



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:
Análisis del Salario Emocional e impacto en la productividad laboral en el sector hotelero de Guayaquil caso Holliday-Inn.

Autora:
Claudia Carolina Zea Acuña

Directora del Trabajo de Titulación:
Lcda. Carolina Herrera Burneo, MSc.

2021
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios, quien es que guía mis pasos, y por el estoy aquí, a mi papá por no dejarme vencer, a mi Meme y Aurelio por estar ahí para mí, a mis abuelos, hermanos, suegros gracias por estar conmigo. A mi esposo e hijo, los amo, gracias por el apoyo y sacrificio durante este tiempo. Tío Miguel y Gustavo, gracias de corazón, por no dejarme sola en ningún momento.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a quien estuvo conmigo durante mi carrera universitaria y sé que anhelaba que este momento llegue, sé que estás orgulloso Abuelito Rodrigo, siempre estarás en mí, esto es por ti y para ti, ¡lo logré!

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Claudia Carolina Zea Acuña

ANÁLISIS DEL SALARIO EMOCIONAL E IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SECTOR HOTELERO DE GUAYAQUIL CASO HOLLIDAY-INN.

Claudia Carolina Zea Acuña
Claudia_zea@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación se realiza para dar a conocer el tipo de beneficio al utilizar el salario emocional dentro de una organización. La aplicación del salario emocional como componente de su remuneración, según expertos, los trabajadores más satisfechos son los que se encuentran más motivados y por lo tanto son los que inciden directamente en el crecimiento de la productividad, pues esta satisfacción se da no solamente por la parte económica, sino por el efecto que produce en el equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral, basándose en esto surge la pregunta ¿El sector hotelero de Guayaquil, con relación al Holliday-Inn qué impacto ha tenido el salario emocional en la productividad laboral?, generando así el objetivo de identificar el impacto del salario emocional como elemento de compensación en el indicador de la productividad laboral del sector hotelero, caso Holliday-Inn. Finalmente se podrá evidenciar la importancia de implementar metodologías no impositivas económicamente para la empresa a través de la búsqueda de la satisfacción y felicidad en el trabajo en alternativas que impacten el aspecto emocional del colaborador y que aterricen en su motivación positiva.

Palabras claves: Salario emocional, productividad laboral, incentivo, beneficio.

INTRODUCCIÓN

El salario emocional constituye uno de los elementos claves en los sistemas de compensación salarial en la actualidad que impactan en el desarrollo del colaborador y su productividad dentro de la estrategia organizacional. En Ecuador, la mayor parte de las empresas se caracterizan por niveles de salarios bajos (salario básico estipulado) pese a tener mayor carga laboral y largas horas de trabajo (horas extras), y es sumamente difícil mantener un balance entre la vida personal y laboral; muchas empresas no tienen horarios laborables flexibles, esto incide en la salud física y mental del trabajador, generando desmotivación e incidiendo directamente en la productividad personal y de la empresa.

Ecuador es un país turístico que se vio gravemente afectado durante la pandemia del covid-19 al finalizar el primer trimestre del 2020. Pues las empresas hoteleras no han tenido un crecimiento, la falta de ingresos debido a la pandemia, ha ocasionado la disminución de los sueldos, la sobrecarga de trabajo, despidos, y el sector ha buscado compensarlo a través del salario emocional, mismo que puede incidir en la productividad debido a los beneficios que estos generan, también la productividad se puede medir de forma numérica mediante las ganancias del negocio o con la disminución de gastos.

Durante la pandemia del covid-19, las consecuencias económicas afectaron a los hoteles de Guayaquil, lo que desencadenó al cierre de muchos ellos, ya que no tenían solvencia económica para garantizar el pago de sus operaciones. Muchos de los hoteles emblemáticos cerraron sus puertas, y los hoteles que se mantienen han tenido que reducir sueldos, recortar personal, y esto a la larga afectó a los trabajadores, se implementó el salario emocional que es un componente de retribución no monetaria, es

decir, compensa la parte tangible del sueldo, y constituye un punto importante en la retención de los mejores talentos de la empresa y se puede asociar a los niveles de productividad y de crecimiento dentro de la organización. El hotel Holliday-Inn pese a ser también afectado, no cesó sus funciones, más bien procedió a la implementación del salario emocional con sus trabajadores en su mayor parte operativos, creando un plan para poder introducir el salario emocional, sin afectar al colaborador ni a la organización, beneficiando al colaborador que tenga mejor productividad, porque a lo largo es lo que permite el crecimiento de la empresa. Al implementar el salario emocional, todos los trabajadores mejoran su calidad o productividad laboral porque saben todos los beneficios (incentivos de todo tipo) que estos pueden obtener ya que fueron previamente socializados ante cada colaborador de la organización.

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Identificar el impacto del salario emocional como elemento de compensación en el indicador de la productividad laboral del sector hotelero, caso Holliday-Inn.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las variables que proveen componente emocional dentro de la remuneración del trabajador.
- Observar el comportamiento de los colaboradores de la empresa ante la implementación del salario emocional.
- Evidenciar los resultados logrados en la productividad laboral con la aplicación del salario emocional durante la afectación de la pandemia.

MARCO TEÓRICO

1. Salario Emocional

El salario emocional es la compensación no económica que un colaborador recibe de una empresa como estrategia salarial para producir en la persona un incremento en su productividad, y que aporta directamente a los objetivos propuestos en el plan estratégico de la empresa al mejorar la satisfacción individual. “Este término engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. (POVEDA, 2017)

Con relación al término salario emocional, varios autores han conceptualizado a la satisfacción hacia un cargo y a la no limitación de la remuneración económica o a ser retribuidos con altos ingresos económicos, esto no es un factor asociado con un ambiente laboral adecuado, es aquí donde nace el salario emocional, que podría incidir directamente con el grado de motivación de un empleado, el salario emocional se lo puede dividir en dos elementos: intrínsecos que son los elementos percibidos por el trabajador como recompensa (satisfacción); extrínsecos son un coste cuantificable que el trabajador percibe (conciliación vida personal/labora, retribución flexibles). (Asociación Española para la Calidad, 2017)

