



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

“DISEÑO DE UN PLAN DE SALARIO EMOCIONAL PARA LOS  
FUNCIONARIOS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA”

AUTOR: RENÉ ANTONIO SÁNCHEZ QUEZADA

ASESORA: Dra. PRISCILA MARÍA HERMIDA BERMEO

LÍNEA/S DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD LOCAL Y GLOBAL

QUITO, ABRIL, 2024

Quito, 18 de abril 2024

Dra. Priscila María Hermida Bermeo  
**ASESORA**

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz (PUCE); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) .....

Dra. Priscila María Hermida Bermeo  
C.C.: 0102870607

## **PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz (PUCE):

(f): .....

Dra. Priscila María Hermida Bermeo

C.C.: 0102870607

(f): .....

Mgtr. Carlos Efrain Sierra Sierra

C.C.: 1715798532

(f): .....

Mgtr. José Chicaiza

C.C.: 1712013208

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, René Antonio Sánchez Quezada, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Quito, 18 de abril de 2024

f): .....

René Antonio Sánchez Quezada

C.C.: 1105986655

## **AUTORÍA**

Yo, René Antonio Sánchez Quezada portador de la cédula de ciudadanía N°1105986655, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz (PUCE) de posibles reclamos o acciones legales.

f): .....

René Antonio Sánchez Quezada

C.C.: 1105986655

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: René Antonio Sánchez Quezada, con CC: 1105986655, autor del trabajo de grado intitulado: “DISEÑO DE UN PLAN DE SALARIO EMOCIONAL PARA LOS FUNCIONARIOS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA”, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz (PUCE), de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 18 de abril de 2024

f): .....

René Antonio Sánchez Quezada

C.C.: 1105986655

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, de quien proviene todo conocimiento y fuerzas; en segundo lugar, a mis padres, hermano y sobrino, quienes de diversas maneras me han impulsado a seguir adelante en este caminar académico; y, finalmente a mis amigos y amigas que son regalos del cielo que me han sostenido y han estado conmigo.

René Antonio Sánchez Quezada

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quien a lo largo de toda mi vida y en de manera clara en estos meses de formación académica, me ha sostenido y llenado de fuerzas para avanzar. A mis padres René y Charito, que con su amor me han llenado de aliento en cada minuto de mi vida. A mi hermano Juan Marcos, Karina y mi sobrino Isaac que son parte de mi corazón. Y, finalmente a mis amigos y amigas, que, sin darse cuenta, me han impulsado de muchas maneras.

René Antonio Sánchez Quezada

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	IV
AUTORÍA .....	V
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	VI
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
1. RESUMEN .....	XIV
2. ABSTRACT .....	XV
3. INTRODUCCIÓN.....	1
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS .....	5
Objetivo General: .....	5
Objetivos Específicos:.....	5
4. ESTADO DEL ARTE .....	5
4.1. Antecedentes .....	5
4.2. Marco teórico .....	7
4.2.1. Salario emocional .....	7
4.2.2. Motivación laboral .....	8
4.2.3. Tipos de motivación.....	9
4.2.4. Teorías motivacionales .....	10
4.2.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow .....	10
4.2.4.2. Teoría de dos factores de Herzberg.....	11
4.2.4.3. Teoría Motivacional de McClelland .....	12
4.2.4.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	13
4.2.5. Satisfacción laboral y cultura organizacional .....	14
4.3. Materiales y métodos .....	15
4.3.1. Métodos de investigación .....	15
4.3.2. Tipo de investigación.....	16
4.3.2.1. Investigación descriptiva.....	16

4.3.2.2.	Investigación de campo.....	16
4.3.2.3.	Enfoque mixto.....	16
4.3.3.	Técnica de investigación.....	17
4.3.3.1.	Encuesta.....	17
4.3.3.2.	Entrevista.....	17
4.3.3.3.	Población.....	17
4.3.3.4.	Muestra.....	18
6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	19
6.1.	Análisis de la encuesta aplicada a los servidores administrativos de la UNL .	19
6.1.1.	Diagnostico situacional.....	19
6.1.2.	Percepción salarial.....	20
6.1.3.	Satisfacción y motivación laboral.....	21
6.1.4.	Importancia y satisfacción de las funciones laborales.....	22
6.2.	Análisis de la entrevista aplicada al Director de Talento Humano de la UNL	25
6.3.	Matriz FODA.....	28
6.4.	Discusión.....	29
6.5.	Propuesta.....	31
6.5.1.	Título de la propuesta.....	31
6.5.2.	Antecedentes de la propuesta.....	31
6.5.3.	Objetivos.....	32
6.5.3.1.	Objetivo general.....	32
6.5.3.2.	Objetivos específicos.....	33
6.5.4.	Responsable de la ejecución de la propuesta.....	33
6.5.5.	Diseño de incentivos emocionales.....	33
6.5.6.	Implementación del diseño de incentivos emocionales.....	40
6.5.7.	Seguimiento y evaluación del plan emocional.....	40
6.5.8.	Costos involucrados en el plan emocional.....	44
7.	CONCLUSIONES.....	48
8.	RECOMENDACIONES.....	48
9.	CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	50
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
11.	ANEXOS.....	55
	Anexo 1. Anteproyecto.....	55
	Anexo 2. Encuesta aplicada a los funcionarios administrativos de la UNL.....	56

Anexo 3. Guía de entrevista aplicada al Director de Talento Humano de la UNL..... 58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de motivación .....	9
Tabla 2 Población funcionarios administración central UNL .....	18
Tabla 3 Escala de valoración .....	19
Tabla 4 Diagnóstico situacional UNL .....	19
Tabla 5 Percepción salarial .....	20
Tabla 6 Satisfacción y motivación laboral.....	21
Tabla 7 Análisis FODA UNL .....	28
Tabla 8 Plan de capacitación y coaching .....	35
Tabla 9 Costos asociados en el plan emocional.....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones .....	11
Figura 2 Teoría de los factores de Herberg.....	12
Figura 3 Importancia del trabajo.....	23
Figura 4 Nivel de satisfacción de los funcionarios .....	24

## 1. RESUMEN

Las empresas en la actualidad están en constante evolución y deben lograr satisfacer y motivar al trabajador y principalmente las instituciones de educación superior, por lo tanto, el salario emocional se refiere a aquellos beneficios no financieros que una institución proporciona a sus empleados como parte de su compensación total. Estos beneficios van más allá del salario monetario y buscan satisfacer necesidades emocionales y psicológicas de los empleados. Se planteó como objetivo, diagnosticar las dificultades que enfrenta los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja en términos de satisfacción laboral y plantear una solución en la forma de plan de salario emocional. Para lo cual se empleó una metodología descriptiva, de campo con un enfoque mixto, mediante la aplicación de un cuestionario de base estructurada que permitió recolectar información en tres secciones que permitieron realizar un diagnóstico situacional, contar con la percepción salarial y la satisfacción y motivación laboral este instrumento fue aplicado a los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, mientras que con el enfoque cualitativo se desarrolló una guía de entrevista para el jefe de talento humano, por medio del cual se obtuvieron datos relevantes entre los cuales el 72% señala que, la universidad no proporciona reconocimientos económicos a los funcionarios de mejor rendimiento. Por lo tanto, se propone realizar un diseño de un plan de salario emocional para los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad de motivar, satisfacer y retener al talento humano en miras de lograr el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los funcionarios.

**Palabras clave:** Funcionarios, Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, Salario emocional, Motivación, Satisfacción laboral.

## 2. ABSTRACT

Actually, the companies are constantly evolving and must achieve the satisfaction and motivation for the employee, main the institutions of higher education, therefore, the emotional salary refers to those non-financial benefits that an institution provides to its employees as part of their total compensation. These benefits go beyond monetary salary and seek to satisfy the employee's emotional and psychological needs. The objective proposed was to diagnose the difficulties faced by the Central Administration employees of the Universidad Nacional de Loja in terms of job satisfaction and propose a solution in the form of an emotional salary plan. For this purpose, was used a descriptive methodology, field with a mixed approach, through the application of a structured based questionnaire that allowed collect information in three sections that allowed make a situational diagnosis, salary perception and job satisfaction and motivation, this instrument was applied to the Central Administration employees of the Universidad Nacional de Loja, while with the qualitative approach. an interview guide was developed for the head of human talent, relevant data were obtained among which 72% feel that the university doesn't provide economic recognition to the best employees. Therefore, it's proposed to design an emotional salary plan for Central Administration employees of Universidad Nacional de Loja, with the purpose of motivate, satisfy and retain human talent in order to achieve the personal and professional develop and growth of the employees.

**Key words:** Civil servants, Central Administration of the National University of Loja, Emotional salary, Motivation, Job satisfaction.

### 3. INTRODUCCIÓN

El mundo laboral cambia con el tiempo, y lo que era importante hace algunos años para los colaboradores, hoy en día ya no tienen un valor significativo, por lo cual, las organizaciones altamente competitivas buscan generar estrategias que permitan formar y retener a los mejores talentos, entonces contar con un plan salario emocional y otras estrategias que generen felicidad en el trabajo son primordiales para tener un personal de excelencia (Navarro, 2021).

En este contexto, en el actual panorama laboral las organizaciones se encuentran cada vez más enfocadas en el bienestar y la satisfacción de los empleados; reconocer y valorar el desempeño y contribución, se ha convertido en una prioridad para fomentar un ambiente laboral saludable y promover la retención del talento humano, por esta razón, el concepto de salario emocional ha ganado relevancia como una estrategia efectiva para fortalecer la relación entre los empleados y la organización.

Por lo tanto, el salario emocional se ha aplicado en muchas empresas dando buenos resultados, porque los colaboradores se muestran más comprometidos y el ambiente del lugar de trabajo presenta mejores condiciones y las relaciones interpersonales se vuelven fáciles de manejarlas, con trabajadores motivados con la aplicación de incentivos se sentirán reconocidos por el trabajo realizado, el colaborador debe percibir que sus necesidades son satisfechas, tomando como referencia la pirámide de Maslow, en la cual se considera la autorrealización (Grunauer, 2021).

Este estudio se centrará en realizar un diagnóstico situacional que permita detectar cuales son las dificultades que enfrentan los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja – UNL, en términos de satisfacción laboral y con la finalidad de plantear un diseño de un plan de salario emocional, considerando que esta institución educativa es reconocida por la excelencia académica y compromiso con la comunidad, por lo tanto, se comprende la importancia de cultivar un entorno laboral positivo que fomente el crecimiento y desarrollo personal de los servidores.

Desde este aspecto dentro de la presente investigación, se busca que este plan de salario emocional, brinde incentivos tangibles e intangibles a los funcionarios de Administración Central, promoviendo la motivación, satisfacción laboral y sentido de

pertenencia. Para lograrlo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades, expectativas y preferencias de los empleados, teniendo en cuenta las particularidades y desafíos propios de la Universidad Nacional de Loja.

A través de este estudio, se espera contribuir a la creación de un ambiente laboral más estimulante y gratificante para los funcionarios, mejorando así el bienestar emocional y, en última instancia, el desempeño y productividad. Además, se espera que los resultados obtenidos sirvan como referencia para otras instituciones educativas y organizaciones interesadas en implementar estrategias de salario emocional adaptadas a las propias realidades y necesidades.

En consecuencia, en el marco de este estudio se adaptará a las necesidades, expectativas y preferencias de los funcionarios de Administración Central, mediante un enfoque holístico, se busca ir más allá de la compensación económica tradicional y considerar aspectos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el reconocimiento, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo saludable, entre otros. Para lograr lo antes descrito se llevará a cabo un análisis minucioso de las características y necesidades del personal de Administración Central, mediante encuestas, entrevistas y otros métodos de investigación. Los resultados de este análisis permitirán identificar los elementos clave que deben incorporarse en el plan de salario emocional, así como las estrategias y acciones específicas para implementarlo de manera efectiva.

Se espera que este proyecto no solo beneficie a los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, sino que también tenga un impacto positivo en toda la institución, al mejorar la calidad de vida laboral y promover un clima organizacional favorable, permite de esta manera aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia y excelencia en los servicios administrativos brindados por la universidad.

Finalmente, a lo largo de esta investigación, se profundizará en las dimensiones y componentes esenciales del salario emocional, se presentará el marco conceptual y metodológico utilizado, los principales hallazgos encontrados para de esta manera plantear el diseño del plan de salario emocional y se brindarán conclusiones y recomendaciones basadas en los datos obtenidos.

## **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA**

La Universidad Nacional de Loja, fue fundada el 31 de diciembre del año 1859, cuenta con una trayectoria de 163 años al servicio de la comunidad lojana y del sur del país; a lo largo de su historia, ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo sostenible, eficiente y constante de la nación. Su origen se remonta al Gobierno Federal de Loja, bajo la dirección de Don Manuel Carrión Pinzano, en aquellos años, mediante un decreto, se vinculó al colegio San Bernardo con la posibilidad de ofrecer estudios en Jurisprudencia, Filosofía y Letras, Teología y Medicina; aunque inicialmente se materializaron solo los estudios de Jurisprudencia, este fue un paso significativo en la consolidación de la institución como un pilar educativo en la región (Página Institucional de la Universidad Nacional de Loja, 2023).

