todos los empleados encuestados el 0,9% pertenece al departamento de administración, el 10,5% al departamento de aseguramiento de calidad, el 4,4% pertenece a bodega, el 2,6% a compras, el 6,1% a diversificados, el 2,6% a fincas administrativas, el 1,8% a inventarios, el 10,5% a logística-administración, el 0,9% a materiales, el 14% a producción, el 6,1% a servicios administrativos, el 5,3% a sistemas de información, el 0,9% a tesorería, el 7,9% a transporte y despacho, el 7% a financiero, el 13,2 a contabilidad, el 2,6% a impuestos y el 2,6 restante pertenece al departamento de ingeniería.

**Tabla 4***Aprendizaje y Desarrollo en la Organización*

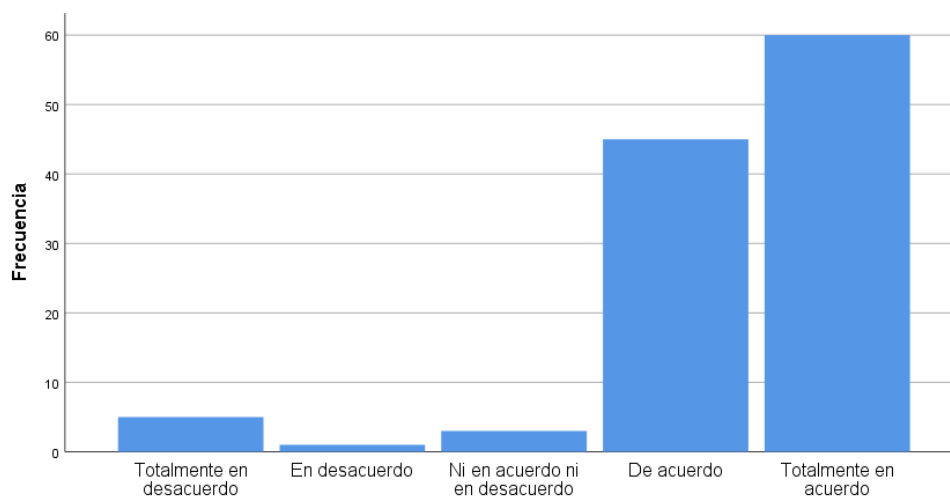
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	4.4	4.4	4.4
En desacuerdo	1	.9	.9	5.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8	7.0	7.0	12.3
De acuerdo	61	53.5	53.5	65.8
Totalmente en acuerdo	39	34.2	34.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 4***Aprendizaje y Desarrollo en la Organización*

Se comprobó que el 4,4% de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo que han crecido y desarrollado aprendizajes en el último año laborado, el 0,9% afirma que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 53% está en acuerdo y el 34,2% está totalmente en acuerdo.

**Tabla 5***Motivación Dentro de la Organización*

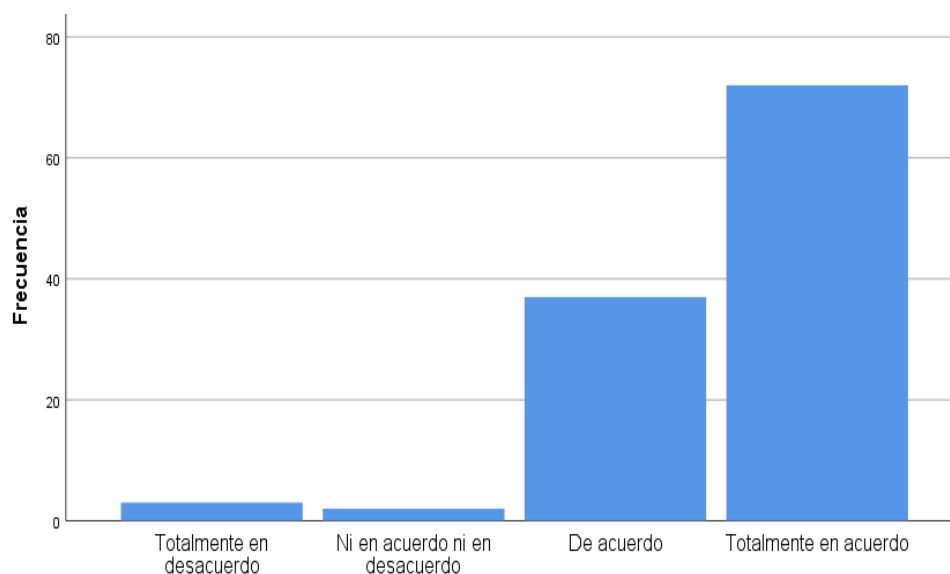
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	4.4	4.4	4.4
En desacuerdo	1	.9	.9	5.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	2.6	2.6	7.9
De acuerdo	45	39.5	39.5	47.4
Totalmente en acuerdo	60	52.6	52.6	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 5***Motivación Dentro de la Organización*

Se confirmó que el 4,4% de los empleados está totalmente en desacuerdo de que tengan motivación para cumplir sus actividades diarias, el 0,9% está en desacuerdo, el 2,6 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 52,6% está de acuerdo y el 52,6% está totalmente de acuerdo de que existe motivación en la organización.

