

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

**PLAN DE SALARIO EMOCIONAL EN LA MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS E IMAGEN CORPORATIVA DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE ALIMENTACIÓN
EN LA CIUDAD DE QUITO.**

MÓNICA DOLORES SILVA VEGA

DIRECTOR: Ph.D. PRISCILA MARÍA HERMIDA BERMEO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, JULIO- 2025

Resumen Ejecutivo

Este proyecto propone un Plan de Salario Emocional para una empresa de servicios complementarios de alimentación en Quito, con el objetivo de mejorar la productividad de los empleados y fortalecer la imagen corporativa mediante estrategias de compensación no monetaria que incrementen la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores.

El análisis parte de un diagnóstico organizacional, basado en los resultados de una encuesta de satisfacción laboral realizada en 2023, en la que el 70% de los empleados reportaron bajos niveles de satisfacción, y el 85% identificaron el cambio organizacional como un factor relevante en su malestar. Estos hallazgos evidencian una necesidad clara de intervención en el clima organizacional.

El proyecto se desarrolló en tres fases, Primero, se realizó un diagnóstico y análisis, mediante encuestas y entrevistas para identificar los factores críticos de insatisfacción. Segundo, se diseñó el Plan de Salario Emocional, que contempla estrategias como reconocimiento y recompensas no monetarias, flexibilidad laboral, desarrollo profesional, mejora de condiciones laborales y comunicación participativa. Tercero, se desarrolló una propuesta de implementación y seguimiento, en la cual se plantea un plan gradual de comunicación, sensibilización y monitoreo del impacto a través de indicadores clave de desempeño.

Aunque el plan aún no ha sido ejecutado, se espera que su implementación contribuya a elevar el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados, además de reducir la rotación y mejorar la percepción interna y externa de la empresa.

Por lo que, este proyecto presenta una propuesta estratégica y estructurada que responde a los desafíos actuales del clima laboral en la empresa. Y, el Plan de Salario Emocional constituye una herramienta viable para mejorar la satisfacción y el bienestar organizacional, recomendando su aplicación progresiva y su ajuste continuo según las necesidades del personal y la evolución de la cultura corporativa.

Introducción

La búsqueda constante de la excelencia en los servicios empresariales ha llevado a la empresa X, nombre asignado por razones de confidencialidad, a replantearse sus estrategias internas de gestión del talento humano. Esta organización, con más de 49 años de trayectoria en el sector de servicios complementarios de alimentación en la ciudad de Quito, ha consolidado su presencia atendiendo a instituciones y empresas líderes a nivel nacional en sectores como el aeroportuario, energético, financiero, farmacéutico, entre otros.

En el marco de su evolución organizativa, la empresa ha experimentado una integración estratégica con una corporación multinacional, lo que ha implicado profundos cambios en su estructura, toma de decisiones y cultura interna. Esta transición, aunque ha fortalecido la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares internacionales, también ha evidenciado nuevos desafíos en la gestión del clima laboral y el compromiso de los empleados.

Encuestas internas aplicadas en 2022 y 2023 han revelado señales claras de insatisfacción, desconexión emocional con la organización y aumento en los índices de rotación del personal. Estas señales reflejan la necesidad urgente de implementar acciones que fomenten el sentido de pertenencia, el reconocimiento y el bienestar de los colaboradores.

En este contexto, el presente proyecto propone el diseño de un Plan de Salario Emocional, entendido como un conjunto de estrategias de compensación no monetaria orientadas a mejorar la satisfacción, motivación y lealtad de los empleados. Este enfoque considera aspectos como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional, el reconocimiento, la participación activa y los espacios de bienestar integral como elementos clave para revitalizar el compromiso organizacional.

Este plan, aún no implementado, surge como una propuesta estructurada que busca responder a los desafíos identificados en el diagnóstico organizacional. Su aplicación proyecta beneficios tanto para los empleados como para la empresa, fortaleciendo la cultura interna y mejorando la percepción corporativa a nivel externo.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Antecedentes

La empresa “X”, es una empresa especializada en el servicio complementario de alimentación.

Con una trayectoria de más de cuarenta y nueve años en Quito desde 1960, la empresa, que surgió como un negocio familiar, ha proporcionado servicios ininterrumpidos a las principales instituciones y empresas industriales que operan en Ecuador.

En la actualidad, la empresa está asociada a una Corporación multinacional, que opera desde 1954 y emplea a más de 2,500 personas en todas sus estaciones y divisiones, consciente de que puede mejorar las condiciones del servicio de alimentación que actualmente mantiene. Todo esto gracias a la experiencia, soporte y al excelente nivel técnico que posee, para garantizar un excelente precio por un mejor servicio a todos sus clientes. Sus unidades de abastecimiento, como corporación, están ubicadas en diversas ubicaciones de América del Sur, incluyendo Ecuador.

En promedio en Ecuador entrega alrededor de 360,000 servicios de alimentación anualmente. Además de atender al sector aeroportuario, también brindan servicios a diversos sectores empresariales como aerolíneas, farmacéuticas, petroleras, bancos, aseguradoras, prestadoras de servicios de salud, telecomunicaciones, sector energético, logística, industrias de consumo masivo y eventos. Por lo que, dentro de sus servicios contempla: Satélite, Limpieza, Mantenimiento, Producción, Operaciones, e Industrial.

Con su amplia experiencia y presencia en el mercado, la empresa “X”, se posiciona como una opción confiable y de calidad en el sector de servicios complementarios de alimentación, respaldada por su trayectoria y asociación con reconocidas empresas a nivel mundial.

1.2 Problema.

La empresa “X” (nombre asignado por razones de confidencialidad), con más de 49 años de trayectoria en el sector de servicios complementarios de alimentación en Quito, ha consolidado una posición estratégica en el mercado ecuatoriano. En 2019, la organización experimentó una transformación significativa al asociarse con una

corporación multinacional, lo que supuso un cambio profundo en su estructura organizativa, cultura empresarial y procesos de gestión interna, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Cuadro Comparativo del Cambio en la Estructura de Patrimonio

Propietario	Participación Antes de la Transición	Participación Después de la Transición
Fundador y Director Ejecutivo	50%	20%
Cónyuge del Fundador	20%	10%
Hijo Mayor (Director de Operaciones)	15%	5%
Hijo Menor (Director de Marketing)	15%	5%
Corporación Multinacional	0%	60%
Total	100%	100%

Previamente, la empresa operaba como una organización familiar con una estructura ágil, jerarquía plana, toma de decisiones centralizada y relaciones laborales cercanas. Esta modalidad facilitaba decisiones rápidas y fomentaba un fuerte sentido de pertenencia entre los empleados. Por ejemplo, una decisión estratégica como la expansión de servicios a otra ciudad se tomaba en reuniones familiares e implementaba en cuestión de días.

No obstante, este modelo también presentaba debilidades: decisiones sin análisis exhaustivo, prácticas informales en la gestión del personal (como la tolerancia ante faltas graves, trabajo de familiares en la misma área, falta de uniformidad) y un control laxo en temas contables y operativos. Un ejemplo claro ocurrió en 2017, cuando la empresa decidió expandirse a otra ciudad sin estudio de mercado, resultando en pérdidas de \$100,000.

"Durante nuestros años como empresa familiar, la capacidad de tomar decisiones rápidas fue una gran ventaja. Sin embargo, esta agilidad vino con su propia cuota de riesgos. Un claro ejemplo fue nuestra expansión a otra ciudad en 2017. La decisión fue tomada en una reunión familiar sin realizar un análisis exhaustivo del mercado local. Esto nos llevó a enfrentar pérdidas considerables cuando la demanda no alcanzó nuestras expectativas." (Director Ejecutivo, comunicación personal, Anexo 1).

Tras la asociación con la corporación multinacional, se instauró un modelo de gestión más formal y burocrático, con protocolos normativos, estructuras jerárquicas multilínea y una toma de decisiones más lenta, como se observa en la Tabla 2. Por ejemplo, una propuesta de expansión que antes tomaba una semana, ahora requiere aprobación de varios comités y puede demorar hasta seis meses.

Tabla 2. Aspectos en los que influyó la transición de la empresa

Aspecto	Antes de la Transición	Después de la Transición
Toma de Decisiones	- Centralización en la familia fundadora.	- Descentralización y burocracia.
	- Decisiones rápidas y flexibles.	- Procesos formales y largos.
	- Ejemplo: Decisión rápida sobre nuevas contrataciones y expansiones.	- Ejemplo: Propuesta de inversión en nueva tecnología requiere múltiples aprobaciones.
Estructura Jerárquica	- Estructura jerárquica plana.	- Estructura jerárquica compleja con más niveles de supervisión.
	- Relaciones laborales informales y personales.	- Comunicación formalizada.
	- Ejemplo: Acceso directo a los miembros de la familia propietaria.	- Ejemplo: Comunicación a través de canales oficiales y reportes formales.
Cultura Organizacional	- Cultura basada en la cercanía y el compañerismo.	- Cultura alineada con valores y estándares globales de la corporación.
	- Flexibilidad y adaptabilidad en roles y responsabilidades.	- Enfoque en rendimiento y eficiencia.
	- Ejemplo: Eventos familiares y celebraciones comunes.	- Ejemplo: Evaluaciones de desempeño trimestrales y objetivos de productividad.

La propiedad también cambió: antes estaba en manos de los miembros fundadores; luego, la corporación pasó a poseer el 60% de participación accionaria (ver Tabla 1). Esta transformación buscaba potenciar la competitividad, acceso a recursos financieros, adopción de estándares internacionales y mejora del posicionamiento estratégico.

Los cambios también se reflejaron en los procesos operativos: se implementaron normas ISO, HACCP, BPM y Lean Manufacturing, mejorando la planificación, la gestión de inventarios y la eficiencia logística. Asimismo, se fortalecieron la transparencia, la contabilidad y la gobernanza. Se introdujo un sistema de gestión del talento más riguroso, con procesos de reclutamiento, desarrollo profesional, evaluación de desempeño y escalas salariales ajustadas al mercado.

A nivel organizacional, se definieron KPIs, se estandarizaron procesos en todas las áreas y se implementaron métricas de desempeño alineadas a los objetivos estratégicos de la corporación. Estos cambios buscaban garantizar la sostenibilidad, eficiencia operativa y calidad del servicio en el largo plazo.

A pesar de los avances operativos y financieros, la transición tuvo un impacto negativo en la dimensión humana. El cambio en la cultura organizacional redujo la cercanía interpersonal, debilitó los lazos de pertenencia y limitó la participación activa de los empleados en decisiones importantes. Esto ha generado una desconexión emocional con la empresa.

Este fenómeno se refleja en el incremento del índice de rotación de personal: del 6% en 2017 al 15% en 2022, lo cual es una señal de alerta en cuanto a la retención del talento humano (ver Tabla 3). Aunque este aumento puede atribuirse parcialmente a factores externos, como la pandemia, también evidencia un problema interno en la gestión de personas.

Una encuesta realizada en 2023 por el Departamento de Recursos Humanos mostró que el 70% de los empleados reportó baja satisfacción laboral, el 60% expresó falta de identificación con los valores institucionales y el 80% manifestó descontento con la ausencia de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Además, el 85% indicó que la transición hacia una estructura corporativa fue un factor relevante en su insatisfacción, y el 75% manifestó nostalgia por la cultura cercana del pasado y frustración ante la descentralización en la toma de decisiones (ver Tabla 4).

Estos hallazgos sugieren un problema profundo de clima organizacional que compromete el compromiso, la motivación y la retención del talento humano. A pesar de los avances operativos, no se han implementado medidas efectivas orientadas al

bienestar emocional del trabajador, lo que ha derivado en una creciente desmotivación y fuga de talento calificado. Esta situación se agrava al no existir actualmente un plan estructurado de incentivos no monetarios que equilibre los nuevos modelos de gestión corporativa con una cultura organizacional que promueva la satisfacción integral del colaborador.

Estos resultados sugieren un problema estructural de clima organizacional. La empresa ha priorizado la eficiencia operativa, pero ha descuidado el bienestar emocional de los empleados. La pérdida de flexibilidad, el trato personalizado y el reconocimiento han reducido la motivación y el compromiso del personal, lo que compromete la sostenibilidad del capital humano.

Estos cambios han tenido un impacto significativo en la percepción y satisfacción de los empleados. La transición hacia una estructura corporativa más formal y descentralizada, aunque ha mejorado la eficiencia y alineado la empresa con estándares internacionales, también ha generado desafíos en términos de adaptación cultural y compromiso de los empleados. La pérdida de la cercanía y la flexibilidad características de la empresa familiar ha sido un factor importante en la percepción de insatisfacción y falta de pertenencia entre los empleados. Implementar un plan de salario emocional podría ayudar a mitigar estos efectos, fortaleciendo el sentido de comunidad y reconocimiento dentro de la nueva estructura corporativa.

