

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE DESARROLLO

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE REMUNERACIÓN NO MONETARIA EN
NOVACLÍNICA**

GABRIELA BENAVIDES PAREDES

DIRECTOR: MGTR VÍCTOR HUGO RAMÍREZ LAFUENTE

**LINEA DE INVESTIGACION: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, FEBRERO - 2024

Dedicatoria

A mis padres, por su confianza, gracias por inspirar en mi
el ejemplo de valentía, de no temer
las adversidades porque
Dios está conmigo siempre.

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por sus infinitas bendiciones por la fortaleza en aquellos
momentos de conflicto y de debilidad.
Asimismo, agradezco de manera especial, a mis padres por su apoyo.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	i
Índice	ii
Índice de figuras	iv
Resumen Ejecutivo	vi
Abstract.....	vii
Introducción	1
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA	3
1.1. Información de Novaclínica	3
1.1.1. Nombre o razón social.....	5
1.1.2. Misión.....	6
1.1.3. Visión	6
1.1.4. Distributivo de Personal	6
1.1.5. Descripción de las remuneraciones establecidas para cada puesto.....	8
1.1.6. Ubicación.....	8
1.2. Análisis de la encuesta de remuneración no monetaria aplicada.....	8
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	35
2.1. Definición Plan de remuneración no monetario	35
2.2. Impacto de autores en la motivación sobre la remuneración no monetaria.....	36
2.3. Métodos de Incentivos.....	37
2.4. Indicadores de Motivación no Monetaria	38
CAPITULO 3. DESARROLLO METODOLÓGICO	40
3.1. Tipo de estudio	40
3.2. Población y muestra.....	40
3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos	40
3.3.1. Técnicas e Instrumentos	40
CAPITULO 4. PROPUESTA DE REMUNERACIÓN NO MONETARIA EN NOVACLÍNICA	43
4.1. Justificación del Plan de remuneración	43
4.2. Objetivo del plan	43
4.3. Alcance	44
4.4. Estrategias y Recursos para la implementación de la propuesta	44
4.5. Lineamientos para el cumplimiento del plan de remuneración no monetario en la Novaclínica.....	47

4.5.1.	Comunicación transparente:	47
4.5.2.	Equidad:.....	47
4.5.3.	Políticas de uso:	48
4.5.4.	Cumplimiento normativo:.....	49
4.5.5.	Transparencia en la valoración de los beneficios:	50
4.5.6.	Protección de datos:.....	50
4.5.7.	Formación y capacitación:.....	51
4.5.8.	Resolución de conflictos:.....	52
4.5.9.	Supervisión y auditoría:	53
4.5.10.	Comunicación de cambios:	53
4.5.11.	Retroalimentación continua:	54
4.6.	Indicadores de gestión	56
4.6.1.	Tasa de Retención de Empleados:	56
4.6.2.	Participación en Programas de Bienestar:	56
4.6.3.	Uso de Días de Vacaciones y Tiempo Libre:	56
4.6.4.	Costo de Reemplazo de Empleados:.....	57
4.6.5.	Productividad y Rendimiento Laboral:.....	57
4.6.6.	Opiniones en Redes Sociales Internas:	57
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		58
5.1.	Conclusiones.....	58
5.2.	Recomendaciones	59
CAPITULO 6. REFERENCIAS.....		60

Índice de figuras

Figura 1. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.....	9
Figura 2. Se premia al trabajador por su identificación con los valores de la organización.....	10
Figura 3. Se celebran días festivos con los trabajadores.....	11
Figura 4. Se reciben felicitaciones por parte del jefe inmediato o superior por un buen trabajo realizado.....	12
Figura 5. Se celebran los cumpleaños del mes	13
Figura 6. Se felicita públicamente al trabajador por un buen desempeño	14
Figura 7. La organización proporciona oportunidades de crecimiento económico	15
Figura 8. Al personal se le incentiva para trabajar eficaz y eficientemente	16
Figura 9. Todo trabajador recibe un trato justo en su trabajo	17
Figura 10. El jefe inmediato tiene buenas relaciones laborales con todos los trabajadores a su cargo	18
Figura 11. Se siente motivado(a) a realizar adecuadamente su trabajo	19
Figura 12. Lo más importante para mí es tener un empleo estable	20
Figura 13. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	21
Figura 14. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.....	22
Figura 15. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.....	23
Figura 16. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí	24
Figura 17. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.....	25
Figura 18. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.....	26
Figura 19. Hay un equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida	27
Figura 20. Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin	

inconvenientes	28
Figura 21. Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige.....	29
Figura 22. El trabajo que realizo me permite desarrollar nuevas habilidades	30
Figura 23. El trabajo que realizo contribuye a la sociedad.....	31
Figura 24. La empresa me capacita	32
Figura 25. Mi jefe confía en el trabajo que realizo.....	33
Figura 26. Tengo libertad de expresar sugerencias o quejas	34

Resumen Ejecutivo

En presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el diseño de una propuesta de remuneración no monetaria en Novaclínica basándose en la percepción de salario emocional y conocimientos sobre incentivos no monetarios y motivación, es así que para dar cumplimiento con la finalidad del trabajo se empleó un tipo de investigación descriptiva ya que se interpretará la situación actual, mediante la recopilación, análisis y presentación de datos.

Utilizando el cuestionario de (Enciso Mendoza G & Mallqui Aguirre A, 2021) con dimensiones de salario emocional, motivación y rotación del personal ya que en dicho instrumento existe varias afirmaciones que pueden reflejar lo que piensan sobre trabajo. Con la aplicación del cuestionario se organizó y tabuló la información a través del programa Excel, en el cual se evidenció que existe falencias en el plan de remuneración no monetaria en el personal de la empresa, y la mayor parte de los colaboradores se mantienen en sus cargos por el rubro económico que perciben, puesto que buscan una estabilidad financiera. En base a los resultados obtenidos se plantea una propuesta de remuneración no monetaria, con diversas categorías para reconocer el esfuerzo y cumplimiento que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa Novaclínica.

Palabras claves: Salario emocional, incentivos no monetarios, motivación

Abstract

The objective of this work is to develop the design of a non-monetary remuneration proposal in Novaclínica based on the perception of emotional salary and knowledge about non-monetary incentives and motivation, so to comply with the purpose of the work a type of descriptive research since the current situation will be interpreted, through the collection, analysis and presentation of data.

Using the questionnaire from (Enciso Mendoza G & Mallqui Aguirre A, 2021) with dimensions of emotional salary, motivation and staff turnover since in said instrument there are several statements that can reflect what they think about work. With the application of the questionnaire, the information was organized and tabulated through the Excel program, in which it was evident that there are deficiencies in the non-monetary remuneration plan for the company's personnel, and most of the collaborators remain in their positions. charges for the economic category they receive, since they seek financial stability. Based on the results obtained, a non-monetary remuneration proposal is proposed, with various categories to recognize the effort and compliance that each of the workers of the Novaclínica company has.

Keywords: Emotional salary, non-monetary incentives, motivation

Introducción

Novaclínica S.A. Santa Cecilia, inicia sus actividades el 16 de noviembre de 1992 en la ciudad de Quito como una empresa dedicada a brindar atención médica de emergencia, clínico quirúrgico de especialidad., con 16 camas de hospitalización y la Unidad de Cuidados Intensivos con capacidad para tres pacientes. En el 1995, adquiere el predio colindante e inicia un proceso de crecimiento continuo. A partir del del 2013, se incorpora el predio colindante que perteneció a la ex UNAQ, incrementando de manera importante el área de construcción, en este edificio conocido como Torre II, más de 25 médicos atienden pacientes bajo la modalidad de Consulta Externa de Especialización y en su planta baja se encuentran las dependencias administrativas. Para el año 2019, el Ministerio de Salud Pública otorga la acreditación a Novaclínica Santa Cecilia como Hospital General Docente. En la actualidad, la oferta Hospitalaria incluye 59 camas de Hospitalización, 4 Unidades de Quirófanos completamente equipados, servicio de Neonatología, Cuidados Intermedios e Intensivos, Laboratorio Clínico e inaugura un moderno Centro de Imagen, con equipos de última tecnología de resonancia magnética y tomografía.

Su nombre es reconocido a través de las clínicas privadas de prestigio en la ciudad de Quito. Está conformada por 239 empleados, 85 a nivel administración y 204 a nivel asistencial colaboradores, se considera que mantiene una nómina de empleados amplia y aunque todos los empleados gozan de todos los beneficios de ley, existe una deficiencia notable en el sentido de motivación por resultados alcanzados es por ello que se realizó un diagnóstico encontrando dificultades en la satisfacción laboral, motivación al logro e intención de abandono.

En la actualidad Novaclínica no cuenta con un plan de remuneración no monetario, en el que se detalle los incentivos que pueden acceder los empleados por sus buenos resultados laborales. El seguimiento del desempeño y su correspondiente incentivo no monetario es una herramienta que acarrea un impacto positivo en el desarrollo del ambiente laboral y en el desempeño del personal dentro de una institución (Dominguez Ortega, 2013).

Sabemos que un plan de esta característica hace referencia a cualquier tipo de incentivo, premio, recompensa o reconocimiento que gratifica al empleado que no sea de carácter económico, volviendo de esta manera más atractivo el buen desempeño laboral

mejorando significativamente los resultados y el ambiente laboral (Gerhart, 2022).

La Clínica cuenta con el área de talento humano, mismo que se ha desempeñado de manera empírica al momento de desarrollar técnicas de remuneración no monetaria, las falencias que se han presentado a raíz de no poseer un plan acorde a las necesidades de retención del personal.

Con el diseño de una propuesta de remuneración no monetaria en Novaclínica se espera mejorar la satisfacción laboral de los empleados, promoviendo un equilibrio más armonioso entre su vida profesional y personal.

CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA

1.1. Información de Novaclínica

Novaclínica S.A. ofrece sus servicios desde el centro norte de la Ciudad de Quito hacia todo el Ecuador, proveyendo una gama completa de servicios como; emergencia, hospital del día, hospitalización, laboratorio clínico, neonatología, quirófano servicio de imagen y unidad de cuidados intensivos.

La misión del Departamento de Talento Humano de Novaclinica es dirigir, gestionar y potenciar el talento humano mediante el desarrollo profesional y el bienestar laboral, en consonancia con las políticas internas y las normativas legales vigentes. Su objetivo es formular estrategias organizacionales para captar, desarrollar y mantener un capital humano altamente calificado, capacitado, estimulado y comprometido, manteniendo siempre como base prioritaria los valores institucionales.

Entre las principales políticas del departamento se encuentran:

Reclutamiento y Selección:

- Garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas en el proceso, independientemente de su etnia, género, ideología u orientación sexual.
- Realizar todo proceso de reclutamiento y selección con la participación del departamento de Talento Humano y el jefe del área solicitante.
- Priorizar a los colaboradores que cumplen con el perfil para cubrir vacantes mediante un proceso de selección interno.
- Difundir el proceso de reclutamiento a través de diversos medios, desde carteles hasta ofertas de empleo en Internet.

Inducción:

- Todos los nuevos colaboradores deben realizar obligatoriamente un proceso de inducción.

- La inducción general y estratégica se realizará de forma presencial o virtual, utilizando la herramienta e-learning NOVACAPACITA.
- La inducción específica se realizará en el puesto de trabajo, bajo la responsabilidad de la Jefa del Departamento de Enfermería u otra persona designada.
- Se podrá realizar reinducción de manera presencial o virtual.

Beneficios:

- Alimentación proporcionada según el turno de trabajo, sin costo para los colaboradores.
- Entrega de uniformes y equipos de protección personal.
- Bono de antigüedad para colaboradores que hayan cumplido un año de trabajo continuo o discontinuo.
- Descuentos en servicios propios de la clínica, como compra de medicamentos, hospitalización, laboratorio clínico e imagen.
- Capacitación continua conforme al plan anual establecido.
- Flexibilización laboral para colaboradores de áreas administrativas de mandos medios, bajo autorización de la Gerencia General.

El área de Talento Humano está compuesta por una jefatura y un asistente, centrando sus esfuerzos en la gestión de la nómina, reclutamiento y selección, capacitación y bienestar laboral. Se busca crear un plan de incentivos no monetarios para generar compromiso, atraer y retener al personal, mejorando el salario con incentivos emocionales y siendo más competitivos en el mercado. Las necesidades y preferencias de los colaboradores pueden ser obtenidas de encuestas lanzadas con el fin de tomar decisiones informadas.

Están comprometidos a crear una experiencia excepcional para todos los que ingresan a nuestra institución: pacientes, colaboradores y profesionales médicos asociados.

A medida que su comunidad sigue creciendo están orientados a adaptarnos a los cambios que en la medicina moderna suceden para entregar un servicio y cuidado excepcional del paciente con un enfoque nuevo e innovador para la prestación de asistencia sanitaria.

Aunque Novaclínica cuenta con políticas y prácticas de gestión de talento humano, existe una oportunidad para explorar y desarrollar programas que respalden el equilibrio entre trabajo y vida personal.

En la búsqueda de fortalecer la experiencia laboral de los colaboradores en Novaclínica, se plantea la implementación de un enfoque innovador hacia la remuneración, centrándose no solo en aspectos monetarios, sino también en la introducción de beneficios no financieros. Esta estrategia tiene como objetivo principal mejorar la satisfacción laboral de los empleados, promoviendo un equilibrio más armonioso entre su vida profesional y personal.

La propuesta de incorporar incentivos no monetarios se fundamenta en reconocer la importancia de aspectos como la calidad de vida y el bienestar emocional en el rendimiento y compromiso laboral. Se busca crear un entorno que no solo recompense económicamente, sino que también fomente un sentido de pertenencia más profundo entre los colaboradores y la empresa.

La introducción de programas que respalden el equilibrio entre trabajo y vida personal, como flexibilidad horaria, días libres adicionales o iniciativas de bienestar, se erige como un componente esencial de esta estrategia. Al potenciar la satisfacción y el bienestar de los empleados, se pretende cultivar un ambiente laboral más positivo y productivo.

Asimismo, se considera relevante explorar métodos para establecer un vínculo más sólido entre los empleados y la organización, involucrándolos en decisiones clave y fomentando una cultura que celebre los logros colectivos. Este enfoque integral no solo busca incrementar la retención de talento, sino también elevar la motivación y el compromiso de los colaboradores con los objetivos y valores de Novaclínica.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se centra en cómo diseñar e implementar estrategias efectivas de incentivos no monetarios que mejoren la satisfacción laboral, que promuevan el equilibrio entre trabajo y vida personal, fortaleciendo el vínculo entre empleados y organización, y contribuir a una cultura laboral más positiva y productiva en Novaclínica S.A.

1.1.1. Nombre o razón social

Novaclínica S.A.

1.1.2. Misión

De acuerdo a su plan estratégico y planificación 2023 mantienen su misión y visión, mencionando que;

Somos una institución médica, que brinda servicios especializados con la más alta calidad, cuenta con tecnología de punta, médicos especialistas, personal calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes y sus familiares, aportamos a la sociedad realizando una labor humanitaria de ayuda y satisfacción por nuestro servicio.

1.1.3. Visión

Ser una institución médica con carácter académico, referente a nivel nacional en el sector salud y constituirnos como la primera opción de los clientes, sustentados en la calidad de atención profesional de sus médicos y colaboradores.