Según (Patiño, 2015), se deben identificar los elementos del mismo que son: oferta de trabajo, indicando que en la disminución de mano de obra en relación capital y trabajo, los empresarios tienen la necesidad de contratar trabajadores; productividad: señala que a mayor productividad mayor salario; oportunidad de desarrollo: se presentan por medio de capacitaciones, coaching y plan de carrera; balance de vida: se presentan esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia;

bienestar psicológico: se presenta por reconocimiento, retos profesionales y reconocimientos en la comunidad; entorno laboral: presentado como clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

Como indica (Estrada, 2020) “el salario emocional no busca reemplazar al sueldo. Se trata de algo complementario”. Aclara que el empleador debe conocer su fuerza laboral y así proponer beneficios que vayan acorde a las necesidades de los empleados. En Ecuador, según (Leal, 2016), las cifras se demuestran que las organizaciones utilizan el término de salario emocional como estrategia de motivación, las mismas que son escasas. Se considera al salario emocional como una estrategia para mejorar la productividad, aunque no se implemente de manera adecuada en el país. Cabe señalar que este es un incentivo no económico y que busca el bienestar de los trabajadores, por medio de acciones que motiven tanto en su vida laboral como personal. Se analizan a continuación los temas más influyentes para desarrollar el presente plan de comunicación.

1.1. Evaluación de la influencia del Salario Emocional

Toda compensación contemplada en las organizaciones debe ser examinada en su alcance y aceptadas en base a su impacto y especificidad. En primer lugar, definiendo sistemas de compensación no impositivos que impacten directamente en el incremento del compromiso y sentido de pertenencia del colaborador con la empresa. La organización puede implementar diversas alternativas de compensación convirtiéndolas en una herramienta de poder para elevar positivamente la satisfacción del colaborador y su gestión. El cambio es tan observable que se genera una sinergia entre la estrategia de la organización y el compromiso del trabajador por su implementación y puesta en

marcha. Mientras la empresa alcance las metas propuestas, generará también un incremento en el compromiso de los colaboradores al ver la evidencia del logro. En el 2013 Robert Levering, creador del Great Place to Work, manifestaba que “la noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y, al hacerlo, su imagen y resultado económico”. Por otra parte, según el autor (González, 2010), indica cuatro tipos de factores esenciales del salario emocional y que esto ayuda a motivar a un trabajador, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Factores del salario emocional

Factor	Concepto
Retribución estándar	Las ofrecen algunas organizaciones por nacimientos y matrimonios.
Retribución por beneficios sociales	Suponen un claro beneficio directo para los colaboradores y tienen un costo directo/indirecto para la organización.
Retribución de conciliación	Los beneficios y ventajas de brinda la organización al empleado en relación al su crecimiento profesional.
Retribución emocional	Motivación y clima laboral, relación con los jefes de áreas.

Tomado de González L, 2010. Factores esenciales del salario emocional

Elaborado por Claudia Zea.

Para el Great Place to Work Institute (empresa estadounidense) indica que para encontrar un gran lugar para trabajar se debe evaluar tres escenarios que se conectan entre sí como son: relación entre colaboradores y líderes, relación entre los colaboradores, su entorno laboral y la organización, y relación de los trabajadores entre sí. Como se detalla en la tabla #2, Great Place to Work Institute da una síntesis y descripción de las dimensiones que debe de tener el salario emocional.

Tabla#2

Dimensión del salario emocional

Dimensión	Definición
Credibilidad	Jefes idealizan con los trabajadores acerca de los planes, metas y objetivos de la compañía.
Respeto	Crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás
Imparcialidad	El éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y planes de beneficios.
Comaradería	Relaciones en el lugar de trabajo, entre jefe y colaboradores.

Tomado de: Great Place to Work. Elaborado- Síntesis y descripción de las dimensiones

Elaborado por Claudia Zea

En cuanto, los expertos en la optimización de la gestión del tiempo, aseguran que el salario emocional está relacionado a la productividad, ya que este es el factor esencial para las empresas de hoy en día. Por otra parte, las empresas saben que la cantidad de horas que dedican sus empleados a estar físicamente en la oficina no significa que sea mayor productividad. Por lo cual es importante establecer una relación de confianza con los empleados, trabajar en base a objetivos y dar opciones y posibilidades a las personas que puedan trabajar desde casa o desde donde se encuentren tranquilos y produzcan mejor. (Fresneda, 2019) Asegura que “La vida de las personas está en continua evolución y tenemos la obligación de adaptarnos a su realidad”.

Según (Elizundia, 2020) “Cuando una organización apoya a sus empleados a que trabajen en su Salario Emocional, los transformará en verdaderos agentes interesados en su propio futuro”. También menciona que “Salario Emocional impacta siempre en la persona, las organizaciones también tienen la responsabilidad de ser el soporte para que esto ocurra a través de su cultura, política y estrategia”. Por su parte, (Teran, 2017) menciona que existen cinco elementos que se debe de tener en cuenta para crear un atractivo de programa salarial e implementar en la organización, ellos son:

Oportunidades de desarrollo, bienestar psicológico, balance de vida, cultura y entorno laboral. (Terán, 2017).

Según (Gómez, El Salario Emocional. Borrador de Administración #47, 2011), se debe considerar que para implementar un salario emocional y que mejore la productividad de una empresa, pues al medir los factores, se puede concluir si el salario emocional fue desarrollado eficientemente. La evaluación de la productividad está compuesta por muchos factores y zonas en las cuales ejerce influencia la productividad. Adicionalmente la productividad se encuentra inmersa en toda la organización y se puede evidenciar en las diferentes áreas funcionales, por lo que es fundamental implementar una gestión de indicadores para evaluar los alcances que está produciendo la estrategia de la implementación del salario emocional en lo planteado en el plan estratégico de la empresa y sus objetivos definidos.