Sin embargo, el cambio de la empresa desde un modelo familiar, para formar parte de una corporación multinacional puede haber contribuido significativamente a la falta de pertenencia e insatisfacción entre los empleados. Esta transición puede haber generado una serie de desafíos y cambios culturales que afectan la percepción y el compromiso de los empleados. Esto lo podemos identificar en los resultados del índice de rotación de anual de los empleados de la empresa, pues, antes de que la empresa llegara a ser una Corporación, el índice de rotación de empleados era únicamente del 6% (Datos proporcionados por la empresa, RR.HH., 2017). Pero tres años después, el índice de rotación de los empleados se disparó al 15% (Datos proporcionados por la empresa, Departamento de RR.HH., 2022), cifra significativa y considerada alta en comparación con la industria, puesto que, indica una tasa considerable de movimiento de personal que puede tener impactos negativos en la continuidad operativa, la moral de los empleados y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos

empleados. Por lo tanto, una empresa con un índice de rotación del 15% probablemente necesitaría revisar sus políticas de recursos humanos y retención de empleados para abordar las causas subyacentes de la alta rotación y trabajar para mejorar la retención del personal, y recursos humanos, a través del desarrollo de un Plan de Salario Emocional. Esta evolución se detalla en la Tabla 3, que muestra el índice anual de rotación de personal registrado por la empresa entre 2017 y 2022.

Tabla 3. Índice de Rotación en la empresa “X”

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN
2017	6%
2018	5%
2019	6%
2020	12%
2021	16%
2022	15%

Fuente: Empresa “X” (2023). Índice de rotación anual, Departamento de RR.HH. desde 2017 a 2022.

Este cuadro refleja un aumento gradual del índice de rotación desde el 6% en 2017 hasta el 16% en 2021, posiblemente debido a factores como la pandemia u otros cambios en el entorno laboral. Sin embargo, se observa una ligera disminución en el índice de rotación en 2022, que se estabiliza en el 15%. Este nivel más alto de rotación puede indicar problemas en el área de recursos humanos, lo que sugiere la necesidad de revisar y mejorar las prácticas de reclutamiento, retención y desarrollo de talento en la empresa. Enfrentando tal situación, se vio la necesidad de realizar una encuesta de satisfacción laboral desde el departamento de recursos humanos, y se encontró que el 70% de los empleados expresaron niveles bajos de satisfacción en su trabajo. De este grupo, el 60% mencionó sentir una falta de pertenencia a la empresa, destacando la falta de conexión emocional con los objetivos y valores de la organización. Además, el 80% de los encuestados manifestó insatisfacción con el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento ofrecidas por la empresa, lo que sugiere una percepción generalizada de falta de valoración y desarrollo profesional. La encuesta también reveló que el 85% de los empleados identificaron el cambio de empresa familiar a formar parte de una

corporación multinacional como un factor importante que contribuyó a su falta de satisfacción laboral. Muchos empleados expresaron nostalgia por la cultura y el ambiente laboral de antes de la transición, señalando la pérdida de la cercanía y el sentido de comunidad que solían experimentar en la empresa familiar. Además, el 75% de los encuestados indicaron que la descentralización del poder de toma de decisiones en la nueva estructura corporativa generó una sensación de falta de control y voz en asuntos importantes, lo que exacerbó su insatisfacción laboral. (Encuesta sobre satisfacción Laboral, Departamento de RR.HH., 2023).



Figura 1. Encuesta de Satisfacción Laboral.

Fuente: Empresa “X” (2023). Departamento de RR.HH., 2023 realizada a 140 empleados.

Los factores más frecuentemente mencionados por los colaboradores en la encuesta se consolidan en la Tabla 4, que destaca las principales fuentes de insatisfacción identificadas por el personal.

Tabla 4. Factores de insatisfacción.

FACTORES	FRECUENCIA
Bajo Nivel de Satisfacción Laboral	98
Falta de Sentimiento de Pertenencia	84
Insatisfacción con el Reconocimiento y las Oportunidades de Crecimiento	112
Impacto del Cambio Organizacional	119
Nostalgia por la Cultura Anterior	105
Descentralización del Poder de Toma de Decisiones	105

Fuente: Empresa “X” (2023). Encuesta realizada por el Departamento de RR.HH. a 140 empleados en 2023.

Al tener que, cerca del 70% de los empleados reportan un bajo nivel de satisfacción laboral, indica que la mayoría de los empleados están insatisfechos con su trabajo en la empresa. Esta alta proporción sugiere que hay problemas generalizados en el ambiente laboral que deben abordarse. Además, ya que, el 60% de los empleados expresan una falta de sentimiento de pertenencia a la empresa, indica que muchos empleados no se sienten conectados emocionalmente con la organización. La falta de identificación con la empresa puede conducir a una menor lealtad y compromiso por parte de los empleados. También, la tabla nos indica que, más del 80% de los empleados están insatisfechos con el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento ofrecidas por la empresa, lo que sugiere que la empresa necesita mejorar en el reconocimiento y la promoción del desarrollo profesional de sus empleados para aumentar su satisfacción laboral y retener talento. Así mismo, el 85% de los empleados identifican el cambio de empresa familiar a corporación multinacional como un factor importante que contribuyó a su falta de satisfacción laboral, lo que indica que la transición organizacional ha tenido un impacto significativo en la percepción y el compromiso de los empleados, y que muchos de ellos pueden estar luchando para adaptarse al nuevo entorno laboral. Que el 75% de los empleados expresen nostalgia por la cultura y el ambiente laboral de antes

de la transición, sugiere que muchos empleados extrañan la familiaridad y la cercanía que experimentaban en la empresa antes del cambio organizacional. Y, que el 75% de los empleados indican que la descentralización del poder de toma de decisiones en la nueva estructura corporativa generó una sensación de falta de control y voz en asuntos importantes, sugiere que los empleados pueden sentirse desempoderados y menos involucrados en el proceso de toma de decisiones, lo que puede contribuir a su insatisfacción laboral.

Ante este escenario, se plantea desarrollar un plan de salario emocional como estrategia para mitigar los efectos negativos de la transición y fortalecer el sentido de pertenencia. Este plan debe enfocarse en beneficios no monetarios que impacten positivamente en el bienestar emocional de los empleados.

El salario emocional podría incluir:

- Reconocimiento público del desempeño y trayectoria.
- Oportunidades de formación y desarrollo profesional con becas.
- Actividades de integración como eventos sociales o voluntariados.
- Flexibilidad en horarios y políticas de conciliación.
- Participación activa de los empleados en la construcción y evaluación del propio plan.

1.3 Planteamiento del problema.

El problema central que enfrenta la empresa “X” radica en el deterioro progresivo del clima laboral y la pérdida de compromiso organizacional como consecuencia de la transformación estructural hacia un modelo corporativo multinacional. Esta transición ha tenido como resultado una desconexión emocional entre los empleados y la organización, expresada a través de un incremento en la rotación de personal, disminución de la satisfacción laboral y ausencia de estrategias efectivas para promover el sentido de pertenencia y reconocimiento.

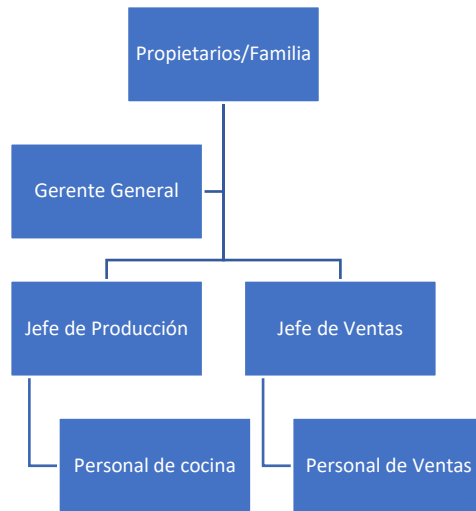


Figura 6. Organigrama de la empresa 2010.

Fuente: Empresa “X” (2010).

Como podemos observar en los organigramas de la empresa antes y después de ser parte de una Corporación, en la empresa familiar, la toma de decisiones y la estructura son más simples, con una jerarquía clara y roles generalizados. En cambio, en la corporación, hay una estructura más compleja con divisiones y vicepresidencias especializadas, reflejando una gestión más amplia y descentralizada. Además, en la empresa familiar se puede tener roles duales, como el Gerente General que supervisa tanto la producción como las ventas. Pero, en la corporación se separan las funciones clave con líderes especializados para áreas específicas, permitiendo una gestión más eficiente y especializada.

Es fundamental comprender cómo estas transformaciones organizacionales impactan en el bienestar emocional de los empleados y cómo pueden mitigarse los efectos negativos. A pesar de la importancia creciente del salario emocional como estrategia para mejorar el compromiso y la satisfacción laboral, su implementación y efectividad en el contexto de la transición de una empresa familiar a una corporación multinacional aún no han sido completamente exploradas ni comprendidas.

La detección de esta insatisfacción en la encuesta de recursos humanos del 2022 arroja luz sobre la magnitud del problema. La empresa “X” enfrenta una disminución en la cohesión organizativa y la motivación de sus empleados, lo que a su vez puede influir en la calidad de los servicios que brinda. Además, la insatisfacción laboral puede afectar la imagen corporativa de la empresa, ya que los empleados son un reflejo directo de los valores y la cultura organizacional.

A pesar de haberse fortalecido en términos de cumplimiento normativo, eficiencia operativa y posicionamiento estratégico, la organización no ha equilibrado adecuadamente los cambios estructurales con acciones dirigidas al desarrollo humano. La gestión de talento ha adoptado procedimientos estandarizados, pero ha dejado de lado aspectos emocionales esenciales para la fidelización de los empleados, tales como el reconocimiento no monetario, la flexibilidad, el acompañamiento profesional y la participación activa.

El clima organizacional actual se caracteriza por altos niveles de desmotivación, comunicación vertical rígida y escasa conexión emocional entre los empleados y los objetivos institucionales. Las oportunidades de crecimiento son percibidas como

limitadas, y las acciones de reconocimiento no han evolucionado a la par con los cambios operativos.

En este contexto, se vuelve urgente diseñar e implementar estrategias de compensación emocional que permitan recuperar el vínculo afectivo entre el personal y la organización. La ausencia de un plan estructurado de salario emocional representa una brecha crítica en la gestión de personas, y su abordaje constituye un factor clave para garantizar la sostenibilidad del talento humano, mejorar el clima laboral y reducir la rotación.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo puede la empresa “X” mejorar el clima laboral, aumentar el nivel de compromiso y reducir la rotación de personal mediante la implementación de un plan de salario emocional como estrategia de gestión del talento humano?

1.5 Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son los principales cambios organizacionales que se experimentan al pasar de una empresa familiar a formar parte de una corporación multinacional?
- ¿Cómo perciben los empleados estos cambios y cómo impactan en su bienestar emocional, satisfacción laboral y compromiso con la organización?
- ¿Cuáles son los factores específicos que contribuyen a la insatisfacción laboral y la falta de compromiso de los empleados durante esta transición?
- ¿Qué estrategias de salario emocional pueden implementarse para mejorar el bienestar emocional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en este contexto de cambio organizacional?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general.

Analizar el impacto de la transición de una empresa familiar a formar parte de una corporación multinacional en el bienestar emocional de los empleados, y determinar la efectividad de la implementación de un plan de salario emocional para mitigar los efectos negativos en la satisfacción laboral y el compromiso.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Identificar los cambios organizacionales resultantes de la transición de una empresa familiar a una corporación multinacional.
- Determinar los factores específicos que contribuyen a la insatisfacción laboral y la falta de compromiso de los empleados durante esta transición.
- Diseñar e implementar un plan de salario emocional adaptado a las necesidades y características del contexto organizacional para mejorar el bienestar emocional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.
- Proporcionar recomendaciones y pautas para la gestión del cambio organizacional y la mejora del bienestar emocional de los empleados en empresas que experimentan este tipo de transiciones.

1.7 Justificación

La implementación y desarrollo de un plan de salario emocional se justifica como una estrategia efectiva para abordar los problemas identificados en el contexto de la transición de una empresa familiar a formar parte de una corporación multinacional. Primero, por un lado, el plan de salario emocional está diseñado para satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, lo que contribuye directamente a mejorar su bienestar emocional. Al ofrecer beneficios no monetarios que generen satisfacción y gratificación personal, como reconocimiento, desarrollo profesional y flexibilidad laboral, se promueve un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Además, ofrecer incentivos emocionales que vayan más allá de la compensación financiera tradicional puede aumentar la satisfacción laboral de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y tienen oportunidades claras de crecimiento y desarrollo en la empresa, están más satisfechos con su trabajo y más comprometidos con los objetivos organizacionales.