1.1.4. Distributivo de Personal

En la actualidad Novaclínica cuenta con 239 colaboradores de acuerdo con la nómina establecida en 2023, divididos en personal administrativo y personal asistencial, como se observa en las siguientes tablas:

Tabla 1. Distributivo de Personal Administrativo

Nivel	Departamento	Puesto	Colaboradores por puesto
Directivo	Directorio	Gerente General	1
Operativo	Directorio	Asistente Ejecutiva	1
Operativo	Directorio	Secretaria de consultorios	3
Ejecutivo	Convenios	Jefe de Convenios	1
Operativo	Convenios	Asistente de Convenios	1
Ejecutivo	Cafetería	Chef ejecutivo	1
Operativo	Cafetería	Cocinero	2
Operativo	Cafetería	Steward	2
Operativo	Cafetería	Polivalente	2
Ejecutivo	Servicios Generales	Jefe de Servicios Generales	1
Ejecutivo	Servicios Generales	Mantenimiento	2
Operativo	Servicios Generales	Lavandería y Costura	6
Operativo	Servicios Generales	Mensajería	1
Operativo	Servicios Generales	Empresas complementarias	23
Ejecutivo	Recursos Humanos	Jefa de Talento Humano	1
Operativo	Recursos Humanos	Asistente de Talento Humano	1

Ejecutivo	Salud Ocupacional	Médico Ocupacional	1
Ejecutivo	Compras y Farmacia	Jefe de Compras y Farmacia	1
Operativo	Compras y Farmacia	Auxiliares de Farmacia	7
Ejecutivo	Tesorería	Jefe de Tesorería	1
Operativo	Tesorería	Asistente de Tesorería	1
Operativo	Tesorería	Asistente de Cobranzas	2
Operativo	Tesorería	Asistente de Despacho	
Ejecutivo	Contabilidad	Contador(a) General	1
Operativo	Contabilidad	Asistente Contable	3
Operativo	Contabilidad	Auxiliar Contable	2
Ejecutivo	Sistemas	Jefe de Sistemas	1
Operativo	Sistemas	Analista de Desarrollo Jr	1
Operativo	Sistemas	Asistente de Sistemas	1
Ejecutivo	Cuenta Paciente	Jefe de Cuenta Paciente	1
Operativo	Cuenta Paciente	Secretaria de Imagen	1
Operativo	Cuenta Paciente	Facturadores y cajeros	2
Operativo	Cuenta Paciente	Admisionistas	6
Operativo	Cuenta Paciente	Recepcionistas	4
Ejecutivo	Auditoría Médica	Jefe de Auditoría Médica	1
Operativo	Auditoría Médica	Médicos Auditores	2
Operativo	Auditoría Médica	Secretarías Clínicas	3
Ejecutivo	Control Interno	Control Interno	1

Tabla 2. Distributivo de Personal Asistencial

Nivel	Departamento	Puesto	Colaboradores por puesto
Directivo	Dirección Médica	Director Médico	1
Ejecutivo	Enfermería	Jefa de Enfermería	1
Operativo	Enfermería	Enfermera de Emergencia	1
Operativo	Enfermería	Enfermeras de Neonatología	9
Operativo	Enfermería	Hospitalización	64
Operativo	Enfermería	Supervisora de Quirófano	1
Operativo	Enfermería	Enfermeras de recuperación	7
Operativo	Enfermería	Instrumentistas	5
Operativo	Enfermería	Auxiliar de Esterilización	3
Operativo	Enfermería	Supervisora de Infectología	1
Operativo	Enfermería	Supervisora de Unidad de cuidados Intensivos	1
Operativo	Enfermería	Enfermera de Unidad de Cuidados Intensivos	13
Operativo	Enfermería	Auxiliar de Enfermería	10
Operativo	Enfermería	Camilleros	8
Ejecutivo	Imagen	Coordinador de Imagen	1
Operativo	Imagen	Tecnólogos	5
Ejecutivo	Nutrición	Jefa de Nutrición	1
Operativo	Nutrición	Nutricionista	1
Ejecutivo	Médicos Residentes	Jefa de Médicos Residentes	1
Operativo	Médicos	Médicos Residentes	11

Ejecutivo	Residentes Docencia e Investigación	e	Jefe de Docencia e Investigación	1
Operativo	Docencia e Investigación	e	Secretaria de Docencia	1

1.1.5. Descripción de las remuneraciones establecidas para cada puesto

Con fines de representar la escala salarial se consideran grupos por niveles organizacionales y rangos correspondientes a los puestos referidos en el organigrama de Novaclínica SA.

Tabla 3. Rangos remunerativos por nivel organizacional y grado

Niveles Organizacional	Grados	Sueldo base (\$)
Nivel Estratégico / Directivo	Grado 14	Reservado
Nivel Ejecutivo /Jefes Departamentales	Grado 13	1620-2000
	Grado 12	1300-1500
	Grado 11	1200-1300
Nivel de Coordinación / supervisores y líderes	Grado 10	650-1350
Nivel Profesional Operativo / Médicos, Enfermeras, Tecnólogos, Nutricionistas	Grado 9	1100-1400
	Grado 8	900-1000
Nivel Auxiliar de Apoyo / Auxiliares, asistentes, analistas Administrativos	Grado 7	570-1100
	Grado 6	450-550
	Grado 5	470-570
Nivel Operativo / cargos operativos	Grado 4	450-470
	Grado 3	450

1.1.6. Ubicación

Veintimilla E1-17 entre Av. 10 de Agosto y Gral. Ulpiano Páez., Quito, Ecuador

1.2. Análisis de la encuesta de remuneración no monetaria aplicada

Los resultados que se observan a continuación refieren las opiniones de los encuestados frente a distintos indicadores relacionados a la remuneración no monetaria, con el objetivo de identificar las necesidades en las áreas de salario emocional, motivación y retención de colaboradores y proponer un plan de remuneración no monetaria acorde a los resultados.

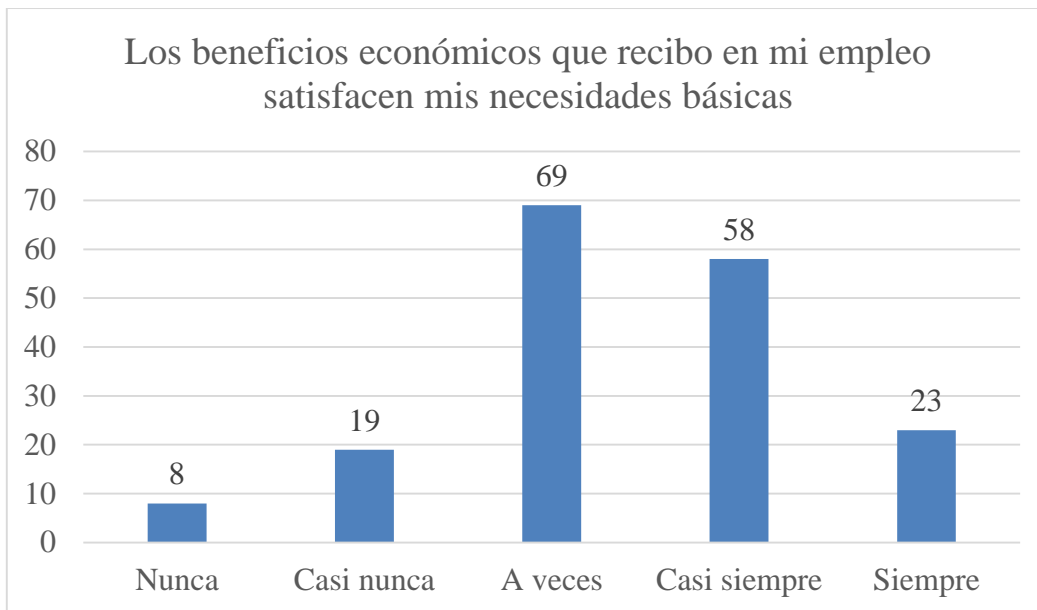


Figura 1. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas

La figura 1 refleja la percepción de los encuestados sobre la satisfacción de sus necesidades básicas a través de los beneficios económicos de su empleo. En el análisis de los datos, se observa que un 8% de los participantes nunca sienten que sus necesidades básicas sean cubiertas, mientras que un 19% casi nunca experimenta esta satisfacción. Por su parte, un 69% menciona que a veces sus necesidades básicas son satisfechas, y un 58% reporta que esto sucede casi siempre. En contraste, un 23% de los encuestados afirma que siempre sienten que sus necesidades básicas son adecuadamente cubiertas por los beneficios económicos que reciben en su empleo. Estos porcentajes reflejan una variedad de perspectivas en cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas a través de los beneficios laborales, destacando que la mayoría encuentra al menos cierto grado de satisfacción en este aspecto, pero con variaciones en la intensidad de esa satisfacción.

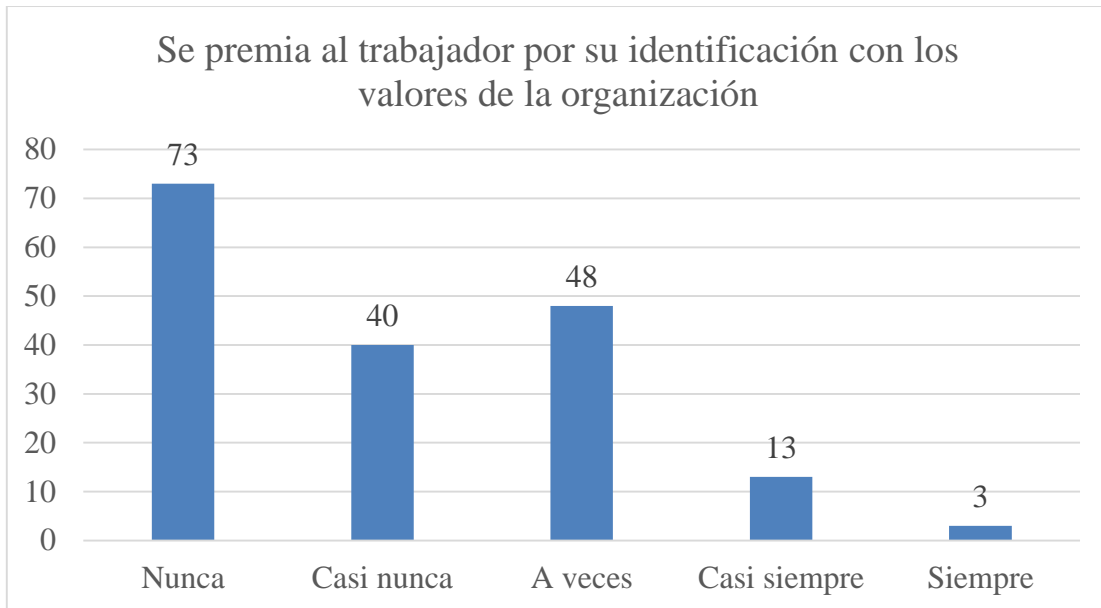


Figura 2. Se premia al trabajador por su identificación con los valores de la organización

La figura 2 muestra cómo los encuestados perciben el reconocimiento que reciben en su lugar de trabajo por identificarse con los valores de la organización. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 54.53% de los participantes indican que nunca experimentan este tipo de premio por su identificación con los valores de la organización, mientras que un 29.85% menciona que casi nunca recibe esta recompensa. Por otro lado, un 36.36% de los encuestados siente que a veces se les premia por esta razón, y una minoría del 9.09% afirma que casi siempre se reconoce su identificación con los valores de la organización. Además, un pequeño porcentaje, representado por el grupo "Siempre", compuesto por el 2.20% de los encuestados, reporta una valoración positiva en este aspecto. Estos resultados resaltan que una proporción significativa de los encuestados no siente que se les recompense regularmente por su alineación con los valores de la empresa, lo que destaca la oportunidad de mejorar la conexión entre la organización y sus empleados en términos de reconocimiento y motivación.

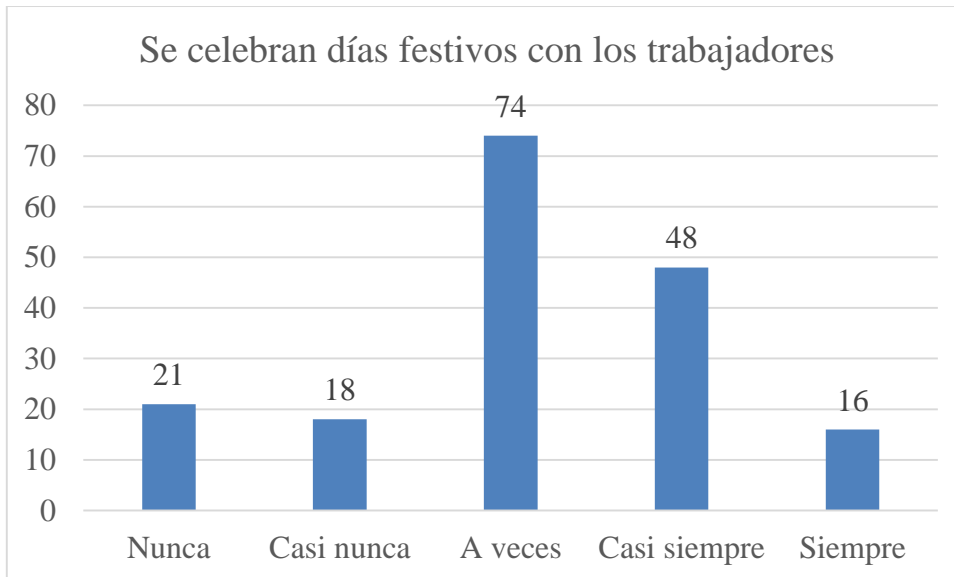


Figura 3. Se celebran días festivos con los trabajadores

La figura 3 refleja cómo los encuestados perciben la celebración de días festivos en conjunto con los trabajadores en su lugar de empleo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 14.29% de los participantes indican que nunca se celebran días festivos con los trabajadores, mientras que un 12.24% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 47.76% de los encuestados siente que a veces se llevan a cabo estas celebraciones, y un 31.43% afirma que casi siempre se celebra días festivos con los trabajadores. Además, un grupo del 10.70% de los encuestados reporta que siempre se celebran días festivos en conjunto. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los encuestados experimenta alguna forma de celebración de días festivos con sus colegas, todavía hay una proporción significativa que siente una falta de consistencia en este aspecto. Esto podría indicar oportunidades para fortalecer la cohesión y el espíritu de equipo en el lugar de trabajo mediante la promoción de actividades festivas conjuntas.

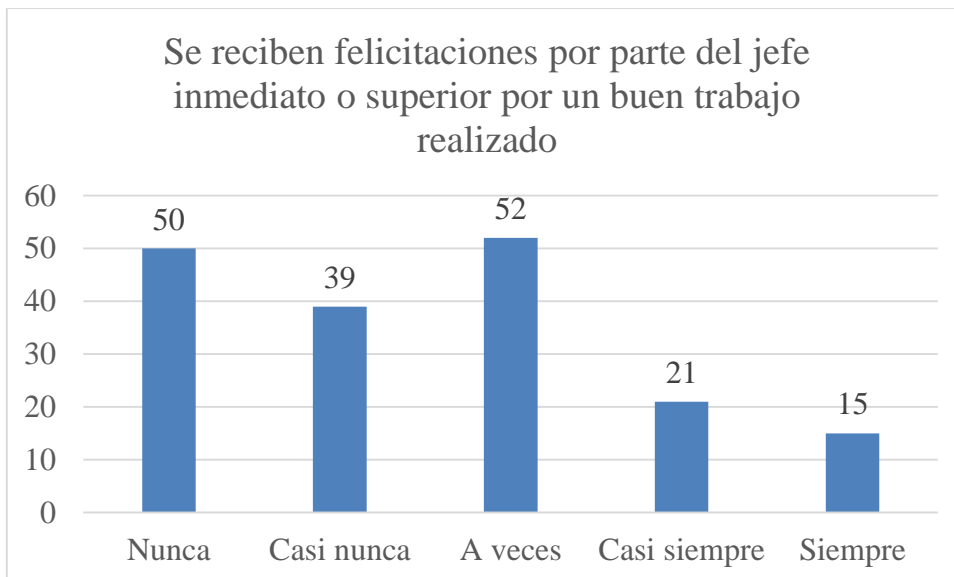


Figura 4. Se reciben felicitaciones por parte del jefe inmediato o superior por un buen trabajo realizado

La Figura 4 muestra cómo los encuestados perciben el reconocimiento que reciben por parte de su jefe inmediato o superior cuando realizan un buen trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 33.78% de los participantes indican que nunca reciben felicitaciones por un buen trabajo realizado, mientras que un 26.53% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 35.04% de los encuestados siente que a veces se les brinda este tipo de reconocimiento, y un 14.29% afirma que casi siempre reciben felicitaciones por parte de sus superiores por un buen trabajo. Además, un grupo del 10.64% de los encuestados reporta que siempre reciben este tipo de reconocimiento. Estos resultados sugieren que, si bien una proporción considerable de los encuestados experimenta algún grado de reconocimiento por su buen desempeño, todavía hay margen para mejorar la consistencia en la entrega de felicitaciones por parte de los jefes inmediatos o superiores. Esto resalta la importancia de una retroalimentación positiva para motivar y elevar la moral de los empleados.