1.2. Procesos psicológicos de la motivación

La motivación es un proceso psicológico fundamental que se encuentra a la base de nuestra existencia, tiene una relación muy estrecha con el proceso de la emoción, ya que ambos tienen como misión de activar la conducta, y así hacen el deseo de querer cubrir una necesidad. Para muchos psicólogos que se han interesado por el estudio de la motivación, indican que es un principio básico en la conducta de los seres humanos: nadie se mueve sin una motivación, ni sin una razón para ello. Estar motivado significa llevar a cabo las tareas diarias sin que supongan una carga pesada y los mantiene vivos. Pero no sólo eso, la motivación tiene relación con otras variables psicológicas, como el nivel de estrés, la autoestima, la concentración, etc., y, como muchos estudios han indicado, tiene un efecto en la salud y el bienestar de toda la comunidad.

En cuanto a la motivación se requiere esclarecer el de su eficiencia motivacional que es el grado en que la motivación moviliza y dirige correctamente la actividad hacia el logro de la meta buscado que tenga éxito en su empeño. La consideración de la unidad de lo afectivo y lo cognoscitivo en la motivación lleva a diferenciar el concepto de intensidad del concepto de eficiencia motivacional. Una motivación puede ser muy intensa y poco eficiente, pues no alcanza su meta, debido a que no se planifica bien cómo lograrlo. Como consecuencia, la eficiencia motivacional implica la armonización de lo direccional y lo dinámico o energético. La motivación tiene una estrecha relación con el salario emocional, para (Jimenez, 2016), “la motivación tiene un componente desde la persona, partiendo desde los valores y motivos que esta tenga para desarrollar su labor, así se generan cambios positivos que ayudan al comportamiento de los otros trabajadores”.

Diversos teóricos, han enfatizado en la autonomía de la personalidad, entre los que destacan la autorrealización, los proyectos y las metas que parten del propio individuo. En otras palabras, para la personalidad se hace característica una forma de conducta activa y no reactiva. Motivar y recompensar a cada empleado es la actividad más desafiante para los gerentes, debido a que esto motiva a que los empleados pongan su mayor empeño, esfuerzo y dedicación en cada labor. Son varias las teorías que hablan de la motivación, entre ellas encontramos la teoría de las necesidades de McClelland. Para comprender la Teoría de la Necesidad, (McClelland, 1961), el mismo, indica que el equilibrio de cada ser humano varía de individuo en individuo, también señala que “existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo y se basa en un buen equilibrio entre un posible éxito y desafío”. Estas son: Motivación de logro donde se propone metas pero no se adapta mucho con las personas; Motivación de

poder donde intenta influir y controlar a personas o grupos; y la Motivación de afiliación que es de formar o encajar en un grupo.

En efecto, se puede afirmar que las metas más difíciles conllevan a un mayor esfuerzo y persistencia por parte del individuo; esto conlleva a un incremento positivo en el desempeño, siempre y cuando las metas sean aceptadas por el individuo. Conseguir la motivación laboral de los empleados para contar con personas productivas es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas para aumentar la productividad laboral. Según Claudia Pradas, en su artículo indica que “El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento..., los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos.” (Pradas, 2018).

Cada persona necesita estar motivado para la ejecución de sus labores, esta motivación a más del componente salarial son factores que afectan directamente en la productividad, el enlace de estas dos variables, motivación-salario, es el salario emocional. Esta investigación también, aborda el tema de la teoría de la motivación humana relacionada con la autodeterminación, la cual se fija en la dinámica social de los colaboradores en las empresas, por lo tanto, si un trabajador tiene autodeterminación en su área o lugar de trabajo, existirá un mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa. (Maslow, 2017)

2. Productividad Laboral

La productividad laboral es la relación que existe entre el objetivo laboral que se pretende alcanzar y la cantidad de recursos consumidos. Es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos

con los que puede contar una empresa el más importante son los empleados por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad. De acuerdo a lo que indica, el artículo de Wall Street Mojo, “la productividad laboral es un concepto utilizado para medir la eficiencia del trabajador y este se calcula como el valor de la producción producida por un trabajador por unidad de tiempo, como una hora” (Gupta, 2019). En relación con la productividad laboral, uno de los factores más importantes en el desarrollo de una empresa es que se aumente la productividad laboral ya que incide directamente en la rentabilidad y viabilidad de la empresa. Para poder incrementar la productividad laboral, (Coll, 2020), indica que tenemos que tener en cuenta los siguientes factores: generar un buen ambiente laboral, generar flexibilidad en el trabajo, generar la conciliación laboral-familiar, implementar una estructura comunicacional interna, generar motivación a los colaboradores en la empresa, ser consecuentes con la adaptación del macro y micro entorno a las preferencias del colaborador.

Cada incentivo provoca un cambio en el comportamiento de cada empleado, esto aumenta su productividad y mejora la calidad de trabajo. La productividad es “la consecuencia que impacta de manera positiva en los ingresos económicos de los trabajadores, beneficios de la empresa y capacidad de compra de los consumidores” (Guisado, M., Gila, M., & Guisado Tato, M., 2016). Por su parte, (Veiga, 2016), indica que en “la productividad hay una relación entre la gestión productiva de bienes y servicios y la cantidad de recursos empleados.”

2.1. Evaluación de la Productividad Laboral

La evaluación de la productividad es un proceso sistemático y periódico que requiere que, de forma previa, se determinen en cada caso los aspectos a evaluar y el

modo de hacerlo, suscribiendo dichas acciones a un periodo de tiempo limitado que normalmente puede ser anual o semestral. Al implementar nuevos estilos de dirección cada colaborador deberá estar socializado de los procesos que genera la gestión del cambio que se producirá y orientar su esfuerzo hacia los objetivos que serán incrementar la calidad y la productividad. Para referirnos a la evaluación de la productividad es importante reconocer “una visión global del mejoramiento incesante”, (Howard, S Gilton Shelly J. Gitlow., 2016). La evaluación de la productividad puede llevarse a cabo mediante dos métodos: método objetivo (sistema cuantitativo): es el elegido cuando el rendimiento laboral o los resultados obtenidos derivados del desempeño son perfectamente medibles por la organización, y método subjetivo (sistema cualitativo): es el aplicable a esos trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse. Su principal desventaja es que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado e incluso pueden estar alejados de la realidad, cuando quien redacta el informe se deja guiar por sus preferencias y relaciones personales.