El plan de salario emocional puede contribuir a la retención del talento al crear un ambiente de trabajo que promueva el compromiso y la lealtad de los empleados. Al satisfacer las necesidades emocionales de los empleados y ofrecerles un sentido de pertenencia y reconocimiento, se reduce la probabilidad de que busquen oportunidades

laborales en otras organizaciones, lo que disminuye la rotación de empleados. Los beneficios emocionales ofrecidos a través del plan de salario emocional pueden aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Cuando los empleados se sienten emocionalmente conectados con la empresa, están más dispuestos a contribuir de manera proactiva al logro de los objetivos organizacionales, lo que lleva a un mayor compromiso y desempeño laboral.

Además, durante períodos de cambio organizacional, como la transición de una empresa familiar a una corporación multinacional, el plan de salario emocional puede ayudar a mitigar los efectos negativos en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Al ofrecer apoyo emocional y reconocimiento durante estos tiempos de incertidumbre y cambio, se facilita la adaptación de los empleados al nuevo entorno organizacional.

Por lo que, la implementación y desarrollo de un plan de salario emocional proporciona una solución integral para abordar los problemas identificados, promoviendo el bienestar emocional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados en el contexto de la transición organizacional.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Salario Emocional

Salario emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio (González y De Avise, 2017, p. 80).

La anterior definición destaca que la satisfacción va más allá de una necesidad monetaria y que las personas desean sentirse involucrados y reconocidos dentro de las organizaciones y que se permita dar importancia a los aspectos familiares, sociales y personales.

Puyal (2006), menciona que el salario emocional debe contener satisfacción, tanto en calidad como en cantidad, teniendo en cuenta que, cada uno de los empleados cuenta con

necesidades distintas y cambiantes. Así, por ejemplo, los incentivos emocionales mal aplicados pierden su eficiencia con el tiempo. Por lo que, el salario emocional es altamente eficaz y eficiente si se singulariza al beneficiario.

Según Dychtwald et al. (2014), destacan la importancia del salario emocional como una estrategia efectiva para garantizar la fidelización de los colaboradores. Este enfoque busca asegurar aspectos cruciales, como brindar oportunidades de formación profesional, establecer claras expectativas para los empleados, fomentar relaciones y comunicación efectivas con los superiores, ofrecer la posibilidad de contribuir en diversas áreas, proporcionar oportunidades de ascenso, cultivar un ambiente laboral positivo, ofrecer flexibilidad de horarios, permitir autonomía en las labores y brindar reconocimiento positivo a los colaboradores.

El salario emocional se encuentra directamente vinculado con la satisfacción del empleado, según Vadillo (2010), quien identifica diversos factores que influyen en el desarrollo y la afinidad del empleado hacia una organización. Estos factores incluyen la remuneración, que abarca sueldos, bonos y comisiones; las relaciones humanas y la dirección, que comprenden la interacción con superiores, colegas y colaboradores; la política y dirección de la organización, que implica una misión y visión claras y políticas definidas; las condiciones de trabajo, que abarcan aspectos físicos, materiales y de seguridad; el reconocimiento, tanto por parte de superiores como a través de planes de reconocimiento; la realización, que se refiere a los resultados del trabajo y la complejidad de las tareas; el trabajo mismo, que debe ser atractivo, creativo, desafiante y variado; la responsabilidad, que incluye la baja supervisión y la responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, así como funciones de responsabilidad; la formación y desarrollo, que engloban la capacitación y el entrenamiento acorde al cargo; y la promoción, que involucra planes de carrera y sucesión.

El salario no es algo de lo que los empleados se preocupan, ya que otras organizaciones los pueden mejorar en cualquier momento, pero el factor emocional si genera una diferencia entre una y otra organización (Vadillo 2013).

De esta manera, y a través de las definiciones tomadas en cuenta para el presente trabajo, podemos destacar que, no todas las organizaciones tienen el mismo pensamiento y creen que la única retribución del personal es solo la remuneración económica y no se dan cuenta que las personas son emocionales y necesitan de estimulaciones y motivaciones

para que sean productivas y orientadas a resultados. Por lo que es importante tomar en cuenta la teoría de las necesidades de Maslow (1943).

Dentro de los elementos motivacionales se encuentran:

- Necesidades de seguridad: Relacionada con la conservación frente a situaciones de peligro, buscado una estabilidad y la satisfacción es generada bajo el mantenimiento y estado de orden.
- Necesidades sociales: La necesidad de relacionarse y de tener compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.
- Necesidades de estima: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto-realización: También conocidas como de auto superación o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

El salario emocional se configura como una estrategia de fidelización de empleados, según Daza y Torres (2015), garantizando aspectos como la formación profesional proporcionada por la empresa, la claridad en las expectativas laborales, el establecimiento de una relación positiva y una comunicación efectiva con el supervisor directo, la oportunidad de contribuir en distintas áreas, posibilidades de ascenso, un ambiente laboral favorable, flexibilidad en los horarios, autonomía en las labores y un reconocimiento positivo.

2.1.1 Elementos del salario emocional

Según Castro Velázquez (2009, pág. 27), es crucial considerar diversos aspectos en la gestión salarial, tales como la oferta de trabajo, donde la competencia por la contratación de trabajadores puede llevar al aumento de salarios; la productividad, que está vinculada al crecimiento de los salarios y depende tanto de la mano de obra como de la tecnología disponible; las oportunidades de desarrollo, que abarcan la capacitación, la gestión del talento humano, el coaching, el mentoring y los planes de carrera; el equilibrio de vida,

que incluye esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración familiar y oportunidades recreativas; el bienestar psicológico, que se relaciona con el reconocimiento, la autonomía, los retos profesionales y los reconocimientos en la comunidad; el entorno laboral, caracterizado por un clima de compañerismo, un sentido de familia y trabajo en equipo; la cultura laboral, que involucra la responsabilidad social, la ética en el lugar de trabajo y las relaciones con líderes; y el poder de negociación, donde sindicatos y asociaciones políticas aumentan la capacidad de negociación para lograr un reparto más equitativo de la riqueza.

2.1.2 Beneficios del salario emocional

Las mejores empresas, son aquellas que emplean fórmulas para atraer y retener a los mejores profesionales, y que ven a sus empleados como 'partners' en la empresa, no sólo como 'herramientas'. Como tal, el “contrato” no es meramente monetario, sino que alcanza una categoría que algunos autores han llamado “contratos psicológicos”. Al implementar dicho "contrato", los empleados pueden reducir el estrés, ser más productivos y equilibrar su trabajo y su vida personal. Para las empresas, los “salarios emocionales” hacen más competitiva a una organización y son considerados los más deseables para trabajar en grandes empresas. También evita la marcha de trabajadores que se sienten poco valorados y buscan otros destinos. Finalmente, el beneficio para todas las ciudades del área de influencia de la compañía es una sociedad con mejor calidad de vida (www.enaes.es; 2021).

2.2 Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso crítico en las organizaciones modernas que busca maximizar el rendimiento de los empleados, alinearlos con los objetivos de la empresa y proporcionar retroalimentación constante para impulsar la mejora continua.

La gestión del desempeño es un enfoque integral que implica la planificación, seguimiento y evaluación del rendimiento de los empleados. Según Aguinis (2013), "la gestión del desempeño es un proceso continuo que incluye la fijación de objetivos, la retroalimentación, la revisión del desempeño y el desarrollo de habilidades".

Este proceso busca establecer expectativas claras para los empleados, evaluar su progreso y proporcionar retroalimentación efectiva para mejorar el rendimiento. Un

enfoque sólido de gestión del desempeño puede llevar a un aumento en la productividad y la satisfacción de los empleados.

La gestión del desempeño, otro aspecto abordado, se relaciona con el salario emocional al señalar que un enfoque sólido en la gestión del desempeño puede aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados. Se destaca que la retroalimentación constante y constructiva, un componente de la gestión del desempeño, contribuye a una cultura de mejora continua, lo cual es coherente con la motivación intrínseca, un elemento clave del salario emocional.

2.3 Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca es un poderoso motor que impulsa a las personas a realizar tareas y alcanzar metas basadas en su interés personal y satisfacción interna, en lugar de recompensas externas.

La motivación intrínseca se origina en el interior de la persona y surge de la satisfacción que experimenta al realizar una tarea. Según Deci y Ryan (2000), "la motivación intrínseca se basa en la autodeterminación y el deseo genuino de participar en una actividad por el placer que se obtiene de ella".

A diferencia de la motivación extrínseca, que se deriva de recompensas externas como el dinero o el reconocimiento, la motivación intrínseca es autónoma y surge de la pasión, el interés y el disfrute personal. Esta forma de motivación puede llevar a una mayor persistencia y compromiso en el trabajo.

La motivación intrínseca, vinculada estrechamente al salario emocional, se destaca como un motor poderoso para el compromiso y la productividad de los empleados. Se menciona que la satisfacción interna y el interés personal, fundamentos de la motivación intrínseca, pueden llevar a una mayor persistencia y compromiso en el trabajo.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Diseño metodológico

El tipo de estudio que se empleará será descriptivo, el cual tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, donde se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación (Méndez, 2006).

Se usará un diseño cuantitativo para la investigación, que consiste en la recolección y análisis de datos cuantitativos, así como su integración, para realizar inferencias producto de toda la información obtenida con la finalidad de lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio y la situación actual de la empresa y sus empleados.

Además, la investigación será de tipo no experimental y transversal, debido a que la información se recopilará en un tiempo determinado, para poder cumplir con los objetivos propuestos. El tiempo de ejecución de este estudio será de cuatro meses.

Relación entre metodología y objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Identificar los cambios organizacionales resultantes de la transición de una empresa familiar a una corporación multinacional.

- **Metodología aplicada:**

- Al ser un estudio descriptivo, se busca delimitar los hechos y fenómenos que caracterizan la transición organizacional.
- A través de fuentes secundarias (como registros internos y documentación de la empresa), se recopilará información sobre los cambios estructurales, procesos, jerarquías y cultura organizacional.
- Se usará la investigación documental como técnica complementaria para analizar esos cambios, lo cual se alinea con el enfoque cuantitativo y no experimental.

Objetivo específico 2:

Determinar los factores específicos que contribuyen a la insatisfacción laboral y la falta de compromiso de los empleados durante esta transición.

- **Metodología aplicada:**

- Se utilizará un cuestionario tipo encuesta, diseñado específicamente para medir variables relacionadas con la insatisfacción laboral (como falta de pertenencia, ausencia de reconocimiento, nostalgia por la cultura anterior, etc.).
- El enfoque cuantitativo permitirá recopilar datos de forma estructurada, medir el grado de insatisfacción y aplicar análisis estadísticos para identificar asociaciones entre variables.
- El diseño transversal facilitará capturar la percepción de los empleados en un momento determinado del proceso de transición, obteniendo una "fotografía" del estado emocional y laboral actual.

Objetivo específico 3:

Diseñar e implementar un plan de salario emocional adaptado a las necesidades y características del contexto organizacional para mejorar el bienestar emocional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

- **Metodología aplicada:**

- A partir del análisis cuantitativo de los datos obtenidos en el punto anterior, se identificarán las áreas críticas a intervenir.
- El estudio descriptivo permitirá caracterizar las necesidades de la población, sirviendo como insumo para el diseño del plan.
- La encuesta incluirá preguntas dirigidas a evaluar las preferencias y expectativas sobre componentes del salario emocional, lo que facilitará una propuesta ajustada al contexto real.
- Aunque el estudio es no experimental, la implementación de un plan puede plantearse como una propuesta basada en evidencia, fundamentada en los hallazgos.

Objetivo específico 4:

Proporcionar recomendaciones y pautas para la gestión del cambio organizacional y la mejora del bienestar emocional de los empleados en empresas que experimentan este tipo de transiciones.

- **Metodología aplicada:**

- La integración de datos cuantitativos, análisis descriptivo y documentación secundaria permitirá formular recomendaciones prácticas.
- Se analizarán tendencias y patrones comunes que emerjan de los resultados, vinculándolos con teorías y marcos conceptuales (como los de Kotter, Herzberg y Schein).
- A partir de los resultados del diagnóstico, se elaborarán pautas para la gestión del cambio, diseñadas con base en evidencia empírica, lo cual está dentro del alcance del diseño descriptivo transversal.

A continuación se presenta un resumen del diseño metodológico que se utiliza:

Tabla 5. Diseño metodológico

FACTOR	TIPO
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Cuantitativo
	No experimental

3.1.1 Población y muestra

La población del presente estudio corresponde a los trabajadores de la empresa de Catering, que son 140 personas.

3.1.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos y procesamiento de la información.

Para medir la variable satisfacción laboral se utilizará como fuente primaria un cuestionario tipo encuesta. Este instrumento estará diseñado para identificar los niveles de satisfacción de los empleados en relación con diversos factores del entorno laboral, incluyendo aspectos vinculados al salario emocional. Además, se recogerán variables de

caracterización como la edad, el género y la antigüedad en la empresa, que permitirán describir adecuadamente a la población de estudio.