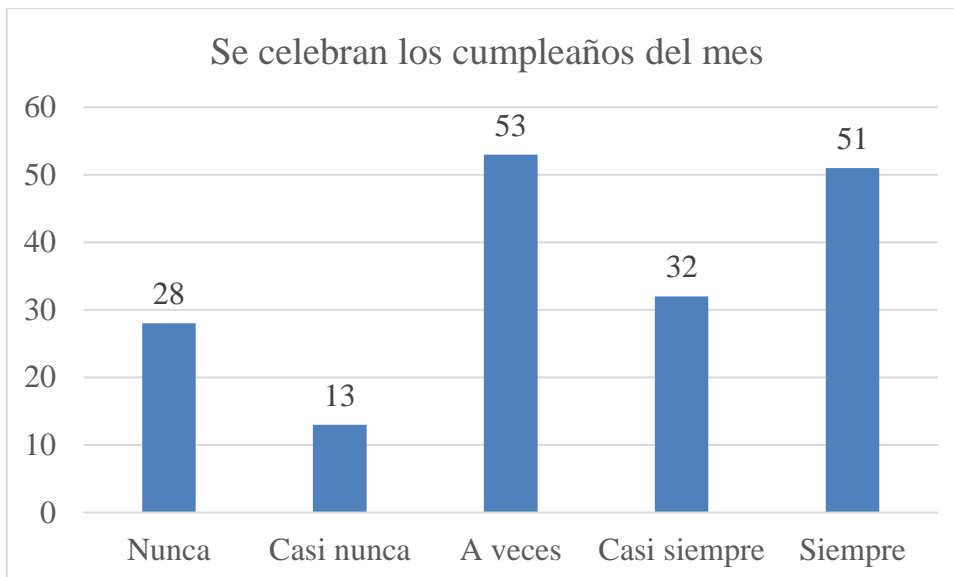


Figura 5. Se celebran los cumpleaños del mes

La Figura 5 refleja cómo los encuestados perciben la celebración de los cumpleaños del mes en su lugar de trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 21.05% de los participantes indican que nunca se celebran los cumpleaños del mes, mientras que un 9.77% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 40.29% de los encuestados siente que a veces se llevan a cabo estas celebraciones, y un 24.56% afirma que casi siempre se celebran los cumpleaños del mes. Además, un grupo del 39.47% de los encuestados reporta que siempre se celebran los cumpleaños del mes en su lugar de trabajo. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados experimenta una cierta frecuencia en la celebración de los cumpleaños del mes, con un grupo significativo que reporta celebraciones consistentes. Esto puede indicar una tendencia positiva hacia la construcción de un ambiente laboral más amigable y unido.

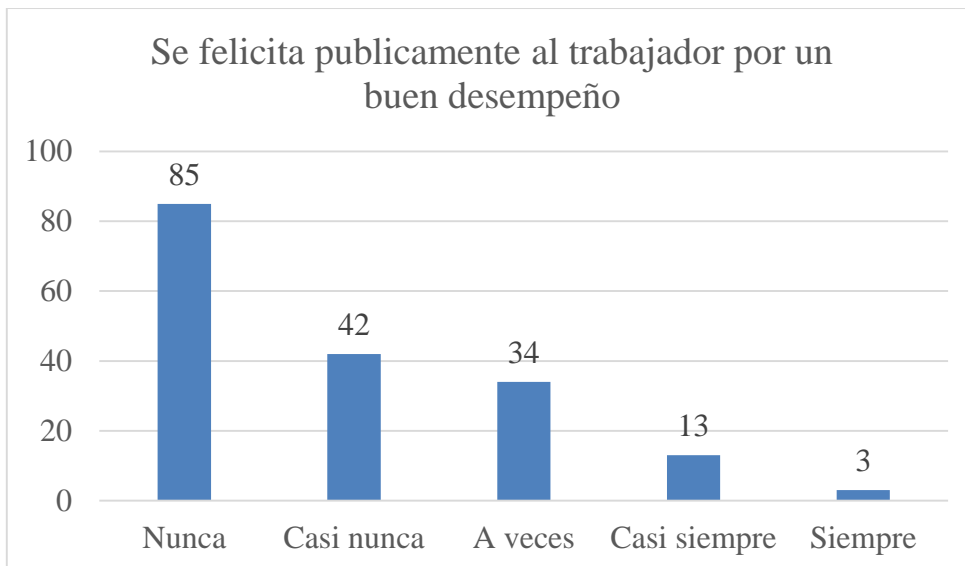


Figura 6. Se felicita públicamente al trabajador por un buen desempeño

La Figura 6 muestra cómo los encuestados perciben la felicitación pública por parte de la organización cuando tienen un buen desempeño. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 49.13% de los participantes indican que nunca reciben felicitaciones públicas por un buen desempeño, mientras que un 24.42% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 19.71% de los encuestados siente que a veces se les felicita públicamente por su buen desempeño, y un 7.64% afirma que casi siempre reciben este tipo de reconocimiento. Además, un grupo del 1.71% de los encuestados reporta que siempre se les felicita públicamente por un buen desempeño. Estos resultados sugieren que una proporción considerable de los encuestados no siente que se les felicite públicamente de manera regular por su buen desempeño laboral. Esto resalta la oportunidad de mejorar la visibilidad y el reconocimiento público de los logros de los empleados como un medio para motivar y fortalecer la moral en el lugar de trabajo.

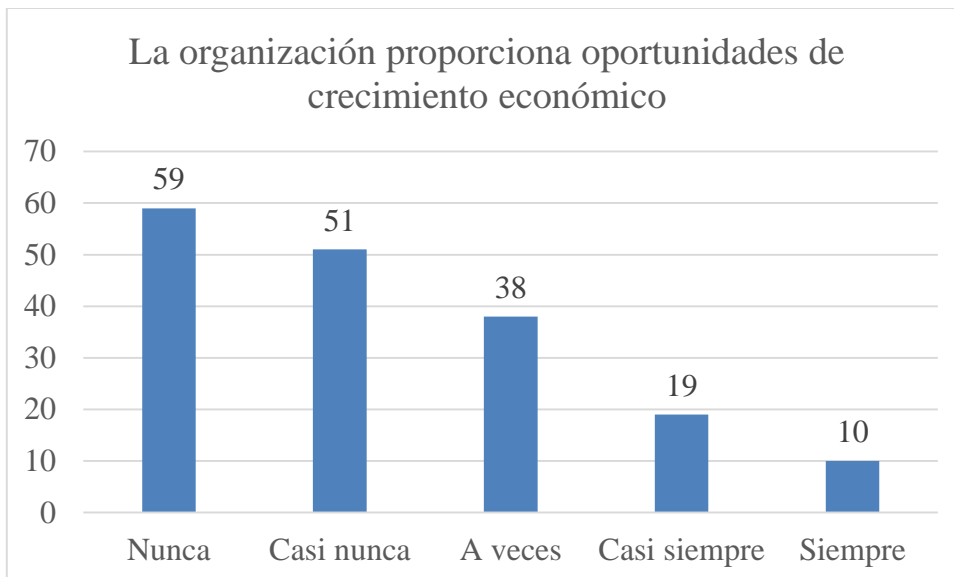


Figura 7. La organización proporciona oportunidades de crecimiento económico

La Figura 7 refleja cómo los encuestados perciben las oportunidades de crecimiento económico proporcionadas por la organización. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 34.12% de los participantes indican que nunca sienten que la organización les brinda oportunidades de crecimiento económico, mientras que un 29.41% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 21.18% de los encuestados siente que a veces se les presentan estas oportunidades, y un 10.59% afirma que casi siempre experimentan estas oportunidades de crecimiento económico. Además, un grupo del 5.88% de los encuestados reporta que siempre encuentran oportunidades de crecimiento económico proporcionadas por la organización. Estos resultados sugieren que una proporción considerable de los encuestados no siente que las oportunidades de crecimiento económico sean frecuentes en su organización. Esto resalta la necesidad de mejorar y comunicar de manera efectiva las vías para el avance económico de los empleados en la empresa.

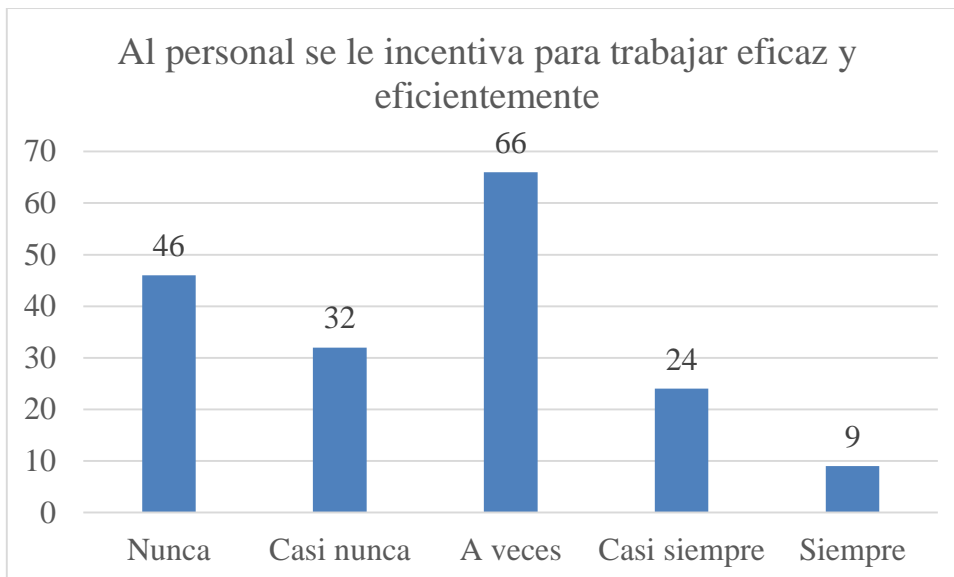


Figura 8. Al personal se le incentiva para trabajar eficaz y eficientemente

La Figura 8 muestra cómo los encuestados perciben los incentivos proporcionados para trabajar de manera eficaz y eficiente en su lugar de trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 26.09% de los participantes indican que nunca sienten que se les incentiva para trabajar eficaz y eficientemente, mientras que un 18.18% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 45.45% de los encuestados siente que a veces se les proporcionan incentivos para trabajar de manera eficaz y eficiente, y un 16.36% afirma que casi siempre experimentan estos incentivos. Además, un grupo del 6.36% de los encuestados reporta que siempre se les incentiva en este sentido. Estos resultados sugieren que, si bien una proporción significativa de los encuestados siente que se les proporcionan incentivos para trabajar de manera eficaz y eficiente, todavía hay espacio para mejorar la consistencia y la efectividad de estos incentivos en el lugar de trabajo. Esto subraya la importancia de establecer sistemas motivacionales que promuevan el rendimiento y la productividad de los empleados.

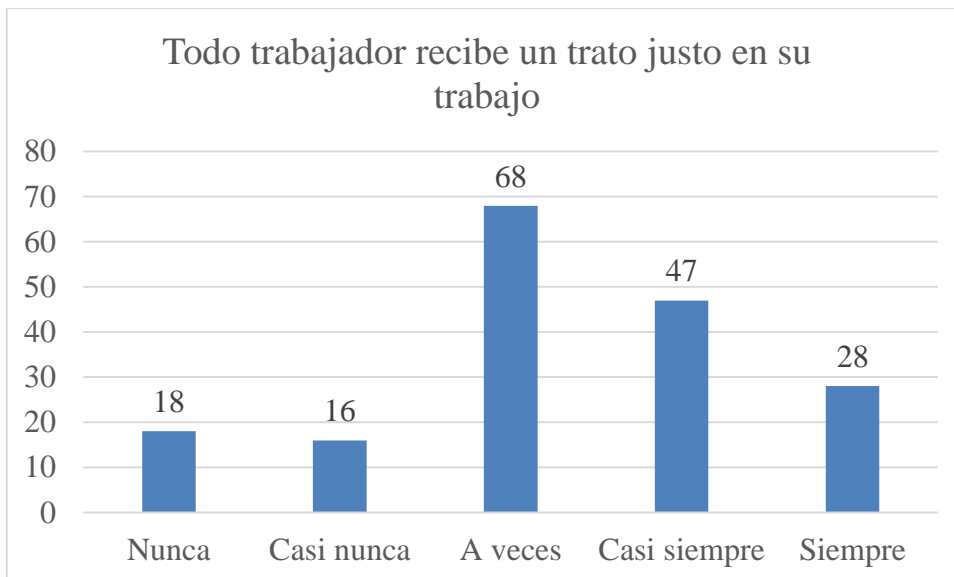


Figura 9. Todo trabajador recibe un trato justo en su trabajo

La Figura 9 refleja cómo los encuestados perciben si todos los trabajadores reciben un trato justo en su lugar de trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 10.34% de los participantes indican que nunca sienten que todos los trabajadores reciben un trato justo, mientras que un 9.20% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 39.31% de los encuestados siente que a veces se brinda un trato justo a todos los trabajadores, y un 27.01% afirma que casi siempre se experimenta un trato justo. Además, un grupo del 14.13% de los encuestados reporta que siempre sienten que todos los trabajadores reciben un trato justo en su lugar de trabajo. Estos resultados sugieren que mientras una proporción considerable de los encuestados siente que se proporciona un trato justo a los trabajadores, todavía hay margen para mejorar la percepción de equidad en el lugar de trabajo. Esto enfatiza la necesidad de promover un ambiente laboral en el que todos los empleados se sientan valorados y tratados con equidad.

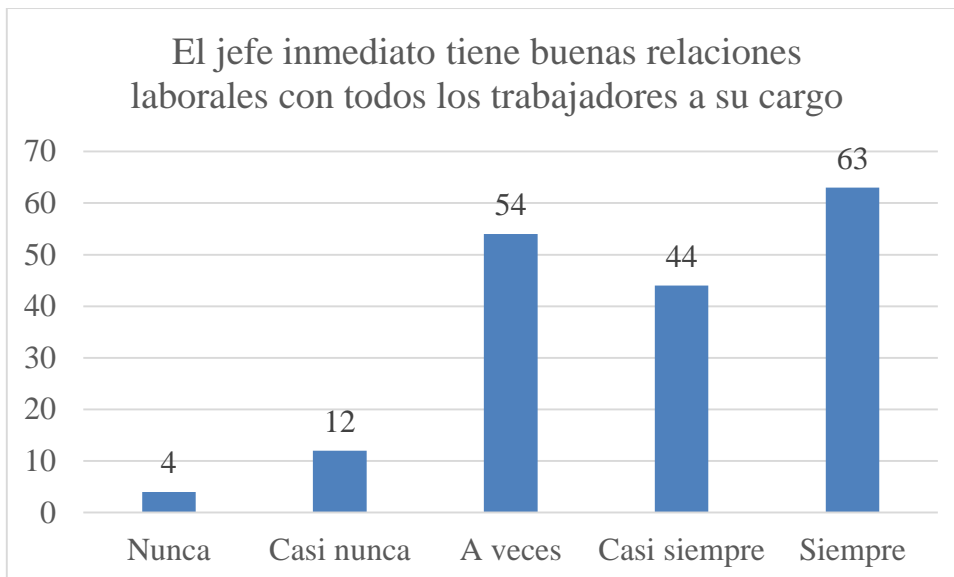


Figura 10. El jefe inmediato tiene buenas relaciones laborales con todos los trabajadores a su cargo

La Figura 10 muestra cómo los encuestados perciben las relaciones laborales entre el jefe inmediato y los trabajadores a su cargo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 2.34% de los participantes indican que nunca sienten que el jefe inmediato tiene buenas relaciones laborales con todos los trabajadores a su cargo, mientras que un 7.04% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 31.78% de los encuestados siente que a veces el jefe inmediato tiene buenas relaciones laborales, y un 26.09% afirma que casi siempre experimenta buenas relaciones laborales entre el jefe y los trabajadores. Además, un grupo del 32.75% de los encuestados reporta que siempre siente que el jefe inmediato tiene buenas relaciones laborales con todos los trabajadores a su cargo. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los encuestados siente que el jefe inmediato mantiene buenas relaciones laborales con los trabajadores a su cargo, aunque también hay una parte que percibe oportunidades de mejora en este aspecto. Esto resalta la importancia de la comunicación y la construcción de relaciones positivas entre el liderazgo y los empleados para fomentar un entorno de trabajo armonioso.

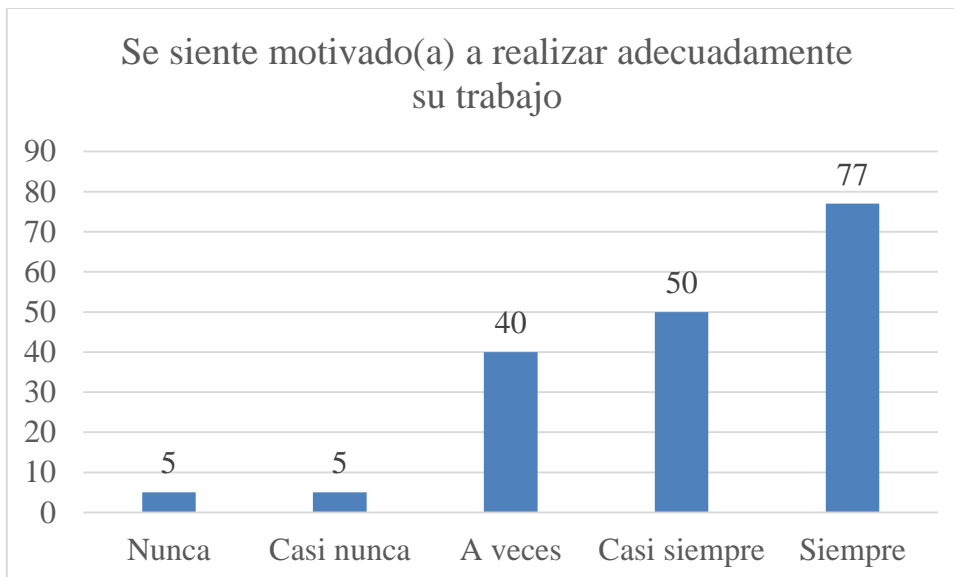


Figura 11. Se siente motivado(a) a realizar adecuadamente su trabajo

La Figura 11 refleja cómo los encuestados se sienten motivados para realizar adecuadamente su trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 2.46% de los participantes indican que nunca se sienten motivados para realizar adecuadamente su trabajo, mientras que un 2.46% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 19.61% de los encuestados siente que a veces se siente motivado para hacerlo, y un 24.80% afirma que casi siempre se sienten motivados. Además, un grupo del 50.66% de los encuestados reporta que siempre se siente motivado a realizar adecuadamente su trabajo. Estos resultados sugieren que una proporción sustancial de los encuestados siente que está motivada para realizar su trabajo de manera adecuada, lo que es un indicador positivo de la satisfacción y el compromiso en el lugar de trabajo. Esto resalta la importancia de mantener y fomentar esa motivación para promover un alto rendimiento y un ambiente laboral positivo.