MARCO METODOLÓGICO

En la presente investigación se utiliza el método deductivo, parte de un pensamiento general a lo más específico, como lo indica (Raffino, 2021) se debe reconocer que las premisas de aceptarse como tales, ya que de su certeza dependerá que los elementos de conclusión sean o no verdaderas como resultados. El enfoque utilizado es cuantitativo ya que se centra en mediciones objetivas y análisis estadísticos, recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas. (Arteaga, 2020), El diseño a utilizar en esta investigación es no experimental porque no se manipulan las variables ni el objeto de investigación, de tipo transversal porque se obtiene los datos mediante los instrumentos aplicados en un solo momento, con alcance descriptivo porque se basó en los hechos reales en el lugar donde acontecen, es decir, en el Hotel Holliday Inn, recogidos desde el departamento de Talento Humano y se describen los mismos, todo se los aplicara en los trabajadores operativos del Hotel Holliday-Inn.

La población es finita porque son los 20 trabajadores operativos que se toman, de tal manera para la muestra no hace falta calcular mediante fórmula para determinar el universo muestral, y no se aplicara el método probabilístico en el cual se escoge a su conveniencia.

Las técnicas que se utilizaron para medir la motivación de los trabajadores operativos fueron: la observación directa y la encuesta. Los instrumentos escogidas son los que más se acogen a encontrar los resultados que desea la investigación. Los dos instrumentos hacen un vínculo fuerte entre el encuestador y los empleados, por lo que es poco probable obtener resultados equívocos. La observación es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. (Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I.,

Gómez, A. J., 2018), en esta investigación se basada para medir la productividad de los trabajadores, mientras que la investigación a través de encuesta está adaptada a evaluar las variables que consideran los colaboradores como los que incrementan al salario emocional.

Para la observación directa, se realiza la evaluación al desempeño de 180 grados, el mismo que permite evaluar el diagnóstico de los niveles del desempeño ocupacional, partiendo en dos partes, el primero; enfocado a objetivos y el segundo a las competencias. Como se detalla en la tabla#3 y 4, los parámetros para la calificación de la evaluación de la productividad se darán por medio cualitativo y cuantitativo, por puntos y rangos.

Tabla#3

Calificación de formulario de evaluación de la productividad.

CUALITATIVO	CUANTITATIVO
EXCELENTE	DE 22 A 28
MUY BUENO	DE 15 A 21
BUENO	DE 7 A 14
NO SATISFACE	Menos de 7 puntos

Fuente/elaboración: Claudia Zea

Tabla#4

Calificación por puntos y rangos de formulario de evaluación de la productividad.

FACTOR	A	B	C	D
Eficiencia en su labor				
Producción				
Compromiso				
Cumplimiento del reglamento interno				
Relaciones interpersonales				
Confidencialidad				
Calidad				

Fuente/elaboración: Claudia Zea

Mientras que para la medición del Salario emocional, se elabora un cuestionario de 14 preguntas (anexo A) que busca indagar cuatro factores del salario emocional. A continuación, en la tabla#5 se presentan los parámetros para la calificación del cuestionario de salario emocional, mismo que se lo pondera bajo los siguientes criterios de evaluación:

Tabla#5

Parámetros para calificación del Cuestionario de Salario Emocional.

PARAMETROS DE CALIFICACIÓN				
NIVEL	DESCRIPCION	DESDE	HASTA	PONDERACION
5	NUNCA	1	20	INSATISFACTORIO
4	MUY POCAS VECES	21	40	ALGO INSATISFACTORIO
3	ALGUNAS VECES	41	60	POCO SATISFACTORIO
2	CASI SIEMPRE	61	80	SATISFACTORIO
1	SIEMPRE	81	100	MUY SATISFACTORIO