El cuestionario fue diseñado específicamente para este estudio y aborda dimensiones clave como el ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento y recompensas, oportunidades de desarrollo profesional, comunicación, equilibrio entre la vida laboral y personal, y satisfacción general.

El instrumento utilizado (Anexo 2) consta de preguntas cerradas con escalas de tipo Likert, escalas numéricas y preguntas abiertas:

- **Escala ordinal tipo Likert:** utilizada para medir la percepción de los empleados sobre distintas dimensiones del entorno laboral. Las opciones de respuesta incluyen categorías como: *Excelente, Bueno, Regular, Malo, Muy malo* o *Sí, siempre – Nunca*, lo que permite una interpretación cuantitativa de las opiniones.
- **Escala numérica:** una pregunta mide la satisfacción general del trabajador con su empleo, en una escala del 1 al 10, facilitando el análisis estadístico y la comparación entre grupos.
- **Preguntas abiertas:** incluidas al final de cada sección para permitir la expresión libre de opiniones, recomendaciones o comentarios, con el objetivo de captar información cualitativa complementaria.

La encuesta se aplicará en formato digital, a través de la herramienta Google Forms, lo que permitirá garantizar el anonimato de los participantes y facilitar la recopilación automatizada de datos. La población objetivo es de 140 empleados, a quienes se enviará el cuestionario mediante sus correos electrónicos institucionales.

Adicionalmente, se recopilará información secundaria mediante revisión documental de registros internos de Talento Humano, así como artículos y revistas científicas relevantes, lo cual permitirá enriquecer el análisis desde una perspectiva teórica y contextual.

Una vez recolectados los datos, estos serán organizados y procesados mediante herramientas estadísticas básicas. Se utilizarán tablas y figuras para facilitar la visualización de los resultados y se aplicarán métodos de análisis descriptivo con el fin de identificar patrones, tendencias y asociaciones relevantes entre las variables de estudio.

A continuación se presenta un esquema de la recolección de datos:

Tabla 6. Esquema de recolección de datos

TIPO DE FUENTE	FUENTE	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO DE DATOS
Primaria	Empleados	Encuesta	Cuestionario	Tablas y figuras
Primaria	Empleados	Encuesta	Cuestionario	Tablas y figuras
Secundaria	Revistas y artículos científicos	Investigación documental	Documentos bibliográficos	Análisis de los datos, tablas y figuras
Secundaria	Registros de Talento Humano de la empresa	Investigación documental	Reglamentos y normativas internas de la empresa	Análisis de los datos, tablas y figuras

La herramienta de registro que se usará es en formato digital GoogleForms; esto con el fin de guardar el anonimato de nuestra población (140 empleados) y garantizar una mayor confiabilidad de la información.

Además se utilizará dos encuestas para identificar los factores que se relacionan con la motivación, através de estas herramientas se busca recolectar datos sobre opiniones, actitudes y tendencias de la población sobre los motivos para permanecer en la empresa.

3.1.3 Diseño de instrumentos de investigación.

Para medir la variable principal, el salario emocional, se utilizará un cuestionario tipo encuesta. Este cuestionario ha sido elaborado con preguntas cuidadosamente seleccionadas para abordar los aspectos relevantes del salario emocional en el contexto de la empresa de Catering. Además, se incluirán preguntas que permitan caracterizar a la población en términos de edad, género y antigüedad en la empresa.

3.1.3.1 Encuesta

A continuación, se presenta la encuesta usada, que contó con 20 preguntas diseñadas para abordar aspectos clave relacionados con la satisfacción laboral y la percepción de los empleados en la empresa de catering. Las preguntas fueron estructuradas en categorías relevantes, siguiendo las recomendaciones del procedimiento de toma de datos, así:

Encuesta sobre Satisfacción laboral y la Percepción de los empleados de la empresa

Categoría 1: Oportunidades de Desarrollo (Preguntas 1-5)

1. ¿Considera que la empresa proporciona oportunidades adecuadas para su desarrollo profesional?
2. ¿Se siente satisfecho con los programas de capacitación ofrecidos por la empresa?
3. ¿Cree que hay posibilidades claras de ascenso dentro de la organización?
4. ¿Ha participado en iniciativas de desarrollo personal o profesional proporcionadas por la empresa?
5. ¿La empresa fomenta el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional?

Categoría 2: Horarios Flexibles (Preguntas 6-9)

6. ¿Dispone de opciones de horarios flexibles en su trabajo?
7. ¿Cree que la empresa apoya eficazmente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?
8. ¿Considera que los horarios flexibles podrían mejorar su satisfacción laboral?
9. ¿Ha utilizado la opción de trabajo remoto proporcionada por la empresa?

Categoría 3: Bienestar Emocional (Preguntas 10-13)

10. ¿Siente que la empresa se preocupa por su bienestar emocional?
11. ¿Ha participado en programas de apoyo emocional ofrecidos por la empresa?
12. ¿Cómo calificaría el ambiente emocional en su lugar de trabajo?
13. ¿La empresa promueve activamente la salud mental de sus empleados?

Categoría 4: Compensación Salarial (Preguntas 14-17)

14. ¿Se siente satisfecho con su nivel de compensación salarial?
15. ¿Cree que la empresa ofrece salarios competitivos en comparación con otras del mismo sector?
16. ¿La estructura salarial de la empresa es transparente para usted?
17. ¿La percepción de la justicia salarial afecta su satisfacción laboral?

Categoría 5: Sistema de Compensaciones e Incentivos (Preguntas 18-20)

18. ¿Considera que existen suficientes incentivos para motivar el desempeño laboral?
19. ¿Ha participado en programas de bonificaciones o reconocimientos?

20. ¿Cómo calificaría la efectividad del sistema actual de compensaciones e incentivos?

3.1.4 Detalle del procedimiento de toma de datos.

La recolección de datos se llevará a cabo de manera cuidadosa y sistemática a lo largo de un periodo de cuatro meses, con el objetivo de capturar una instantánea representativa de la situación en la empresa. A continuación, se describe el procedimiento detallado:

1. **Preparación del instrumento de investigación:** Se ha elaborado un cuestionario en formato digital utilizando GoogleForms para garantizar la confidencialidad y anonimato de los participantes.
2. **Identificación y selección de la muestra:** La población objetivo consta de 140 empleados de la empresa de Catering. Se enviará el cuestionario a través de correos electrónicos individuales, garantizando así la privacidad de las respuestas.
3. **Aplicación de la encuesta:** Los empleados recibirán una invitación por correo electrónico para completar la encuesta. Se proporcionará información clara sobre el propósito del estudio y se enfatizará la confidencialidad de las respuestas.
4. **Recopilación de datos adicionales:** Se llevarán a cabo investigaciones documentales mediante la revisión de revistas, artículos científicos y registros internos de Talento Humano. Esto permitirá obtener información complementaria sobre normativas internas de la empresa y enriquecerá el análisis de los datos recabados.
5. **Procesamiento de datos:** Una vez recopilados los datos, se procederá al análisis utilizando tablas y figuras para presentar los hallazgos de manera clara y comprensible. Se emplearán métodos estadísticos para identificar patrones y asociaciones entre variables.

Este diseño metodológico busca obtener una visión integral de la situación del salario emocional en la empresa de Catering, así como comprender los factores que influyen en la motivación de los empleados. La utilización de herramientas digitales y técnicas cuantitativas fortalecerá la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

3.2 Medición de variables que influyen en la insatisfacción laboral

Cada variable seleccionada desempeña un papel fundamental en la percepción y satisfacción de los empleados, contribuyendo de manera directa o indirecta al clima laboral y al bienestar general en el entorno laboral. A continuación, se analizarán en detalle las variables específicas, respaldadas por la literatura existente y orientadas hacia la mejora del ambiente laboral. Las variables consideradas en esta investigación fueron seleccionadas con base en su relevancia teórica y práctica para comprender las causas de la insatisfacción laboral durante el proceso de transición organizacional. A continuación, se describe cada una de ellas junto con su operacionalización, la cual se refleja en los resultados tabulados en las Tablas 7 a 11.

3.2.1 Falta de pertenencia a la empresa

Esta variable se refiere a la percepción de los empleados sobre su conexión emocional con la organización, su identificación con los valores y objetivos de la empresa. Se podría medir mediante preguntas que evalúen el sentido de pertenencia y la identificación con la cultura organizacional. La falta de pertenencia organizacional puede resultar en una disminución del compromiso y la motivación de los empleados (Robbins, 2009). Esta variable se vincula principalmente con la falta de participación en procesos de decisión y baja conexión emocional con la organización. Se evalúa indirectamente a través de las preguntas incluidas en la Tabla 8 (Horarios Flexibles) y la Tabla 11 (Sistema de Compensaciones e Incentivos), ya que estas reflejan el grado de involucramiento y motivación de los empleados. En particular, las preguntas 18, 19 y 20 dan cuenta de la percepción sobre el reconocimiento institucional, lo cual incide directamente en el sentido de pertenencia.

3.2.2 Insatisfacción con el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento

Esta variable se relaciona con la percepción de los empleados sobre la valoración de su trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrecen. Se podría medir mediante preguntas que evalúen la satisfacción con el reconocimiento recibido por su trabajo y las oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la empresa. El reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son factores clave para la satisfacción laboral y la retención del talento en las organizaciones (Herzberg, 1968).

Esta variable está representada explícitamente en la Tabla 7: *Categoría 1: Oportunidades de Desarrollo (Preguntas 1-5)*. Las preguntas abordan aspectos como la disponibilidad de programas de capacitación, posibilidades de ascenso y fomento del aprendizaje continuo. Los niveles de respuesta negativa en preguntas como la 3 y la 4 (ambas con 50% o más de respuestas desfavorables) indican una carencia en la percepción de oportunidades de crecimiento, lo que afecta el reconocimiento y la motivación.

Asimismo, la Tabla 11 también es relevante para esta variable, pues las preguntas 18 a 20 evalúan la existencia y efectividad de sistemas de incentivos, fundamentales para que los empleados se sientan reconocidos.

3.2.3 Impacto del cambio organizacional

Esta variable se refiere a cómo la transición de una empresa familiar a formar parte de una corporación multinacional afecta la satisfacción laboral de los empleados. Se podría medir mediante preguntas que evalúen la percepción de los empleados sobre los cambios organizacionales y cómo estos afectan su bienestar emocional y satisfacción en el trabajo. Los cambios organizacionales pueden generar incertidumbre y estrés entre los empleados, lo que puede afectar negativamente su satisfacción laboral (Kotter, 1996). Este factor se refleja de forma transversal en varias categorías, especialmente en Tabla 9: Bienestar Emocional (Preguntas 10-13), donde se mide el efecto del cambio sobre el estado emocional de los empleados. La percepción sobre el bienestar emocional, la salud mental y la existencia de programas de apoyo permiten evaluar el impacto psicológico de la transición. El 60% de respuestas negativas en la pregunta 11 evidencia una limitada atención a estos aspectos tras el cambio organizacional.

3.2.4 Nostalgia por la cultura anterior

Esta variable se refiere a la añoranza de los empleados por la cultura y el ambiente laboral de la empresa familiar antes de la transición. Se podría medir mediante preguntas que evalúen la percepción de los empleados sobre los aspectos positivos de la cultura anterior y cómo estos se comparan con la cultura actual de la empresa. La cultura organizacional juega un papel importante en la identidad y el compromiso de los empleados con la empresa (Schein, 2010).

Aunque no se mide de manera directa, esta variable puede inferirse a partir de los niveles de satisfacción relacionados con el ambiente laboral y el bienestar emocional. Las preguntas 10 a 13 de la Tabla 9 ofrecen información indirecta, ya que reflejan cómo los empleados perciben el nuevo entorno en comparación con el anterior. La nostalgia podría estar implícita en las respuestas negativas vinculadas al ambiente emocional y a la promoción de la salud mental.

3.2.5 Descentralización del poder de toma de decisiones

Esta variable se relaciona con la percepción de los empleados sobre su participación en los procesos de toma de decisiones y el grado de autonomía que tienen en su trabajo. Se podría medir mediante preguntas que evalúen la percepción de los empleados sobre su influencia en las decisiones que afectan su trabajo y el grado de autonomía que tienen en sus funciones. La participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones puede aumentar su sentido de control y empoderamiento en el trabajo (Locke & Latham, 1990). Esta dimensión se relaciona con el grado de autonomía y la percepción de justicia organizacional. Está representada principalmente en la Tabla 10: Compensación Salarial (Preguntas 14-17), donde aspectos como la transparencia salarial (pregunta 16) y la percepción de justicia (pregunta 17) permiten evaluar el nivel de equidad percibido, estrechamente ligado a la participación en decisiones. Además, en la Tabla 8, las preguntas sobre horarios flexibles y trabajo remoto también se relacionan con el grado de autonomía percibido por los empleados.