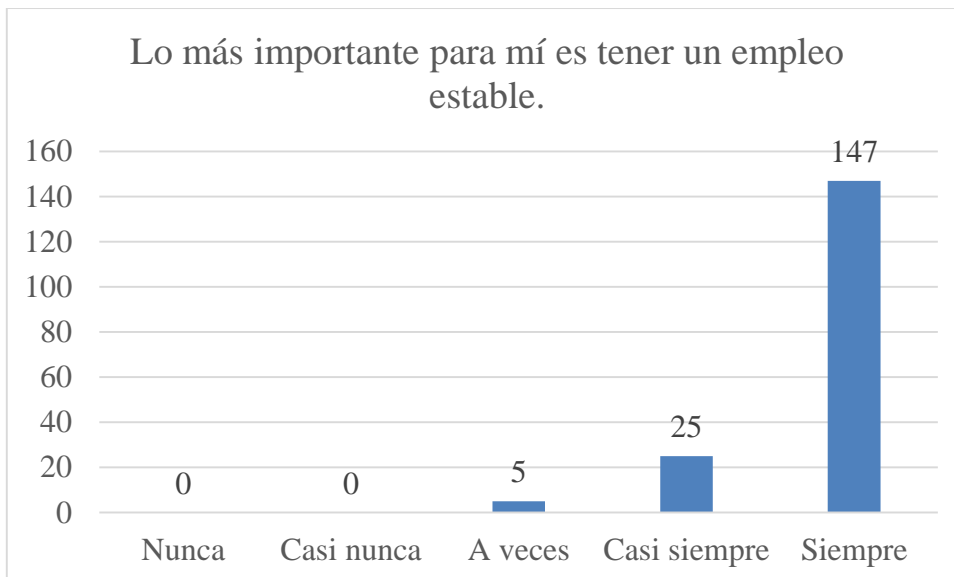


Figura 12. Lo más importante para mí es tener un empleo estable

La Figura 12 muestra cómo los encuestados perciben la importancia de tener un empleo estable. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: ningún participante indicó que nunca o casi nunca considera importante tener un empleo estable. Un 3.28% de los encuestados menciona que a veces considera esta estabilidad importante, mientras que un 16.39% afirma que casi siempre lo considera importante. Además, un grupo considerable del 80.33% de los encuestados reporta que siempre considera importante tener un empleo estable. Estos resultados sugieren que una amplia mayoría de los encuestados valora mucho la estabilidad laboral, lo que refleja la importancia de este factor en la toma de decisiones y las aspiraciones profesionales de las personas.

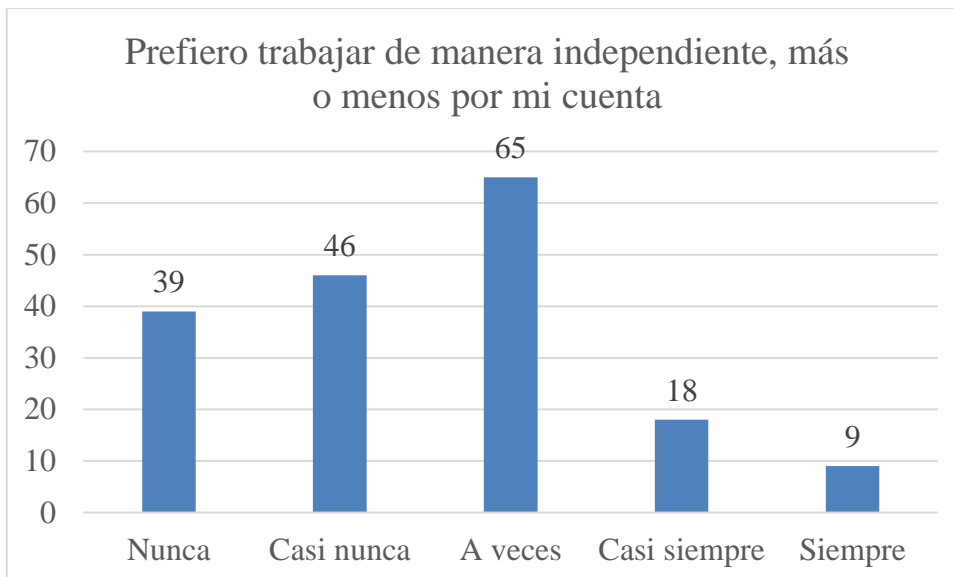


Figura 13. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

La Figura 13 refleja cómo los encuestados prefieren trabajar de manera independiente. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 22.22% de los participantes indican que nunca prefieren trabajar de manera independiente, mientras que un 26.32% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 37.72% de los encuestados siente que a veces prefiere trabajar de manera independiente, y un 10.53% afirma que casi siempre lo prefiere. Además, un grupo del 5.26% de los encuestados reporta que siempre prefiere trabajar de manera independiente. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los encuestados tiene preferencia por trabajar de manera independiente en diferentes grados, destacando la diversidad de enfoques laborales entre los participantes. Esto enfatiza la importancia de considerar las preferencias individuales al diseñar dinámicas y estructuras laborales.

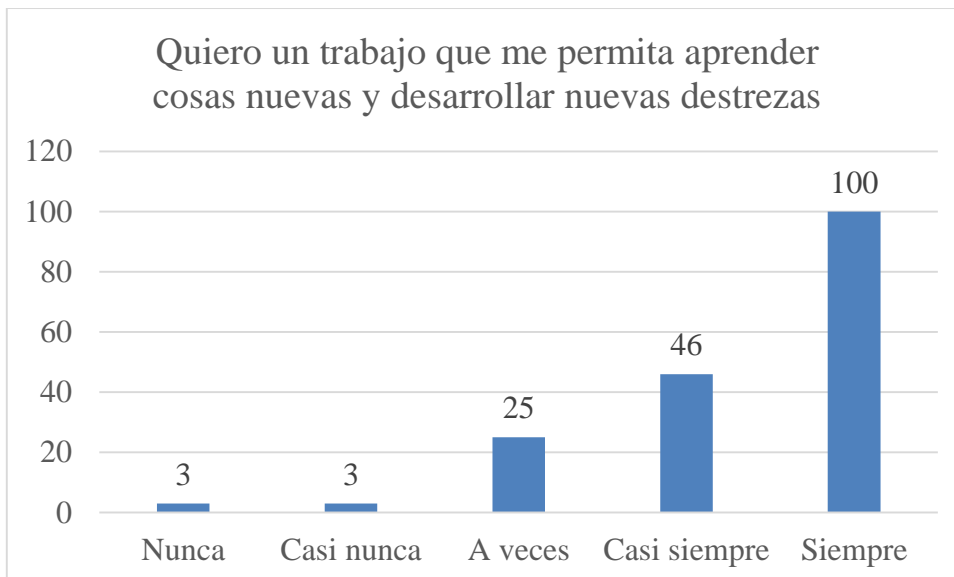


Figura 14. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas

La Figura 14 muestra cómo los encuestados valoran la posibilidad de aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas en su trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 1.72% de los participantes indican que nunca quieren un trabajo que les permita aprender cosas nuevas y desarrollar destrezas, mientras que un 1.72% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 14.34% de los encuestados siente que a veces quieren este tipo de trabajo, y un 26.61% afirma que casi siempre lo quieren. Además, un grupo del 55.61% de los encuestados reporta que siempre quieren un trabajo que les permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los encuestados valora enormemente la oportunidad de crecimiento y aprendizaje en su empleo, lo que subraya la importancia del desarrollo profesional en la satisfacción laboral.

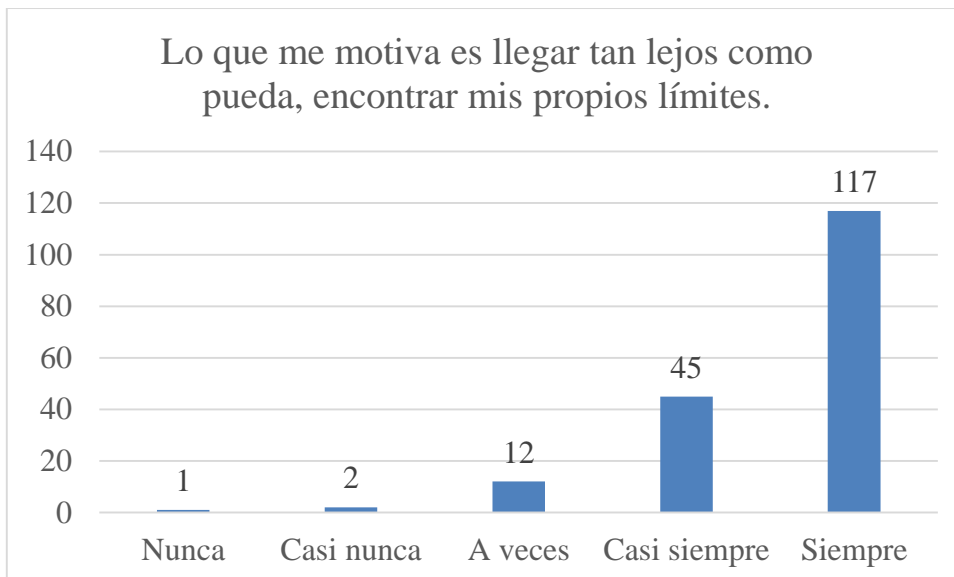


Figura 15. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites

La Figura 15 muestra cómo los encuestados se sienten motivados por alcanzar sus límites y llegar tan lejos como puedan en su trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 0.58% de los participantes indican que nunca se sienten motivados por esta idea, mientras que un 1.16% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 7.01% de los encuestados siente que a veces se siente motivado por este objetivo, y un 26.17% afirma que casi siempre se siente motivado de esta manera. Además, un grupo del 64.07% de los encuestados reporta que siempre se siente motivado por llegar tan lejos como pueda y encontrar sus propios límites. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados encuentra motivación en superar sus límites personales y alcanzar un alto rendimiento en su trabajo, lo que refleja una mentalidad de crecimiento y deseo de desafíos.



Figura 16. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí

La Figura 16 muestra cómo los encuestados valoran la importancia de formar parte de un grupo de trabajo unido. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 0.58% de los participantes indican que nunca consideran que sea importante formar parte de un grupo de trabajo unido, y ningún participante menciona que esto ocurra casi nunca. Por otro lado, un 5.8% de los encuestados siente que a veces es importante, y un 20.29% afirma que casi siempre lo considera importante. Además, un grupo considerable del 72.05% de los encuestados reporta que siempre considera muy importante formar parte de un grupo de trabajo unido. Estos resultados sugieren que una gran mayoría de los encuestados valora altamente la cohesión y el trabajo en equipo, lo que refleja la importancia del ambiente colaborativo y la conexión entre los miembros del equipo en el lugar de trabajo.

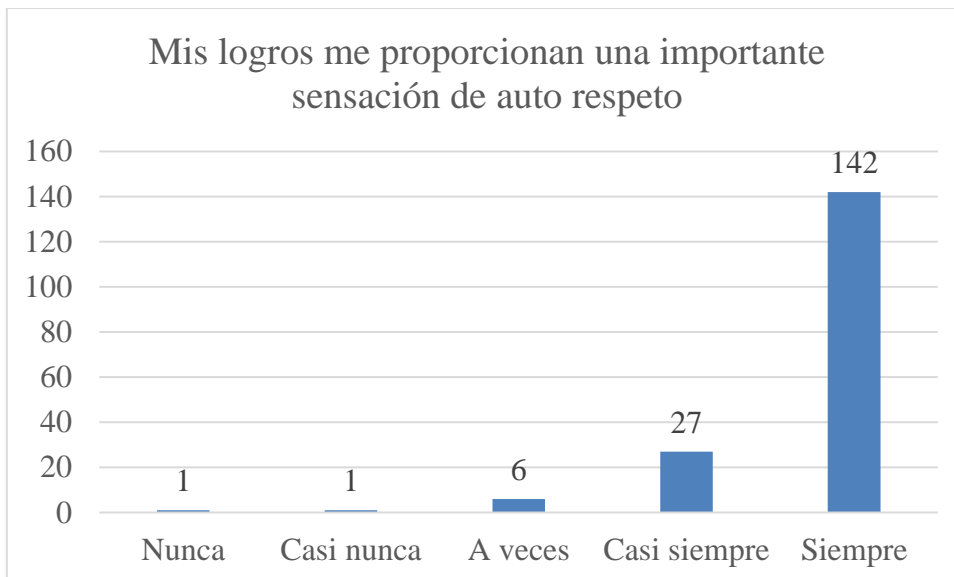


Figura 17. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto

La Figura 17 muestra cómo los encuestados perciben la relación entre sus logros y la sensación de auto respeto. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 0.58% de los participantes indican que nunca sienten que sus logros les proporcionen una importante sensación de auto respeto, y un 0.58% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 3.48% de los encuestados siente que a veces sus logros les proporcionan esta sensación, y un 15.70% afirma que casi siempre experimentan esta conexión. Además, un grupo considerable del 79.66% de los encuestados reporta que siempre sienten que sus logros les proporcionan una importante sensación de auto respeto. Estos resultados sugieren que una gran mayoría de los encuestados considera que sus logros tienen un impacto significativo en su auto respeto, lo que resalta la importancia de los logros personales en la autovaloración y la motivación.

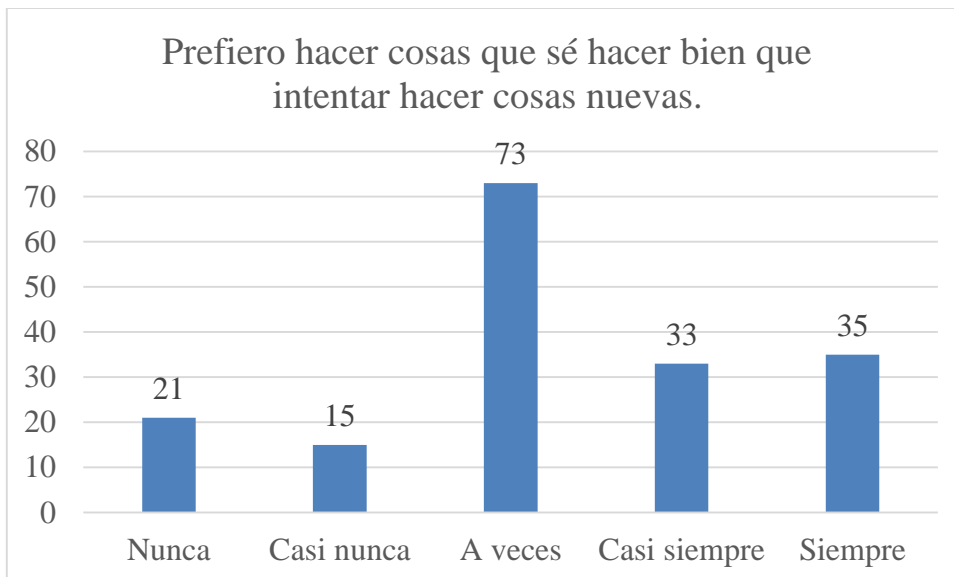


Figura 18. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

La Figura 18 muestra cómo los encuestados prefieren hacer cosas que ya saben hacer bien en lugar de intentar cosas nuevas. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 12.40% de los participantes indican que nunca prefieren hacer cosas que ya saben hacer bien en lugar de intentar cosas nuevas, mientras que un 8.66% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 42.54% de los encuestados siente que a veces prefiere hacer cosas que ya domina, y un 19.38% afirma que casi siempre prefiere hacerlo de esta manera. Además, un grupo del 16.82% de los encuestados reporta que siempre prefiere hacer cosas que sabe hacer bien en lugar de intentar cosas nuevas. Estos resultados sugieren que hay una variedad de actitudes entre los encuestados hacia la preferencia por desafiar nuevas áreas de conocimiento. Mientras que una parte significativa muestra disposición a experimentar cosas nuevas, también hay un grupo considerable que se siente más cómodo con tareas familiares en las que ya son competentes.