Fuente/elaboración: Claudia Zea

3. RESULTADOS

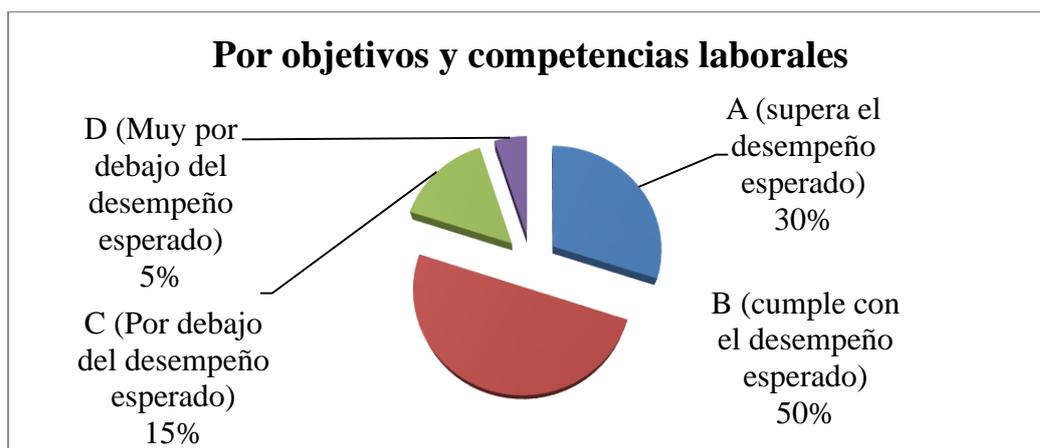


Figura 1: Resultados de Evaluación de Desempeño 180°

Fuente/elaborado: Claudia Zea

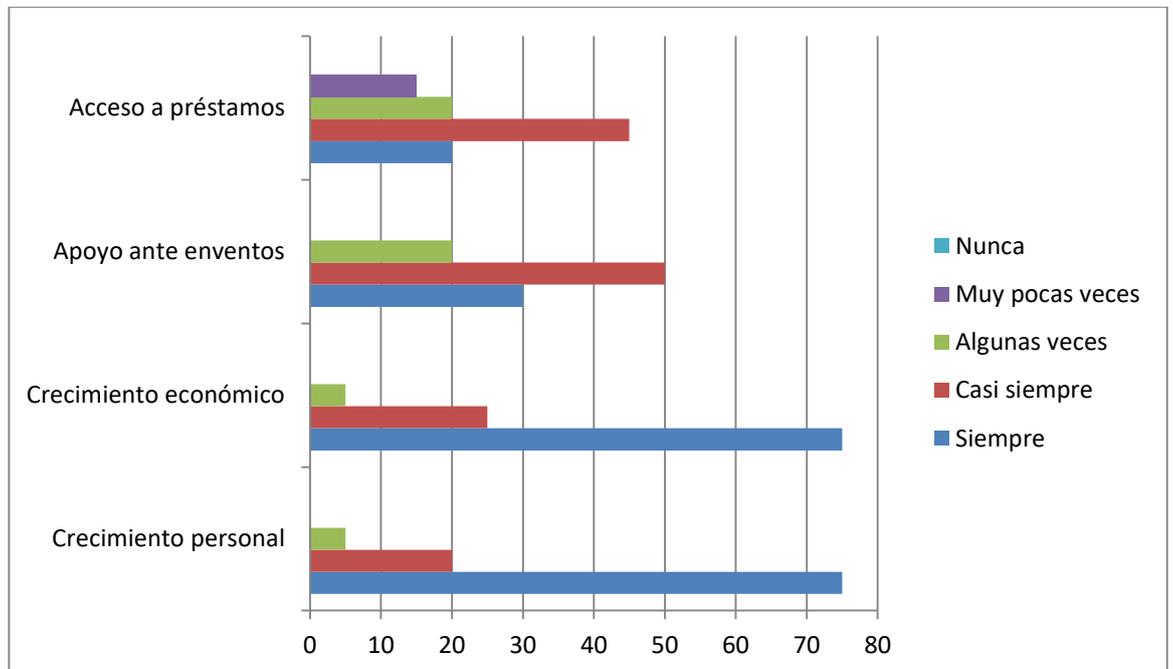
Análisis:

Estos resultados señalan y direccionan a tomar consideraciones y acciones en beneficio de incrementar el buen funcionamiento laboral de los colaboradores, pues más de la mitad de la población investigada cumple con los objetivos y competencias laborales esperada, mientras que existe un porcentaje de trabajadores operativos que no ha llegado a este nivel del desempeño.

Resultados de Cuestionario de Salario Emocional

Factor de Retribución Estándar

La implementación de la encuesta permite determinar si la empresa ofrece beneficios extras a los empleados, como por ejemplo algún incentivo como día libre, crecimiento en el ámbito profesional y económico, así como si la empresa accede ante eventos fortuitos y están prestos para que los colaboradores accedan a préstamos y anticipos.



Fuente: Autora

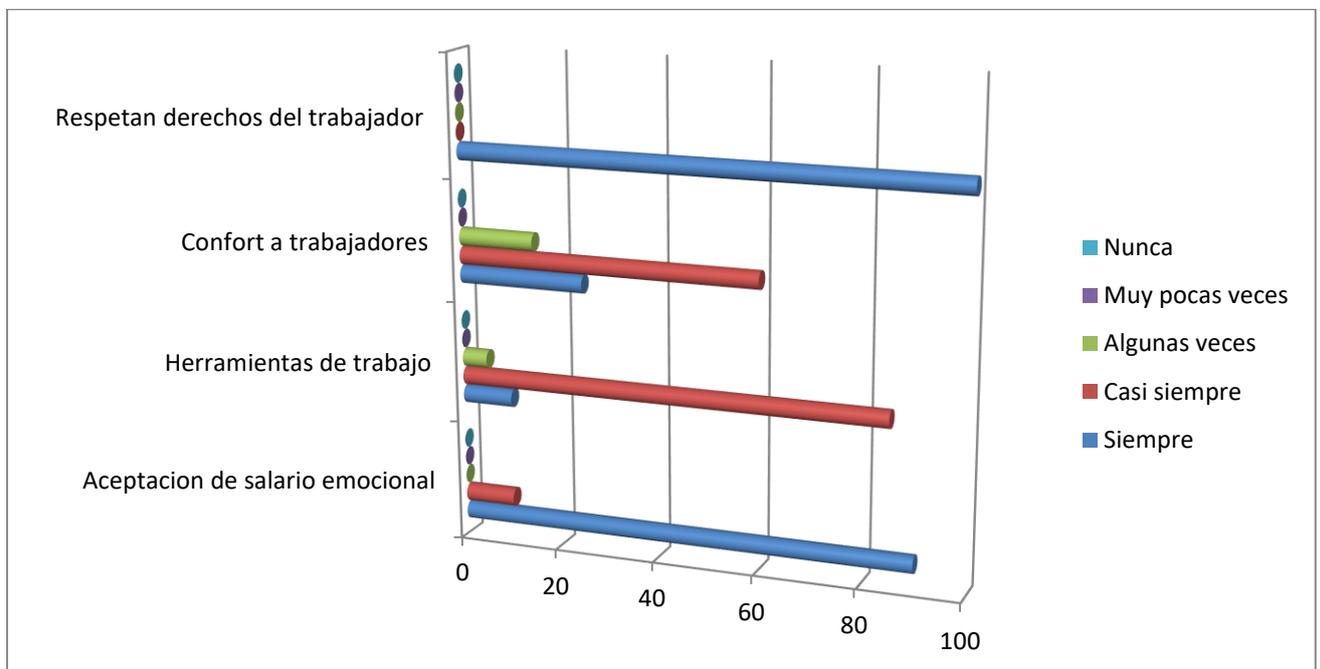
Figura 2: Factor de retribución estándar

Análisis:

En el presente grafico se visualiza que el total de los encuestados que equivale al 100% de la población, el 50% hace referencia que la empresa si hace capacitaciones y formación profesional a sus trabajadores, así como también cada trabajadores siente un crecimiento económico pese a la implementación del salario emocional , apoyo ante eventos y accesos a créditos dentro de la empresa, mientras que un 35% indican que “casi siempre”, donde el 15% equivalente a “algunas veces” es del personal nuevo en la empresa.

Factor de Retribución por beneficios sociales

En esta encuesta se da a conocer si los trabajadores se encuentran contentos, identificados y que gozan con el respaldo de la institución, así como si existe el sentido de utilidad, autonomía y reconocimiento hacia ellos.