**Tabla 6***Compromiso con los Objetivos de la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2.6	2.6	2.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8	1.8	4.4
De acuerdo	37	32.5	32.5	36.8
Totalmente en acuerdo	72	63.2	63.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

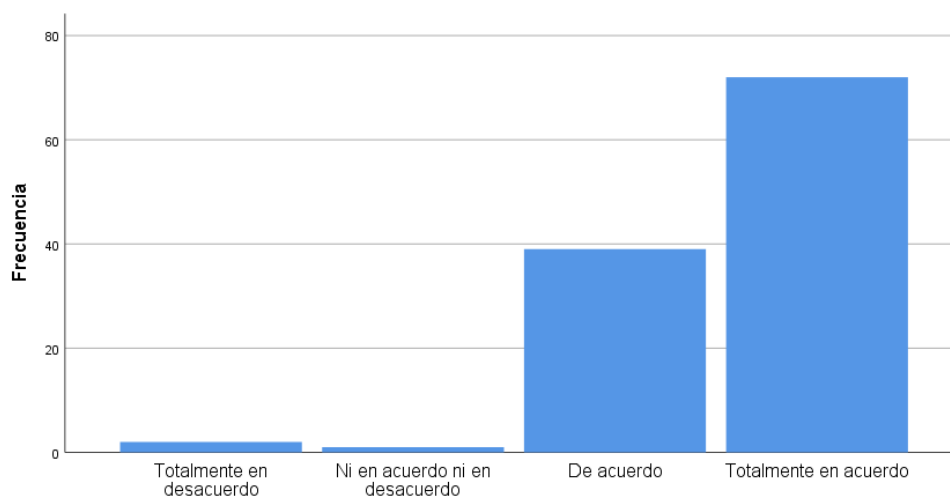
**Figura 6***Compromiso con los Objetivos de la Empresa*

Se comprobó que el 2,6% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que sienten compromiso con los objetivos de la empresa, el 1,8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32,5% está de acuerdo y el 63,2% están totalmente de acuerdo.



**Tabla 7***La Empresa es un Buen Lugar para Trabajar*

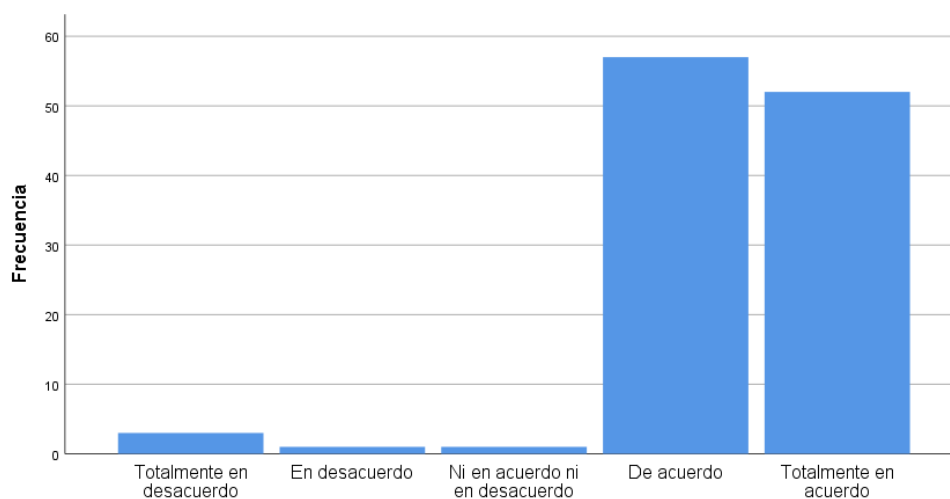
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	.9	.9	2.6
De acuerdo	39	34.2	34.2	36.8
Totalmente en acuerdo	72	63.2	63.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 7***La Empresa es un Buen Lugar para Trabajar*

El 1,8% de empleados encuestados indican que están totalmente en desacuerdo que la empresa es un buen lugar para trabajar, el 0,9% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 34,2% están de acuerdo y el 63,2% está totalmente en acuerdo.

**Tabla 8***Siento que soy Apreciado y Tomado en Cuenta en mi Trabajo*

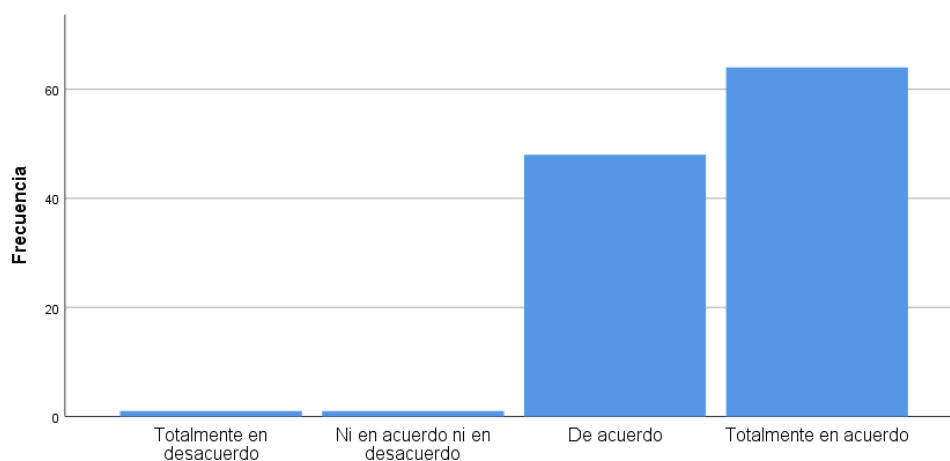
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2.6	2.6	2.6
En desacuerdo	1	.9	.9	3.5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	.9	.9	4.4
De acuerdo	57	50.0	50.0	54.4
Totalmente en acuerdo	52	45.6	45.6	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 8***Siento que soy Apreciado y Tomado en Cuenta en mi Trabajo*