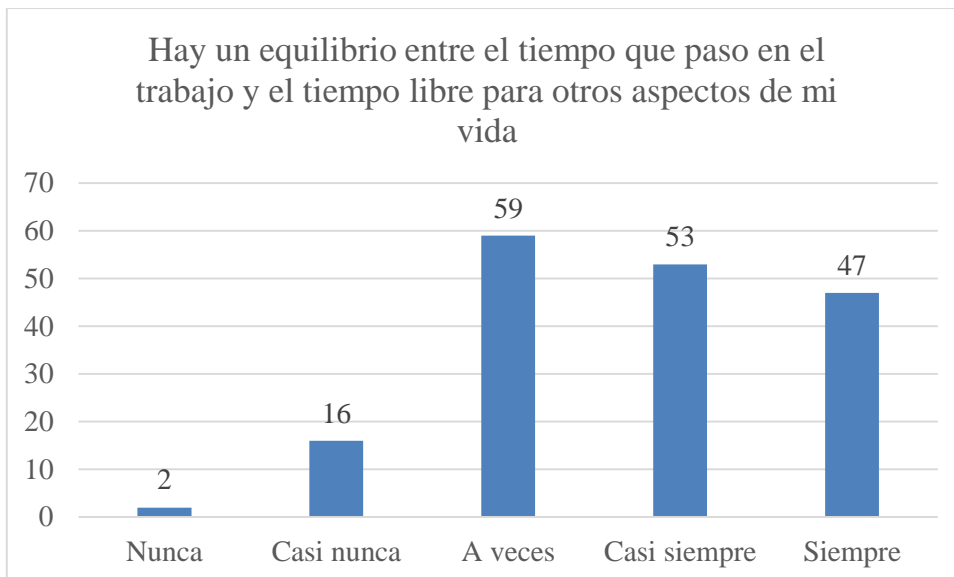


Figura 19. Hay un equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida

La Figura 19 muestra cómo los encuestados perciben el equilibrio entre el tiempo que pasan en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 1.16% de los participantes indican que nunca sienten que haya un equilibrio entre el tiempo que pasan en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida, mientras que un 9.30% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 34.30% de los encuestados siente que a veces hay este equilibrio, y un 30.64% afirma que casi siempre lo siente. Además, un grupo del 26.59% de los encuestados reporta que siempre siente que hay un equilibrio entre el tiempo que pasan en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida. Estos resultados sugieren que mientras una parte significativa de los encuestados siente que hay un equilibrio adecuado entre trabajo y vida, todavía hay una proporción que siente que este equilibrio no es siempre alcanzado. Esto resalta la importancia de fomentar un enfoque de trabajo que promueva una saludable separación entre el trabajo y la vida personal.

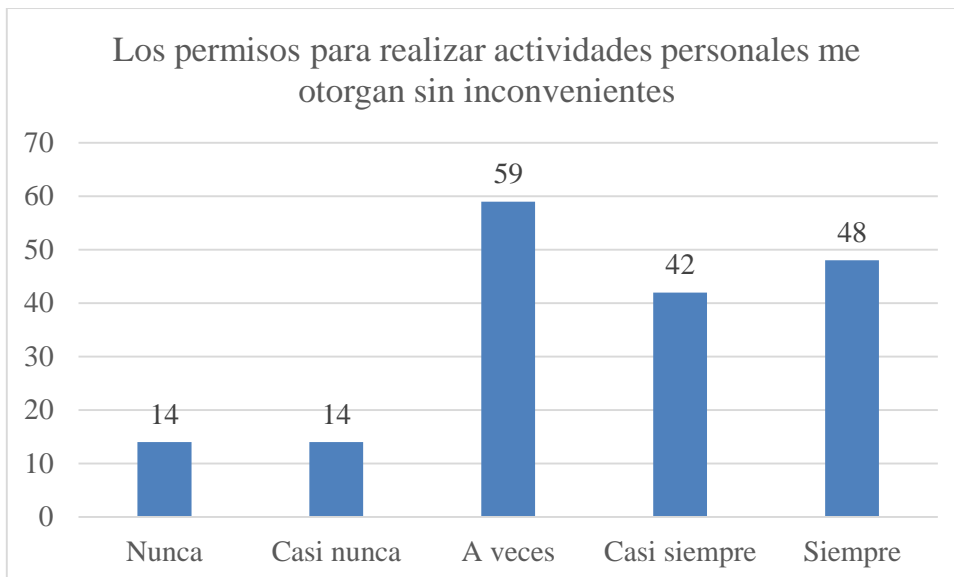


Figura 20. Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin inconvenientes

La Figura 20 muestra cómo los encuestados perciben la facilidad con la que se les otorgan permisos para realizar actividades personales. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 8.09% de los participantes indican que nunca sienten que se les otorgan permisos para actividades personales sin inconvenientes, mientras que un 8.09% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 34.40% de los encuestados siente que a veces se les otorgan estos permisos, y un 24.54% afirma que casi siempre se les conceden sin inconvenientes. Además, un grupo del 27.87% de los encuestados reporta que siempre se les otorgan permisos para actividades personales sin problemas. Estos resultados sugieren que, si bien una proporción significativa de los encuestados siente que los permisos para actividades personales se otorgan sin inconvenientes, todavía hay una parte que siente que esto no es siempre el caso. Esto destaca la importancia de una política de permisos equitativa y flexible para promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

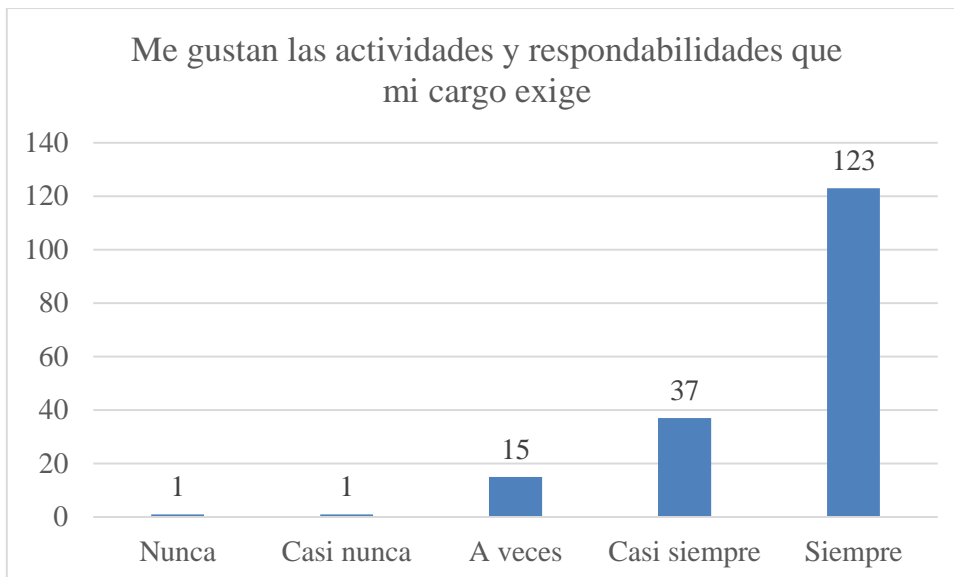


Figura 21. Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige

La Figura 21 muestra cómo los encuestados perciben si les gustan las actividades y responsabilidades que su cargo laboral exige. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 0.58% de los participantes indican que nunca les gustan las actividades y responsabilidades que su cargo exige, y un 0.58% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 8.67% de los encuestados siente que a veces les gustan estas actividades y responsabilidades, y un 21.47% afirma que casi siempre les gustan. Además, un grupo considerable del 68.70% de los encuestados reporta que siempre les gustan las actividades y responsabilidades que su cargo exige. Estos resultados sugieren que una gran mayoría de los encuestados se siente a gusto con las tareas y responsabilidades de su cargo laboral, lo que refleja una correlación positiva entre el gusto por las actividades y la satisfacción en el trabajo.



Figura 22. El trabajo que realizo me permite desarrollar nuevas habilidades

La Figura 22 muestra cómo los encuestados perciben si el trabajo que realizan les permite desarrollar nuevas habilidades. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 1.16% de los participantes indican que nunca sienten que el trabajo que realizan les permite desarrollar nuevas habilidades, mientras que un 4.65% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 18.02% de los encuestados siente que a veces les permite desarrollar nuevas habilidades, y un 21.51% afirma que casi siempre les brinda esta oportunidad. Además, un grupo del 54.66% de los encuestados reporta que siempre siente que el trabajo que realizan les permite desarrollar nuevas habilidades. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los encuestados siente que su trabajo contribuye al desarrollo de nuevas habilidades, lo que subraya la importancia del crecimiento profesional y la adquisición de competencias en el lugar de trabajo.

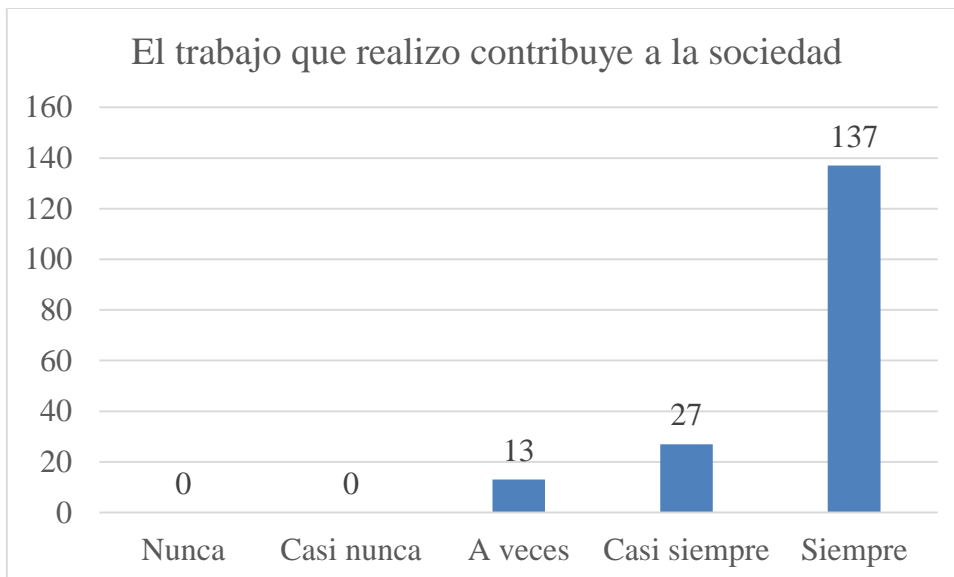


Figura 23. El trabajo que realizo contribuye a la sociedad

La Figura 23 muestra cómo los encuestados perciben si el trabajo que realizan contribuye a la sociedad. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: ningún participante indicó que nunca o casi nunca siente que su trabajo contribuye a la sociedad. Un 7.51% de los encuestados siente que a veces su trabajo contribuye a la sociedad, y un 15.62% afirma que casi siempre contribuye de esta manera. Además, un grupo considerable del 76.87% de los encuestados reporta que siempre siente que el trabajo que realizan contribuye a la sociedad. Estos resultados sugieren que la gran mayoría de los encuestados siente que su trabajo tiene un impacto positivo en la sociedad, lo que refleja la importancia de encontrar significado y propósito en la labor que realizan.

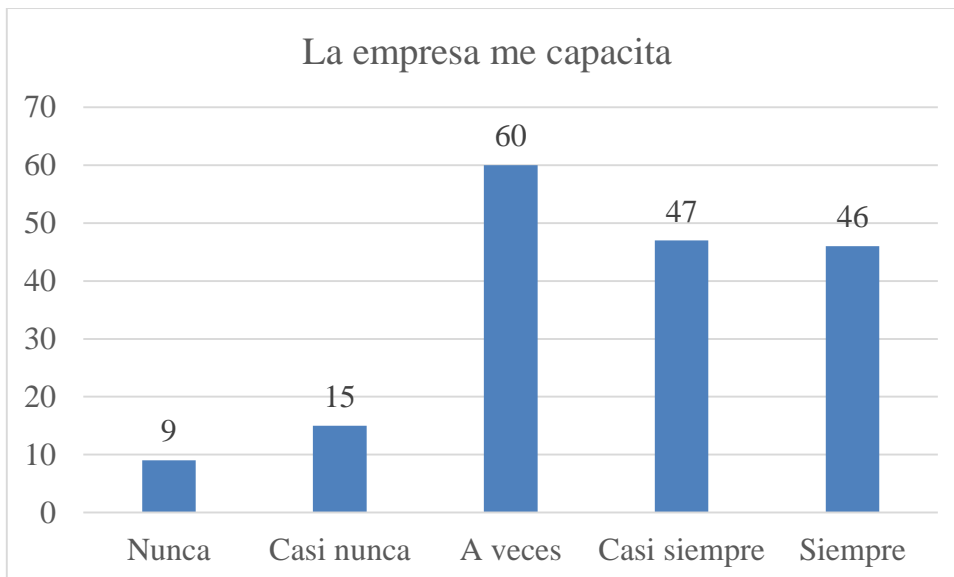


Figura 24. La empresa me capacita

La Figura 24 muestra cómo los encuestados perciben si la empresa los capacita. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 5.23% de los participantes indican que nunca sienten que la empresa los capacita, mientras que un 8.72% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 34.98% de los encuestados siente que a veces la empresa los capacita, y un 27.49% afirma que casi siempre lo hacen. Además, un grupo del 23.59% de los encuestados reporta que siempre reciben capacitación por parte de la empresa. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de los encuestados siente que recibe capacitación por parte de la empresa, aunque también hay una parte que percibe oportunidades de mejora en este aspecto. Esto resalta la importancia de la formación y el desarrollo continuo en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

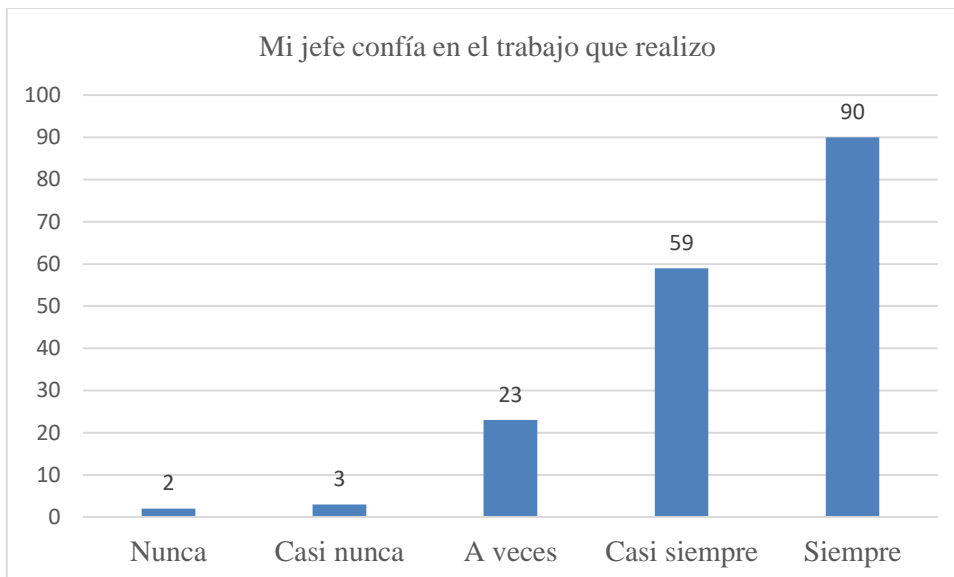


Figura 25. Mi jefe confía en el trabajo que realizo

La Figura 25 muestra cómo los encuestados perciben si su jefe confía en el trabajo que realizan. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 1.16% de los participantes indican que nunca sienten que su jefe confía en su trabajo, mientras que un 1.74% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 13.37% de los encuestados siente que a veces su jefe confía en su trabajo, y un 34.30% afirma que casi siempre confían en ellos. Además, un grupo del 49.44% de los encuestados reporta que siempre siente que su jefe confía en el trabajo que realizan. Estos resultados sugieren que una proporción considerable de los encuestados siente que su jefe confía en su trabajo, lo que refleja una percepción positiva en cuanto a la confianza y la autonomía que se les brinda en el desempeño de sus funciones.