En la actualidad, la dirección administrativa de la institución educativa está a cargo del Doctor Nikolay Aguirre, quien desempeña el rol de Rector. Durante su período de gestión, que abarca cuatro años, el Doctor ha logrado materializar una nueva oferta académica. En la actualidad, la Alma Mater de los lojanos cuenta con una impresionante variedad de programas, que incluyen 45 carreras de pregrado de modalidad presencial, 8 de pregrado a distancia, así como 25 programas de Posgrado disponibles de forma presencial, semipresencial y en línea (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI, 2019)

La Universidad Nacional de Loja ha enfrentado una larga crisis de gobernabilidad y gobernanza, que se intensificó desde finales de 2008 hasta mediados de 2018, esta situación generó una profunda inestabilidad en el cumplimiento de la misión y gestión institucional. Como resultado de esta crisis, la universidad perdió gradualmente la imagen y credibilidad como institución de educación superior, limitando las oportunidades para el progreso académico y científico en el entorno de influencia. (PEDI, 2019).

Considerando que, en el FODA de Gestión Institucional, una de las debilidades que presenta actualmente, el talento humano se encuentra desmotivado, sin instrumentos actualizados de gestión y limitada capacitación continua, desde esta perspectiva en la Evaluación de Desempeño realizada en la UNL (2021), se evidenció que, del total de 220 servidores de Administración Central, solamente el 22% obtuvo calificación de

excelente, en donde, tomando como referencia el Informe de Resultados de Evaluación de Desempeño realizado por la Dirección de Talento Humano de la UNL (2021), permite observar que existen factores que afectan este rendimiento, entre ellos la falta de motivación para ejecutar las actividades asignadas.

Con base en la Encuesta de Satisfacción Laboral (2020), aplicada a los funcionarios administrativos de la UNL, se observa que, referente la pregunta: ¿Considera que la remuneración percibida está acorde a las funciones desempeñadas? el 52.3% eligieron la opción de Poco de acuerdo y en segundo lugar con un 30%, eligieron la opción De acuerdo; esto permite observar que, en relación a la carga laboral asignada y que se realiza habitualmente, los funcionarios tienen el pensamiento de que el salario no está acorde a las responsabilidades laborales.

De igual forma en la entrevista realizada a Alexandra Jaramillo (2021), Directora de Talento Humano, existen varios servidores que han expresado malestar con el proceso de recategorización realizado en la institución, en donde principalmente se observa que muchos de ellos no están de acuerdo con la decisión final del proceso, la permanencia en el mismo perfil de puesto y salario.

Finalmente, los servidores administrativos que están regulados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP, y enfrentan una barrera evidente que impacta en el desempeño y satisfacción laboral, la ausencia de normativas claras para el escalafón o ascenso, a diferencia de lo que ocurre con los docentes universitarios. Por esta razón, es necesario detallar que la satisfacción y motivación laboral producen aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta mejorar las condiciones en el trabajo. Considerando lo mencionado Montalvo (2018) detalla los diversos beneficios no económicos e intangibles que un empleado puede percibir, reforzará el salario monetario que percibe mes a mes; esto, representa una estrategia para contrarrestar la inconformidad, bajo rendimiento laboral y poca motivación.

Por otro lado, Melo et al. (2018) el salario emocional desempeña un papel crucial al cultivar un compromiso y comodidad profundos entre los empleados y su entorno laboral. Es esencial crear un ambiente organizacional que inspire a las personas, fomentando la percepción de apoyo por parte de los directivos. Este respaldo impulsa que los empleados se sientan no solo escuchados, sino también valorados y

considerados. A medida que el tiempo avanza, este enfoque contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, fortaleciendo así su lealtad hacia la empresa. En consecuencia, de acuerdo a la problemática descrita se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo solucionar el problema de la falta de motivación que se origina en la no existencia de un proceso de ascensos y promoción en la institución?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Diagnosticar las dificultades que enfrenta los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja en términos de satisfacción laboral y plantear una solución en la forma de plan de salario emocional.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico inicial del grado de satisfacción de los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.
- Medir la satisfacción y motivación laboral en los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.
- Analizar el posible impacto de la implementación del salario emocional en la resolución de los problemas detectados en el diagnóstico situacional y en la medición de satisfacción laboral en los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.
- Articular y plantear la propuesta de salario emocional para los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja que resuelva las dificultades detectadas en los capítulos 1 y 2.

## **4. ESTADO DEL ARTE**

### **4.1. Antecedentes**

Para realizar esta investigación se llevó a cabo un exhaustivo análisis de trabajos tanto a nivel internacional como nacional, por lo tanto, se presentan los aspectos más relevantes que contribuyen de manera significativa al desarrollo de este estudio:

El artículo titulado: El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad, determina que el salario emocional es un elemento significativo en la salud y bienestar de los trabajadores y en el funcionamiento de la empresa, en este sentido, el objeto de investigación fue el personal que trabaja en la Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre en Piura, Perú (año 2018). Donde se concluye que, el salario emocional contribuye notablemente a una mayor eficiencia en el trabajo, por lo que es necesario realizar una implementación de estrategias de Salario Emocional para aumentar la efectividad y minimizar la insatisfacción laboral (Rodríguez, 2020).

El estudio titulado Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral, fue llevado a cabo en la ciudad de Juárez, México, en el año 2020. El propósito de este estudio fue exponer los hallazgos de una revisión bibliográfica a nivel global acerca de los beneficios derivados de la adopción del concepto de salario emocional como una alternativa para mejorar el desempeño en el ámbito laboral. Los resultados revelan que el uso de este incentivo ha demostrado un aumento en el rendimiento, la productividad, la proactividad, la eficiencia y el compromiso de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales (Espinoza & Toscano, 2020).

A nivel nacional, en el artículo titulado: Cultura organizacional y salario emocional, investigación que fue realizada en la Universidad Católica de Cuenca en el año 2022, este estudio propone un modelo de cultura organizacional que incorpora variables relacionadas con el salario emocional, es decir, oportunidades de desarrollo, balance de vida, cultura laboral, beneficios psicológicos, entorno laboral sobre la cultura organizacional. Los hallazgos revelan que hay una clara influencia de ciertos factores en la cultura organizacional. El bienestar psicológico y la cultura laboral se destacan como variables de gran importancia, mientras que el equilibrio entre la vida personal y laboral tiene una importancia moderada. Por otro lado, el entorno laboral y las oportunidades de desarrollo muestran una influencia baja. (Cordero, et al, 2022).

En el trabajo titulado Análisis del salario emocional y clima laboral en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Este proyecto se enfocó en realizar un exhaustivo análisis del salario emocional y el clima laboral de los colaboradores de la Universidad Estatal del Sur de Manabí durante el año 2022. El objetivo principal fue construir un mapa integral de soluciones que abarque diversas áreas, tales como salud y bienestar,

flexibilidad laboral, cuidado de dependientes, desarrollo profesional, crecimiento personal, cambio cultural y beneficios, con la finalidad de comprometer a la alta dirección a implementar una estrategia centrada en la generación de valor, asegurando que la inversión en salario emocional se traduzca en un aumento tangible de los niveles de productividad. (Bustamente, et al., 2022).

De acuerdo a la información encontrada de la revisión bibliográfica de artículos a nivel internacional y nacional se concluye que el salario emocional se centra en satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, lo que contribuye a mejorar el bienestar general y la satisfacción en el trabajo. Cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y apoyados emocionalmente, experimentan una mayor motivación, compromiso y lealtad hacia la organización. Es importante reconocer que, en un entorno altamente competitivo, retener y atraer el talento humano, es fundamental para el éxito de una institución. Por esta razón, de acuerdo a lo establecido en la investigación de Cordero, et al (2022), en este sentido, el salario emocional se convierte en un diferenciador clave, porque puede influir en la decisión de los empleados de permanecer en la organización a largo plazo y generar un ambiente laboral gratificante y enriquecedor.

## **4.2. Marco teórico**

### **4.2.1. Salario emocional**

El salario emocional se refiere a las compensaciones no monetarias que un empleado recibe con el propósito de satisfacer sus necesidades personales y familiares, se caracteriza por no ser de naturaleza económica y por tener un impacto simbólico en la calidad de vida y la productividad de las personas (González y De Avise, 2017, p. 80). Es decir, el salario emocional se fundamenta en las expectativas individuales al atender sus diversas necesidades en el día a día, con el propósito de alcanzar un equilibrio más significativo.

El salario emocional se conceptualiza como un incentivo, ya sea de naturaleza tangible o intangible, que no representa una carga financiera significativa para la empresa. Esta dinámica genera un escenario beneficioso para ambas partes, ya que el empleado experimenta un aumento en la motivación y compromiso, factores que inciden directamente en la mejora de la productividad (Aranguren, 2020). Por lo tanto, las

empresas al tener empleados motivados logran retener el talento y obtener mejores resultados para la organización, es decir, el salario emocional establece una relación ganar-ganar entre el empleado y la empresa.

En este contexto, según lo expresado por los autores, el concepto de salario emocional abarca los aspectos no monetarios y emocionales que una organización brinda a sus empleados como parte integral de la compensación y reconocimiento; se materializa a través de la oferta de beneficios, programas y acciones diseñados para satisfacer las necesidades emocionales, sociales y psicológicas de los trabajadores en su entorno laboral.

#### **4.2.2. Motivación laboral**

La motivación se manifiesta como un elemento omnipresente en la experiencia humana, siendo conceptualizada por diversas ramas de la ciencia. Desde la óptica de la Psicología, se describe como una necesidad o deseo que impulsa y orienta el comportamiento, desempeñando un papel fundamental en todas las facetas relacionadas con la supervivencia (Peña & Villon, 2017). Por lo tanto, gestionar la motivación resulta un desafío común en diversos entornos laborales. Frente a la carencia de habilidades, se brinda capacitación para adquirir nuevos conocimientos. Si persiste la dificultad, se ajustan las responsabilidades o se contempla el reemplazo por personal más competente. A lo largo de este proceso, se suministran las herramientas esenciales para garantizar que el empleado se sienta motivado y desempeñe su labor con mayor eficiencia (Manjarrez, et al., 2020).

Desde este aspecto, la motivación laboral se refiere al conjunto de fuerzas o incentivos que impulsan a los empleados a realizar el trabajo de manera entusiasta, comprometida y eficiente. Es decir, es el impulso interno que lleva a las personas a esforzarse y perseguir metas relacionadas con el desempeño y logro en el ámbito laboral, considerando también que, es fundamental para el éxito y el rendimiento de los empleados y de la organización en general.

Con este antecedente, es crucial que las organizaciones reconozcan la importancia de la motivación laboral y adopten estrategias efectivas para fomentarla, esto abarca la

creación de un entorno laboral que satisfaga las necesidades de los empleados, el establecimiento de metas claras y desafiantes, el reconocimiento apropiado, la promoción de liderazgo motivador y la creación de oportunidades de crecimiento. Al hacerlo, las organizaciones pueden cultivar un clima laboral positivo, potenciar el rendimiento y alcanzar el éxito a largo plazo.

### 4.2.3. Tipos de motivación

Para discernir el tipo de motivación, resulta crucial entender la valoración atribuida a cada tarea, la motivación intrínseca que impulsa las actividades y la satisfacción emocional derivada del cumplimiento de responsabilidades. Con este enfoque conceptual, es posible distinguir distintas categorías de motivación (Grunauer, 2021), como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1** *Tipos de motivación*

<b>TIPO DE MOTIVACION</b>	<b>CONCEPTO</b>
Intrínseca	Son estímulos que vienen de nuestro interior y nos impulsan a realizar una actividad.
Extrínseca	Estímulos que impulsan a actuar, provienen del exterior.
Positiva	Realizar una actividad y ser constante en ello por satisfacción.
Negativa	Es el impulso de realizar una actividad, pero por obligación o por el que dirán.
Básica	Solo damos hasta cuando nuestro nivel de compromiso nos permite.
Cotidiana	Es el interés con el que realizamos una actividad a diario, por ejemplo: deportes.
Centrada en el ego	Actividades que realizamos con el impulso de compararnos y sentirnos mejores que los demás.
Centrada en la tarea	Es la actividad que realizamos como reto.

**Fuente:** Grunauer (2021)

La motivación desempeña un papel crucial en la gestión del personal, por lo tanto, es necesario comprender y determinar las necesidades existentes en el entorno laboral, así como los posibles factores motivadores involucrados, entre estos factores, destacan elementos como el reconocimiento, los salarios, la integración y el liderazgo. Por un lado, se encuentra la motivación intrínseca, que surge de factores internos de la persona,

como la satisfacción personal que experimenta el empleado. Por otro lado, se encuentra la motivación extrínseca, la cual está relacionada con factores externos al individuo, como un aumento salarial o el reconocimiento público, que tienen un impacto directo en él (Huichi, 2019).