Se confirmó que el 2,6% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que su trabajo es apreciado y tomado en cuenta, el 0,9% está en desacuerdo, el 0,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está de acuerdo y el 45,6% está totalmente en acuerdo.

**Tabla 9***Mi Departamento Conoce los Objetivos de la Empresa*

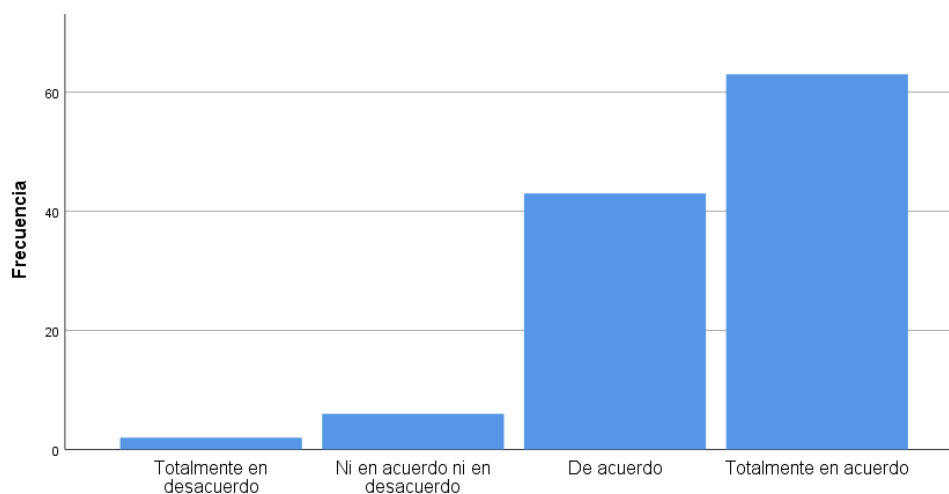
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	.9	.9	1.8
De acuerdo	48	42.1	42.1	43.9
Totalmente en acuerdo	64	56.1	56.1	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 9***Mi Departamento Conoce los Objetivos de la Empresa*

Se comprobó que el 0,9% de los empleados están totalmente en desacuerdo que su departamento conoce los objetivos de la empresa, el 0,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42,1% está de acuerdo y el 56,1% está totalmente en acuerdo.

**Tabla 10***Noto el Trato Imparcial de Parte de mi Jefe hacia Todos los Empleados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	5.3	5.3	7.0
De acuerdo	43	37.7	37.7	44.7
Totalmente en acuerdo	63	55.3	55.3	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 10***Noto el Trato Imparcial de Parte de mi Jefe hacia Todos los Empleados*

Se determinó que el 1,8% de los empleados encuestados está totalmente en desacuerdo que nota el trato imparcial de su jefe hacia todos los empleados del área, el 5,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37,7% está de acuerdo y el 55,3% está totalmente en acuerdo.

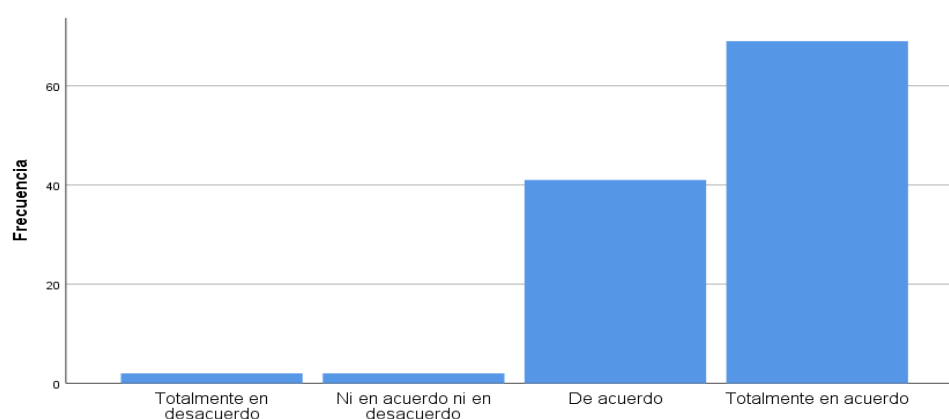
**Tabla 11**

*Mis Compañeros Muestran su Compromiso para Lograr las Metas Establecidas del Área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8	1.8	3.5
De acuerdo	41	36.0	36.0	39.5
Totalmente en acuerdo	69	60.5	60.5	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 11**