Fuente: Autora

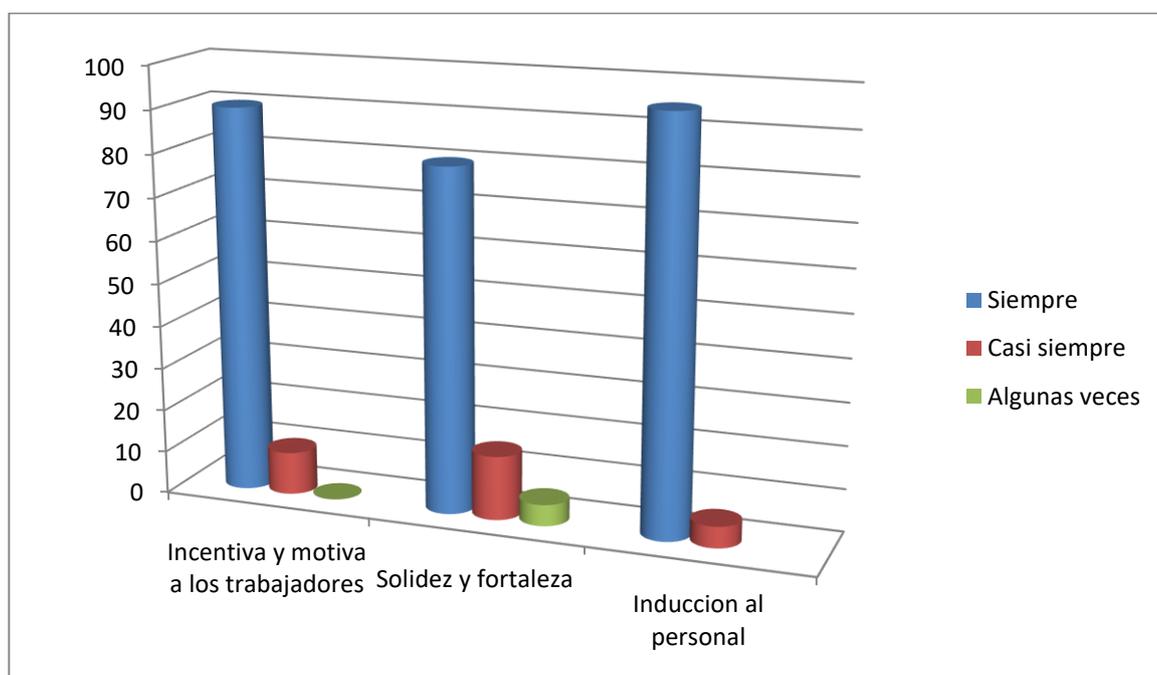
Figura 3: Retribución por beneficios sociales

Análisis:

Como se aprecia en la representación gráfica, el 90% de los trabajadores indicaron que aceptaron el salario emocional, mientras que un 10% lo acepto pero con cierto temor al no conocer bien a lo que se refería, por su parte el 85 % de los encuestados indicaron que casi siempre tienen todas las herramientas necesarias para realizar sus funciones, un 10% indico que “siempre” y el 5% “algunas veces”. El 25% indica que “siempre”, 60% “casi siempre” y el 15% “algunas veces” en lo referente al confort en la empresa, esto es porque son empleados nuevos y están en proceso de adaptación. Y todos, es decir el 100% indico que “siempre” se respetan los derechos de los trabajadores.

Retribución por conciliación

Se basa en la subjetividad de los trabajadores para poder medir el factor de conciliación, son los beneficios y ventajas de brinda la organización al empleado en relación al su crecimiento profesional.



Fuente: Autora

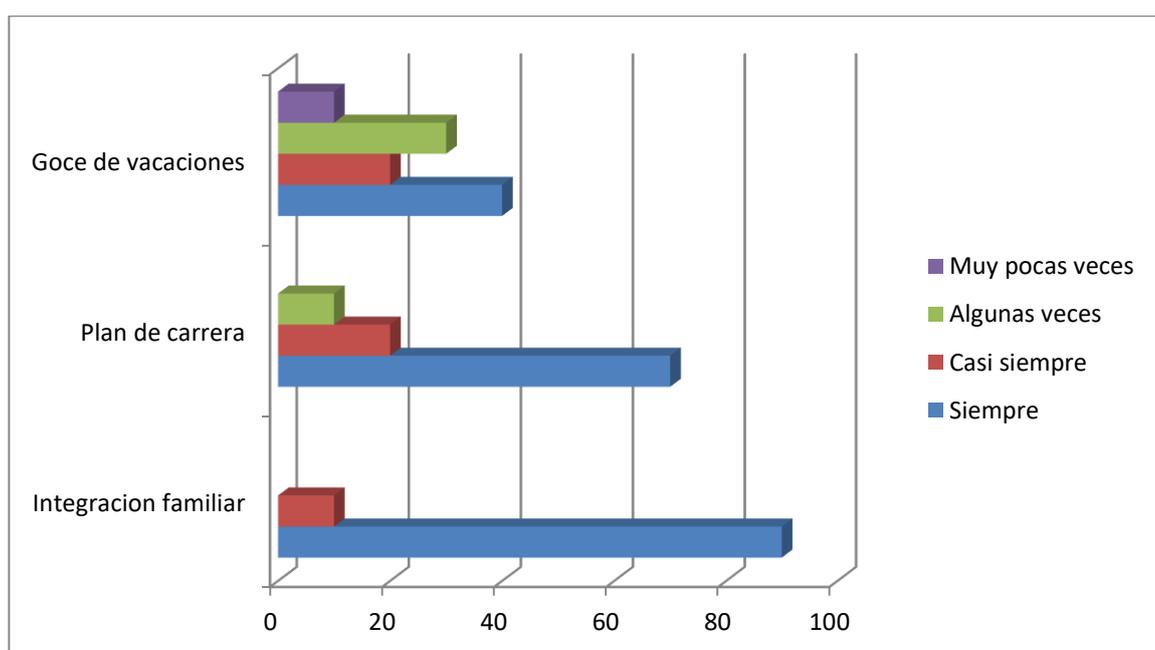
Figura 4: Retribución por conciliación

Análisis:

Visualizando la figura 4, en la retribución por conciliación, la organización se preocupa de generar motivación a sus trabajadores, el 90% equivalente a 18 trabajadores indicó que “siempre”, y 2 trabajadores equivalente al 10% indicó que “casi siempre”. Buscando la solidez y fortaleza del empleado dentro de la empresa, indican “siempre” equivale al 80%, el 15% indicó “casi siempre” y el 5% “algunas veces”. Al personal se le realiza una inducción cada que se implementa un nuevo método de trabajo o es personal nuevo, es debido a eso que el 95% indicó que “siempre” y “casi siempre” fue el 5%.