Desde esta perspectiva, es importante destacar que los tipos de motivación guardan una estrecha relación con las actividades desempeñadas por cada individuo en el ámbito laboral, teniendo un impacto significativo en su comportamiento y rendimiento, por ende, es esencial que el departamento de talento humano analice estas dinámicas y las considere para preservar un entorno laboral positivo. Considerando lo antes mencionado se presenta con mayor frecuencia estos dos tipos de motivación:

- **Motivación intrínseca:** Se origina en la satisfacción interna y personal derivada de la realización de una tarea o actividad en sí misma. Los empleados experimentan un sentido de logro, disfrute y crecimiento personal al cumplir con sus responsabilidades laborales.
- **Motivación extrínseca:** Se refiere a la motivación que proviene de factores externos, como recompensas tangibles o reconocimiento externo, los empleados pueden estar motivados por incentivos financieros, promociones, reconocimientos formales o beneficios adicionales asociados con el desempeño laboral.

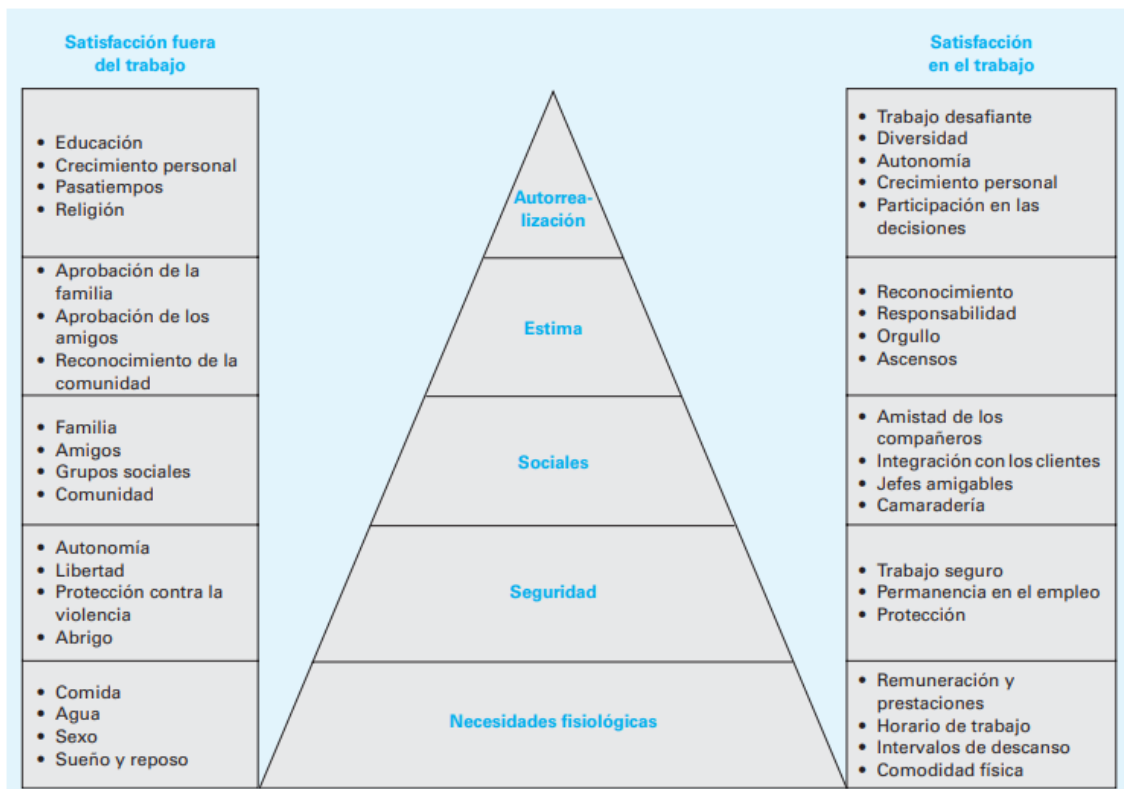
#### **4.2.4. Teorías motivacionales**

Motivar y recompensar a los empleados constituye la tarea más significativa y desafiante para los gerentes, porque esto impulsa a los trabajadores a ofrecer su máximo esfuerzo y dedicación. Para abordar este desafío, los gerentes recurren a diversas teorías motivacionales, entre las más destacadas se encuentran la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, las Teorías X e Y de Douglas MacGregor, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (Stephen & Coulter, 2010).

##### ***4.2.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow***

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow se representa a través de una pirámide, donde las necesidades más fundamentales y esenciales se sitúan en la base, mientras que las más trascendentales se encuentran en la cima. La progresión en esta pirámide implica el esfuerzo humano por satisfacer necesidades cada vez más complejas, demandando un tiempo considerable para su cumplimiento (Padovan, 2020). En este sentido, se muestra un análisis en la figura 1 sobre esta teoría.

**Figura 1** Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



**Fuente:** Chiavenato (2009)

En este contexto, se detalla el modelo de la pirámide de Maslow, enriquecido con elementos clave para cada categoría de necesidad, en la figura, se describen factores vinculados al entorno laboral interno y externo al trabajo; esto es esencial para quienes buscan motivar a los empleados, porque deben considerar los elementos mencionados en la columna izquierda de la pirámide y trabajar en su mejora, para tener empleados motivado.

#### 4.2.4.2. Teoría de dos factores de Herzberg

Cuofano (2023) indica “la teoría de dos factores de Herzberg sostiene que ciertos factores del lugar de trabajo causan satisfacción laboral mientras que otros causan insatisfacción laboral” (p.1). En este contexto, los factores higiénicos comprenden las necesidades básicas según la teoría de Maslow, abarcando desde las fisiológicas y de seguridad hasta aspectos sociales. Por otro lado, los factores motivacionales están asociados con necesidades secundarias, como el reconocimiento y la autorrealización. De acuerdo a lo antes descrito se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2** Teoría de los factores de Herzberg

<b>LOS DOS FACTORES DE HERZBERG</b>	
<b>FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)</b>	<b>FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)</b>
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en si</li> <li>2. Realización</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración de la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el supervisor</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol>

**Fuente:** Vega (2016).

En este contexto, la Teoría de los Factores de Herzberg destaca la importancia de comprender las necesidades y motivaciones intrínsecas de los empleados en el entorno laboral, al identificar factores higiénicos y motivacionales, esta teoría proporciona una perspectiva valiosa para el diseño de estrategias que promuevan la satisfacción, el compromiso y el rendimiento laboral sostenible. Por lo tanto, los factores higiénicos previenen la insatisfacción, mientras que la incorporación de factores motivacionales promueve la satisfacción y la motivación positiva.

#### **4.2.4.3. Teoría Motivacional de McClelland**

La teoría de las necesidades de McClelland presenta las tres necesidades fundamentales que deben satisfacerse para mejorar tanto en el ámbito profesional como personal de un

colaborador. Estas necesidades son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación (Cueva, 2018). En este contexto, se identifica que la teoría de McClelland, conocida como la teoría de las tres necesidades, se basa en la idea de satisfacer estas necesidades afiliación, logro y poder, en diferentes grados según el individuo. El objetivo es generar una fuente de motivación que permita a la persona alcanzar los objetivos establecidos (Peiró, 2022).

En consecuencia, la teoría de McClelland postula que las personas tienen tres necesidades motivacionales fundamentales: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, estas necesidades, aprendidas y desarrolladas a lo largo del tiempo, influyen en el comportamiento laboral. Es decir, la aplicación práctica implica identificar estas necesidades predominantes en los individuos y diseñar estrategias motivacionales específicas para satisfacerlas, promoviendo así un entorno de trabajo más efectivo y satisfactorio.

#### **4.2.4.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Martin (2017), afirma “Las teorías “X” “Y” están relacionadas con el ámbito de la gestión de los recursos humanos y las organizaciones empresariales y también se encuentran, fundamentalmente relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores” (p1.). De acuerdo con Obando & García (2018), detallan que la teoría X describe una visión negativa de los jefes hacia los colaboradores, al afirmar que estos tienen una actitud de desagrado hacia el trabajo y se sienten obligados a realizar las tareas. Por otro lado, la teoría Y sugiere que los superiores tienen una visión más positiva de los trabajadores, porque consideran que el trabajo puede ser percibido como un hobby o pasatiempo.

Con respecto a lo mencionado, la Teoría X sostiene una perspectiva desfavorable sobre los empleados, asumiendo que son intrínsecamente perezosos, carecen de motivación y evitan el trabajo. Los gerentes que adoptan esta teoría suelen aplicar un enfoque de gestión autoritario y controlador, estableciendo una supervisión rigurosa y reglas estrictas para mantener a los empleados bajo control.

En contraste, la Teoría Y presenta una visión más optimista de los empleados, considerándolos intrínsecamente motivados y en búsqueda de autorrealización en el trabajo. Se cree que los empleados son responsables, creativos, buscan desafíos y están dispuestos a asumir responsabilidades, los gerentes que se adhieren a esta teoría

emplean un estilo de gestión participativo y delegativo, otorgando autonomía y responsabilidad a los empleados para fomentar su desarrollo y crecimiento.

Estas teorías representan dos enfoques opuestos en la percepción y tratamiento de los empleados por parte de los gerentes, mientras que la Teoría X enfatiza el control y la supervisión, la Teoría Y se basa en la confianza y la autonomía. Es crucial tener en cuenta que la realidad puede ser más compleja, y que una combinación de enfoques puede ser apropiada según las circunstancias y las características particulares de los empleados y la organización.

#### **4.2.5. Satisfacción laboral y cultura organizacional**

Salas et al., (2017) argumentan que la cultura organizacional se compone de un conjunto de normas destinadas a ofrecer soluciones a problemáticas recurrentes que impactan a los miembros de una organización. En consecuencia, Pujol & Foutel (2018) subrayan que la cultura organizacional, de manera inconsciente, brinda a los miembros de la empresa un marco de referencia compartido que orienta la percepción, interpretación y respuesta ante los sucesos que acontecen dentro de la organización. En este contexto, la cultura organizacional se erige como un elemento fundamental para la identidad de la organización, confiriéndole una singularidad única.

En la actualidad, se ha llegado a reconocer que el entorno laboral tiene un impacto significativo en el comportamiento de los empleados, ya sea de manera positiva o negativa. Este entorno puede influir en la productividad, la creatividad y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización. Es por esta razón que la cultura organizacional ha dejado de ser considerada como una variable secundaria, para ser reconocida como un valioso activo intangible de gran importancia para las organizaciones (Vargas & Flores, 2019).

En este contexto, la satisfacción laboral y la cultura organizacional se revelan como elementos cruciales en el ámbito laboral, ejerciendo una influencia determinante en el bienestar de los empleados y en el funcionamiento global de una organización. La satisfacción laboral, entendida como el nivel en el que los empleados experimentan contento, compromiso y satisfacción en su trabajo, se encuentra intrínsecamente vinculada a diversos factores como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como la compensación y el equilibrio

entre la vida profesional y personal. Cuando los empleados disfrutan de elevados niveles de satisfacción laboral, la probabilidad de que sean productivos, comprometidos y permanezcan en la organización a largo plazo se incrementa significativamente.

Por otro lado, Kast & Rosenzweig (2003) detallan que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización. Es la forma de hacer las cosas en la empresa y afecta la forma en que los empleados interactúan, toman decisiones y se comportan en el trabajo. En este sentido, una cultura organizacional positiva promueve un ambiente de trabajo saludable, fomenta la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento, y apoya el crecimiento y desarrollo de los empleados. Una cultura organizacional fuerte y coherente contribuye al sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción de los empleados.

Es decir, Gil (2017) afirma que la relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional es bidireccional, una cultura organizacional positiva puede fomentar la satisfacción laboral al proporcionar un entorno de trabajo favorable, mientras que la satisfacción laboral puede influir en la cultura organizacional al promover el compromiso de los empleados y una mayor productividad. Ambos aspectos están estrechamente relacionados y son importantes para el éxito y el rendimiento de una organización.

Con base en lo antes mencionado, la satisfacción laboral y la cultura organizacional están interconectadas de diversas maneras. La cultura organizacional, que abarca valores y normas compartidos, puede influir en la satisfacción laboral al alinear los valores de los empleados con los de la empresa, afectar el ambiente laboral, determinar oportunidades de desarrollo, influir en la comunicación y relaciones interpersonales, y definir la forma en que se reconocen y recompensan los logros. A su vez, la satisfacción laboral de los empleados puede moldear y fortalecer la cultura organizacional a lo largo del tiempo.

## **5. Materiales y métodos**

### **5.1. Métodos de investigación**

Se realizó una búsqueda bibliográfica de información a través de artículos científicos indexados, libros, trabajos similares, encuestas de medición de satisfacción y revistas especializadas con la finalidad de responder la siguiente interrogante ¿Cómo solucionar el problema de la falta de motivación que se origina en la no existencia de un proceso de ascensos y promoción en la institución? Considerando que la satisfacción y motivación laboral son parámetros de medición que permiten ayudar a mejorar la eficiencia en el trabajo, se aplicó encuestas a los servidores de la Universidad Nacional de Loja y entrevista al responsable de la Dirección de Talento Humano.