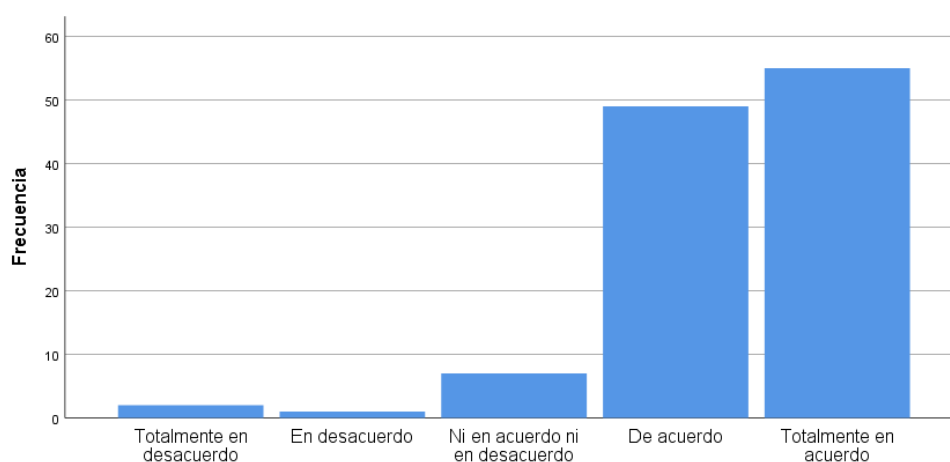
*Mis Compañeros Muestran su Compromiso para Lograr las Metas Establecidas del Área*



Se observó que el 1,8% de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo que sus compañeros muestran compromiso para lograr las metas establecidas en el área, el 1,8% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 36% está de acuerdo y el 60,5% está totalmente en acuerdo.

**Tabla 12***Mi Jefe Inmediato da Retroalimentaciones Constructivas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
En desacuerdo	1	.9	.9	2.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	6.1	6.1	8.8
De acuerdo	49	43.0	43.0	51.8
Totalmente en acuerdo	55	48.2	48.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 12***Mi Jefe Inmediato da Retroalimentaciones Constructivas*

Se observó que el 1,8% de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo que el jefe inmediato da retroalimentaciones constructivas, el 0,9% está en desacuerdo, el 6,1% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 43% está de acuerdo y el 48,2% está totalmente en acuerdo.

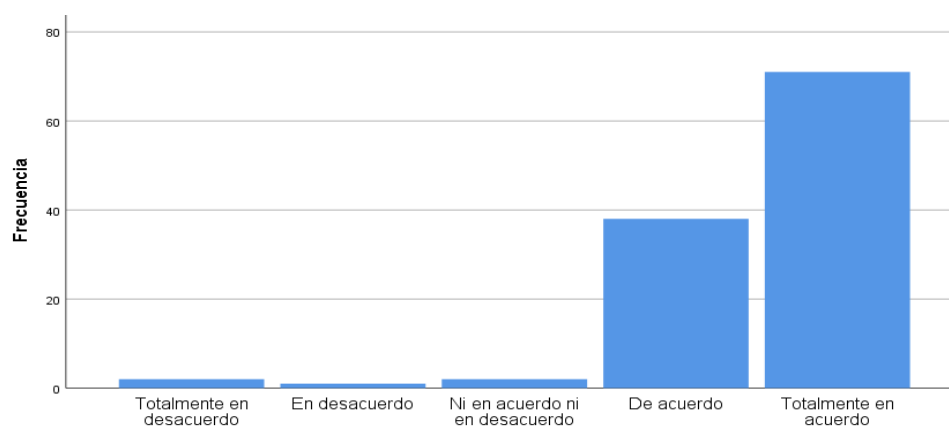
**Tabla 13**

*Existen los Recursos Necesarios para el Desarrollo Correcto en las Actividades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
En desacuerdo	1	.9	.9	2.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8	1.8	4.4
De acuerdo	38	33.3	33.3	37.7
Totalmente en acuerdo	71	62.3	62.3	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 13**

*Existen los Recursos Necesarios para el Desarrollo Correcto en las Actividades*



Se confirmó que el 1,8% de los empleados encuestados está totalmente en desacuerdo de que exista en la empresa los recursos necesarios para el desarrollo correcto en las actividades, el 0,9% está en desacuerdo, el 1,8% no

está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 33.3% está de acuerdo y el 62,3% está totalmente en acuerdo.