3.3 Análisis de Datos

El análisis de datos se llevará a cabo conforme al procedimiento detallado en la sección 3.1.4. Utilizando la herramienta de registro digital GoogleForms, se garantizará la confidencialidad y anonimato de los 140 empleados participantes. Los datos recopilados se procesarán mediante tablas y figuras, permitiendo una presentación visual y comprensible de los resultados. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas se empleará para ofrecer un análisis completo de la percepción de los empleados sobre diferentes aspectos laborales.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada el 15 de septiembre de 2024 a los 140 empleados de la empresa, cuyo propósito fue medir su nivel actual de satisfacción laboral y su percepción sobre la organización, en el marco del diseño del Plan de Salario Emocional. Es importante aclarar que esta encuesta corresponde exclusivamente al proceso investigativo desarrollado en 2024 y se diferencia de estudios internos previos, como el realizado por el departamento de Recursos Humanos en el año 2022. Mientras que la encuesta de 2022 tuvo un carácter interno y diagnóstico general, la encuesta de 2024 fue elaborada con fines académicos y de investigación, siguiendo criterios metodológicos específicos para sustentar la formulación de estrategias de mejora en el clima organizacional.

Tabla 7. Categoría 1: Oportunidades de Desarrollo (Preguntas 1-5)

Pregunta	Respuestas Positivas (%)	Respuestas Negativas (%)
1. ¿Oportunidades adecuadas para desarrollo?	60%	40%
2. ¿Satisfacción con programas de capacitación?	55%	45%
3. ¿Claridad en posibilidades de ascenso?	50%	50%
4. ¿Participación en iniciativas de desarrollo?	35%	65%
5. ¿Fomento del aprendizaje continuo?	70%	30%

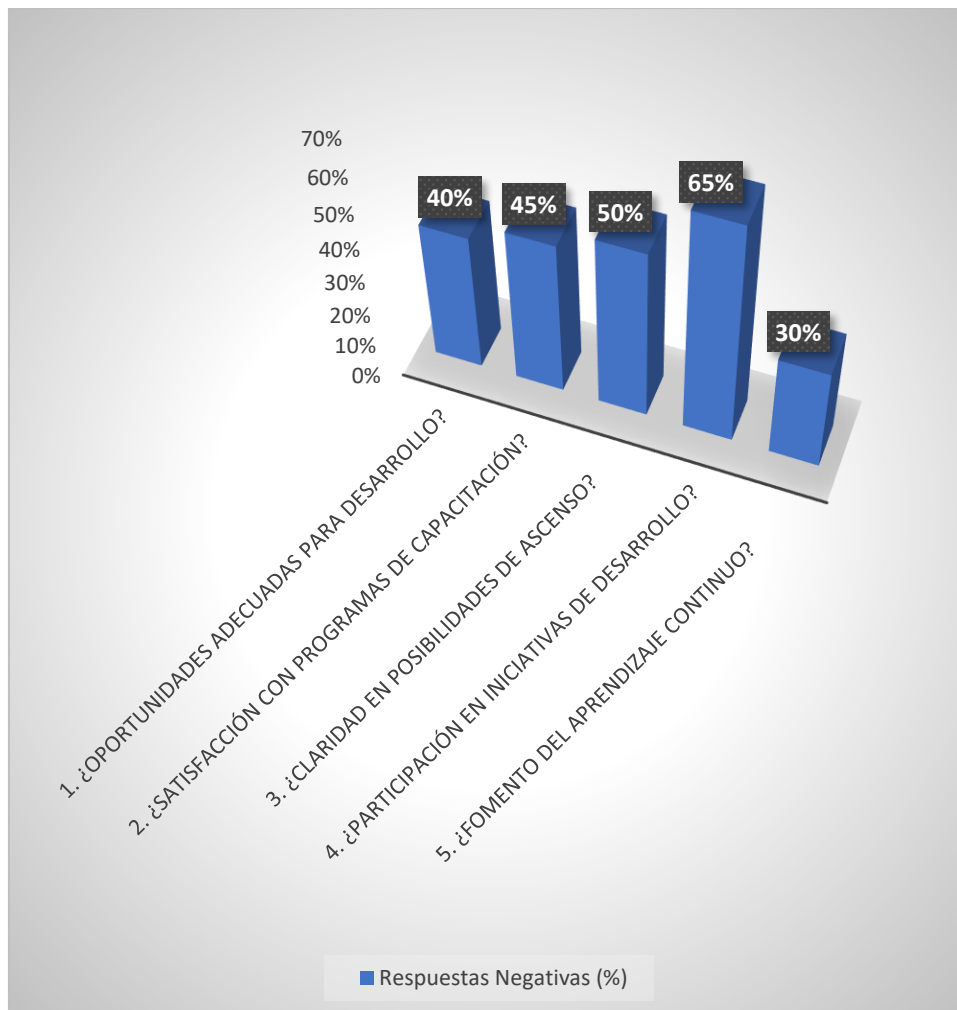


Figura 8. Categoría 1: Oportunidades de desarrollo.

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

Podemos observar que el 40% de los empleados considera que la empresa no proporciona oportunidades suficientes para su desarrollo profesional. El 45% de los empleados no está satisfecho con los programas de capacitación ofrecidos por la empresa. El 50% de los empleados no percibe claridad en las posibilidades de ascenso dentro de la organización. El 65% de los empleados no ha participado en iniciativas de desarrollo personal o profesional proporcionadas por la empresa. El 30% de los empleados no percibe que la empresa fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional. Los resultados obtenidos en la categoría de "Oportunidades de Desarrollo" sugieren áreas específicas en las que la empresa podría concentrarse para mejorar la percepción de los empleados y abordar posibles fuentes de insatisfacción laboral. Implementar estrategias para fortalecer estas áreas podría contribuir a la retención del talento y al desarrollo profesional satisfactorio de los empleados.

Tabla 8. Categoría 2: Horarios Flexibles (Preguntas 6-9)

Pregunta	Respuestas Positivas (%)	Respuestas Negativas (%)
6. ¿Dispone de opciones de horarios flexibles?	40%	60%
7. ¿Apoyo eficaz al equilibrio trabajo-vida?	30%	70%
8. ¿Horarios flexibles mejorarían satisfacción?	55%	45%
9. ¿Uso de opción de trabajo remoto proporcionada?	25%	75%

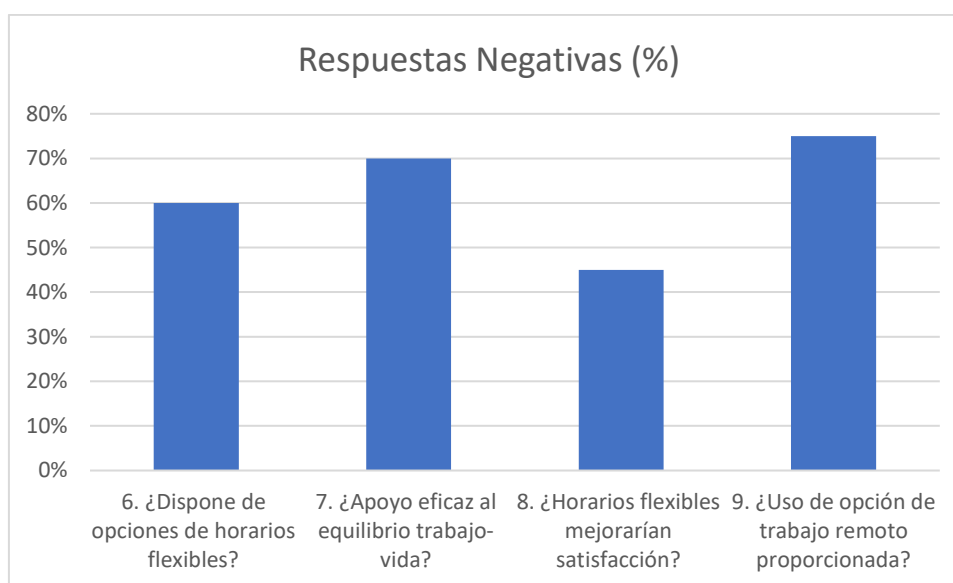


Figura 9. Categoría 2: Horarios Flexibles.

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

De acuerdo a la encuesta, el 60% de los empleados no dispone de opciones de horarios flexibles, lo que podría afectar su satisfacción laboral. El 70% percibe falta de apoyo eficaz para equilibrar trabajo y vida personal, señalando un área de mejora. Aunque el 55% cree que horarios flexibles mejorarían su satisfacción, el 45% aún no ve estos

cambios implementados. El 75% no utiliza la opción de trabajo remoto proporcionada, indicando posiblemente una falta de promoción o necesidad de ajustes en la implementación.

Tabla 9. Categoría 3: Bienestar Emocional (Preguntas 10-13)

Pregunta	Respuestas Positivas (%)	Respuestas Negativas (%)
10. ¿Preocupación de la empresa por su bienestar?	55%	45%
11. ¿Participación en programas de apoyo emocional?	40%	60%
12. ¿Calificación del ambiente emocional en el trabajo?	60%	40%
13. ¿Promoción activa de la salud mental?	50%	50%

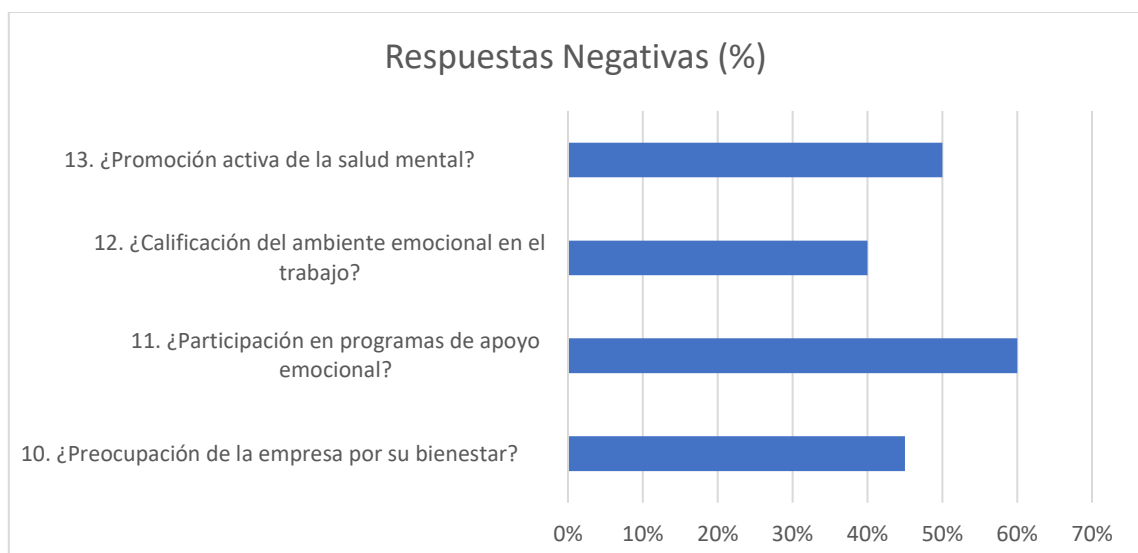


Figura 10. Categoría 3: Bienestar Emocional.

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

De acuerdo a los datos obtenidos, el 45% siente que la empresa no se preocupa lo suficiente por su bienestar emocional. El 60% no ha participado en programas de apoyo emocional, señalando una posible área de mejora en la comunicación interna. Aunque el 60% califica positivamente el ambiente emocional, el 40% aún podría necesitar un mayor enfoque en este aspecto. El 50% percibe que la empresa no promueve activamente la salud mental, indicando una posible falta de programas o conciencia.

Tabla 10. Categoría 4: Compensación Salarial (Preguntas 14-17)

Pregunta	Respuestas Positivas (%)	Respuestas Negativas (%)
14. ¿Satisfacción con nivel de compensación salarial?	45%	55%
15. ¿Oferta salarial competitiva en el mercado?	60%	40%
16. ¿Transparencia en la estructura salarial?	35%	65%
17. ¿Percepción de la justicia salarial?	45%	55%

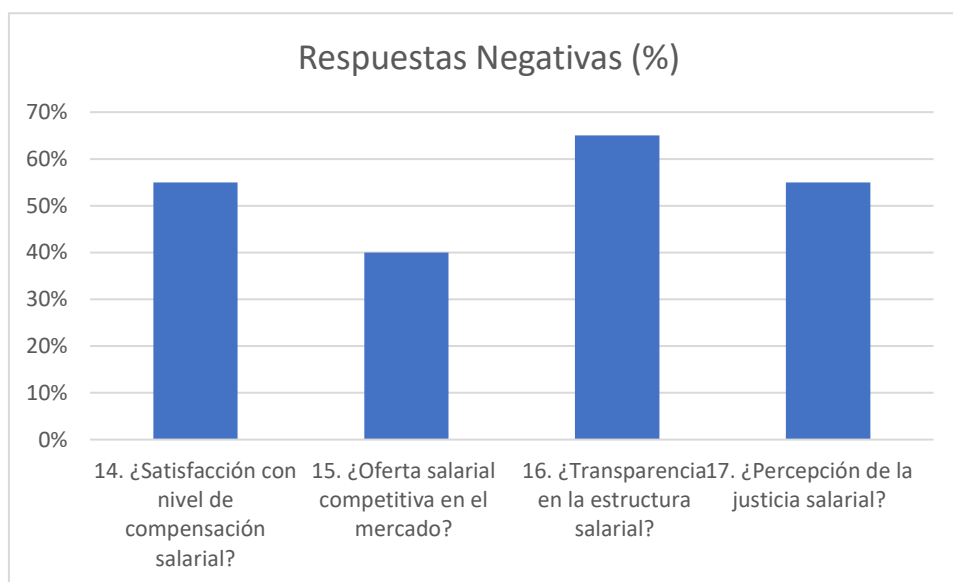


Figura 11. Categoría 4: Compensación Salarial.