## **5.2. Tipo de investigación**

### **5.2.1. Investigación descriptiva**

En este trabajo se utilizó un enfoque de investigación descriptiva, porque se considera un método efectivo para recopilar datos durante el proceso de investigación, en este sentido, puede ser aplicada de diversas maneras, y el objetivo principal es obtener un conocimiento detallado de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de una descripción precisa de actividades, objetos, procesos y personas (Guevara, et al., 2020). Es importante indicar que se describe una problemática existente sobre la situación actual de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Loja, por lo tanto, para obtener información se realizó encuestas que permitan realizar un diagnóstico situacional sobre el nivel de satisfacción y el grado de motivación existente.

### **5.2.2. Investigación de campo**

Muñoz (2016) determina “este diseño brinda la oportunidad al investigador de acudir a donde se presenta el fenómeno y obtener directamente la información en el campo de los hechos” (p.95). En este sentido, los datos recolectados serán de primera mano en virtud que al levantar las encuestas y entrevistas los hallazgos serán de la fuente, es decir, del grupo objetivo de investigación y de donde nace la problemática antes descrita.

### **5.2.3. Enfoque mixto**

Esta investigación adopta un enfoque mixto, que se define como el proceso de recolectar, analizar e interpretar datos tanto cualitativos como cuantitativos que el investigador considere relevantes para el estudio. Este enfoque representa un método de investigación sistemático, empírico y crítico, donde la perspectiva objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa se combinan para abordar cuestiones relacionadas con los seres humanos (Hernández, et.al., 2018, p.10). Considerando que para la aplicación de este enfoque se busca describir de forma cualitativa y cuantitativa el problema de investigación planteado.

### **5.3. Técnica de investigación**

#### **5.3.1. Encuesta**

Se elaboró un cuestionario, dirigido a los funcionarios de la administración central de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad de realizar un diagnóstico inicial del grado de satisfacción de los funcionarios. Desde esta perspectiva el cuestionario consta de 20 preguntas divididas en las siguientes secciones, la primera sección consta de siete (7) preguntas que permite identificar la situación actual de la universidad. La segunda sección se ha dividido en tres (3) preguntas enfocadas en obtener información sobre la percepción salarial. La última sección consta de diez (10) preguntas, como se detalla en el anexo 2.

#### **5.3.2. Entrevista**

Se estructuró una guía de entrevista donde se puso énfasis en identificar, desde el área de talento humano como se percibe la problemática planteada mediante la pregunta de investigación ¿Cómo solucionar el problema de la falta de motivación que se origina en la no existencia de un proceso de ascensos y promoción en la institución? Para de esta manera, conocer si actualmente existe alguna medida correctiva, o cuál es el enfoque de mejora en los aspectos detectados por parte de los funcionarios de la administración central de la Universidad Nacional de Loja.

#### **5.3.3. Población**

En relación con la implementación de la entrevista, esta se llevó a cabo con la persona encargada de la Dirección de Talento Humano. Por otro lado, la encuesta se aplicó a los

funcionarios de la administración central de la Universidad Nacional de Loja, detallándose a continuación:

**Tabla 2** Población funcionarios administración central UNL

<b>Unidad Académica Administrativa</b>	<b>Número</b>
Coordinación General Administrativa Financiera	1
Dirección administrativa	16
Dirección de Aseguramiento de la Calidad	5
Dirección de Auditoría Interna	2
Dirección de Biblioteca	8
Dirección de Bienestar Universitario	20
Dirección de Comunicación e Imagen Institucional	9
Dirección de Contratación Pública	5
Dirección de Desarrollo Físico	16
Dirección de Docencia	3
Dirección de Educación a Distancia y en línea	8
Dirección de Investigación	3
Dirección de Planificación y Desarrollo	5
Dirección de Posgrado	8
Dirección de Relaciones de Cooperación	7
Dirección de Talento Humano	16
Dirección de Tecnologías de Información	19
Dirección de Vinculación con la Sociedad	5
Dirección Financiera	19
Facultad Agropecuaria de Recursos Naturales Renovable	13
Facultad de la Energía, las Industrias y los Recursos Naturales No Renovables	1
Ingeniería en Sistemas	1
Ingeniería Forestal	1
Medicina Humana	1
Medicina Veterinaria y Zootecnia	1
Procuraduría General	8
Programas de Investigación	1
Psico rehabilitación y Educación Especial	1
Rectorado	6
Secretaría General	8
Subdirección de Control de Bienes	1
Subdirección de Seguridad y Salud Ocupacional	1
Vicerrectorado Académico	1
<b>Total</b>	<b>220</b>

**Fuente:** Dirección de Talento Humano UNL (2023)

#### 5.3.4. Muestra

Considerando, la tabla 2 es necesario aplicar la fórmula de la muestra como se detalla a continuación:

- n (Muestra)=?
- N(Población) = 220 servidores administrativos
- Z (Nivel de confianza) = 95% =1,96 p (Probabilidad a favor) = 50% = 0.5
- q (Probabilidad en contra) = 50% = 0.5
- d (error máximo admisible en términos de proporción) = 5% = 0.05

Fórmula de la muestra con población finita:

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

Reemplazando la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5)(220)}{(0,05)^2(220 - 1) + (1,96)^2(0,5) (0,5)}$$

n= 141 encuestas

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. Análisis de la encuesta aplicada a los servidores administrativos de la UNL

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los servidores de la Administración Central de la UNL, de igual manera se detalla la escala de valoración del cuestionario.

**Tabla 3** Escala de valoración

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

#### 6.1.1. Diagnostico situacional

**Tabla 4** Diagnóstico situacional UNL

N.º	Preguntas	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Diagnóstico situacional</b>					
1	¿Conoce sus funciones y responsabilidades en la Universidad?	0%	4%	11%	22%	63%
2	¿Al enfrentarse a un problema laboral, sabe con quién acudir para resolver la situación?	0%	0%	27%	18%	55%
3	¿Dispone del tiempo suficiente para realizar las funciones?	0%	0%	23%	11%	66%
4	La Universidad proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional en relación al crecimiento	0%	4%	60%	0%	36%

personal y organizacional						
5	La aplicación del reglamento interno de trabajo promueve los derechos de los funcionarios.	0%	4%	31%	16%	48%
6	La Universidad aplica un adecuado proceso de inducción y reintroducción laboral para los funcionarios.	0%	4%	60%	8%	28%
7	La Universidad tiene un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales para los funcionarios.	0%	6%	60%	0%	34%

Es esencial destacar que los resultados obtenidos del diagnóstico situacional, detallados en la Tabla 4, ofrecen un análisis exhaustivo del entorno laboral actual de los funcionarios de la Administración Central, se observa que los empleados poseen un claro entendimiento de las funciones que deben desempeñar. No obstante, se identifican áreas específicas, como la frecuencia de capacitaciones, los procesos de inducción y reintroducción para los funcionarios y sistemas flexibles de horarios y permisos personales, que deberían ser revisados para tomar medidas preventivas y correctivas.

En este contexto, se destaca que el 60% de los encuestados señalan que la universidad ofrece capacitaciones en liderazgo y formación profesional en algunas ocasiones, considerando lo anterior, resulta necesario incrementar la frecuencia de estas actividades para fomentar el desarrollo continuo del personal. Asimismo, el mismo porcentaje indica que la institución lleva a cabo procesos de inducción y reintroducción laboral en ciertas instancias, tomando en cuenta que, estos procesos deben ser continuos con la finalidad de fortalecer y contribuir a una integración más efectiva y constante de todos los funcionarios de la Administración Central. De igual manera, el 60% de los participantes percibe que algunas veces, existe cierta flexibilidad en horarios y permisos, aspecto que debería ser explorado con el propósito de mejorar aún más y ajustarse de manera óptima a las cambiantes necesidades de los funcionarios.

### 6.1.2. Percepción salarial

**Tabla 5** *Percepción salarial*

N.º	Preguntas	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Percepción salarial</b>						
8	¿Considera adecuado el pago que recibe por su trabajo?	0%	13%	29%	17%	40%
9	La Universidad proporciona reconocimientos económicos a los funcionarios de mejor rendimiento laboral.	72%	28%	0%	0%	0%
10	La Universidad proporciona reconocimientos no monetarios a los funcionarios de mayor rendimiento laboral.	82%	18%	0%	0%	0%

En la segunda sección de investigación sobre la percepción salarial, se identifican áreas de mejora en cuanto al reconocimiento y las recompensas destinadas a los funcionarios, tanto en términos salariales como en reconocimientos no monetarios. Resulta crucial explorar estrategias que aborden estas percepciones y mejoren tanto la compensación como el reconocimiento en la Universidad.

Es especialmente notable la falta de reconocimientos, tanto económicos como no monetarios, para los funcionarios de mejor rendimiento, esta carencia impacta significativamente en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, porque la mayoría percibe que tales reconocimientos no se proporcionan de manera adecuada, para ser más específicos, el 40% opina que siempre recibe un pago adecuado, mientras que un 29% considera que esto ocurre solo en algunas ocasiones. Por otro lado, el 72% siente que la universidad no brinda reconocimientos económicos a los funcionarios más destacados, lo que refleja una carencia notable de incentivos financieros según la percepción de los encuestados. Además, el 82% sostiene que la institución no ofrece reconocimientos no monetarios a los funcionarios de mejor rendimiento, subrayando la necesidad de implementar mejoras significativas en este aspecto.

### 6.1.3. Satisfacción y motivación laboral

**Tabla 6** *Satisfacción y motivación laboral*

N.º	Preguntas	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción y motivación laboral</b>						
11	La Universidad se preocupa porque los funcionarios tengan herramientas adecuadas para el efectivo cumplimiento de sus funciones.	0%	0%	61%	15%	24%
12	La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo le permite encontrar oportunidades de mejora.	0%	0%	65%	11%	24%
13	Sus jefes toman en cuenta su opinión.	0%	11%	55%	19%	15%
14	La Universidad es flexible en cuanto a su derecho al goce de vacaciones anuales.	0%	11%	49%	21%	19%
15	Sientes motivado/a para cumplir con sus responsabilidades laborales diarias	0%	11%	48%	16%	26%
16	Consideras que sus logros y esfuerzos son reconocidos adecuadamente en su trabajo	4%	13%	51%	11%	21%
17	La cultura organizacional de la universidad fomenta un ambiente motivador	0%	19%	47%	8%	26%
18	Actualmente, tiene acceso a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la universidad	6%	16%	42%	9%	28%

En cuanto a la sección sobre la satisfacción y motivación laboral, es importante detallar que existen aspectos positivos y negativos que están presentes en los funcionarios de la Administración Central de la UNL, por lo tanto, el 61% indica que algunas veces cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones, tomando en referencia que la falta de recursos limita el cumplimiento de las actividades diarias. De igual manera, es fundamental contar con procesos de retroalimentación continua de las tareas que se ejecutan dentro de las dependencias, en este sentido, el 65% detalla que algunas veces el jefe inmediato si ejecuta este proceso, sin embargo, es indispensable que se lo realice de forma permanente, con la finalidad de que los funcionarios sientan que la institución se preocupa por el bienestar del personal.

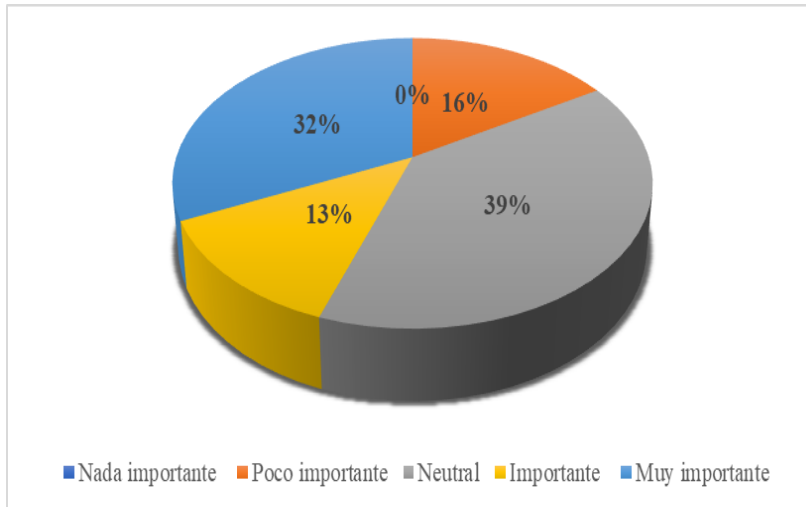
Es importante que en la UNL tome en cuenta las opiniones del personal, sin embargo, el 55%, indica que algunas veces son aceptados los criterios, por lo tanto, ignorar las opiniones de los funcionarios puede tener consecuencias negativas, porque los funcionarios tienen los conocimientos especializados y experiencia en sus áreas, además, excluir sus opiniones puede afectar la moral y la motivación en el lugar de trabajo, lo que podría llevar a una disminución en el rendimiento y la eficiencia.