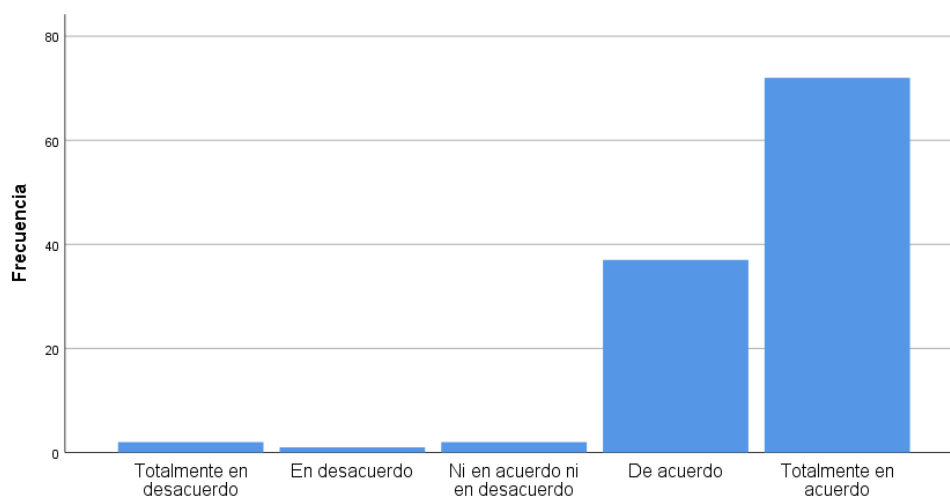
**Tabla 14**

*Existe un Buen Ambiente Laboral en el Área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
En desacuerdo	1	.9	.9	2.6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	1.8	1.8	4.4
De acuerdo	37	32.5	32.5	36.8
Totalmente en acuerdo	72	63.2	63.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 14**

*Existe un Buen Ambiente Laboral en el Área*





Se determinó que el 1,8% de los empleados encuestados está totalmente en desacuerdo que existe un buen ambiente laboral en el área, el 0,9% está en desacuerdo, el 1,8% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 32,5% está de acuerdo y el 63,2% está totalmente en acuerdo.

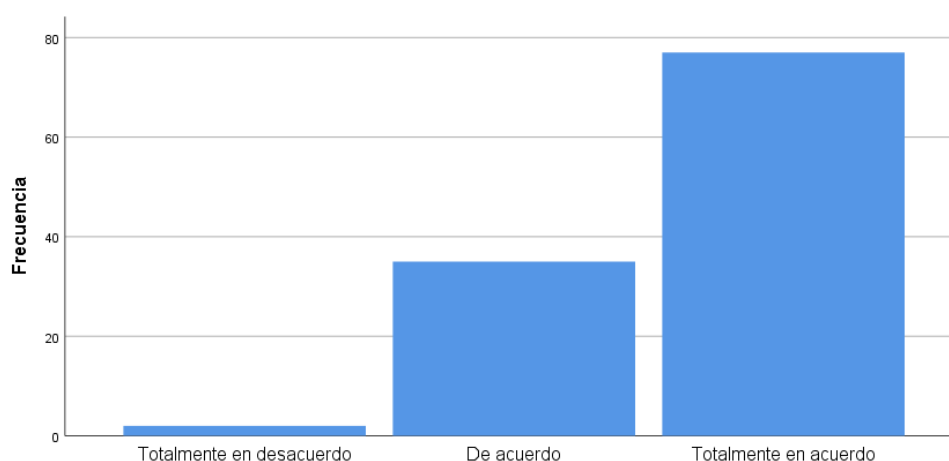
**Tabla 15**

*Entiendo Como mi Trabajo va Enlazado a los Objetivos de la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
De acuerdo	35	30.7	30.7	32.5
Totalmente en acuerdo	77	67.5	67.5	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 15**

*Entiendo Como mi Trabajo va Enlazado a los Objetivos de la Empresa*



Se percató de que el 1,8% del personal encuestado está totalmente en desacuerdo en entender como sus funciones en el trabajo van enlazado con los

objetivos de la empresa, el 30,7% está de acuerdo, el 67,5% está totalmente de acuerdo.

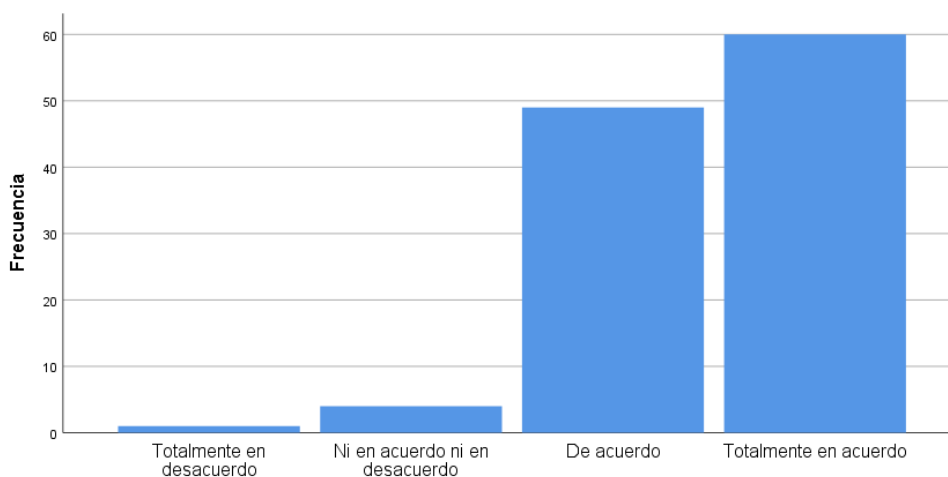
**Tabla 16**

*Existe Trabajo en Equipo entre las Diferentes Áreas de la Empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	3.5	3.5	4.4
De acuerdo	49	43.0	43.0	47.4
Totalmente en acuerdo	60	52.6	52.6	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 16**

*Existe Trabajo en Equipo entre las Diferentes Áreas de la Empresa*



Se pudo notar que el 0,9% de los encuestados está totalmente en desacuerdo de que existe trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa, el 3,5% no

está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 43% está de acuerdo y el 52,6% está totalmente en acuerdo.