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

De acuerdo a los datos obtenidos, el 55% de los empleados no está satisfecho con su nivel de compensación salarial. Aunque el 60% considera que la empresa ofrece salarios competitivos, el 40% aún no lo percibe así. El 65% percibe falta de transparencia en la estructura salarial, señalando un área de mejora en la comunicación interna. El 55% indica que la percepción de la justicia salarial afecta su satisfacción laboral.

Tabla 11. Categoría 5: Sistema de Compensaciones e Incentivos (Preguntas 18-20)

Pregunta	Respuestas Positivas (%)	Respuestas Negativas (%)
18. ¿Existen suficientes incentivos para motivar el desempeño?	35%	65%
19. ¿Participación en programas de bonificaciones/reconocimientos?	30%	70%
20. ¿Efectividad del sistema actual de compensaciones e incentivos?	35%	65%

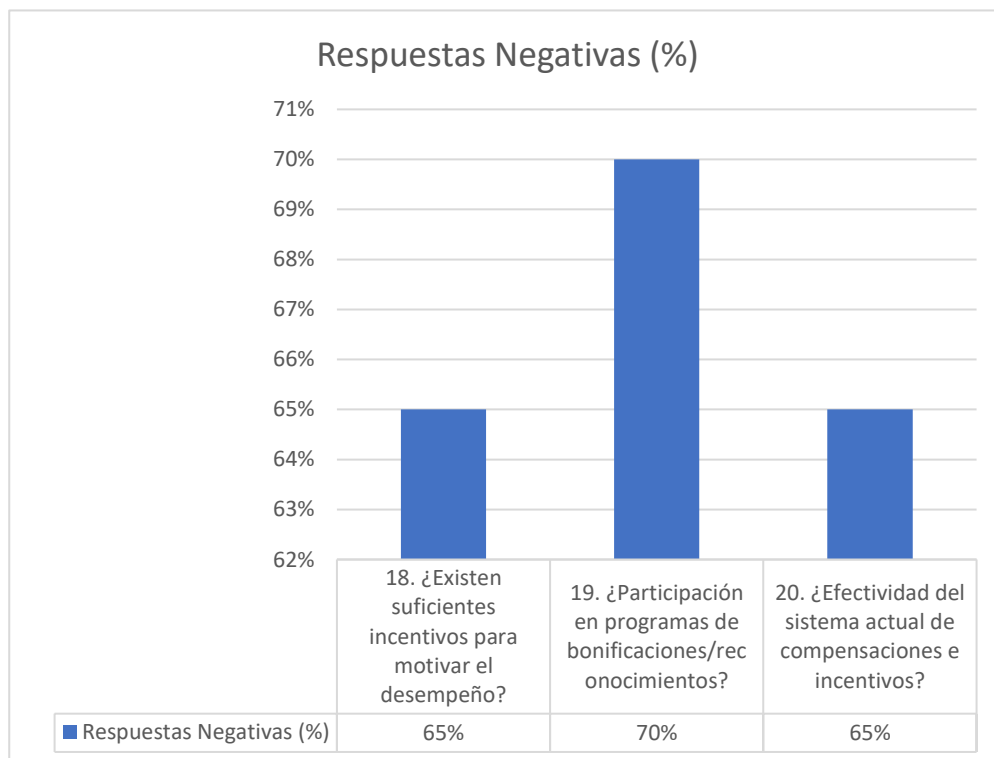


Figura 12. Categoría 5: Sistema de Compensaciones e Incentivos.

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

De acuerdo a la encuesta, el 65% de los empleados considera que se necesitan mejoras en el sistema actual de compensaciones e incentivos. El 70% no ha participado en programas de bonificaciones o reconocimientos, indicando posiblemente una falta de reconocimiento. Solo el 35% percibe efectividad en el sistema actual de compensaciones e incentivos, señalando una posible desconexión entre las expectativas y la realidad.

Tabla 12. Resumen de la Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa por Categorías

Categoría	Preguntas	Porcentaje de Respuestas Negativas
Oportunidades de Desarrollo	1-5	40%
Horarios Flexibles	6-9	60%
Bienestar Emocional	10-13	45%
Compensación Salarial	14-17	55%
Sistema de Compensaciones e Incentivos	18-20	65%

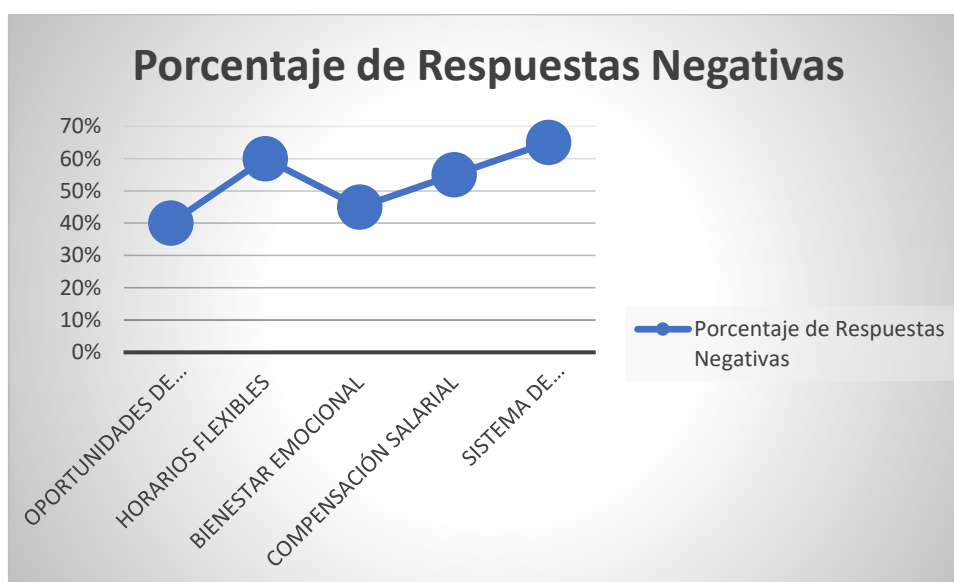


Figura 13. Resumen de la Encuesta por Categorías

Fuente: Encuesta de Satisfacción laboral y percepción de los trabajadores (2023).

En general, se observa que el 40% de los empleados no perciben oportunidades adecuadas para el desarrollo profesional, mientras que el 60% considera que la empresa no brinda opciones de horarios flexibles que apoyen el equilibrio trabajo-vida. Además, el 45% de los encuestados siente que la empresa no se preocupa lo suficiente por su bienestar emocional.

En cuanto a la compensación salarial, el 55% de los empleados expresan insatisfacción, indicando que la percepción de la justicia salarial afecta significativamente su satisfacción laboral. Respecto al sistema de compensaciones e incentivos, el 65% de los encuestados cree que se necesitan mejoras para motivar adecuadamente el desempeño laboral.

Estos resultados sugieren una percepción generalizada de insatisfacción entre los empleados de la empresa de catering, destacando áreas críticas que podrían beneficiarse de la implementación de un salario emocional para mejorar el bienestar laboral y la retención del talento. Estos hallazgos respaldan la necesidad de abordar los aspectos identificados para fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados en la organización.

La columna “Porcentaje de Respuestas Negativas” en la Tabla 12 representa el porcentaje promedio de respuestas desfavorables que los empleados dieron a las preguntas correspondientes a cada categoría evaluada en la encuesta de satisfacción laboral.

Para calcular este porcentaje se siguió el siguiente procedimiento:

- Se agruparon las preguntas de la encuesta en cinco categorías temáticas: Oportunidades de Desarrollo, Horarios Flexibles, Bienestar Emocional, Compensación Salarial y Sistema de Compensaciones e Incentivos.
- Para cada categoría, se identificaron las preguntas asociadas (por ejemplo, preguntas 1 a 5 para Oportunidades de Desarrollo).
- Se contabilizó el número de respuestas con calificación negativa (por ejemplo, "En desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo") en cada categoría.
- Finalmente, se calculó el porcentaje de esas respuestas negativas con respecto al total de respuestas por categoría.

Este indicador permite visualizar, de forma agregada, el nivel de insatisfacción de los empleados por dimensión, y sirve como base para priorizar las áreas de mejora dentro del

plan de salario emocional. Por ejemplo, un 65% de respuestas negativas en la categoría de “Sistema de Compensaciones e Incentivos” indica que más de la mitad de los empleados considera insuficiente el sistema actual, lo que señala una necesidad urgente de intervención en esa área.

5. PROPUESTA: PLAN DE SALARIO EMOCIONAL

5.1 Etapa 1: Diagnóstico y Análisis

Para implementar un plan de salario emocional efectivo, es fundamental realizar un diagnóstico y análisis exhaustivos de la situación actual de la empresa. Esta etapa inicial permitirá identificar las áreas de insatisfacción y las necesidades emocionales de los empleados, estableciendo una base sólida para las acciones a seguir. Es importante distinguir que el diagnóstico y análisis exhaustivo que se describe en la Etapa 1 del plan de salario emocional tiene un enfoque más específico y aplicado, orientado a la implementación de estrategias concretas para mejorar el bienestar emocional de los empleados.

Por otro lado, el diagnóstico ya realizado y presentado en la sección 3.4 corresponde a un análisis general y exploratorio de la situación actual de la empresa, basado en la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Este diagnóstico inicial permitió identificar de forma amplia las áreas de insatisfacción laboral y los factores emocionales relevantes que afectan a los trabajadores.

En contraste, la Etapa 1 del plan de salario emocional profundiza en estos hallazgos para:

- Validar y complementar la información inicial con datos más específicos sobre necesidades emocionales.
- Priorizar los aspectos a intervenir con base en el contexto real y actual.
- Establecer indicadores claros que guiarán la formulación y evaluación de las acciones del plan.

Objetivo: Validar y profundizar el diagnóstico inicial para identificar necesidades emocionales específicas y áreas prioritarias de intervención.

Medidas propuestas:

- **Encuesta de satisfacción laboral** para medir aspectos emocionales detectados en diagnóstico previo.
- **Entrevistas individuales** para obtener información cualitativa que explique causas de insatisfacción.

Justificación:

El diagnóstico inicial mostró áreas generales de insatisfacción, pero no profundizó en causas ni priorizó necesidades. Esta etapa permite obtener datos específicos y confiables para diseñar estrategias acertadas.

KPIs para Etapa 1:

- Porcentaje de empleados que completan la encuesta (>85%).
- Porcentaje de temas recurrentes identificados en análisis cualitativo (>80% de coincidencia en entrevistas).
- Número de áreas prioritarias validadas (mínimo 3).
- Tiempo promedio de análisis desde recolección hasta reporte (meta: 2 semanas).

5.1.1 Encuesta de satisfacción laboral

La encuesta de satisfacción laboral se utilizará para obtener una visión general del bienestar y la satisfacción de los empleados en la empresa. A continuación, se detallan los pasos y aspectos clave de esta encuesta:

Objetivos:

- Medir el nivel de satisfacción general de los empleados.
- Identificar áreas específicas de insatisfacción.
- Recoger sugerencias y comentarios sobre mejoras potenciales.

KPIs:

- Porcentaje de empleados satisfechos con las condiciones de trabajo.

- Porcentaje de empleados que perciben un sentido de pertenencia a la empresa.
- Porcentaje de empleados satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional.

Contenido de la Encuesta: La encuesta incluirá preguntas sobre los siguientes temas:

- Ambiente laboral.
- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Reconocimiento y recompensas.
- Relación con supervisores y compañeros.
- Balance entre vida laboral y personal.
- Percepción sobre la gestión de la empresa y su cultura organizacional.