En el ámbito motivacional, hay factores críticos que requieren un análisis detenido, como el reconocimiento en el trabajo. En este sentido, el 51% detalló que en algunas ocasiones se les reconoce. No obstante, la carencia de reconocimiento puede convertirse en un obstáculo para el talento humano desmotivado, dificultando la consecución de objetivos. Estos datos reflejan la insuficiente promoción de un entorno motivador en la cultura organizacional, según lo indicado por el 47%. Además, el 42% señaló la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo en las áreas de trabajo, lo que contribuye a la desmotivación actual entre los funcionarios de la Administración Central.

#### **6.1.4. Importancia y satisfacción de las funciones laborales**

- 19.** ¿En una escala del 1-5, qué tan importante cree que sea el trabajo que realiza? (5 es lo más importante)

**Figura 3** *Importancia del trabajo*

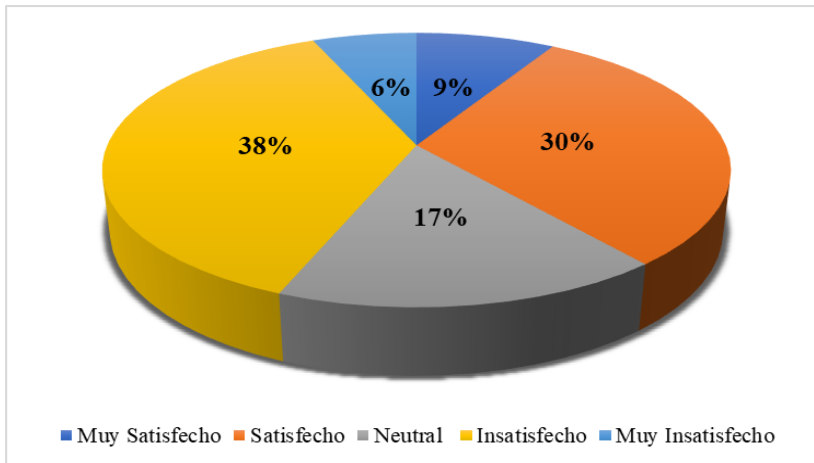


En relación con la figura 3, que aborda la percepción sobre la importancia del trabajo realizado por los funcionarios de la Administración Central de la UNL, se observa que el 39% lo percibe de manera neutral, lo cual se considera como un indicador desfavorable. En contraste, un 32% lo valora como altamente importante.

En este contexto, resulta crucial explorar estrategias con el objetivo de potenciar el empoderamiento de los funcionarios y cultivar un compromiso total hacia la mejora de las condiciones laborales. La implementación de programas de desarrollo profesional, la facilitación de oportunidades de liderazgo y la creación de espacios para la participación activa en la toma de decisiones son algunos de los caminos que pueden contribuir significativamente a fortalecer la conexión entre los empleados y su entorno laboral. Asimismo, fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, el reconocimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal puede desempeñar un papel fundamental en el fomento del compromiso y el empoderamiento de los colaboradores, generando un impacto positivo en el clima laboral y la productividad general.

**20.** ¿Actualmente usted se encuentra satisfecho con las funciones que desempeña en su puesto de trabajo en la Universidad Nacional de Loja?

**Figura 4** Nivel de satisfacción de los funcionarios



Evaluar el nivel de satisfacción de los funcionarios según sus roles resulta esencial, porque proporciona visión interna sobre los factores clave para obtener resultados positivos, sin embargo, es preocupante que el 44% reporte insatisfacción, superando al 39% de empleados satisfechos y al 17% que se mantiene neutral. Estos datos resaltan la urgencia de implementar medidas correctivas para mejorar esta percepción, aspectos como la desmotivación, percepción salarial y falta de reconocimientos son indicadores claros que limitan el rendimiento de los empleados, contribuyendo a un clima organizacional poco propicio para un desempeño óptimo de sus funciones.

En conclusión, el análisis detenido de los funcionarios de la administración central de la UNL revela un conocimiento profundo y comprometido en relación con sus responsabilidades laborales. Sin embargo, no se debe pasar por alto las notables deficiencias que afectan el entorno laboral, aunque demuestran un entendimiento sólido de sus funciones, las carencias en programas de capacitación y desarrollo profesional generan una brecha que, a la larga, se traduce en insatisfacción laboral y desmotivación.

Además, la falta de claridad en los procesos de ascenso contribuye a un sentimiento de estancamiento profesional entre los empleados, la ausencia de reconocimientos económicos y compensaciones no monetarias adecuadas añade un peso adicional a esta insatisfacción, afectando no solo el desempeño individual, sino también el clima general en la organización.

Es crucial que la administración de la UNL aborde de manera proactiva estas áreas críticas, por lo que deberían implementarse programas de capacitación efectivos, establecer procesos de ascenso transparentes y reconocer el esfuerzo de los empleados con compensaciones adecuadas son pasos esenciales para transformar este escenario, al hacerlo, no solo se mejorará la eficiencia operativa, sino que también se cultivará un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados, motivados y, en última instancia, impulsados a alcanzar su máximo potencial.

En este contexto, después de analizar detenidamente la satisfacción y motivación laboral en los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, queda evidente que existe una percepción mayoritariamente negativa, la insatisfacción laboral y la desmotivación son problemas que afectan significativamente el entorno de trabajo. Este diagnóstico resalta la urgencia de implementar estrategias que aborden directamente las preocupaciones de los empleados, desde la mejora de las condiciones laborales hasta el reconocimiento y apoyo continuo, la administración debe tomar medidas inmediatas para revertir esta tendencia negativa y cultivar un ambiente laboral más positivo y productivo.

En cuanto al posible impacto de la implementación del salario emocional, se vislumbra como una herramienta estratégica para abordar las problemáticas identificadas en el diagnóstico situacional, al reconocer la importancia de factores no monetarios, como el desarrollo profesional, el equilibrio trabajo-vida, y el reconocimiento, el salario emocional se presenta como una solución integral. La implementación efectiva tiene el potencial de no solo mejorar la satisfacción y motivación laboral, sino también de transformar positivamente la cultura organizacional, al enfocarse en aspectos emocionales y psicológicos, la Universidad Nacional de Loja puede aspirar a construir un ambiente de trabajo más saludable y gratificante para sus empleados, promoviendo a su vez un mayor compromiso y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

## **6.2. Análisis de la entrevista aplicada al Director de Talento Humano de la UNL**

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos en la aplicación de la entrevista realizada al Director de Talento Humano considerando que, permitieron extraer información relevante para la investigación como se detalla a continuación:

La situación actual en cuanto a la cultura laboral en la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, presenta diversos componentes que requieren un análisis detallado desde perspectivas tanto internas como externas. En este entorno laboral, se manifiestan varios aspectos fundamentales, como la promoción de la colaboración, la inclusión y la innovación, es esencial reconocer la necesidad de un desarrollo integral del personal para alcanzar el bienestar de toda la comunidad universitaria.

En este contexto, es necesario detallar que, en cuanto a la medición de la satisfacción laboral se puede realizarse mediante diversas metodologías y herramientas, sin embargo, institucionalmente la UNL cuenta con un cuestionario de satisfacción en el trabajo, mismo que es estructurado con una escala de Likert de Satisfacción (M: muy satisfecho; B: bastante / de acuerdo; P: poco; N: nada), considerando que proporciona una imagen completa de la satisfacción laboral y permite identificar áreas de mejora.

Tomando en cuenta que, en la actualidad la satisfacción laboral es un punto estratégico de análisis y depende de varios factores como la cultura organizacional, las expectativas individuales y factores internos o externos, que pueden afectar al normal funcionamiento del desempeño de las actividades que realizan los funcionarios, es importante indicar que, existen diferentes fuentes para satisfacer las necesidades laborales, entre las principales que deben emplearse serían el reconocimiento, recompensas, oportunidades de desarrollo profesional, generar un ambiente de trabajo positivo, donde se presente un equilibrio entre trabajo y vida personal, brindar una seguridad laboral que este directamente vinculada a una cultura de innovación y mejora continua, enfocada a la responsabilidad social corporativa.

En la UNL hasta la fecha, no se ha experimentado una rotación significativa de personal; no obstante, se ha observado una disminución palpable en el compromiso del equipo, este fenómeno se atribuye principalmente a la falta de recategorización salarial que refleje adecuadamente las responsabilidades asumidas por cada empleado. Esta disparidad salarial no solo impacta negativamente en el rendimiento laboral, sino que

también genera un sentimiento general de insatisfacción entre los miembros del personal. Hasta el momento, no se han implementado estrategias efectivas para estimular una motivación integral y fomentar el compromiso de los empleados, tomando en cuenta que es una responsabilidad del departamento de talento humano, generar alternativas de solución en beneficio de los funcionarios.

En este sentido, resulta imperativo explorar enfoques que estimulen un desempeño profesional más destacado entre los empleados, propiciando una integración completa y la consecución efectiva de los objetivos institucionales, a pesar de reconocer la existencia de herramientas y estrategias que favorecen la satisfacción y motivación laboral, como el salario emocional, es importante señalar que actualmente no está integrado ni planificado en la estructura organizativa de la UNL. No obstante, su implementación generaría impactos positivos, porque las compensaciones no económicas poseen el potencial de mejorar las condiciones de vida al enfocarse en el desarrollo integral del personal, es decir, dirigirse hacia la satisfacción individual mediante enfoques motivacionales; por consiguiente, la introducción de un salario emocional sería un beneficio sustancial para los funcionarios de la Administración Central de la UNL.

Por consiguiente, la iniciativa de medir la satisfacción y motivación laboral en el personal de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja desde el área de talento humano demuestra un compromiso genuino con el bienestar de los empleados, al obtener datos concretos sobre las percepciones y necesidades del personal, se sienta una base sólida para implementar estrategias específicas de mejora, la retroalimentación recopilada no solo permite abordar áreas de insatisfacción, sino también identificar y fortalecer aspectos positivos que contribuyen al ambiente laboral. Este enfoque proactivo no solo beneficia a los empleados, sino que también puede impactar positivamente en la productividad y eficiencia de la institución.

La consideración e implementación del salario emocional emerge como una estrategia innovadora y potencialmente efectiva para abordar los problemas identificados en el diagnóstico situacional, al reconocer y recompensar no solo el rendimiento laboral tangible, sino también los aspectos emocionales y personales de la experiencia laboral, se crea un vínculo más fuerte entre la institución y sus empleados. La conexión

emocional puede ser un factor clave para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la motivación, ofrecer beneficios emocionales, como reconocimiento, desarrollo personal y un ambiente de trabajo positivo, puede influir significativamente en la percepción de los empleados sobre su trabajo y la institución en general. En última instancia, la implementación exitosa del salario emocional puede contribuir a la construcción de un entorno laboral más saludable y atractivo en la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.

### 6.3. Matriz FODA

Es necesario llevar a cabo un análisis FODA que permita detallar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los funcionarios de la Administración Central de la UNL, así como la entrevista realizada al Director de Talento Humano de la institución. Del mismo modo, el diagnóstico donde se delineó la problemática, proporcionó información crucial que fundamenta la presente investigación, este análisis se enriqueció con datos obtenidos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI para el periodo 2019-2023, contribuyendo así a una comprensión más holística y contextualizada de la situación.

**Tabla 7** *Análisis FODA UNL*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La UNL cuenta con una baja rotación de personal, lo que indica estabilidad en los puestos.	La universidad carece de un sistema efectivo de reconocimiento, lo que ocasiona insatisfacción y desmotivación laboral.
Infraestructura física y tecnológica acorde al desarrollo de los requerimientos de los organismos de control.	La falta de flexibilidad en los horarios puede ser una debilidad en términos de equilibrio entre trabajo y vida personal
Talento humano con experiencia y conocimiento del quehacer administrativo financiero y legal, como base para el apoyo a las funciones sustantivas y la gestión institucional.	Pocas oportunidades de desarrollo profesional que impacte la motivación y retención de empleados talentosos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crear políticas más sólidas y consistentes de reconocimiento y recompensa para motivar y reconocer los logros.	Los empleados con potencial pueden buscar oportunidades fuera de la institución si no ven perspectivas de crecimiento.
Organizar programas de desarrollo profesional que incluyan capacitación y	La falta de un sistema de promoción puede llevar a una desmotivación continua

formación continua para preparar a los empleados para roles superiores.	y, eventualmente, afectar el rendimiento.
Explorar iniciativas y programas que mejoren el bienestar y equilibrio entre trabajo y vida personal.	Cambios en políticas gubernamentales relacionadas con la educación superior podrían afectar la estabilidad laboral y beneficios.