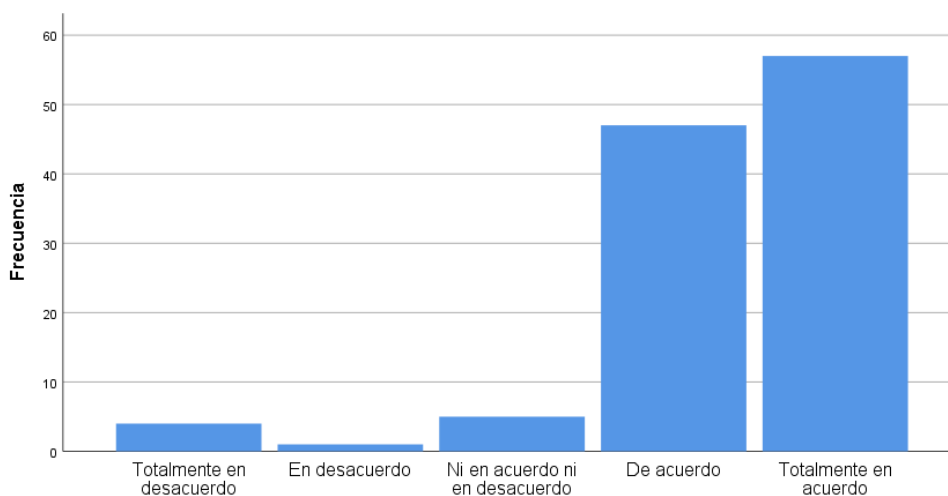
**Tabla 17**

*Equilibrio Personal y Laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	3.5	3.5	3.5
En desacuerdo	1	.9	.9	4.4
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	4.4	4.4	8.8
De acuerdo	47	41.2	41.2	50.0
Totalmente en acuerdo	57	50.0	50.0	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 17**

*Equilibrio Personal y Laboral*



Se confirmó que el 3,5% de los empleados están totalmente en desacuerdo de tienen un equilibrio en la vida laboral y personal, el 0,9% está en desacuerdo, el 4,4% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 41,2% está de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo.

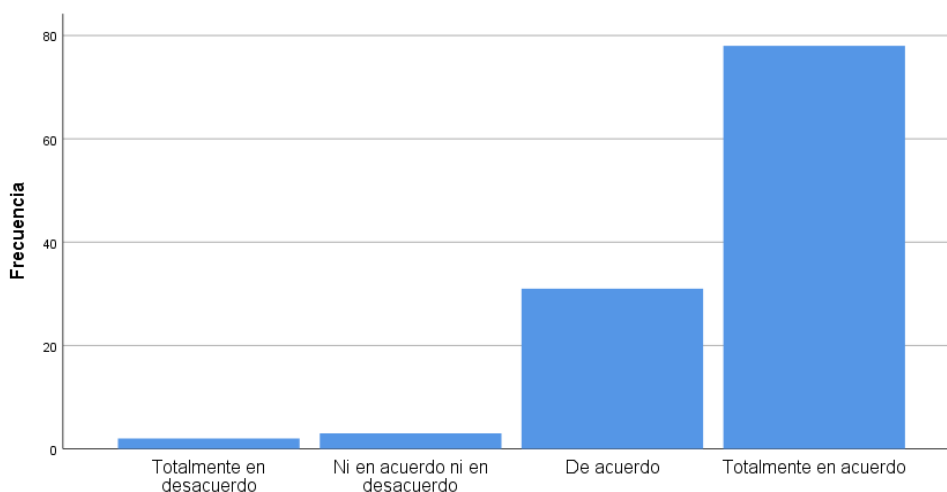
**Tabla 18**

*Existen Condiciones Seguras de Trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.8	1.8	1.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	2.6	2.6	4.4
De acuerdo	31	27.2	27.2	31.6
Totalmente en acuerdo	78	68.4	68.4	100.0
Total	114	100.0	100.0	

**Figura 18**

*Existen Condiciones Seguras de Trabajo*



Se observó que el 1,8% del personal encuestado está totalmente en desacuerdo de que existan condiciones seguras de trabajo en la organización, el 2,6% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 27,2% está de acuerdo y el 68,4% está totalmente en acuerdo.

### **Estadística Inferencial**

Para sacar esta estadística se aplicó la prueba del chi cuadrado, la cual es una prueba no paramétrica que trata de medir la influencia de una variable con otra. Esta prueba ayuda a calcular si el ambiente laboral influye sobre la capacidad de trabajo del colaborador. Se prueba viendo la significación asintótica de cada una de las variables, si el valor sale igual o mayor a 0,05 no se rechaza la hipótesis nula, es decir que primero la empresa debería arreglar el problema existente con las variables estudiadas, ya que se ser así el caso, se demostraría que el personal tiene falta de motivación, falta de compromiso y lealtad, poco desarrollo personal y laboral, y trabajo ineficiente. Si sale menor a 0,05 se rechaza hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, la cual indica que la empresa ha estado manejando correctamente el salario emocional implementado a través de los años, indica que la mayoría de sus trabajadores no tienen problemas de desarrollo, de motivación ni falta de compromiso. En todas las variables que se presentan a continuación se acepta la hipótesis alternativa ya que su significación asintótica es menor a 0,05, por lo tanto, esto indica que se necesitan estrategias para mantener el salario emocional o irlo mejorando, tomando en cuenta lo que el empleado necesita para poder desenvolverse a gusto.