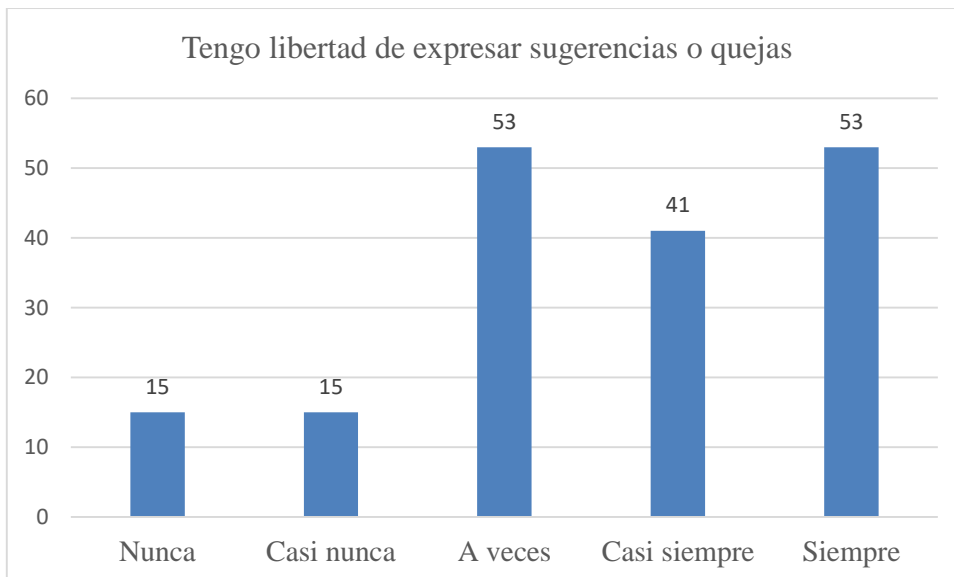


Figura 26. Tengo libertad de expresar sugerencias o quejas

La Figura 26 muestra cómo los encuestados perciben si tienen libertad para expresar sugerencias o quejas en su trabajo. Al analizar los datos, se observa lo siguiente: un 8.72% de los participantes indican que nunca sienten que tienen libertad para expresar sugerencias o quejas, y un 8.72% menciona que esto ocurre casi nunca. Por otro lado, un 30.99% de los encuestados siente que a veces tienen esta libertad, y un 24.44% afirma que casi siempre la tienen. Además, un grupo del 27.13% de los encuestados reporta que siempre tienen libertad para expresar sugerencias o quejas. Estos resultados sugieren que, si bien una proporción significativa de los encuestados siente que tienen libertad para expresar sus opiniones y preocupaciones, todavía hay una parte que percibe restricciones en este aspecto. Esto resalta la importancia de fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y retroalimentación de manera abierta.

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición Plan de remuneración no monetario

La remuneración no monetaria se refiere a las compensaciones o beneficios que recibe un empleado por su trabajo, que no están relacionados con el dinero (Martocchio, 2018). Estos beneficios pueden ser proporcionados por el empleador y pueden incluir:

- **Beneficios de salud:** Los empleadores pueden ofrecer planes de seguro médico, dental y de visión para sus empleados y sus familias. Esto puede incluir cobertura para consultas médicas, medicamentos recetados, exámenes de la vista y tratamientos dentales (Noe et al., 2018).
- **Beneficios de jubilación:** Algunas empresas ofrecen planes de jubilación, como 401(k) o planes de pensiones, donde los empleados pueden ahorrar dinero para su retiro. Estos planes a menudo incluyen contribuciones del empleador, lo que significa que la empresa también aporta dinero para el fondo de jubilación del empleado (Rodríguez et al., 2011).
- **Tiempo libre remunerado:** Los empleados pueden recibir días de vacaciones pagados, días de enfermedad remunerados y días festivos pagados como parte de su remuneración no monetaria. Esto les permite tomar tiempo libre sin perder ingresos (Salanova, 2008).
- **Beneficios de bienestar:** Algunas empresas ofrecen programas de bienestar para sus empleados, como membresías de gimnasios, clases de yoga o descuentos en servicios de bienestar. Estos beneficios promueven la salud y el bienestar de los empleados (Osca Segovia, 2004).
- **Oportunidades de desarrollo profesional:** Los empleadores pueden ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados. Esto puede incluir cursos de formación, programas de mentoría o reembolso de matrícula para la educación continua (Arslan Yurumezoglu & Kocaman, 2016).
- **Flexibilidad laboral:** Algunas empresas ofrecen horarios de trabajo flexibles, trabajo desde casa o días de trabajo comprimidos. Estas opciones brindan a los empleados más

control sobre su tiempo y les permiten equilibrar mejor su vida laboral y personal (Ratnasari et al., 2020).

Es importante tener en cuenta que la remuneración no monetaria puede variar según la empresa y el país (Achoma Tito, 2020). Algunas empresas pueden ofrecer beneficios adicionales, como seguro de vida, descuentos en productos o servicios, programas de asistencia al empleado, entre otros. La remuneración no monetaria es una forma de compensación que complementa el salario y puede ser una herramienta efectiva para atraer y retener talento en una organización (Cabrera Armas et al., 2020).

2.2. Impacto de autores en la motivación sobre la remuneración no monetaria

(Navarro J, 2021) en su investigación titulada “Determinación del perfil motivacional para el diseño e implementación de un plan de salario emocional para NORPHONE CIA. LTDA” realizó su estudio que llevó a cabo con 242 empleados de NORPHONE utilizando investigación exploratoria y descriptiva. Empleado el cuestionario APM, utilizado previamente en Ecuador por Henry Proaño en 2018, para analizar el perfil motivacional de la empresa. Los resultados mostraron que los colaboradores de NORPHONE valoran la afiliación y el trabajo en equipo, prefiriendo relaciones duraderas con sus compañeros sobre comportamientos hedonistas. Este hallazgo sugiere la importancia de considerar estas preferencias en el diseño de políticas de compensación emocional para mejorar el bienestar general de la empresa.

La remuneración no monetaria puede tener un impacto significativo en la retención de empleados. Aquí se presentan algunas formas en las que la remuneración no monetaria puede influir en la retención de empleados:

- Mejora de la satisfacción laboral: Los beneficios no monetarios, como la flexibilidad laboral, los programas de bienestar y las oportunidades de desarrollo profesional, pueden aumentar la satisfacción laboral de los empleados. Cuando los empleados se sienten satisfechos en su trabajo, es más probable que decidan quedarse en la organización (Albougami et al., 2020).
- Fomento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: La remuneración no monetaria, como los días de vacaciones pagados y la flexibilidad laboral, puede ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Esto puede reducir el estrés y mejorar la calidad de vida de los empleados, lo que a su vez puede

aumentar su compromiso y lealtad hacia la organización (Pedraza Melo, 2018).

- Creación de un sentido de pertenencia: Los beneficios no monetarios, como los programas de reconocimiento y los eventos sociales de la empresa, pueden ayudar a crear un sentido de pertenencia y camaradería entre los empleados. Esto puede fortalecer los lazos con la organización y hacer que los empleados se sientan valorados y apreciados, lo que puede aumentar su compromiso y retención (Al Sabei et al., 2020).
- Desarrollo profesional y crecimiento: Las oportunidades de desarrollo profesional, como la capacitación y el crecimiento en la carrera, son formas de remuneración no monetaria que pueden ser muy valoradas por los empleados. Cuando los empleados ven oportunidades de crecimiento y desarrollo en su trabajo, es más probable que se queden en la organización a largo plazo (Akbari et al., 2020).
- Mejora de la calidad de vida: Algunos beneficios no monetarios, como los planes de seguro médico y de jubilación, pueden mejorar la calidad de vida de los empleados y brindarles seguridad y estabilidad. Esto puede ser un factor importante para la retención de empleados, ya que los empleados valoran la tranquilidad y la protección que estos beneficios les brindan (Ibrahim et al., 2021).

En resumen, la remuneración no monetaria puede tener un impacto positivo en la retención de empleados al mejorar la satisfacción laboral, fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, crear un sentido de pertenencia, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y mejorar la calidad de vida de los empleados. Al proporcionar beneficios no monetarios atractivos, las organizaciones pueden aumentar la lealtad y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede contribuir a una mayor retención de talento.

2.3.Métodos de Incentivos

La remuneración no monetaria es una forma de compensación que complementa el salario y puede ser una herramienta efectiva para atraer y retener talento en una organización (Gerhart, 2022). Algunos ejemplos de remuneración no monetaria que existen en el mercado laboral son:

- Beneficios de salud: Los empleadores pueden ofrecer planes de seguro médico, dental y de visión para sus empleados y sus familias.

- Beneficios de jubilación: Algunas empresas ofrecen planes de jubilación, como 401(k) o planes de pensiones, donde los empleados pueden ahorrar dinero para su retiro.
- Tiempo libre remunerado: Los empleados pueden recibir días de vacaciones pagados, días de enfermedad remunerados y días festivos pagados como parte de su remuneración no monetaria.
- Beneficios de bienestar: Algunas empresas ofrecen programas de bienestar para sus empleados, como membresías de gimnasios, clases de yoga o descuentos en servicios de bienestar.
- Oportunidades de desarrollo profesional: Los empleadores pueden ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados.
- Flexibilidad laboral: Algunas empresas ofrecen horarios de trabajo flexibles, trabajo desde casa o días de trabajo comprimidos.

Es importante tener en cuenta que la remuneración no monetaria puede variar según la empresa y el país. Algunas empresas pueden ofrecer beneficios adicionales, como seguro de vida, descuentos en productos o servicios, programas de asistencia al empleado, entre otros.

2.4.Indicadores de Motivación no Monetaria

La medición del impacto de la remuneración no monetaria en la retención de empleados puede ser compleja y variar según la organización y los beneficios específicos que se estén ofreciendo. Sin embargo, se pueden considerar algunas métricas que se pueden utilizar para medir el impacto de la remuneración no monetaria en la retención de empleados en empresas de diferentes sectores:

- Tasa de rotación de empleados: La tasa de rotación de empleados puede ser una métrica útil para medir el impacto de la remuneración no monetaria en la retención de empleados. Si la tasa de rotación de empleados disminuye después de la implementación de beneficios no monetarios, puede ser un indicador de que estos beneficios están teniendo un impacto positivo en la retención de empleados (Zok, 2020).
- Encuestas de satisfacción laboral: Las encuestas de satisfacción laboral pueden incluir

preguntas específicas sobre los beneficios no monetarios y su impacto en la satisfacción y retención de los empleados. Estas encuestas pueden proporcionar información valiosa sobre cómo los empleados perciben los beneficios no monetarios y su impacto en su retención (Kairies-Schwarz & Krieger, 2013).

- **Análisis de costos y beneficios:** Se puede realizar un análisis de costos y beneficios para evaluar el impacto financiero de los beneficios no monetarios en la organización. Si los beneficios no monetarios están generando un retorno de inversión positivo, puede ser un indicador de que están contribuyendo a la retención de empleados (Vinogradov & Shadrina, 2013).
- **Evaluación del compromiso y la lealtad de los empleados:** Se pueden realizar evaluaciones del compromiso y la lealtad de los empleados para determinar si los beneficios no monetarios están influyendo en su compromiso y lealtad hacia la organización. Estas evaluaciones pueden proporcionar información valiosa sobre cómo los empleados perciben los beneficios no monetarios y su impacto en su retención (Hamza et al., 2022).

Es importante tener en cuenta que estas métricas pueden variar según la organización y los beneficios específicos que se estén ofreciendo. Por lo tanto, es recomendable utilizar múltiples métodos de medición y evaluar los resultados a lo largo del tiempo para determinar si los beneficios no monetarios están teniendo un impacto positivo en la retención de empleados en empresas de diferentes sectores.

CAPITULO 3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa, funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente para presentar una interpretación correcta (Hernández & Mendoza, 2018).

3.2. Población y muestra

La población consta de 239 colaboradores de Novaclínica S.A y la muestra fue obtenida en función de un cálculo para muestras finitas (Otzen & Manterola, 2017), obteniéndose un total de 148 encuestados.

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

Donde:

N = Total de la población

Z_a = 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (0.05)

q = 1 – p (1 – 0.05 = 0.95)

d = precisión (0.05)

$$n = \frac{239 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (239 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 148$$

3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos

3.3.1. Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo del proyecto se utilizó como técnica de investigación la encuesta, que corresponde a la aplicación de un conjunto de preguntas diseñadas para la recolección de información específica

Respecto al instrumento utilizado, evalúa la variable desempeño laboral estructurada con 26 interrogantes a la escala de Likert, basado y validado en los estudios de (Enciso Mendoza G y Mallqui Aguirre A, 2021), con dimensiones de salario emocional, motivación y rotación del personal como principal medio para la recolección de datos. Este instrumento resulta imprescindible para obtener información relevante que enriquecerá el conocimiento sobre el tema investigado.

Los datos recolectados fueron organizados a través del programa Excel, construyendo una base de datos, con la finalidad de depurar los mismos, y validar las respuestas, para que exista una mejor comprensión de los datos se utilizó la estadística descriptiva, que facilitó la comprensión de las variables de investigación (Hair et al., 2019).

Tabla 4. Análisis de resultados del salario emocional, motivación y rotación de personal

	Salario Emocional	Motivación	Rotación del Personal
Insatisfechos (nunca, casi nunca)	78%	55%	5%
Indecisos (a veces)	5%	25%	22%
Satisfechos (siempre, casi siempre)	17%	20%	73%

Los datos presentados en la tabla resumen revelan aspectos críticos sobre el ambiente laboral, enfocándose en el salario emocional, la motivación y la rotación del personal. Al observar el salario emocional, se destaca que un porcentaje considerable de empleados satisfechos (17%), y en menor medida los empleados indecisos (5%), perciben un déficit en este aspecto. Por el contrario, los empleados insatisfechos (78%) muestran una proporción significativamente mayor de insatisfacción en cuanto al salario emocional, lo que sugiere que este factor puede influir en la percepción general de la satisfacción laboral.

En cuanto a la motivación, se observa una tendencia interesante. A pesar de que los empleados satisfechos (20%) muestran un bajo nivel de motivación, los empleados indecisos (25%) presentan una proporción más alta de motivación en comparación con su percepción sobre el salario emocional. Por otro lado, los empleados insatisfechos (55%) exhiben la proporción más alta de motivación, lo que sugiere una conexión directa entre la satisfacción laboral y la disposición para realizar tareas con entusiasmo y dedicación.

La rotación del personal, un factor crucial para la estabilidad y el funcionamiento efectivo de una organización revela patrones inesperados. Aunque se podría suponer que los empleados insatisfechos serían los más propensos a considerar dejar su trabajo, los datos muestran una tasa sorprendentemente baja (5%) de rotación entre este grupo.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE REMUNERACIÓN NO MONETARIA EN NOVACLÍNICA

4.1. Justificación del Plan de remuneración

Novaclinica, se reconoce que el bienestar y la satisfacción de los colaboradores son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y brindar un servicio de excelencia a los pacientes por lo tanto los resultados obtenidos en este estudio son reveladores. Con este fin, se ha desarrollado un plan integral de remuneración no monetaria, diseñado para complementar la estructura salarial y promover un ambiente laboral positivo y motivador (Rubio et al., 2020).

Este plan se fundamenta en la premisa de que el valor del trabajo va más allá del aspecto puramente financiero, y busca reconocer y recompensar el esfuerzo, compromiso y contribución de los colaboradores de manera integral (Martínez Ojeda & Riera Vintimilla, 2022). A través de una variedad de beneficios y programas, se busca mejorar la calidad de vida laboral, fomentar el desarrollo personal y profesional, y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Vera et al., 2019).

Uno de los pilares del plan de remuneración no monetaria es la provisión de beneficios tangibles que impacten directamente en la vida cotidiana de los colaboradores (de Sousa Pires & Perroca, 2023). Desde el acceso a alimentación durante el turno de trabajo hasta la entrega de uniformes y equipos de protección personal, se asegura de cubrir necesidades básicas y promover un entorno laboral seguro y cómodo.

Otro aspecto clave del plan de remuneración no monetaria es el reconocimiento del compromiso y la lealtad de los colaboradores a través de incentivos no financieros (Gonzales-Macedo et al., 2023). Desde bonos por antigüedad hasta descuentos en servicios propios de la clínica, se busca valorar y premiar la dedicación y el esfuerzo continuo de quienes forman parte de la familia Novaclinica.

4.2. Objetivo del plan

Implementar estrategias efectivas de incentivos no monetarios que mejoren la satisfacción laboral, que promuevan el equilibrio entre trabajo y vida personal, fortaleciendo el vínculo entre empleados y organización, y contribuir a una cultura laboral más positiva y productiva en Novaclínica S.A.

4.3. Alcance

Todo el personal de Novaclínica S.A.