**Fuente:** El Autor

Este análisis FODA revela de manera contundente la existencia de niveles significativos de insatisfacción y desmotivación laboral en la UNL, esta realidad plantea desafíos palpables, pero también abre oportunidades estratégicas para la implementación de medidas correctivas, las debilidades identificadas, como la falta de un proceso de ascensos y promoción, así como las amenazas asociadas a la pérdida de talento, requieren intervenciones decididas.

La introducción de estrategias de salario emocional emerge como una solución prometedora para contrarrestar la desmotivación persistente. Reconociendo que las compensaciones no económicas pueden ser tan impactantes como las monetarias, se propone diseñar e implementar un sistema de incentivos que abarque aspectos emocionales y personales. Este enfoque no solo busca mejorar las condiciones laborales, sino también cultivar un ambiente que valore el bienestar y el desarrollo integral de los empleados.

Al capitalizar las fortalezas institucionales y las oportunidades identificadas en el análisis FODA, la implementación del salario emocional no solo aborda la insatisfacción y desmotivación laboral, sino que también posiciona a la UNL como una institución comprometida con el bienestar y el crecimiento de su talento humano. Este enfoque holístico no solo puede revertir la tendencia actual, sino también cultivar un entorno laboral vibrante y motivador en el que los empleados encuentren satisfacción y conexión emocional con su trabajo y la institución

#### **6.4. Discusión**

Con base en los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y la entrevista, se encontraron hallazgos relevantes que deben ser contrastados con la teoría con la finalidad realizar una sustentación para la alternativa de solución a la problemática actual y sobre todo a la pregunta de investigación que es la falta de motivación que se origina en la no existencia de un proceso de ascensos y promoción en la institución,

generando insatisfacción y que los funcionarios de la Administración Central de la UNL.

Actualmente, en las organizaciones hace falta evaluar el impacto del salario emocional en la cultura organizacional. Es decir, no hay medidas que capturen los aspectos emocionales añadidos a la compensación monetaria de los empleados, los cuales, según algunos autores, poseen una importancia incluso mayor que el dinero (Minchán, 2017). Esto se vuelve crucial para establecer una ventaja competitiva en el mercado laboral, por lo tanto, desarrollar un modelo para la cultura organizacional desde la perspectiva del salario emocional es fundamental que se abarquen factores motivacionales emocionales y psicológicos, los cuales influyen en la satisfacción personal, así como en la satisfacción laboral y la conexión con la organización, logrando así el compromiso de los trabajadores (Cordero, et al, 2022).

Por lo tanto, en la presente investigación se evidenció que los funcionarios de la Administración Central de la UNL, se encuentran totalmente desmotivados y existe insatisfacción laboral ocasionando frustración, en virtud que, consideran que hace falta buscar mecanismos o estrategias que permitan que los funcionarios estén siendo reconocidos por la institución por el trabajo, esfuerzo y dedicación que ejecutan, de acuerdo al trabajo que desempeñan, es decir, generar incentivos que permitan un compromiso total por ellos.

En este sentido, la carencia de un sistema claro de ascensos y promociones en la Administración Central de la UNL, ha emergido como un factor crítico que impacta la motivación y satisfacción laboral de sus funcionarios, la ausencia de una ruta definida para el avance profesional genera un sentimiento de estancamiento y desmotivación entre los empleados, repercutiendo directamente en su compromiso con las tareas y en la calidad de su desempeño. Este problema no solo se traduce en la pérdida de talento valioso, sino que también afecta el clima organizacional y la cultura laboral, en este contexto, la implementación de un plan de salario emocional emerge como una estrategia innovadora para contrarrestar estos desafíos y revitalizar la motivación y el compromiso de los empleados.

Considerando que el salario emocional trasciende la retribución monetaria convencional al englobar elementos intangibles que directamente influyen en el bienestar emocional y la satisfacción laboral de los empleados, se convierte en un recurso valioso para combatir la insatisfacción y desmotivación en el entorno laboral, este enfoque abarca desde reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional hasta la creación de un ambiente de trabajo positivo y la flexibilidad en las condiciones laborales. En este contexto, la implementación de un plan de salario emocional se presenta como una estrategia efectiva para suplir la ausencia de ascensos, al brindar beneficios emocionales tangibles que incluyen programas de desarrollo, reconocimientos tanto formales como informales, flexibilidad horaria y la promoción de un entorno laboral positivo.

Por consiguiente, la implementación de un plan de salario emocional se presenta como una alternativa estratégica para abordar la falta de ascensos y promociones en los funcionarios de la Administración Central de la UNL. Al priorizar el bienestar emocional de los empleados, esta solución no solo compensa la carencia de oportunidades de avance, sino que también fortalece la conexión entre los funcionarios y la institución, creando un entorno laboral más satisfactorio y motivador.

## **6.5. Propuesta**

### **6.5.1. Título de la propuesta**

Diseño de un plan de salario emocional para los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.

### **6.5.2. Antecedentes de la propuesta**

La presente investigación arrojó datos importantes en cuanto a la percepción de los funcionarios de la Administración Central de la Universidad de Loja, considerando que actualmente existe insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados, en virtud que, actualmente no cuentan con oportunidades de desarrollo profesional lo que genera frustración, en este sentido, el no contar con una recategorización los funcionarios no han podido crecer y esto también está reflejado en los sueldos que perciben considerando que se evidencia como una falta de liderazgo por parte de las autoridades

de turno, por lo que es importante tomar en consideración estos aspectos que afectan el desempeño laboral.

Considerando que, en el dinámico entorno de la educación superior, las instituciones académicas enfrentan desafíos constantes para atraer y retener talento en los equipos administrativos. La Universidad Nacional de Loja - UNL, como referente en la formación de profesionales y la generación de conocimiento, no es ajena a esta realidad, los funcionarios que integran la Administración Central desempeñan un papel fundamental en el logro de los objetivos institucionales, y la satisfacción y compromiso son pilares fundamentales para el éxito de la universidad.

En este contexto, surge la necesidad de explorar nuevas estrategias que vayan más allá del tradicional enfoque salarial, comprendiendo que el bienestar y el sentido de pertenencia son elementos cruciales para el desarrollo integral de los colaboradores. Es en esta perspectiva que, se propone el diseño de un plan de salario emocional para los funcionarios de la Administración Central de la UNL, una iniciativa centrada en el reconocimiento, la motivación y el fortalecimiento de un ambiente laboral positivo.

Esta propuesta tiene como objetivo principal mejorar la retención del talento y la productividad, fomentando el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, y fortaleciendo el compromiso con la misión y visión de la universidad. En las siguientes secciones, se presentarán los elementos clave del plan de salario emocional y el proceso de implementación, buscando así contribuir al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la comunidad universitaria en su conjunto.

### **6.5.3. Objetivos**

#### **6.5.3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de salario emocional para los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, con el fin de mejorar la retención del talento, fomentar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso con los objetivos institucionales.

### **6.5.3.2. Objetivos específicos**

- Diseñar un conjunto integral de incentivos emocionales personalizados, que incluyan programas de desarrollo profesional, reconocimiento público, flexibilidad laboral y bienestar, de acuerdo con los intereses y preferencias manifestadas por los empleados en la etapa de identificación de necesidades.
- Implementar el plan de salario emocional de manera gradual y estructurada, asegurando una comunicación clara y efectiva con los funcionarios para promover la comprensión y aceptación de las nuevas iniciativas, así como brindar el apoyo necesario para la adecuada adopción.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del plan de salario emocional para medir su efectividad y realizar ajustes o mejoras según los resultados obtenidos

### **6.5.4. Responsable de la ejecución de la propuesta**

La persona responsable de la ejecución de la propuesta será la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, con el equipo de trabajo considerándose como un proceso de apoyo dentro de la estructura organizacional para la administración y gestión de la universidad.

### **6.5.5. Diseño de incentivos emocionales**

El diseño del conjunto integral de incentivos emocionales personalizados para los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, estará compuesto por programas que fomenten el desarrollo profesional, el reconocimiento público, la flexibilidad laboral y el bienestar, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias expresadas por los empleados de la información recopilada de las encuestas aplicadas. Considerando que estará enfocado en cuatro puntos que son: programa de desarrollo profesional, reconocimiento público, flexibilidad laboral y bienestar, en este contexto se detalla para uno de los incentivos propuestos los elementos que lo conforman.

#### **1. Programas de Desarrollo Profesional**

Considerando que los programas de desarrollo profesional, serán beneficiosos para los funcionarios porque se busca el crecimiento personal y profesional, con un enfoque en

lograr la retención del talento humano mediante capacitaciones, charlas, talleres, entre otros, que sean desarrollados de acuerdo a las áreas administrativas que pertenecen los empleados, con la finalidad de fortalecer el desarrollo organizacional y desde este punto de vista incentivar a los funcionarios mediante una formación continua y gratuita con la finalidad de que puedan hacer carrera dentro de la universidad, para lo cual se detalla los procesos a ejecutar:

**1.1. Capacitaciones y Talleres:** Diseñar un programa de formación continua que abarque temas relevantes para el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos requeridos en el área de Administración Central. Estas capacitaciones pueden incluir temas como habilidades socioemocionales, habilidades de comunicación, liderazgo, entre otros.

**1.2. Mentorías y Coaching:** Implementar un sistema de mentorías y/o coaching para aquellos funcionarios que busquen crecimiento y desarrollo personalizado en su carrera. A través de estas sesiones, se fomentará el aprendizaje individualizado y el apoyo en el logro de metas profesionales.

Con base en lo antes descrito se plantea un plan de capacitaciones y mentorías para los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.

**Tabla 8** Plan de capacitación y coaching

Tema	Objetivo	Intensidad horaria	Capacitador	Documento soporte	Fecha programada	Ejecutada		Observaciones
						Si	No	
<b>Liderazgo efectivo</b>	Desarrollar las habilidades de liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones y resolución de problemas.	8 horas	Departamento de TTHH de la UNL	Registro de asistencia Material de la capacitación	Primer trimestre 2024			
<b>Habilidades socioemocionales</b>	Trabajar en los componentes socioemocionales que permiten alcanzar grandes resultados en ámbitos sociales, profesionales y personales.	10 horas	Capacitador externo	Registro de asistencia Material de la capacitación Prueba teórico – práctica	Primer trimestre 2024			
<b>Inteligencia emocional</b>	Manejar la inteligencia emocional con el propósito de gestionar el estrés, incrementar la capacidad empática y fortalecer las relaciones interpersonales.	10 horas	Capacitador externo	Registro de asistencia Material de la capacitación Prueba teórico – práctica	Primer trimestre 2024			

<b>Resiliencia y manejo del cambio</b>	Enfrentar y adaptarse a situaciones de cambio y mantener la resiliencia en el entorno laboral.	10 horas	Capacitador externo	Registro de asistencia Material de la capacitación Prueba teórico – práctica	Primer trimestre 2024
<b>Tecnologías de la información y herramientas digitales</b>	Capacitación en el uso de herramientas y plataformas digitales relevantes para el trabajo administrativo.	30 horas	Capacitador externo	Registro de asistencia Material de la capacitación Prueba teórico – práctica	Primer trimestre 2024
<b>Balance trabajo-vida personal</b>	Establecer estrategias para lograr un equilibrio entre las demandas laborales y las responsabilidades personales.	15 horas	Capacitador externo	Registro de asistencia Material de la capacitación Prueba teórico – práctica	Primer trimestre 2024
<b>Gestión de conflictos</b>	Determinar cómo abordar y resolver conflictos en el entorno laboral de manera efectiva.	12 horas	Departamento de TTHH de la UNL	Registro de asistencia Material de la capacitación	Primer trimestre 2024

**Elaborado por:** El Autor

## 2. Reconocimiento público

El reconocimiento público es una estrategia que consiste en valorar y recompensar de forma visible y destacada el desempeño excepcional, los logros o las contribuciones significativas de los empleados dentro de una organización. Se trata de un componente importante dentro de un enfoque de compensación no monetaria, donde se busca motivar, incentivar y fortalecer el compromiso y la satisfacción de los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja. Por esta razón se plantea varios aspectos que deberían ser aplicados:

### 2.1. Programa de reconocimiento

Establecer un programa formal de reconocimientos donde se destaquen los logros y contribuciones sobresalientes de los funcionarios de la Administración Central. Puede incluir reconocimientos mensuales, trimestrales o anuales, mediante ceremonias de premiación o menciones públicas. Está enfocado en varios temas que podrían ser puestos en práctica como:

- **Reconocimiento en Plataformas Digitales:** Utilizar plataformas de comunicación interna (correo institucional) y redes sociales (página institucional o cuentas oficiales Facebook, entre otras) para compartir los reconocimientos de manera amplia dentro de la universidad. Esto permitirá que el reconocimiento alcance a un mayor número de personas y se refuerce el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- **Ceremonias de Premiación:** Organizar ceremonias de premiación periódicas donde se reconozcan públicamente a los empleados destacados, trayectoria institucional (años de servicio), mérito por crecimiento profesional (obtención título de 4to nivel).
- **Feedback y Celebración en Equipo:** Fomentar el reconocimiento entre los propios compañeros de trabajo, promoviendo una cultura de reconocimiento y celebración en equipo. Se pueden implementar espacios para que los empleados expresen su agradecimiento y reconocimiento a sus colegas.