**Tabla 19***Chi cuadrado*

Variable	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Motivación dentro de la organización	79.228	12	5.79E-12
Compromiso con los objetivos de la empresa	80.197	9	1.48E-13
Siento que soy apreciado y tomado en cuenta en mi trabajo	121.447	12	3.18E-20
Mi departamento conoce los objetivos de la empresa	124.578	9	1.54E-22
Noto el trato imparcial de parte de mi jefe hacia todos los empleados	46.183	9	5.57E-07
Mis compañeros muestran su compromiso para lograr las metas establecidas del área	123.077	9	3.13E-22
Mi jefe inmediato da retroalimentaciones constructivas	134.511	12	7.65E-23
Existen los recursos necesarios para el desenvolvimiento correcto en las actividades	230.766	12	1.38E-42
Existe un buen ambiente laboral en el área	237.5	12	5.50E-44
Entiendo como mi trabajo va enlazado a los objetivos de la empresa	125.578	6	1.10E-24
Existe trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la organización	104.564	9	1.87E-18
Equilibrio personal y laboral	93.374	12	1.09E-14
Existen condiciones seguras de trabajo	156.929	9	3.22E-29

Las becas estudiantiles son sin duda uno de los beneficios del salario emocional más atractivos que una empresa puede ofrecerles a sus colaboradores, es una estrategia que permite un crecimiento bilateral al ser un beneficio tanto para el empleado como para la empresa. Al aceptar una beca estudiantil el trabajador se está dando la oportunidad de ampliar sus contactos, formar relaciones con profesionales especializados, enriquecer sus conocimientos, aspirar a un mejor sueldo, tener la posibilidad de un ascenso, acceder a un doctorado y poder vivir la experiencia como tal.

La empresa al momento de otorgar becas estudiantiles a sus trabajadores se está llenando de colaboradores altamente preparados, capaces de tomar decisiones oportunas, de empleados competentes capaces de implementar sistemas o proyectos innovadores que hagan de los procesos internos más eficientes. Madridpress (2019) indicó que aquellos profesionales que dispongan de más información reglada sobre un conocimiento específico disfrutarán de mayores posibilidades para crecer y mejorar en cualquier empresa.

El problema que se encontró con esta estrategia es que muchos de los colaboradores que se les otorga una beca, al poco tiempo renuncian de la empresa por una mejor oferta laboral; en este caso, lo que se propone es que la empresa realice un contrato en el cual se establezca que el colaborador debe de continuar prestando sus servicios en la empresa mínimo 3 años después de haber realizado su maestría o doctorado, caso contrario, deberá reintegrar los valores invertidos en la carrera del trabajador.

La empresa maneja un KPI de medición de objetivos del empleado, que sirve para analizar anualmente en que porcentaje el empleado cumple con sus funciones en

el área designada, de esta manera, se propone que la empresa se base en este KPI para otorgar becas estudiantiles a sus mejores colaboradores, tomando en cuenta el porcentaje en el que el empleado cumpla con sus funciones, por ejemplo una maestría administrativa en Ecuador cuesta \$7000, si un empleado que haya cumplido del 95-100% de sus objetivos en ese año quiere solicitar una beca, la empresa puede financiar hasta el 70% del valor total de la maestría y el empleado debe de autofinanciarse con el 30% restante; si el empleado que ha cumplido el 90%-95% de sus funciones según el KPI, este puede solicitar que la empresa le cubra el 50% del valor total de la maestría y el empleado autofinanciarse el 50% restante; por último, si el empleado cumple con el 85%-90% de sus funciones según el KPI, este puede solicitar que la empresa le cubra el 30% del valor total de la maestría y el empleado puede autofinanciarse el 70% restante, de esta manera la empresa se asegura de que las personas en las que está invirtiendo aportan de la mejor manera en la compañía trabajando de manera eficiente y cumpliendo con todos los objetivos establecidos.

**Tabla 20**

*Financiamiento de maestría*

Item	Precio Financiado		Precio por Autofinanciar	
	%	Total	%	Total
<b>Maestría de \$7000</b>	70%	\$4,900.00	30%	\$ 2,100.00
	50%	\$3,500.00	50%	\$ 3,500.00
	30%	2,100.00	70%	\$4,900.00



## **Conclusiones**

En conclusión, después de revisar y analizar la parte conceptual, referencial y realizar cuestionarios para obtener algunos datos nuevos para apoyar el estudio, se ha descubierto que si la cultura organizacional, los beneficios y el salario son lo suficientemente adecuados para elevar la satisfacción laboral, la fidelidad de los empleados para con la empresa será alta, y las organizaciones pueden liderar al tener la ventaja competitiva de tener mano de obra más satisfecha y retenida. Entonces, si alguna organización quiere tener éxito en el mercado tiene que mantener los niveles de beneficios deseados, paquetes salariales atractivos, mantener una buena cultura organizacional, y satisfacer a sus empleados tanto como puedan. Esto aumentará la lealtad de los empleados, se trabajará en un ambiente agradable y existirá menor índice de rotación. Es importante que toda empresa piense en su cliente interno para tener un buen producto o servicio que ofrecer al cliente final, es importante conocer las necesidades de los trabajadores y tratar de cubrirlas para que el colaborador pueda trabajar con más eficiencia y a la larga la empresa pueda tener mayores ingresos.