4.4. Estrategias y Recursos para la implementación de la propuesta

Tabla 5. Estrategia de remuneración y costo estimado

Estrategia	Acción	Responsable	Resultados	Costo Estimado
Crear Espacios de Relajación	Evaluar las necesidades para un diseño ergonómico y acogedor de los espacios.		Promover una cultura que reconozca la importancia del descanso, y a su vez puede disminuir la rotación de personal y el ausentismo laboral.	\$500-1000 (mobiliario y decoración)
Diseñar Programas de Ejercicio y Salud	Programación de actividades como yoga o meditación y ejercicio físico dentro o fuera de la empresa también invertir en aplicaciones de salud para que los empleados se mantengan activos en su tiempo libre.	El principal encargado será el personal de Recursos Humanos de la empresa	Aumentar el compromiso con la empresa y contribuir a la retención del talento, ya que los empleados se sentirán más valorados y cuidados.	\$10-20 por sesión
Planificar Apoyo Psicológico	La empresa implementa un programa de apoyo psicológico que incluye terapia individual y grupal, acceso a recursos en línea		Promover el bienestar emocional de los empleados.	\$50-100 por sesión
Conseguir Educación en Salud	La empresa organiza charlas y talleres sobre salud, proporciona recursos en línea, como artículos y videos, para que los empleados puedan aprender a cuidar su salud.		Al hacer de la salud una prioridad fortalece el sentido de pertenencia y apoyo mutuo entre los miembros del equipo.	\$200-500 por evento

Reforzar Reconocimiento y Celebraciones	organizando eventos especiales para celebrar los logros de los empleados, reconocimientos públicos.	Reducir el estrés y comprometerse más con su trabajo y con los objetivos de la empresa	\$20-30 por empleado
Planificar Programas de Desarrollo Personal	Se brinda opciones de aprendizaje y pueden ser en línea para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras profesionales.	Aumenta la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, lo que puede llevar a una mayor dedicación y compromiso.	\$100-300 por curso
Apoyo a la Conciliación Laboral y Familiar	Implementar políticas donde los empleados se sientan apoyados y valorados en todas las facetas de sus vidas.	ayudar a atraer y retener talento, ya que cada vez más personas valoran un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal	No tiene un costo directo
Involucramiento en Decisiones	Creación de canales de comunicación abiertos y transparentes, donde se fomente el intercambio de ideas y opiniones entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.	fomenta un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo.	No tiene un costo directo
Acceso a Servicios Médicos	facilita el acceso a la atención médica y promueve el uso de la telemedicina, recopilando retroalimentación regularmente para mejorar el sistema de beneficios de salud.	promueve una cultura que valora el bienestar y la salud reducir la preocupación y el estrés de los empleados relacionados con su salud	\$10-30 por empleado al mes

Espacios de Relajación: Se crean áreas designadas en la empresa donde los empleados puedan relajarse y descansar durante sus descansos. Estos espacios podrían estar equipados con cómodos sofás, música suave, plantas y una máquina de café o té para que los empleados puedan recargar energías y despejar sus mentes.

Programas de Ejercicio y Salud: La empresa ofrece clases de ejercicio físico, como yoga, pilates o clases de fitness, ya sea en el lugar de trabajo o mediante acuerdos con gimnasios locales. También podrían organizarse caminatas grupales durante el almuerzo o proporcionar acceso a aplicaciones de ejercicio y salud para que los empleados puedan realizar actividades físicas en su tiempo libre.

Apoyo Psicológico: Se establece un programa de apoyo psicológico que incluya sesiones de terapia individual o en grupo, así como acceso a recursos en línea sobre manejo del estrés, mindfulness y técnicas de afrontamiento. También se ofrecen sesiones de meditación o mindfulness en el lugar de trabajo para ayudar a los empleados a mantener un equilibrio mental y emocional.

Educación en Salud: La empresa organiza charlas y talleres sobre temas de salud relevantes, como nutrición, manejo del estrés, prevención de enfermedades, etc. Además, proporciona recursos educativos en línea, como artículos, videos y seminarios web, para que los empleados puedan acceder a información útil sobre cómo cuidar su salud.

Reconocimiento y Celebraciones: Se organizan eventos especiales para reconocer y celebrar los logros y contribuciones de los empleados, como ceremonias de premios, almuerzos o cenas de agradecimiento, y reconocimiento público en reuniones de equipo o boletines internos. También se envían tarjetas de felicitación personalizadas o pequeños obsequios como muestra de aprecio.

Programas de Desarrollo Personal: La empresa ofrece programas de desarrollo personal, como cursos de habilidades blandas, talleres de liderazgo, sesiones de coaching o mentoría, y oportunidades de aprendizaje en línea. Esto ayudaría a los empleados a crecer profesionalmente y a alcanzar sus objetivos de carrera.

Apoyo a la Conciliación Laboral y Familiar: Se implementan políticas flexibles de horario de trabajo, teletrabajo ocasional, permisos por maternidad y paternidad ampliados, y servicios de cuidado infantil subsidiados o con descuento. Esto permitiría a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y familiares.

Involucramiento en Decisiones: Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la organización de sesiones de lluvia de ideas, grupos de trabajo o encuestas para recopilar sus opiniones y sugerencias sobre diferentes aspectos de la empresa, como políticas, procesos y proyectos.

Acceso a Servicios Médicos: La empresa ofrece seguro de salud integral que cubra una amplia gama de servicios médicos, incluidas consultas médicas, exámenes preventivos, tratamientos especializados y servicios de emergencia. También facilita el acceso a servicios de telemedicina para consultas virtuales con médicos y especialistas.

4.5. Lineamientos para el cumplimiento del plan de remuneración no monetario en la Novaclínica

4.5.1. Comunicación transparente:

Es fundamental establecer una comunicación clara y transparente con respecto al plan de remuneración no monetario, asegurando que los empleados lo comprendan plenamente. Esta tarea es esencial para garantizar que los colaboradores se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. La remuneración no monetaria abarca un amplio espectro de incentivos y beneficios que van más allá del salario base, incluyendo aspectos como el desarrollo profesional, el equilibrio entre vida laboral y personal, y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa (Rubio et al., 2020).

Comunicar de manera efectiva estos componentes esenciales del plan de remuneración no monetario implica una serie de pasos (Gonzales-Macedo et al., 2023). En primer lugar, es vital definir claramente todos los elementos incluidos en el plan, desde programas de capacitación y desarrollo hasta políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo. A continuación, se debe llevar a cabo una presentación detallada de estos componentes, utilizando canales de comunicación accesibles y comprensibles para todos los empleados, evitando jerga técnica o compleja que pueda generar confusiones.

Asimismo, se debe brindar la oportunidad a los empleados de hacer preguntas y expresar sus inquietudes, promoviendo un diálogo abierto y constructivo (Díaz-García & Almorza-Gomar, 2023). Esto no solo fomenta la comprensión, sino que también ayuda a adaptar el plan de remuneración no monetario a las necesidades y expectativas cambiantes de la fuerza laboral.

Otro aspecto clave es destacar los beneficios concretos que los empleados pueden obtener a través de este plan, ya sea en términos de desarrollo profesional, calidad de vida o satisfacción laboral (de Sousa Pires & Perroca, 2023; Díaz-García & Almorza-Gomar, 2023). Esto puede incluir ejemplos de casos de éxito dentro de la organización, donde empleados que han aprovechado estos beneficios han experimentado un crecimiento significativo en su carrera o una mejora en su equilibrio entre trabajo y vida personal.

4.5.2. Equidad:

Es imperativo asegurarse de que la asignación de beneficios no monetarios se realice de manera

justa y equitativa, sin lugar para la discriminación, el favoritismo o los prejuicios (Solís Granda & Burgos Villamar, 2023). Esto implica establecer políticas y procedimientos sólidos que se apliquen de manera consistente a todos los empleados, independientemente de su cargo, antigüedad o cualquier otro factor personal. La equidad en la distribución de estos beneficios no solo refuerza la moral de los empleados, sino que también respalda un entorno de trabajo inclusivo y diverso, donde cada miembro del equipo se siente valorado y respetado.

Para garantizar la efectividad continua del plan de remuneración no monetario, es esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas y un seguimiento constante (Vera et al., 2019). Esto implica la recopilación y análisis de datos relevantes para medir la eficacia de los beneficios no monetarios y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados.

Estas evaluaciones pueden incluir métricas como la participación en programas de desarrollo profesional, la utilización de políticas de flexibilidad horaria o teletrabajo, y la retención de empleados. A partir de los resultados obtenidos, se deben realizar ajustes y mejoras en el plan según sea necesario para asegurar que siga siendo relevante y beneficioso para la fuerza laboral.

Además, es fundamental recopilar retroalimentación directa de los empleados sobre su experiencia con los beneficios no monetarios (Rubio et al., 2020). Esto se puede lograr a través de encuestas periódicas, grupos de enfoque o reuniones individuales para comprender sus necesidades y expectativas cambiantes. La retroalimentación de los empleados desempeña un papel crucial en la adaptación y mejora continua del plan de remuneración no monetario, garantizando así su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y el bienestar de su personal.

4.5.3. Políticas de uso:

Es esencial establecer políticas transparentes y fácilmente comprensibles en relación con la utilización de beneficios no monetarios, como días libres, capacitación o desarrollo profesional, para garantizar su uso adecuado y efectivo (de Sousa Pires & Perroca, 2023). Estas políticas deben ser un recurso valioso y accesible para todos los empleados, proporcionándoles orientación sobre cómo acceder a estos beneficios y aprovecharlos al máximo en el contexto de su trabajo y desarrollo profesional.

Además, en situaciones donde sea necesario, se deben definir restricciones o limitaciones claras. Esto puede incluir pautas para la programación de días libres, requisitos de elegibilidad

para programas de capacitación avanzada, o incluso limitaciones en la cantidad de tiempo que un empleado puede dedicar a actividades de desarrollo profesional en un período determinado (Carpio & Urbano, 2021). Estas restricciones están diseñadas no para restringir indebidamente el acceso a los beneficios, sino más bien para asegurar un uso equitativo y eficiente de los recursos de la organización y para evitar posibles abusos.

En última instancia, la combinación de políticas claras y restricciones bien definidas contribuye a mantener un ambiente laboral armonioso y profesional, donde los empleados pueden acceder a los beneficios no monetarios de manera justa y responsable, al tiempo que se cumplen los objetivos y necesidades de la empresa (Morales et al., 2023).

4.5.4. Cumplimiento normativo:

Es de suma importancia garantizar que el plan de remuneración no monetario se ajuste rigurosamente a todas las leyes y regulaciones laborales aplicables en Ecuador, específicamente en el sector de empresas privadas de salud (Vera et al., 2019). Esto es esencial para mantener la legalidad y la integridad en todas las prácticas de compensación no monetaria y para evitar cualquier riesgo legal o sanciones que puedan derivarse de no cumplir con estas regulaciones.

Para lograr este objetivo, es crucial que el equipo de recursos humanos y la alta dirección estén en constante actualización y conocimiento de las leyes laborales vigentes en el sector de la salud privada en Ecuador. Esto incluye estar al tanto de regulaciones específicas relacionadas con beneficios adicionales, horarios de trabajo, tiempo libre, desarrollo profesional y otros aspectos clave de la remuneración no monetaria.

Además, se deben establecer procedimientos de revisión y auditoría regulares para garantizar que el plan de remuneración no monetario se mantenga en conformidad con las regulaciones laborales en constante evolución (Toode et al., 2011). En caso de que surjan cambios en las leyes y regulaciones laborales, el plan debe ser actualizado de inmediato para asegurar la continuidad del cumplimiento legal.

En resumen, el cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales es esencial para mantener la integridad y la legalidad de cualquier plan de remuneración no monetario en el sector de empresas privadas de salud en Ecuador. Esto no solo protege a la empresa de posibles sanciones legales, sino que también demuestra un compromiso con el bienestar y los derechos de los

empleados en un sector tan importante como la salud.

4.5.5. Transparencia en la valoración de los beneficios:

Es esencial proporcionar a los empleados una comprensión clara y detallada de cómo se valora cada beneficio no monetario, que abarca desde el tiempo libre y los seguros de salud hasta las opciones de capacitación y más. Esta transparencia no solo brinda a los empleados una visión completa de la inversión que la empresa realiza en su bienestar y desarrollo, sino que también les permite tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar al máximo estos beneficios (Kanfer et al., 2017).

Para lograr esto de manera efectiva, se puede desarrollar un sistema de valoración o jerarquización de beneficios, donde se asigne un valor relativo a cada componente del plan de remuneración no monetario. Por ejemplo, se podría establecer que el tiempo libre adicional se valora de manera similar al seguro de salud en términos de su importancia para el equilibrio entre vida laboral y personal. Al mismo tiempo, las oportunidades de capacitación y desarrollo pueden recibir un valor específico en función de su contribución al crecimiento profesional y el avance en la carrera.

Comunicar estas valoraciones a través de materiales informativos, presentaciones o reuniones con los empleados ayuda a que comprendan por qué ciertos beneficios son fundamentales y cómo pueden contribuir a su bienestar general. Además, esta información puede ser valiosa para que los empleados tomen decisiones informadas al personalizar su plan de remuneración no monetario de acuerdo a sus necesidades y metas individuales.

4.5.6. Protección de datos:

Es de vital importancia salvaguardar la privacidad y garantizar la protección de los datos personales de los empleados en relación con los beneficios no monetarios (Kanfer et al., 2017). Esto se alinea con principios fundamentales de ética y cumplimiento legal, así como con la confianza y el respeto que deben prevalecer en el entorno laboral.

Para lograr esto, se deben establecer y seguir rigurosamente políticas y procedimientos sólidos de gestión de datos. Esto incluye la recopilación, almacenamiento y acceso a información personal relacionada con los beneficios no monetarios, como información médica en el caso de seguros de salud, preferencias de tiempo libre o datos de desarrollo profesional.

Asimismo, es esencial capacitar a los empleados y al personal de recursos humanos en la importancia de mantener la confidencialidad y el manejo adecuado de la información personal (Riyanto et al., 2021). Se deben establecer protocolos claros para el acceso a estos datos y garantizar que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información, de acuerdo con las regulaciones de privacidad y protección de datos vigentes en el país y la industria.

En el caso de que se produzca una brecha de seguridad o una violación de datos, se deben tener en marcha procedimientos de notificación y manejo de incidentes para abordar la situación de manera eficiente y transparente, cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables y protegiendo los intereses de los empleados.

4.5.7. Formación y capacitación:

Es fundamental ofrecer a los empleados información completa y capacitación efectiva sobre cómo maximizar el valor de los beneficios no monetarios disponibles. Este enfoque proactivo no solo asegura que los empleados estén plenamente conscientes de las oportunidades que tienen a su disposición, sino que también les ayuda a sacar el máximo provecho de estos beneficios, optimizando así su experiencia laboral y su desarrollo profesional (Riyanto et al., 2021).

Para lograr esto de manera efectiva, se pueden implementar diversas estrategias, que incluyen:

Orientación Personalizada: Proporcionar a cada empleado una orientación personalizada sobre los beneficios no monetarios que están disponibles y cómo se aplican a su situación particular. Esto puede incluir reuniones uno a uno con un especialista en recursos humanos o la disponibilidad de un portal en línea que ofrezca información detallada y recomendaciones personalizadas.

Sesiones de Capacitación: Realizar sesiones periódicas de capacitación para empleados sobre cómo utilizar los beneficios no monetarios de manera efectiva. Estas sesiones pueden cubrir temas como la inscripción en programas de desarrollo profesional, el acceso a servicios de salud, la programación de días libres, y más.

Material Informativo: Proporcionar materiales informativos claros y fáciles de entender que describan los beneficios no monetarios disponibles y proporcionen instrucciones paso a paso sobre cómo aprovecharlos. Estos materiales pueden ser físicos o digitales, según las

preferencias de los empleados.

Recursos en Línea: Establecer plataformas en línea donde los empleados puedan acceder a información actualizada sobre los beneficios, así como a herramientas interactivas que les ayuden a tomar decisiones informadas.

Feedback Continuo: Fomentar la retroalimentación de los empleados sobre su experiencia con los beneficios no monetarios y utilizar esta información para ajustar y mejorar los programas en curso.

4.5.8. Resolución de conflictos:

Es esencial establecer un procedimiento claro y efectivo para abordar cualquier disputa o conflicto que pueda surgir en relación con el plan de remuneración no monetario (Solís Granda & Burgos Villamar, 2023). Esto garantiza una resolución justa y equitativa de las preocupaciones de los empleados, al tiempo que mantiene la armonía en el lugar de trabajo y protege la integridad del plan.

El procedimiento para abordar disputas o conflictos relacionados con la remuneración no monetaria debe incluir los siguientes elementos clave:

Identificación y Comunicación: Los empleados deben saber cómo y a quién comunicar sus preocupaciones o disputas relacionadas con el plan. Esto podría involucrar a recursos humanos, un gerente directo o una figura designada específicamente para manejar estos asuntos.

Investigación Imparcial: Una vez que se presente una disputa, se debe llevar a cabo una investigación imparcial y objetiva. Esto puede requerir la recopilación de evidencia, la realización de entrevistas y el análisis de documentación relevante.