### **3. Flexibilidad Laboral**

La flexibilidad laboral puede ser beneficiosa tanto para la empresa como para los empleados. Para la empresa, puede aumentar la productividad, mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal de los funcionarios, aumentar la retención de talento y atraer a empleados con diversas necesidades y habilidades. Para los empleados, puede mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés y permitirles manejar mejor las responsabilidades personales y familiares. Sin embargo, es fundamental establecer políticas claras y equitativas para la implementación y asegurarse de que no se vean comprometidos los objetivos organizacionales, por lo tanto, se detalla dos aspectos que pueden ser implementados:

#### **3.1. Teletrabajo y Horarios Flexibles**

Implementar políticas que permitan a los funcionarios trabajar de forma remota, cuando sea posible, y ofrecer opciones de horarios flexibles para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### **3.2. Días de Permiso Especiales**

Considerar la posibilidad de otorgar días de permiso especiales para ocasiones importantes en la vida de los empleados, como cumpleaños, aniversarios, o días libres para atender asuntos personales sin afectar sus días de vacaciones.

### **4. Bienestar**

El bienestar se refiere a un estado general de satisfacción, salud y prosperidad tanto física como emocional, que abarca diversos aspectos de la vida de una persona. Implica sentirse bien en diferentes áreas, como la salud física, el bienestar mental, las relaciones interpersonales, el equilibrio emocional y la satisfacción en el ámbito laboral y personal. El bienestar no se limita únicamente a la ausencia de enfermedades o problemas, sino que implica una sensación de plenitud y calidad de vida en todos los aspectos. Algunos componentes clave del bienestar incluyen:

#### **4.1. Programas de Bienestar Físico:**

- **Actividades deportivas y ejercicios:** Organizar clases grupales de actividades físicas como yoga, pilates, zumba, entre otros, para fomentar la actividad física y reducir el estrés.
- **Eventos deportivos y competiciones:** Promover la participación en eventos deportivos internos, como torneos de fútbol, voleibol o carreras, para fomentar el trabajo en equipo y la vida activa.
- **Ergonomía en el lugar de trabajo:** Realizar evaluaciones ergonómicas de los espacios de trabajo y proporcionar mobiliario adecuado para reducir el riesgo de lesiones y mejorar la comodidad de los empleados.

#### **4.2. Apoyo Psicológico y Asesoramiento:**

- **Asesoramiento psicológico:** Ofrecer servicios de asesoramiento psicológico confidencial para que los empleados puedan abordar temas personales o profesionales que puedan afectar su bienestar emocional.
- **Talleres de manejo del estrés:** Realizar talleres y charlas sobre técnicas de manejo del estrés, mindfulness o meditación para promover el autocuidado y la gestión emocional.

#### **4.3. Promoción de Hábitos Saludables:**

- **Nutrición saludable:** Proporcionar información y recursos sobre hábitos alimenticios saludables y opciones de comidas equilibradas en las instalaciones universitarias.
- **Promoción de pausas activas:** Fomentar la realización de pausas activas durante la jornada laboral, donde los empleados puedan estirarse y moverse para evitar el sedentarismo.

#### **4.4. Espacios de Descanso y Recreación:**

- **Áreas de descanso:** Acondicionar áreas cómodas y acogedoras dentro de las instalaciones universitarias donde los empleados puedan tomar un descanso y relajarse durante sus pausas.

- **Biblioteca y área de lectura:** Crear un espacio de lectura donde los funcionarios puedan acceder a material de lectura para su desarrollo personal.

#### **4.5. Flexibilidad en el Uso de Beneficios:**

- **Días libres por bienestar:** Ofrecer días adicionales de permiso destinados al cuidado personal y bienestar de los empleados, como días de bienestar, para fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

#### **4.6. Programas de Resiliencia:**

- **Talleres de resiliencia:** Realizar talleres y actividades que fomenten la resiliencia y la capacidad de adaptación ante situaciones difíciles o desafiantes.

#### **6.5.6. Implementación del diseño de incentivos emocionales**

Con base en la información proporcionada en el diseño de incentivos basado en los cuatro puntos que son: programa de desarrollo profesional, reconocimiento público, flexibilidad laboral y bienestar, estos para que sean implementados deberán ser presentados a la Dirección de Talento Humano, con la finalidad de ser analizados, aprobados y socializados como plan piloto, con el objetivo de evaluar a efectividad, satisfacción y motivación de los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja. Es importante indicar que este punto puede estar susceptible a cambios en virtud de los requerimientos de las autoridades al momento de conocer el plan propuesto.

#### **6.5.7. Seguimiento y evaluación del plan emocional**

En cuanto a establecer un sistema de seguimiento y evaluación del plan de salario emocional, con el fin de medir su efectividad y realizar ajustes o mejoras según los resultados obtenidos, se pueden seguir los siguientes pasos:

## 1. Definir indicadores clave de desempeño

Identificar los indicadores más relevantes para medir el impacto del plan de salario emocional. Estos indicadores pueden incluir tasas de retención, niveles de satisfacción laboral, participación en programas de desarrollo profesional, frecuencia de reconocimientos recibidos, entre otros, como se detalla a continuación:

- **Tasas de Retención:** Este indicador mide la cantidad de empleados que permanecen en la universidad durante un período determinado. Un aumento en la tasa de retención después de la implementación del plan puede indicar que los incentivos emocionales están contribuyendo a fomentar la lealtad y el compromiso de los funcionarios.
- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción laboral se puede medir mediante encuestas de satisfacción o cuestionarios donde los empleados expresen su grado de satisfacción con el trabajo y los programas de salario emocional. Un aumento en los niveles de satisfacción puede indicar una mejora en el bienestar y la motivación de los empleados.
- **Participación en Programas de Desarrollo Profesional:** Este indicador mide el número de funcionarios que participan en programas de desarrollo profesional ofrecidos dentro del plan de salario emocional. Un aumento en la participación sugiere que los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- **Frecuencia de Reconocimientos Recibidos:** Este indicador mide cuántas veces un empleado ha sido reconocido por sus logros y contribuciones a lo largo de un período determinado. Un aumento en la frecuencia de reconocimientos puede indicar un ambiente de trabajo positivo y de apreciación.
- **Ausentismo Laboral:** El ausentismo laboral se refiere a la cantidad de días que los empleados faltan al trabajo. Un descenso en el ausentismo podría ser un indicador de mayor satisfacción y compromiso con el trabajo.
- **Nivel de Participación en Encuestas de Feedback:** Este indicador evalúa el nivel de participación de los empleados en encuestas y cuestionarios que buscan obtener su opinión y feedback sobre el plan de salario emocional y sus

componentes. Una alta tasa de participación proporciona una mejor comprensión de la percepción de los funcionarios sobre el plan.

- **Índice de Clima Organizacional:** El índice de clima organizacional evalúa el ambiente y la cultura en la universidad. Un aumento en el índice después de la implementación del plan puede reflejar una mejora en el ambiente laboral.

## **2. Recopilar datos iniciales**

Antes de implementar el plan, realizar una evaluación inicial para establecer una línea de base con los indicadores descritos anteriormente. Esto permitirá comparar los resultados obtenidos después de la implementación del plan y evaluar la efectividad.

## **3. Establecer metas y objetivos claros**

Definir metas y objetivos específicos para cada indicador, estas metas deben ser realistas y alineadas con los objetivos del plan de salario emocional.

## **4. Implementar herramientas de seguimiento**

Utilizar herramientas adecuadas para recopilar y analizar los datos de manera periódica. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, informes de rendimiento, registros de participación en programas, entre otros.

## **5. Monitoreo continuo**

Realizar un seguimiento constante de los indicadores a lo largo del tiempo para identificar tendencias y cambios en los resultados. Mantener actualizada la información en tiempo real.

## **6. Evaluar el impacto del plan**

Analizar los datos recopilados y evaluar el impacto del plan de salario emocional en base a los indicadores establecidos. Comparar los resultados con las metas y objetivos definidos inicialmente.

## **7. Identificar áreas de mejora**

Identificar áreas en las que el plan de salario emocional puede mejorar o ajustarse para obtener mejores resultados. Esto puede incluir aspectos específicos de los programas implementados o nuevas iniciativas a considerar.

## **8. Recopilar feedback de los funcionarios**

Realizar encuestas o sesiones de retroalimentación con los funcionarios para obtener su opinión y percepción sobre el impacto del plan de salario emocional en su bienestar y satisfacción laboral.

## **9. Comunicar los resultados**

Comunicar de manera transparente y clara los resultados obtenidos a todos los involucrados en el plan, incluyendo a los funcionarios, líderes y directivos de la universidad.

## **10. Realizar ajustes y mejoras**

Con base en los resultados y el feedback recibido, realizar ajustes y mejoras en el plan de salario emocional para potenciar su efectividad y asegurar su alineación con las necesidades cambiantes de los funcionarios y la institución.

Finalmente, el sistema de seguimiento y evaluación es esencial para garantizar que el plan de salario emocional esté funcionando de manera efectiva y para tomar decisiones informadas sobre cómo mejorarlo y adaptarlo a las necesidades cambiantes de los empleados y la universidad. Mantener una evaluación continua y ajustar el plan según los resultados obtenidos permitirá mantener un programa de salario emocional sólido y significativo para los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja.

### 6.5.8. Costos involucrados en el plan emocional

Con base en la propuesta planteada es necesario analizar los costos que incurrirá la UNL, en la implementación del salario emocional, por lo tanto, se detalla de cada punto específico que son: programa de desarrollo profesional, reconocimiento público, flexibilidad laboral y bienestar, en este contexto se detalla para uno de los incentivos propuestos:

**Tabla 9** *Costos asociados en el plan emocional*

<b>PUNTO</b>	<b>INCENTIVO PROPUESTO</b>	<b>COSTOS ASOCIADOS</b>	<b>COSTO POR FUNCIONARIO</b>
<b>Programa de Desarrollo Profesional</b>	Subvenciones para cursos de formación externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula y tarifas de los cursos.</li> <li>• Materiales de estudio y libros.</li> <li>• Compensación por tiempo libre si los cursos se realizan durante el horario laboral.</li> </ul>	\$600,00
<b>Reconocimiento Público</b>	Ceremonias mensuales, trimestrales o anuales de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del evento, incluyendo lugar, decoración y catering.</li> <li>• Premios o regalos simbólicos para los empleados destacados.</li> <li>• Diseño y producción de certificados de reconocimiento.</li> </ul>	\$50,00
<b>Flexibilidad Laboral</b>	Implementación de políticas de trabajo remoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en tecnología y software para facilitar el trabajo remoto.</li> <li>• Posiblemente, subsidios para la configuración de espacios de trabajo en casa para empleados.</li> </ul>	\$100,00
<b>Bienestar</b>	Programa de asesoramiento y apoyo emocional para empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de profesionales de la salud mental.</li> <li>• Costos asociados</li> </ul>	\$50,00

---

con la promoción y difusión del programa.

- Espacios adecuados para sesiones de asesoramiento si son presenciales.
- 

**Fuente:** El Autor

La influencia de estos costos en la institución y en los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja puede ser significativa y tiene diversos aspectos a considerar:

### 1. Impacto en la Institución

- **Clima Laboral:** La implementación de estos incentivos puede mejorar el clima laboral, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto puede conducir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.
- **Reputación Institucional:** Ofrecer programas de desarrollo profesional, reconocimiento público, flexibilidad laboral y bienestar puede mejorar la reputación de la universidad como un empleador comprometido con el bienestar y desarrollo de su personal.

### 2. Impacto en los funcionarios

- **Motivación y Productividad:** Los incentivos propuestos pueden motivar a los empleados, aumentando su productividad y eficiencia. Un programa de desarrollo profesional, por ejemplo, puede impulsar el crecimiento individual y profesional.
- **Retención de Talentos:** Ofrecer beneficios emocionales puede aumentar la retención de empleados talentosos. Los programas de bienestar y flexibilidad laboral son especialmente atractivos para muchos profesionales.
- **Salud y Bienestar:** El acceso a programas de bienestar y apoyo emocional puede tener un impacto positivo en la salud mental y física de

los funcionarios, reduciendo el ausentismo y mejorando la calidad de vida.

- **Desarrollo Profesional:** El apoyo al desarrollo profesional puede mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que beneficia tanto a la institución como a los individuos.

### 3. Costos Financieros y Rendimiento a Largo Plazo

- **Inversión vs. Retorno:** Aunque hay costos asociados, estos pueden considerarse como inversiones en el capital humano de la institución. Evaluar el retorno de estas inversiones a lo largo del tiempo es clave para medir su éxito financiero.
- **Sostenibilidad Financiera:** Es importante equilibrar la implementación de estos incentivos con la sostenibilidad financiera de la universidad. Una planificación cuidadosa asegurará que los beneficios a largo plazo superen los costos inmediatos.