En la empresa Dole, en la división de Logban gracias a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se pudo concretar que los colaboradores se encuentran altamente motivados, apreciados y comprometidos, pueden trabajar en equipo con facilidad y cuentan con todos los recursos necesarios para desenvolver sus funciones con eficiencia con el fin de conseguir los objetivos planteados por departamentos. Sin duda alguna la empresa cubre varias de las necesidades existentes por lo que la hace un excelente lugar para trabajar, su ambiente laboral es muy agradable gracias a la cultura organizacional que se ha venido fomentado al pasar de los años.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que no importa el tamaño de las empresas, que se interesen en aplicar y conocer acerca de todos los beneficios que salario emocional aporta, convirtiéndose en organizaciones responsables, sociales y comprometidas con el desarrollo del capital humano, considerando que es una inversión importante para cada uno de sus trabajadores brindándoles un mejor estilo de vida laboral y también para la organización con la finalidad de tener gente motivada, altamente preparada y fomentar una cultura de eficiencia.

Es importante que la empresa analice hasta que punto puede otorgar beneficios sin que estos se conviertan para los empleados en un derecho, también es importante tener un equilibrio de estos beneficios en cada área de la organización, ya que desde ahí surge el problema del conformismo.

## Referencias

- Bastidas, N., & Bustamante, C. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A.* Guayaquil.
- Brancato, B. (2011). *¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?* Mendoza.
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Quito.
- Chávez, R. (2015). *Introducción a la Metodología de la Investigación.* Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Código del Trabajo . (2012). *Artículo 42.* Congreso Nacional.
- Delgado, J. (2014). *MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL.*
- Elstein, D. (2013). La importancia de la motivación económica. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 189-202.
- Enciso, K. (2017). *INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA CALIDAD DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.* Bogotá.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). LAS EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL: UN NUEVO RETO PARA LAS ORGANIZACIONES. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.
- García, V. (2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES.* Valladolid.

- González, R. (Abril de 2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *Employee Satisfaction, A Shaft of Organizational Sociology*, 11(1), 92-95.
- Llanos, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglaga*, 5(1), 34-68.
- López, P. (2004). POBLACION MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74.
- Madridpress. (14 de Enero de 2019). La importancia de cursar un máster o un curso de postgrado en la actualidad.
- Mellado, F. (2019). INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. *Mellado & Asociados Consulting*.
- Naranjo, O. (2017). *EL AMBIENTE LABORAL COMO POTENCIADOR DE LOS RESULTADOS OPERACIONALES EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA*. Bogotá.
- Orellano, V. (2011). *Espacios de Alimentación y Hábitos alimentarios de los Trabajadores*. Mar del Plata.
- Porras, N. (2017). Análisis de la relación entre la salud mental y el malestar humano en el trabajo. *Equidad y Desarrollo*, 29, 161-178.
- Quintero, L; Betancur J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *ESPACIOS*, 39(41), 8.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Agosto.

Sampieri, p. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*.

Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Arequipa.

Thompson, A., Rose, D., & Oste, G. (Enero de 2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *Journal Of Humanities And Social Science*, 23(1), 74-80.

Torres, D., Triviño, A., & Martínez, L. (2015). *EL SALARIO EMOCIONAL FACTOR DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. Bogotá.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**, con C.C: # **0924802556** autor/a del trabajo de titulación: **Mejoramiento Continuo del Salario Emocional como Estrategia para Renovar Ambientes Laborales. Caso: Dole** previo a la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de septiembre de 2020

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Matamoros Alvarado, Nathalia Belén**

C.C: **0924802556**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Mejoramiento Continuo del Salario Emocional como Estrategia para Renovar Ambientes Laborales. Caso: Dole</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Matamoros Alvarado Nathalia Belén</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Carrera Buri Félix Miguel Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</b>		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Carrera Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciada en Gestión Empresarial Internacional</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>14 de septiembre de 2020</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>71</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Talento Humano, Finanzas, Presupuesto</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Estrategia, productividad, competencia, salario emocional, desempeño laboral, innovación, beneficios, motivación</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Varias investigaciones han determinado que uno de los factores más importantes para mantener o mejorar la productividad de una empresa es el salario emocional, debido a que es considerado como una herramienta fundamental que es utilizada en el departamento de recursos humanos. Hoy en día es muy importante que las empresas creen e implementen estrategias para mantener a sus colaboradores motivados, los empleados buscan que las empresas les ofrezcan algo más allá que lo monetario, buscan un lugar laboral que brinde estabilidad y al mismo tiempo poder seguir creciendo en el ámbito profesional y personal. Lo que esta investigación busca es analizar como una empresa multinacional ha podido implementar distintas estrategias para mantener a sus colaboradores motivados.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-68456773	<b>E-mail:</b> Nathaliamatamoros@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637</b>		
	<b>E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			