Resolución de Nivel Inferior: Se debe fomentar la resolución de disputas a nivel de equipo o departamento siempre que sea posible. Los gerentes y supervisores deben tener la autoridad y las habilidades para abordar y resolver conflictos de manera efectiva.

Escalada Gradual: Si la disputa no se resuelve a nivel de equipo, debe existir un proceso de escalada gradual para llevar el problema a instancias superiores o a recursos humanos. Este proceso debe estar claramente definido y documentado.

Mediación: En algunos casos, puede ser necesario recurrir a un mediador externo o un tercero imparcial para facilitar la resolución de la disputa. Este mediador ayudará a las partes involucradas a encontrar una solución mutuamente aceptable.

Documentación y Seguimiento: Todas las etapas del proceso de resolución de disputas deben documentarse cuidadosamente. Además, se debe realizar un seguimiento para asegurarse de que las soluciones acordadas se implementen de manera efectiva y que no se repitan problemas similares en el futuro.

Confidencialidad: Se debe garantizar la confidencialidad de las partes involucradas en la disputa, protegiendo su privacidad y evitando represalias.

Un procedimiento claro y estructurado para abordar disputas relacionadas con el plan de remuneración no monetario promueve un ambiente de trabajo justo y confiable, y brinda a los empleados la seguridad de que sus preocupaciones serán tratadas de manera adecuada y justa.

4.5.9. Supervisión y auditoría:

Es esencial llevar a cabo auditorías periódicas con el propósito de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con el plan de remuneración no monetario (Díaz-García & Almorza-Gomar, 2023). Estas auditorías constituyen un proceso fundamental para evaluar la efectividad y la conformidad de las prácticas de compensación no monetaria dentro de la organización, y para garantizar que se estén aplicando de manera coherente y justa en todos los niveles.

4.5.10. Comunicación de cambios:

Es fundamental comunicar a los empleados cualquier modificación planificada en el plan de remuneración no monetario con suficiente antelación, con el objetivo de evitar sorpresas desagradables y fomentar la transparencia y la confianza en el entorno laboral. Esta práctica de anticipación garantiza que los empleados estén plenamente informados sobre los cambios que puedan afectar su compensación no monetaria y les brinda la oportunidad de adaptarse y tomar decisiones informadas (Rubio et al., 2020).

El proceso de comunicación de cambios en el plan de remuneración no monetario debe incluir los siguientes pasos clave:

Notificación Previa: Tan pronto como se haya tomado la decisión de realizar cambios, notificar a los empleados de manera oportuna y clara. Esto puede incluir anuncios en reuniones, comunicaciones por correo electrónico, mensajes en el portal de recursos humanos u otros canales de comunicación interna.

Explicación Detallada: Proporcionar una explicación completa y detallada de los cambios planeados, incluyendo cómo afectarán a los empleados y cuándo entrarán en vigencia. Es importante describir los motivos detrás de los cambios y cómo se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.

Oportunidades para Preguntas y Aclaraciones: Facilitar un espacio para que los empleados hagan preguntas y obtengan aclaraciones sobre los cambios propuestos. Esto puede llevarse a cabo en reuniones informativas o a través de un sistema de preguntas y respuestas en línea.

Consideración de Retroalimentación: Animar a los empleados a proporcionar retroalimentación sobre los cambios propuestos. Esto puede ayudar a identificar preocupaciones o problemas potenciales que pueden necesitar ajustes.

Período de Transición: Establecer un período de transición adecuado para que los empleados se adapten a los cambios. Durante este tiempo, brindar apoyo y recursos adicionales según sea necesario para facilitar una transición sin contratiempos.

Actualizaciones Continuas: Mantener a los empleados informados a medida que se implementan los cambios y proporcionar actualizaciones periódicas sobre cómo están funcionando y cualquier ajuste adicional que pueda ser necesario.

Escuchar y Aprender: Utilizar la retroalimentación y la experiencia de los empleados para aprender y mejorar futuros cambios en el plan de remuneración no monetario.

La comunicación anticipada de cambios es esencial para mantener un entorno laboral transparente y mantener la moral y la confianza de los empleados, incluso cuando se realizan modificaciones en el plan de remuneración no monetario.

4.5.11. Retroalimentación continua:

Es fundamental promover y cultivar una sólida cultura de retroalimentación en la que los empleados se sientan alentados y empoderados para expresar sus opiniones, preocupaciones y

sugerencias relacionadas con el plan de remuneración no monetario. Esta cultura no solo fortalece la comunicación y la colaboración en el lugar de trabajo, sino que también permite a la empresa identificar áreas de mejora y adaptar el plan de compensación no monetaria de manera más efectiva.

Para fomentar esta cultura de retroalimentación, se pueden implementar las siguientes prácticas y estrategias:

Comunicación Abierta: Establecer canales de comunicación abiertos y accesibles donde los empleados puedan compartir sus pensamientos en cualquier momento. Esto puede incluir buzones de sugerencias, reuniones periódicas de retroalimentación o un sistema de comentarios en línea.

Confidencialidad: Garantizar que las opiniones y preocupaciones de los empleados se traten con confidencialidad y sin temor a represalias. Esto promoverá una mayor franqueza y honestidad en la retroalimentación.

Sesiones de Escucha Activa: Organizar sesiones periódicas de escucha activa donde los líderes y gerentes estén disponibles para escuchar las inquietudes de los empleados y responder a ellas de manera constructiva.

Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas de satisfacción de manera regular para obtener retroalimentación anónima sobre la percepción de los empleados sobre el plan de remuneración no monetario y otros aspectos del trabajo.

Grupos de Enfoque: Formar grupos de enfoque donde los empleados puedan discutir en profundidad temas relacionados con la compensación no monetaria y proporcionar ideas valiosas para mejoras.

Respuesta Activa: Actuar sobre la retroalimentación recibida, ya sea implementando cambios sugeridos, explicando las razones detrás de ciertas decisiones o proporcionando retroalimentación sobre cómo se está abordando un problema.

Reconocimiento y Agradecimiento: Reconocer y agradecer a los empleados por sus contribuciones y retroalimentación, reforzando así la importancia de su participación en la mejora continua de la organización.

Transparencia: Mantener a los empleados informados sobre cómo se están abordando las preocupaciones planteadas y qué cambios se están realizando como resultado de su retroalimentación.

Cultura de Aprendizaje: Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, donde la retroalimentación se ve como una oportunidad para crecer y desarrollarse tanto a nivel individual como organizacional.

En resumen, una cultura de retroalimentación efectiva y abierta es esencial para involucrar a los empleados en la mejora constante del plan de remuneración no monetario y de otros aspectos de la organización, lo que a su vez contribuye a un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo

4.6. Indicadores de gestión

Estos KPI ayudan a medir el impacto y la eficacia de estos beneficios en la satisfacción de los empleados, la retención del talento y la productividad. En la actualidad Novaclínica no tiene una línea base.

4.6.1. Tasa de Retención de Empleados:

Este KPI mide la proporción de empleados que deciden quedarse en la empresa durante un período específico. Un aumento en la tasa de retención podría indicar que los componentes de remuneración no monetaria están siendo efectivos en la retención de talento.

4.6.2. Participación en Programas de Bienestar:

Si ofreces programas de bienestar como gimnasios, clases de yoga o asesoramiento de salud, puedes medir la participación de los empleados en estos programas como un KPI. Un aumento en la participación podría indicar un interés y compromiso positivo con los beneficios no monetarios.

4.6.3. Uso de Días de Vacaciones y Tiempo Libre:

Mide cuántos días de vacaciones y tiempo libre utilizan los empleados en comparación con cuántos tienen disponibles. Un aumento en el uso de estos beneficios podría indicar que los empleados valoran las oportunidades de descanso y tiempo libre.

4.6.4. Costo de Reemplazo de Empleados:

Calcula el costo promedio de reemplazar a un empleado que se va de la empresa. Si este costo disminuye, podría ser un indicio de que los beneficios no monetarios están ayudando a retener al personal.

4.6.5. Productividad y Rendimiento Laboral:

Evalúa el rendimiento y la productividad de los empleados antes y después de la implementación de beneficios no monetarios. Un aumento en la productividad podría indicar que estos beneficios están mejorando el desempeño laboral.

4.6.6. Opiniones en Redes Sociales Internas:

Monitorea las discusiones y comentarios de los empleados en las redes sociales internas de la empresa relacionados con los beneficios no monetarios. Un aumento en comentarios positivos podría indicar su efectividad.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.Conclusiones

Los planes de remuneración no monetaria en el sector de empresas privadas de salud en Ecuador se basan en principios fundamentales de integridad y legalidad. La transparencia desempeña un papel crucial al valorar los beneficios, ya que proporciona a los empleados una comprensión clara de cómo se evalúa cada beneficio.

Se enfatiza la importancia de beneficios no monetarios para los trabajadores de Novaclínica, como descuentos en servicios de bienestar, que no solo contribuyen a la satisfacción laboral, sino que también promueven la salud y el bienestar de los empleados. Además, se reconoce la relevancia de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como cursos de formación y programas de mentoría, para el crecimiento y avance de los trabajadores.

En la gestión del tiempo, se destaca la necesidad de equilibrar el tiempo dedicado al trabajo con el tiempo libre para otros aspectos de la vida de los empleados. Las relaciones laborales positivas entre los jefes y los trabajadores son identificadas como un elemento clave para el bienestar general de los empleados.

La confidencialidad y el manejo adecuado de la información personal son considerados elementos cruciales en la recopilación y acceso a datos relacionados con beneficios no monetarios.

La estabilidad laboral se destaca como una prioridad para la mayoría de los encuestados, subrayando la importancia de la seguridad en el empleo. Por último, se resalta la necesidad de una retroalimentación continua como elemento fundamental para fortalecer la comunicación y la colaboración en el lugar de trabajo. Estos principios y prácticas forman la base para un enfoque integral y efectivo en la implementación de planes de remuneración no monetaria en el sector de empresas privadas de salud en Ecuador.

5.2.Recomendaciones

Para fortalecer la gestión de los planes de remuneración no monetaria, se proponen diversas iniciativas, en primer lugar, se sugiere mejorar la comunicación con un sistema más transparente, que incluya un portal de recursos humanos y notificaciones por correo. Además, se plantea fomentar la retroalimentación continua a través de reuniones y buzones de sugerencias. Esto permitirá a los empleados expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias de manera efectiva.

Por otro lado, se considera fundamental medir la satisfacción regularmente mediante encuestas para ajustar el plan de compensación de forma más eficiente. Asimismo, se propone reconocer y agradecer a los empleados por sus contribuciones, lo que reforzará su importancia en la mejora continua de la organización y creará un ambiente de aprecio y motivación.

Es importante mantener a los empleados informados sobre los cambios en la remuneración, promoviendo así la transparencia y construyendo confianza en la organización. Para abordar conflictos de manera efectiva, se sugiere establecer un proceso claro y documentado, con la posibilidad de recurrir a mediadores externos si es necesario, garantizando un enfoque justo y equitativo.

Además, se propone evaluar periódicamente los beneficios y ajustarlos según sea necesario para asegurar que estén alineados con las necesidades y expectativas cambiantes de los empleados. Por último, se promueve la participación en programas de bienestar, como salud y bienestar, desarrollo profesional y flexibilidad laboral, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y contribuir a un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados.

CAPITULO 6. REFERENCIAS

- Achoma Tito, M. R. (2020). *RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LADRILLERA TAURO S.A.C. - 2019* [Tesis de Maestría en Ciencias: Administración (MBA), con mención en Gerencia de Recursos Humanos]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Akbari, M., Bagheri, A., Fathollahi, A., & Darvish, M. (2020). Job satisfaction among nurses in Iran: Does gender matter? *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S215288>
- Albougami, A. S., Almazan, J. U., Cruz, J. P., Alquwez, N., Alamri, M. S., Adolfo, C. A., & Roque, M. Y. (2020). Factors affecting nurses' intention to leave their current jobs in Saudi Arabia. *International Journal of Health Sciences*, 14(3), 33–40.
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95–104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Arcentales Segarra, J. L. (2022). *Modelo de retención de personal basado en factores de Motivación. Caso de estudio empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica* [Tesis de Magíster]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arslan Yurumezoglu, H., & Kocaman, G. (2016). Predictors of nurses' intentions to leave the organisation and the profession in Turkey. *Journal of Nursing Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1111/jonm.12305>
- Cabrera Armas, C., Medina Sánchez, G. M., & Condori Aguilar, M. del P. (2020). *El compromiso organizacional como mediador de la relación entre percepción del soporte organizacional e intención de renuncia en el sector público*. ESAN.
- Carpio, D. A., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit*, 20(1). <https://doi.org/10.30682/nm2101c>
- de Sousa Pires, V. P., & Perroca, M. G. (2023). EMOTIONAL SALARY AS A MANAGEMENT TOOL: IMPORTANCE ATTRIBUTED BY NURSING PROFESSIONALS. *Cogitare Enfermagem*, 28, e87837. <https://doi.org/10.1590/CE.V28I0.92563>
- Díaz-García, G., & Almorza-Gomar, D. (2023). How does Emotional Salary Influence Job Satisfaction?. A Construct to be Explored. *Anduli*, 23, 57–82. <https://doi.org/10.12795/ANDULI.2023.I23.04>
- Dominguez Ortega, T. O. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango)* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Rafael Landívar.
- Gerhart, B. A. (2022). *Compensation* (14th ed.). McGraw Hill.
- Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Diaz-Saurin, F., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 449–458. [https://doi.org/10.21511/PPM.21\(2\).2023.42](https://doi.org/10.21511/PPM.21(2).2023.42)
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (6th ed.). Cengage.
- Hair, J. F., Black, Jr, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. In *Pearson New International Edition*.
- Hamza, P. A., Othman, R. N., Qader, K. S., Anwer, S. A., Hamad, H. A., Gardi, B., & Ibrahim, H. K. (2022). Financial crisis: Non-monetary factors influencing Employee

- performance at banking sectors. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(3). <http://www.journal-repository.theshillonga.com/index.php/ijebm/article/view/4990>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.*
- Ibrahim, N. M., Ahmed, Z. A., & Khogali, N. A. (2021). Job satisfaction among nurses in Khartoum state government hospitals: 2019. *International Journal of Home Science*, 7(2). <https://doi.org/10.22271/23957476.2021.v7.i2b.1151>
- Kairies-Schwarz, N., & Krieger, M. (2013). How do Non-Monetary Performance Incentives for Physicians Affect the Quality of Medical Care? - A Laboratory Experiment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2278866>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/APL0000133>
- Martínez Ojeda, E., & Riera Vintimilla, R. (2022). *Diagnóstico del grado de aplicación del salario emocional de una empresa cuencana dedicada al retail de motos* [Trabajo de Grado]. Universidad del Azuay.
- Martocchio, J. J. (2018). *Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals* (6th ed.). McGraw Hill.
- Morales, J. A. M., Lozano, X. S., Rincón, F. J. G., & Bocanegra, N. J. J. C. (2023). El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México: The impact of emotional salary, productivity and permanence in women aged 20-29 in Saltillo, Coahuila, Mexico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 200-218–200–218. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V4I3.1072>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Human Resource Management* (7th ed.). McGraw Hill.
- Oscá Segovia, A. (2004). *Prácticas de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid : Sanz y Torres.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1). <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigacion*, 15(1). <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Ratnasari, S. L., Prasetyo, E. J., & Hakim, L. (2020). The Effect of Organizational Commitment , Organizational Culture , Work Environment , and Leadership Style on Job Satisfaction. *Enrichment: Journal of Management*, 11(1).
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION AS PERFORMANCE PREDICTORS IN A CHILEAN PUBLIC ORGANIZATION. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219–234.
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>

- Salanova, M. (2008). Healthy organizations: An approximation from positive psychology. *Psicología Positiva: Bases Científicas Del Bienestar Y La Resiliencia*, 403–427.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-80052996380&partnerID=40&md5=4a78314976281b0568cc62d6b70f2c6d>
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Emotional salary in the job satisfaction of SME employees. Bibliographical review. *Podium*, 43, 163–176.
<https://doi.org/10.31095/PODIUM.2023.43.10>
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246–257.
<https://doi.org/10.1016/J.IJNURSTU.2010.09.013>
- Vera, V. D. G., Arias, J. D. B., Quintero, L. F., López, I. C. P., López, C. Q., & Santacruz, J. S. R. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1–18.
<https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Vinogradov, D., & Shadrina, E. (2013). Non-monetary incentives in online experiments. *Economics Letters*, 119(3), 306–310. <https://doi.org/10.1016/J.ECONLET.2013.03.014>
- Zok, K. (2020). Consumer protection in cloud computing contracts stipulating non-monetary remuneration. *International Journal of Law and Information Technology*, 28(1), 20–38.
<https://doi.org/10.1093/IJLIT/EAAA006>