### 4. Desarrollo de Habilidades y Talento

- **Inversión vs. Retorno:** Aunque hay costos asociados, estos pueden considerarse como inversiones en el capital humano de la institución. Evaluar el retorno de estas inversiones a lo largo del tiempo es clave para medir su éxito financiero.
- **Participación en Programas de Mentoring:** Evalúa la participación de empleados en programas de mentoría, un aumento podría indicar un impacto positivo en el desarrollo profesional y la retención de talento.
- **Incremento en Certificaciones y Reconocimientos Profesionales:** Mide el aumento en certificaciones y reconocimientos profesionales obtenidos por los empleados después de participar en programas de desarrollo profesional, indica el impacto en el crecimiento y reconocimiento profesional

### 5. Desarrollo de Habilidades y Talento

- **Reducción de Estrés Laboral:** Evalúa la disminución del estrés laboral entre los empleados después de la implementación del salario emocional, puede medirse a través de encuestas de bienestar y tasas de absentismo relacionadas con el estrés.
- **Índice de Satisfacción con Programas de Salud Mental:** Mide la satisfacción de los empleados con los programas específicos de salud mental introducidos como parte del salario emocional, puede indicar el impacto positivo en la salud mental de los empleados.
- **Participación en Actividades de Bienestar:** Evalúa la participación de los empleados en actividades de bienestar, como clases de yoga, torneos internos, entre otras actividades implementadas, un aumento podría indicar una mejora en la salud y el bienestar general

En conclusión, la implementación de estos incentivos puede tener un impacto positivo tanto en la institución como en los funcionarios, contribuyendo a un entorno laboral más saludable, productivo y atractivo. La gestión efectiva de estos costos y beneficios es esencial para el éxito a largo plazo del plan de salario emocional

## **7. CONCLUSIONES**

- El análisis diagnóstico ha evidenciado la insatisfacción entre los funcionarios de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja. Esta percepción constituye una llamada de atención donde se observó la necesidad de implementar medidas concretas para potenciar el bienestar laboral. Es fundamental reconocer la conexión directa entre la satisfacción en el trabajo y la motivación de los empleados, la falta de satisfacción ejerce un impacto negativo en la motivación.
- La falta de claridad en los procesos de ascenso contribuye a un sentimiento de estancamiento profesional entre los empleados, la ausencia de reconocimientos económicos y compensaciones no monetarias adecuadas añade un peso adicional a esta insatisfacción, afectando no solo el desempeño individual, sino también el clima general en la organización.
- La implementación de estos incentivos de un plan de salario emocional puede tener un impacto positivo tanto en la institución como en los funcionarios, contribuyendo a un entorno laboral más saludable, productivo y atractivo. Los incentivos propuestos pueden motivar a los empleados, aumentando su productividad y eficiencia

## **8. RECOMENDACIONES**

- Con base en el diagnóstico situacional, se recomienda que se realicen evaluaciones periódicas sobre la satisfacción y motivación laboral con la finalidad de obtener información relevante de los funcionarios e ir ajustando el plan de salario emocional
- Se sugiere implementar el plan de salario emocional de manera gradual y estructurada, acompañado de una comunicación clara y efectiva, la gradualidad permitirá una transición más suave, mientras que la comunicación transparente proporcionará a los funcionarios una comprensión completa de las nuevas iniciativas, considerando esencialmente realizar una retroalimentación constante y la medición periódica de la satisfacción laboral con la finalidad de realizar ajustes y mejoras continuas.

- Es fundamental prestar atención a las necesidades emocionales de los empleados a través del salario emocional que tiene un impacto directo en su nivel de compromiso y desempeño laboral, por lo tanto, si los funcionarios se sienten valorados, reconocidos y apoyados en sus necesidades personales y profesionales tienden a estar más comprometidos con los objetivos institucionales. Este mayor compromiso se traduce en un desempeño más elevado, beneficiando la productividad y la consecución de metas a largo plazo de la UNL.

## 9. CERTIFICADO ANTIPLAGIO

En mi calidad de docente asesor, me permito adjuntar el certificado impreso con el porcentaje de plagio detectado por la herramienta URKUND.

C.C.	(Firma docente asesor)
Nombre y apellidos	0102870607
Fecha	Dra. Priscila María Hermida Bermeo
	Abril 2024

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Aranguren, B. (2020). El salario emocional como estímulo para la retención de talento. ORH.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme. <https://investigacioncientifica.org/investigacion-documental-segun-autores/>
- Bustamante, M. Bustamante, C. Caamaño, V. (2022). Análisis del salario emocional y clima laboral en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. UCE Ciencia. Revista de postgrado. 10(1), 1- 9. <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/273>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional. La dinámica en las organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc. Graw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Transformación democrática del estado. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 132- 149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cueva, S, (2018). Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la Tienda Bambos de Javier Prado, 2018. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4341>
- Cuofano, G. (2023). La Teoría De Dos Factores De Herzberg En Pocas Palabras. <https://fourweekmba.com/es/teor%C3%ADa-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Espinoza, A. & Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. 12(20), 78-89. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

- Gil, J. (2017). Características personales y de los centros educativos en la explicación de la satisfacción laboral del profesorado. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16-22. [https://doi.org/10.1016/S1136-1034\(17\)30039-4](https://doi.org/10.1016/S1136-1034(17)30039-4)
- González, F. y De Avice, A. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, 80.
- Grunauer, S. (2021). Salario emocional: Diseño de lineamientos de Fidelización de los voceros de transformación cultural en el Sector Financiero en la ciudad de Guayaquil 2020: Caso: Banco Pacifico S.A. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1559>
- Guevara, G., Verdesoto, A., Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/download/860/1560?inline=1>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. [https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%3%8DA\\_DE\\_LA\\_INV\\_ESTIGACI%3%93N\\_LAS\\_RUTAS\\_CUANTITATIVA\\_CUALITATIVA\\_Y\\_MIXTA](https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INV_ESTIGACI%3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA)
- Huichi, N. (2019). Motivación Laboral. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2630>
- Kast, E. & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Martín, J. (2017). Conoces la teoría X –Y. <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>

- Melo, C., Prieto, N., & Tarazona, Y. (2018). Cornisa: Modelo de salario emocional para Cardiocolombia SAS. <https://bit.ly/2ZdR66U>
- Minchán, O. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima: UCV.
- Montalvo, M. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax. Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14520/1/T-UCE-0007-PIO44-2018.pdf>
- Muñoz, C. (2016). Metodología de la investigación.  
<https://www.coursehero.com/file/89400491/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I-Munoz-Rochapdf/>
- Navarro, J. (2021). Determinación del perfil motivacional para el diseño e implementación de un plan de salario emocional para NORPHONE CIA. LTDA. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/19859>
- Obando, E., & García, A. (2018). Técnicas De Motivación, según la Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor para Mejorar la Productividad Laboral de la Empresa Eco LogiK Perú S.A.C. Tesis de pregrado. Lima: Universidad Autónoma del Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/513>
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional [PEDI] (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023. <https://unl.edu.ec/sites/default/files/2020-02/PEDI2019-2023.pdf>
- Página Institucional de la Universidad Nacional de Loja (2023). Universidad Nacional de Loja. <https://www.universidades.com.ec/universidades/universidad-nacional-de-loja>
- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación. Aplicación práctica. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Peiró, R. (2022). Teoría de McClelland. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

- Peña, H. & Villon, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific - Artículo Arbitrado. 3(7), 171-192.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Pujol, L., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 9(26), 64-86.  
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 141-149.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&tlng=es).
- Salas, L., García, M., y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. Suma de Negocios, 8(18), 88-95.  
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). Administración. Bogotá: Pearson
- Universidad Nacional de Loja (2020). Encuesta de Satisfacción Laboral
- Universidad Nacional de Loja (2021). Evaluación de Desempeño realizada en la UNL.
- Universidad Nacional de Loja (2021). Informe de la Evaluación de Desempeño realizada en la UNL.
- Universidad Nacional de Loja (2021). Informe de Recategorización Institucional.
- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Investigación bibliotecológica, 33(79), 149-176. Epub  
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Vega, E. (2016). Teoría de motivación – los dos factores de Herzberg.  
<https://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

## **11. ANEXOS**

### **Anexo 1. Anteproyecto**

**Anexo 2.** Encuesta aplicada a los funcionarios administrativos de la UNL



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE  
LA UNL**

**Objetivo:** La presente encuesta, está dirigida a los funcionarios administrativos de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad de realizar un diagnóstico de las dificultades y medir la satisfacción y motivación en las áreas de trabajo, basado en el formulario que aplica Universidad se ha realizado una adaptación y aplicación con la escala de Likert.

Indicaciones: Marque con una (x) la alternativa que corresponda a su criterio:

**CRITERIOS DE VALORACIÓN:**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**CUESTIONARIO**

N.º	Preguntas	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>Diagnóstico situacional</b>					
<b>1</b>	¿Conoce sus funciones y responsabilidades en la Universidad?					
<b>2</b>	¿Al enfrentarse a un problema laboral, sabe con quién acudir para resolver la situación?					
<b>3</b>	¿Dispone del tiempo suficiente para realizar las funciones?					
<b>4</b>	La Universidad proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional en relación al crecimiento personal y organizacional					
<b>5</b>	La aplicación del reglamento interno de trabajo promueve los derechos de los funcionarios.					
<b>6</b>	La Universidad aplica un adecuado proceso de inducción y reinducción laboral para los funcionarios.					
<b>7</b>	La Universidad tiene un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales para los funcionarios.					
	<b>Percepción salarial</b>					
<b>8</b>	¿Considera adecuado el pago que recibe por su trabajo?					
<b>9</b>	La Universidad proporciona reconocimientos económicos a los					

	funcionarios de mejor rendimiento laboral.					
<b>10</b>	La Universidad proporciona reconocimientos no monetarios a los funcionarios de mayor rendimiento laboral.					
	<b>Satisfacción y motivación laboral</b>					
<b>11</b>	La Universidad se preocupa porque los funcionarios tengan herramientas adecuadas para el efectivo cumplimiento de sus funciones.					
<b>12</b>	La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo le permite encontrar oportunidades de mejora.					
<b>13</b>	Sus jefes toman en cuenta su opinión.					
<b>14</b>	La Universidad es flexible en cuanto a su derecho al goce de vacaciones anuales.					
<b>15</b>	Sientes motivado/a para cumplir con sus responsabilidades laborales diarias					
<b>16</b>	Consideras que sus logros y esfuerzos son reconocidos adecuadamente en su trabajo					
<b>17</b>	La cultura organizacional de la universidad fomenta un ambiente motivador					
<b>18</b>	Actualmente, tiene acceso a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la universidad					

Escoja una sola alternativa

		Importancia del trabajo				
		1	2	3	4	5
<b>19</b>	¿En una escala del 1-5, qué tan importante cree que sea el trabajo que realiza? (5 es lo más importante)	<b>Nada Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Neutral</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>

		Satisfacción del trabajo				
		<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Neutral</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
<b>20</b>	¿Actualmente usted se encuentra satisfecho con las funciones que desempeña en su puesto de trabajo en la Universidad Nacional de Loja?					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 3.** Guía de entrevista aplicada al Director de Talento Humano de la UNL



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** La presente entrevista está al responsable de la Dirección de Talento Humano, con la finalidad de realizar un diagnóstico de las dificultades que enfrenta los funcionarios de Administración Central de la Universidad Nacional de Loja, en cuanto al nivel de satisfacción y motivación en las áreas de trabajo.

**1.** ¿Cómo describiría la actual cultura laboral dentro de la Administración Central de la Universidad Nacional de Loja?

.....  
.....

**2.** ¿Qué métodos o herramientas se han utilizado previamente para medir la satisfacción laboral de los funcionarios?

.....  
.....

**3.** ¿Cuáles cree que son las principales fuentes de satisfacción para los funcionarios en la actualidad?

.....  
.....

**4.** ¿Ha habido algún indicio de rotación de personal o disminución del compromiso laboral entre los funcionarios de Administración Central? Si es así, ¿cuáles podrían ser las razones detrás de esto?

.....  
.....

5. ¿Qué estrategias se han implementado para fomentar la motivación y el compromiso entre los funcionarios?  
.....  
.....
6. ¿Existe algún tipo de reconocimiento o incentivos actualmente en que brinde la Universidad Nacional de Loja para premiar el desempeño excepcional?  
.....  
.....
7. ¿Cómo mide el nivel de satisfacción y motivación de los funcionarios en su equipo?  
.....  
.....
8. ¿Qué desafíos específicos cree que enfrentan los funcionarios de Administración Central en términos de satisfacción y motivación en su trabajo diario?  
.....  
.....
9. ¿Está familiarizado con el concepto de salario emocional? ¿Cómo cree que podría aplicarse dentro de la Administración Central?  
.....  
.....
10. ¿Cuál es su opinión sobre el posible impacto del salario emocional en la satisfacción y motivación laboral de los funcionarios?  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**