Ejemplo de Preguntas para la Encuesta de satisfacción laboral:

1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general en la empresa? (Muy satisfecho, Satisfecho, Neutral, Insatisfecho, Muy insatisfecho)
2. ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo? (Sí, No)
3. ¿Considera que tiene oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional? (Sí, No)
4. ¿Cómo describiría su relación con sus supervisores? (Muy buena, Buena, Neutral, Mala, Muy mala)
5. ¿Cómo percibe el equilibrio entre su vida laboral y personal? (Muy bueno, Bueno, Neutral, Malo, Muy malo)
6. ¿Se siente parte de la cultura y los valores de la empresa? (Sí, No)

Análisis de Resultados: Los datos recopilados se analizarán para identificar patrones y áreas problemáticas comunes. Las respuestas se categorizarán por temas y se utilizarán para generar estadísticas descriptivas que faciliten la identificación de las principales fuentes de insatisfacción.

5.1.2 Entrevistas individuales

Las entrevistas individuales complementarán la encuesta de satisfacción laboral proporcionando una perspectiva más profunda y cualitativa sobre las experiencias y sentimientos de los empleados.

Objetivos:

- Obtener información detallada sobre problemas específicos.
- Entender las causas subyacentes de la insatisfacción.
- Recoger ideas y sugerencias directas de los empleados sobre posibles mejoras.

KPIs:

- Número de sugerencias recibidas por empleado durante las entrevistas.
- Porcentaje de empleados que consideran que sus opiniones son valoradas.

Proceso de Entrevistas:

- Selección de participantes: Se elegirá una muestra representativa de empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
- Desarrollo de preguntas: Las entrevistas incluirán preguntas abiertas que permitan a los empleados expresar libremente sus opiniones y experiencias.
- Duración: Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 60 minutos.

Ejemplo de Preguntas para la Encuesta individual:

1. ¿Puede describir una situación en la que se haya sentido particularmente satisfecho o insatisfecho en el trabajo?
2. ¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en la empresa para aumentar su satisfacción laboral?
3. ¿Cómo percibe la comunicación y el apoyo de la alta dirección?
4. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional cree que deberían mantenerse y cuáles deberían cambiar?
5. ¿De qué manera cree que el cambio de una empresa familiar a una corporación multinacional ha afectado su experiencia laboral?

Análisis de Resultados: Las respuestas de las entrevistas se transcribirán y codificarán para identificar temas recurrentes y significativos. Este análisis cualitativo

permitirá entender mejor los contextos y razones detrás de las respuestas cuantitativas de la encuesta, ofreciendo una visión integral del estado emocional de los empleados.

5.2 Etapa 2: Diseño del Plan de Salario Emocional

Una vez completada la etapa de diagnóstico y análisis, se procede a diseñar el Plan de Salario Emocional. Esta fase implica definir objetivos claros y seleccionar las estrategias más adecuadas para abordar las áreas de mejora identificadas en la etapa anterior.

Objetivo: Definir objetivos claros y seleccionar estrategias alineadas con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Medidas propuestas:

- Establecimiento de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con tiempo).
- Selección de estrategias enfocadas en las causas reales identificadas: reconocimiento, flexibilidad, desarrollo, condiciones de trabajo y comunicación.
- Asignación presupuestaria basada en prioridades identificadas.

Justificación:

Al vincular los objetivos y estrategias con las necesidades reales, se aumenta la efectividad del plan y se optimizan recursos.

KPIs para Etapa 2:

- Porcentaje de objetivos alineados con las áreas prioritarias del diagnóstico (100%).
- Número de estrategias diseñadas para cada área prioritaria (mínimo 1 por área).
- Porcentaje de presupuesto asignado respecto a necesidades detectadas ($\geq 90\%$).
- Porcentaje de responsables capacitados para implementar estrategias ($\geq 80\%$).

5.2.1 Definición de objetivos

Los objetivos del Plan de Salario Emocional se establecen para alinear las iniciativas con las necesidades y expectativas de los empleados, así como con los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos son:

- **Aumentar la Satisfacción Laboral:** Mejorar los niveles generales de satisfacción de los empleados mediante la creación de un entorno de trabajo más positivo y motivador.
- **Fomentar el Sentimiento de Pertenencia:** Desarrollar una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.
- **Reconocimiento y Desarrollo:** Implementar programas de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional que valoren y promuevan el talento interno.
- **Mejorar la Comunicación Interna:** Fortalecer la comunicación bidireccional entre la dirección y los empleados para asegurar que todos se sientan escuchados y valorados.
- **Promover el Equilibrio Vida-Trabajo:** Ofrecer flexibilidad y beneficios que apoyen un balance saludable entre la vida laboral y personal de los empleados.

KPIs:

- Porcentaje de empleados que pueden describir los objetivos del plan.
- Número de objetivos alcanzados por trimestre.

5.2.2 Selección de estrategias:

Para alcanzar estos objetivos, se seleccionarán y desarrollarán diversas estrategias específicas que se detallan a continuación:

a) Reconocimiento y recompensas

Objetivo: Valorar y motivar a los empleados mediante un reconocimiento adecuado de su trabajo y logros.

KPI: Número de reconocimientos otorgados por empleado.

Estrategias:

- **Programa de Reconocimientos Mensuales:** Implementar premios mensuales para empleados destacados en diferentes categorías, como desempeño, innovación y trabajo en equipo.
- **Bonos por Logros:** Introducir bonos financieros o días libres adicionales por alcanzar objetivos específicos o metas de rendimiento.
- **Agradecimientos Públicos:** Utilizar reuniones y comunicaciones internas para reconocer públicamente el buen trabajo de los empleados.

b) Flexibilidad laboral

Objetivo: Proporcionar opciones que permitan a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades laborales y personales.

KPI: Porcentaje de empleados que utilizan la flexibilidad laboral ofrecida.

Estrategias:

- **Horarios Flexibles:** Permitir a los empleados ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales y familiares.
- **Teletrabajo:** Ofrecer la posibilidad de trabajar desde casa ciertos días de la semana, especialmente para aquellos puestos que lo permitan.
- **Días de Asuntos Personales:** Implementar días adicionales de licencia para atender asuntos personales urgentes sin afectar las vacaciones anuales.

c) Desarrollo profesional

Objetivo: Facilitar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados mediante oportunidades de capacitación y avance.

KPI: Número de empleados que participan en programas de desarrollo profesional.

Estrategias:

- **Programas de Capacitación Continua:** Ofrecer talleres, cursos y programas de certificación en habilidades relevantes para el desarrollo profesional.
- **Planes de Carrera Personalizados:** Desarrollar y discutir planes de carrera individuales que alineen las aspiraciones personales de los empleados con las necesidades de la empresa.
- **Mentoría y Coaching:** Establecer programas de mentoría en los que empleados con más experiencia guíen y apoyen a los menos experimentados.

d) Mejora de condiciones de trabajo

Objetivo: Crear un entorno laboral seguro, saludable y agradable que promueva el bienestar de los empleados.

KPI: Porcentaje de mejora en la percepción de las condiciones de trabajo.

Estrategias:

- **Mejora de Infraestructura:** Actualizar y mantener el equipamiento y las instalaciones de trabajo para asegurar que sean cómodas y seguras.
- **Programas de Bienestar:** Implementar iniciativas de bienestar físico y mental, como gimnasios in situ, clases de yoga o mindfulness y asesoramiento psicológico.
- **Espacios Recreativos:** Crear áreas de descanso y recreación dentro de la empresa donde los empleados puedan relajarse y desconectar durante sus pausas.

e) Comunicación y participación

Objetivo: Mejorar la comunicación interna y asegurar que los empleados se sientan incluidos y escuchados en los procesos de toma de decisiones.

KPI: Número de sugerencias recibidas a través de canales de comunicación.

Estrategias:

- **Reuniones Abiertas:** Realizar reuniones periódicas donde los empleados puedan expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias directamente a la dirección.
- **Boletines Informativos:** Crear un boletín informativo interno que mantenga a los empleados al tanto de las novedades, logros y cambios dentro de la empresa.
- **Encuestas de Opinión:** Implementar encuestas regulares para recoger feedback sobre diversas iniciativas y políticas, asegurando que se tomen en cuenta las opiniones de los empleados.

5.2.3 Presupuesto y recursos

Para la implementación efectiva del Plan de Salario Emocional, es crucial asignar un presupuesto adecuado y recursos necesarios. A continuación se presenta un cuadro detallado que incluye las estrategias, recursos requeridos, estimación de costos y el responsable de cada actividad.

KPIs:

- Costo total del plan de salario emocional.
- Porcentaje de presupuesto ejecutado trimestralmente.

Tabla 13. Salario Emocional

Estrategia	Recursos Requeridos	Costo Estimado Anual (USD)	Responsable
Reconocimiento y Recompensas			
Programa de Reconocimientos Mensuales	Placas, trofeos, certificados, premios financieros	10,000	Departamento de RR.HH.
Bonos por Logros	Fondos para bonos, criterios de evaluación	20,000	Finanzas y RR.HH.
Agradecimientos Públicos	Herramientas de comunicación interna (emails, intranet)	2,000	Comunicación Interna
Flexibilidad Laboral			
Horarios Flexibles	Software de gestión de horarios, capacitación para supervisores	5,000	IT y RR.HH.
Teletrabajo	Equipos portátiles, software de teleconferencia, mantenimiento de sistemas	15,000	IT y Administración
Días de Asuntos Personales	Políticas actualizadas, comunicación a empleados	1,000	RR.HH.

Desarrollo Profesional			
Programas de Capacitación Continua	Contratación de instructores, plataformas de e-learning, materiales didácticos	30,000	RR.HH. y Formación
Planes de Carrera Personalizados	Consultoría en desarrollo de carrera, reuniones de planificación	10,000	RR.HH.
Mentoría y Coaching	Capacitación de mentores, programas de coaching	8,000	RR.HH.
Mejora de Condiciones de Trabajo			
Mejora de Infraestructura	Renovación de oficinas, mobiliario ergonómico, mejoras en iluminación	25,000	Administración
Programas de Bienestar	Servicios de gimnasio, clases de yoga, sesiones de mindfulness	20,000	Bienestar Corporativo
Espacios Recreativos	Creación y mantenimiento de	15,000	Administración

	áreas de descanso y recreación		
Comunicación y Participación			
Reuniones Abiertas	Facilitadores, espacios de reunión, material de presentación	3,000	RR.HH.
Boletines Informativos	Software de diseño y distribución, tiempo del personal	2,000	Comunicación Interna
Encuestas de Opinión	Herramientas de encuestas, análisis de datos	2,000	RR.HH.
Total Aproximado		189,000	

- **Programa de Reconocimientos Mensuales:** Incluye costos relacionados con la compra de premios y la organización de ceremonias. Este programa tiene un costo estimado de \$10,000 anuales y es gestionado por el Departamento de Recursos Humanos.
- **Bonos por Logros:** Requiere una inversión significativa de \$20,000 anuales, administrados conjuntamente por Finanzas y Recursos Humanos.
- **Horarios Flexibles y Teletrabajo:** Estos programas necesitan una inversión en software y equipos, totalizando \$20,000. La implementación es responsabilidad del departamento de IT y Recursos Humanos.
- **Programas de Capacitación y Mentoría:** La formación continua y el desarrollo de carrera tienen una asignación total de \$48,000, gestionada por RR.HH. y Formación.
- **Mejora de Condiciones de Trabajo:** Incluye la renovación de infraestructura y programas de bienestar, con un costo combinado de \$60,000 anuales.

- **Comunicación y Participación:** Estrategias para mejorar la comunicación interna y la participación de los empleados tienen un presupuesto de \$7,000.

5.3 Etapa 3: Implementación y Seguimiento

La tercera etapa del Plan de Salario Emocional se centra en la implementación efectiva de las estrategias diseñadas, así como en el seguimiento y la evaluación continua para garantizar el éxito del plan y su impacto positivo en la satisfacción laboral.

Objetivo: Ejecutar las estrategias de forma gradual, garantizando la comunicación y seguimiento para evaluar impacto y ajustes.

Medidas propuestas:

- Implementación piloto en departamentos seleccionados para ajustar antes de expansión total.
- Comunicación continua para sensibilizar y motivar a empleados.
- Monitoreo a través de encuestas periódicas, grupos focales y análisis de indicadores clave.
- Ajustes basados en retroalimentación y datos recopilados.

Justificación:

La implementación gradual permite validar efectividad y realizar mejoras en tiempo real, aumentando la aceptación y éxito del plan.

KPIs para Etapa 3:

- Porcentaje de cumplimiento de la fase piloto ($\geq 90\%$).
- Porcentaje de empleados informados y sensibilizados ($\geq 95\%$).
- Porcentaje de participación en encuestas de seguimiento trimestrales ($\geq 80\%$).
- Incremento porcentual en satisfacción laboral comparado con línea base ($> 10\%$).
- Reducción en tasa de rotación de empleados (% anual).
- Número de ajustes realizados en el plan basados en retroalimentación (mínimo 2 por año).
- Porcentaje de empleados que perciben mejora en condiciones laborales ($> 75\%$).