Retribución Emocional

Este factor hace referencia a la vida personal de todos de la empresa. Cada empleado busca un crecimiento en la empresa, horarios flexibles, tener las vacaciones correspondientes y compensan su vida personal, así se evidencia la necesidad de lograr autorrealización de los colaboradores por medio de la investigación a través de la encuesta.



Fuente: Autora

Figura 5: Retribución emocional

Análisis:

Como se aprecia en la representación gráfica, en la referencia del goce de vacaciones el 40% indicó que “siempre”, el 20% “casi siempre”, el 30% “algunas veces” y el 10% “muy pocas veces” teniendo en cuenta que hay trabajadores que son nuevos y aun no pueden gozar de las vacaciones correspondientes por ley. Al referirse de hacer plan de carrera dentro de la organización el 70% indica que “siempre”, el 20% “casi siempre” y el 10% “algunas veces”. Para finalizar se toca el tema de integración familiar el 90% indican que “siempre” y el 10% indica que “casi siempre”, por lo que los colaboradores están de acuerdo a que se realicen más integración para poder compartir con toda su familia.

CONCLUSIONES

Los objetivos que se presentaron en este trabajo eran determinar las variables que proveen lo emocional dentro de la remuneración, identificar el impacto que tiene el salario emocional en el comportamiento de los colaboradores, y evidenciar los resultados logrados en la productividad laboral con la aplicación del salario emocional durante la afectación de la pandemia.

De tal manera, con la evidencia presentada, se han determinado por medio de conceptos relacionados al salario emocional, tipos de incentivos y factores, cuales son las variables que proveen componente emocional en cada trabajador dentro de su remuneración. Se identificó cual es el impacto que tiene el salario emocional en el comportamiento de los trabajadores y se evidenciaron los resultados logrados, evidenciándolos por medio de encuesta realizada y la medición de la productividad por medio de la prueba de desempeño de 180°, mostrándose los resultados que se lograron al aplicar el salario emocional durante la afectación de la pandemia.

Una vez analizados los resultados de la encuesta realizada al personal operativo del hotel, y que sirvió de base para medir el grado de satisfacción y motivación frente a las adversidades, se concluye que la implementación de políticas de salario emocional que mitiguen el impacto socio-económico negativo producido por efectos de la pandemia del Covid 19 en el sector hotelero, y que motivó recortes de personal en este giro de negocio, produjo resultados positivos en la productividad generando un elevado compromiso de la fuerza laboral para mantener operativo y competitivo el servicio hotelero pese a las circunstancias mencionadas, considerando a todas estas medidas de compensación salarial como un elemento dinamizador de conductas emocionales orientadas al resultado, destacándose entre otras; la capacitación y entrenamiento

asociadas a la nueva realidad en temas de bioseguridad, apoyo económico con mejores facilidades, actividades de integración virtual y presencial, entre otros.

La franquicia hotelera se ha preocupado por rediseñar la experiencia del empleado comenzando por escuchar las preocupaciones de sus trabajadores en el nuevo contexto, debido a que detectaron que existe una preocupación significativa por la capacidad de cuidar a sus familias y el impacto económico al afectarse en su salud. Esta orientación fue compensada al establecer cambios en la estructura de salarios dirigiéndolas a crear compensaciones emocionales y combinarlas con las económicas con el fin de hacerle frente a la baja de ingresos y mantener en niveles óptimos la productividad personal y corporativa.

El resultado presentado, proyecta a reforzar este tipo de políticas no impositivas monetariamente, las cuales en los actuales momentos se consideran imprescindibles en toda política salarial organizacional, toda vez los colaboradores han sentido y percibido claridad y foco sobre las prioridades de cada uno de ellos y sus familias.

ANEXOS

ANEXO A.- CUESTIONARIO DE SALARIO EMPOCIONAL A LOS

TRABAJADORES OPERATIVOS DEL HOTEL HOLLIDAY-INN.

El presente cuestionario tiene como propósito evaluar y determinar el salario emocional de los trabajadores del Hotel Holliday-Inn con el fin de tomar medidas correctivas en el caso de ser necesarias, a continuación el presente instrumento propone 14 ítems los cuales deben ser contestados en su totalidad seleccionando una de las 5 alternativas de respuesta de la manera más sincera posible.

SEÑALE CON UNA X LA OPCIÓN QUE MAS SE ACERQUE A SU OPINIÓN EL PRESENTE INSTRUMENTO ES CONFIDENCIAL Y ANÓNIMO.

P1.- Según su criterio la empresa proporciona regularmente formación profesional en relación a su crecimiento personal y organizacional.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P2.- Para Ud. la empresa maneja un adecuado sistema de ayuda y apoyo en relación a calamidades domésticas, accidentes y eventos fortuitos.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P3.- Según su criterio la empresa proporciona reconocimientos económicos o de otra índole a los empleados de mayor rendimiento laboral.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P4.- Según su criterio la política de préstamos y anticipos de la empresa, le permite a usted acceder a este beneficio de manera rápida y oportuna.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P5.- Bajo experiencias de sus anteriores trabajos considera Ud. que esta empresa maneja un mejor sistema innovador de salario emocional y motivación.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P6.- Cree Ud. que la empresa se preocupa porque el trabajador tenga y maneje herramientas adecuadas para el efectivo cumplimiento de sus funciones.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P7.- Cree Ud. que la compañía le brinda un adecuado confort y estatus en relación a la comodidad de sus trabajadores.

SIEMPRE	CASI	ALGUAS	MUY	POCAS	NUNCA
----------------	-------------	---------------	------------	--------------	--------------

	SIEMPRE	VECES	VECES	

P8.- La aplicación del reglamento interno de trabajo es para Ud. un factor que vela por los derechos del trabajador.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P9.- Considera Ud. que la empresa se preocupa de incentivar y motivar a sus trabajadores.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	

P10.- Cree Ud. que la motivación del empleado se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional de esta empresa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P11.- Usted cree que la empresa maneja un adecuado proceso de inducción y reinducción laboral para los trabajadores.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P12.- Considera importante la vinculación de su familia a los eventos sociales que la empresa realiza.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P13.- Considera Ud. que la empresa es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

P14.- Con qué frecuencia cree que la empresa apoya a los jóvenes en culminar y proyectar sus estudios.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUAS VECES	MUY VECES	POCAS	NUNCA

ANEXO B. - HOTEL HOLLIDAY-IN GUAYAQUIL - DPTO. TALENTO HUMANO

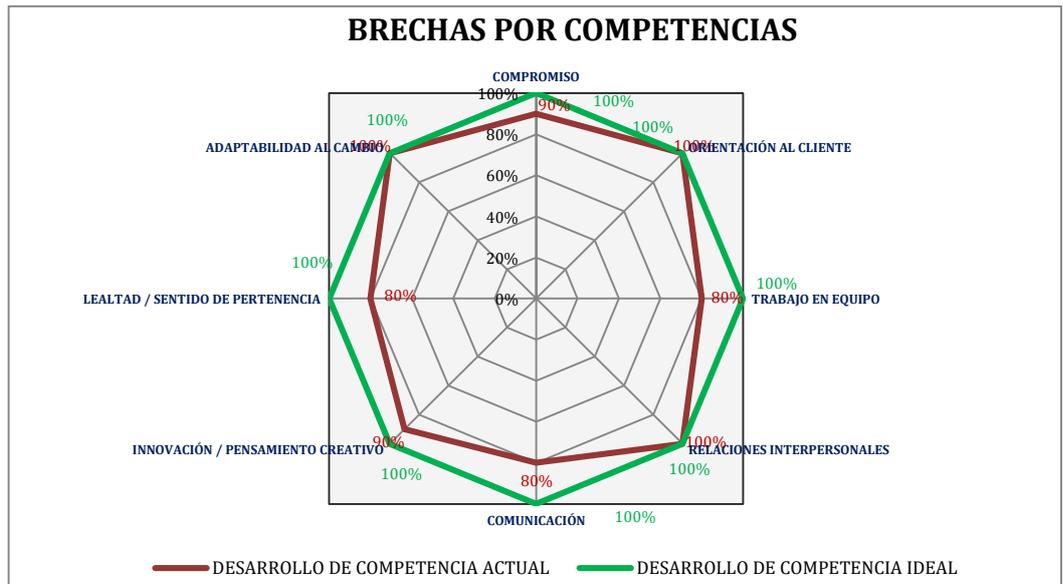
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 180° POR OBJETIVOS Y COMPETENCIAS LABORALES

DATOS GENERALES
NOMBRE DEL EVALUADO
NOMBRE DEL EVALUADOR

I. RESULTADOS FINALES	PUNTAJE
1. RESULTADO DE LA APRECIACIÓN DEL JEFE HACIA EL EVALUADO (ENTREVISTA)	
2. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS	
PUNTAJE TOTAL	100
Evaluación Basada en Competencia Y Objetivos (30%)	

II. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
COMPROMISO ORIENTACIÓN AL CLIENTE TRABAJO EN EQUIPO RELACIONES INTERPERSONALES COMUNICACIÓN INNOVACIÓN / PENSAMIENTO CREATIVO LEALTAD / SENTIDO DE PERTENENCIA ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	



Bibliografía

- Asociación Española para la Calidad. (2017). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Arteaga, G. (2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. Obtenido de Testsiteforme: <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Barrantes, R. (2014). *Lainvestigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, CuantitativoyMixto*.
- Coll, F. (2020). *Productividad Laboral*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Elizundia, M. (2020). *Salario Emocional*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>
- Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I., Gómez, A. J. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*.
- Estrada, R. (2020). *Salario emocional: la herramienta para evitar la deserción laboral*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-emocional-herramienta-para-evitar-desercion-laboral/>
- Fresneda, M. (2019). *Capital Humano*. Recuperado el 30 de 05 de 2021, de Fresneda, M. (25 de 1 https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slIAAA AAAAEAFWPT0_DMAzFPw25IKFo65g4-EC3XQvqCnc3NV1E5ozYLeu3J6xoGif_- VnvPX8NIKaGzqCAZOP93SMzkfGYGTiyNMRmjSQUWwF1gadDhi20
- Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional. Borrador de Administración #47*.
- González, L. (2010). *Satisfacción y Motivación en el trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Guisado, M., Gila, M., & Guisado Tato, M. (2016). *Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad*.
- Gupta, N. (2019). *Productividad Laboral*. WallStreet Mojo.
- Howard, S Gilton Shelly J. Gitlow. (2016). *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*. Cárdenas Margarita Traductor.
- Jimenez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. . Madrid: ESIC.
- Leal, J. (2016). El Universo. *Jaime Leal vincula rendimiento con el salario emocional*.
- Levering. (2013). *Great Place to Work. Boston*. Boston.
- Maslow, A. (2017). *Business Balls*. Obtenido de <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Nueva Jersey: Princeton.

- Patiño, K. (2015). *Impacto Económico*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9572/1/UPS-QT07823.pdf>
- POVEDA, G. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*.
- Pradas, C. (2018). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. Obtenido de Psicología-On Line: <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>
- Raffino, M. .. (2021). *Concepto de... "Método deductivo"*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-deductivo/>.
- Teran, J. (2017). *Salario Emocional y su relacion con el desempeño laboral*. Obtenido de http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf
- Veiga, L. (2016). EL desafío de ajustar salarios por productividad. *IEEM Revista de Negocios*, 12-13.