5.3.1 Comunicación y sensibilización

Para asegurar que todos los empleados estén informados y comprometidos con el Plan de Salario Emocional, es esencial desarrollar una estrategia de comunicación integral. Esto incluye:

- **Presentación del Plan:** Realizar reuniones y presentaciones para explicar los objetivos, beneficios y detalles del plan.
- **Materiales Informativos:** Crear folletos, boletines y contenido en la intranet de la empresa que describan las nuevas políticas y programas.
- **Sesiones de Sensibilización:** Organizar talleres y seminarios para sensibilizar a los empleados sobre la importancia del salario emocional y cómo pueden beneficiarse de las nuevas iniciativas.

KPIs:

- Número de empleados alcanzados por las campañas de sensibilización.
- Porcentaje de empleados que comprenden los beneficios del plan.

5.3.2 Implementación gradual

La implementación del plan se llevará a cabo de manera gradual para asegurar una transición suave y permitir ajustes según sea necesario. Las fases de implementación incluyen:

- **Fase 1: Pilotaje:** Seleccionar un departamento o grupo de empleados para implementar inicialmente algunas de las estrategias del plan. Esto permitirá identificar problemas y realizar ajustes antes de una implementación más amplia.
- **Fase 2: Expansión:** Basándose en los aprendizajes de la fase piloto, extender la implementación a toda la empresa en varias etapas.
- **Fase 3: Consolidación:** Asegurar que todas las estrategias del plan estén completamente integradas en las operaciones diarias de la empresa.

KPIs:

- Porcentaje de completitud de la fase piloto.
- Porcentaje de empleados involucrados en cada fase de implementación.

5.3.3 Monitoreo y evaluación

El seguimiento y la evaluación son cruciales para medir el éxito del plan y realizar mejoras continuas. Esto se logrará a través de los siguientes métodos:

a) Indicadores de desempeño

- **Satisfacción Laboral:** Medir el nivel de satisfacción general de los empleados a través de encuestas periódicas.

KPI: Porcentaje de empleados satisfechos.

- **Tasa de Rotación:** Monitorear cambios en la tasa de rotación de empleados.

KPI: Porcentaje de rotación de empleados.

- **Productividad:** Evaluar el impacto en la productividad de los empleados.

KPI: Porcentaje de incremento en la productividad.

- **Participación en Programas:** Seguir la tasa de participación en los programas de salario emocional.

KPI: Número de empleados participantes.

b) Encuestas de seguimiento

- **Frecuencia:** Realizar encuestas de satisfacción laboral trimestrales para recoger feedback continuo de los empleados.
- **Contenido:** Incluir preguntas específicas sobre cada una de las estrategias implementadas para medir su efectividad.

KPIs:

- Frecuencia de las encuestas de satisfacción laboral.

- Porcentaje de cambio en las respuestas de las encuestas.

c) Análisis de datos y reportes

- **Recolección de Datos:** Utilizar herramientas digitales para recolectar y analizar los datos de las encuestas y otros indicadores.
- **Reportes:** Generar reportes trimestrales que resuman los hallazgos y las recomendaciones de mejora.

KPIs:

- Número de reportes generados.
- Porcentaje de cumplimiento de metas establecidas.

d) Evaluación del clima laboral

- **Evaluaciones Periódicas:** Realizar evaluaciones del clima laboral anuales para comprender el ambiente de trabajo y las percepciones de los empleados.
- **Comparación de Resultados:** Comparar los resultados año tras año para identificar tendencias y áreas de mejora.

KPIs:

- Resultado de las evaluaciones de clima laboral.
- Porcentaje de mejora en comparación con evaluaciones anteriores.

e) Retroalimentación y participación

- **Grupos Focales:** Organizar grupos focales y reuniones abiertas para discutir los resultados de las evaluaciones y recoger sugerencias.
- **Plataformas de Feedback:** Establecer canales de comunicación anónimos donde los empleados puedan compartir sus opiniones y sugerencias en cualquier momento.

KPIs:

- Número de retroalimentaciones recibidas.

- Porcentaje de empleados que participan en las sesiones de retroalimentación.

f) Ajustes y mejoras continuas

- **Revisión de Estrategias:** Basándose en los datos recolectados y la retroalimentación de los empleados, revisar y ajustar las estrategias del plan de salario emocional.
- **Nuevas Iniciativas:** Introducir nuevas iniciativas y programas según las necesidades y preferencias emergentes de los empleados.
- **Capacitación Continua:** Proveer capacitación continua a los líderes y gerentes para asegurar que estén equipados para apoyar efectivamente el plan y fomentar un entorno positivo de trabajo.

KPIs:

- Número de ajustes implementados.
- Porcentaje de empleados satisfechos con los ajustes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación sobre la implementación de un Plan de Salario Emocional evidencia que este tiene el potencial de abordar de manera efectiva los principales factores que contribuyen a los niveles bajos de satisfacción laboral y al clima organizacional desfavorable en la empresa. De acuerdo con los hallazgos, el 70% de los empleados reporta bajos niveles de satisfacción laboral, lo que indica la urgencia de intervenir en áreas críticas como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, donde el 80% de los empleados expresan su insatisfacción. Además, la percepción de falta de pertenencia a la empresa y la nostalgia por la cultura anterior reflejan las dificultades para adaptarse al cambio estructural y cultural derivado de la transición a una corporación multinacional, identificada como un factor importante por el 85% de los empleados.

El Plan de Salario Emocional se presenta como una herramienta eficaz para revertir estos problemas mediante estrategias enfocadas en reforzar la conexión emocional de los empleados con la organización y en mejorar las condiciones laborales. Por ejemplo, las medidas de reconocimiento y recompensas pueden restaurar la sensación de valoración entre los empleados, mientras que el desarrollo profesional y la flexibilidad laboral pueden abordar directamente la falta de oportunidades de crecimiento percibida. Además, al fomentar la comunicación abierta y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, se mitigarían los efectos de la descentralización del poder, que actualmente genera una sensación de falta de control y voz en el 75% de los empleados. Si bien el plan aún no se ha implementado, los datos analizados sugieren que tiene un alto potencial para mejorar el clima laboral y la satisfacción general de los empleados. Sin embargo, será crucial realizar un seguimiento constante mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) para ajustar las estrategias y garantizar que respondan a las necesidades cambiantes de los empleados. Las proyecciones sugieren que el plan también contribuirá al fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización, posicionando a la empresa como un empleador comprometido con el bienestar emocional y profesional de su talento humano.

Recomendaciones

- Implementar programas regulares de reconocimiento y recompensas basados en desempeño, alineados con la alta insatisfacción detectada (80%).
- Diseñar planes de carrera personalizados y ofrecer capacitación continua para responder a la demanda de desarrollo profesional.
- Reintroducir elementos valorados de la cultura anterior, tales como eventos comunitarios y reconocimiento público, para mitigar la nostalgia y fortalecer la identidad corporativa.
- Crear espacios colaborativos que promuevan la interacción y el sentido de equipo.
- Incorporar a los empleados en procesos decisorios mediante reuniones participativas, encuestas regulares y diálogo abierto con la gerencia, abordando la preocupación del 75% que siente falta de voz.
- Desarrollar un plan claro de comunicación interna que explique los beneficios y objetivos de la transición a la corporación multinacional, alineando expectativas y reduciendo incertidumbres detectadas por el 85% de los empleados.

- Implementar políticas de horarios flexibles y teletrabajo para mejorar el equilibrio vida-trabajo, incrementando el bienestar y el compromiso, en respuesta a los bajos niveles de satisfacción general.
- Establecer indicadores como tasas de satisfacción, retención y participación en programas de desarrollo, que permitan medir el éxito del plan y realizar ajustes estratégicos continuos.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.

- Castro Velázquez, R. (2009). *La gestión del salario emocional en las organizaciones modernas*. Editorial Trillas.
- Daza, M., & Torres, L. (2015). *Salario emocional y compromiso organizacional*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Director ejecutivo. (2020). Evolución organizativa de la empresa de catering: De empresa familiar a corporación multinacional. Entrevista no publicada.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2014). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business Press.
- ENAE Business School. (2021). Salario emocional: el arma secreta para la retención del talento. Recuperado de <https://www.enaes>
- González, F., & De Avice, P. (2017). *El salario emocional como estrategia organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas, 25(37), 79–91.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Editorial Limusa.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Puyal, M. J. (2006). *El salario emocional: la motivación que no se ve*. Capital Humano.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160308>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Vadillo, G. (2010). *Gestión de la motivación en las organizaciones*. Universidad de Alicante.
- Vadillo, G. (2013). *Claves del salario emocional en la empresa moderna*. Revista Capital Humano.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, NJ: Wiley.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Director ejecutivo de la empresa.

Entrevista:

Entrevistado: [Nombre]

Cargo: Director Ejecutivo de la Corporación Multinacional

Pregunta: ¿Cuál es la estructura de gestión y toma de decisiones de la Corporación?

Respuesta: "En nuestra corporación, hemos adoptado un modelo de gestión profesionalizado, donde la toma de decisiones estratégicas y operativas está en manos de profesionales altamente calificados, como ejecutivos y directivos. Nuestro objetivo principal es maximizar los beneficios y la rentabilidad para nuestros accionistas, y en ese sentido, las decisiones se basan en criterios económicos y financieros sólidos. Hemos cultivado una cultura empresarial estandarizada, orientada a la eficiencia y la rentabilidad. Esto significa que nuestros valores organizativos son compartidos por todos los empleados, independientemente de su relación con los accionistas. La eficiencia y la rentabilidad son elementos clave que guían nuestras operaciones diarias".

Pregunta: ¿Cuáles fueron las principales ventajas y desafíos de operar como una empresa familiar antes de la transición a una corporación multinacional? ¿Puede proporcionar un ejemplo específico de una decisión que ilustre estos aspectos?

"Durante nuestros años como empresa familiar, la capacidad de tomar decisiones rápidas fue una gran ventaja. Sin embargo, esta agilidad vino con su propia cuota de riesgos. Un claro ejemplo fue nuestra expansión a otra ciudad en 2017. La decisión fue tomada en una reunión familiar sin realizar un análisis exhaustivo del mercado local. Esto nos llevó a enfrentar pérdidas considerables cuando la demanda no alcanzó nuestras expectativas."

Anexo 2. Encuesta de Satisfacción Laboral.

Encuesta de Satisfacción Laboral	
Nombre del Empleado: _____	
Departamento: _____	
Fecha de Emisión: _____	
Por favor, responde a las siguientes preguntas de manera honesta y reflexiva. Tu opinión es muy valiosa para nosotros y nos ayudará a identificar áreas de mejora en nuestro entorno laboral.	
1. Ambiente de Trabajo:	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en nuestra empresa?<ul style="list-style-type: none">• Excelente• Bueno• Regular• Malo• Muy malo	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué aspectos específicos contribuyen a tu percepción del ambiente laboral?	
2. Relaciones Interpersonales:	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Te sientes apoyado por tus colegas y supervisores?<ul style="list-style-type: none">• Sí, siempre• La mayoría de las veces• A veces• Rara vez• Nunca	

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué crees que podríamos hacer para mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo?
3. Reconocimiento y Recompensas:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Sí, siempre • A veces • Rara vez • Nunca
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de reconocimiento o recompensas te gustaría recibir por tu trabajo?
4. Oportunidades de Desarrollo Profesional:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Te brinda la empresa oportunidades para crecer y desarrollarte profesionalmente? <ul style="list-style-type: none"> • Sí, muchas • Algunas veces • Rara vez • Nunca
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo te gustaría tener en el futuro?
5. Comunicación:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo calificarías la comunicación dentro de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Buena • Regular • Mala • Muy mala

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún aspecto de la comunicación que te gustaría mejorar?
6. Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sientes que tienes un equilibrio adecuado entre tu vida laboral y personal? <ul style="list-style-type: none"> • Sí, siempre • La mayoría de las veces • A veces • Rara vez • Nunca
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna política o práctica que crees que podría ayudar a mejorar este equilibrio?
7. Satisfacción General:
<ul style="list-style-type: none"> • En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu satisfacción general con tu trabajo en nuestra empresa?
8. Comentarios Adicionales:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir con nosotros para mejorar el ambiente laboral en la empresa?
<p>¡Gracias por tu participación! Tus respuestas nos ayudarán a crear un mejor entorno de trabajo para todos.</p>

Anexo 3. Plan de salario emocional.

Plan de Salario Emocional para la empresa “X”

Objetivo General: Implementar un Plan de Salario Emocional en la empresa “X” para mejorar la productividad de los empleados y fortalecer la imagen corporativa.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral y las necesidades emocionales de los empleados.
2. Diseñar un plan que incluya estrategias de reconocimiento, flexibilidad laboral, desarrollo profesional, mejora de condiciones de trabajo, comunicación y participación.
3. Implementar gradualmente el plan, asegurando una comunicación efectiva y sensibilización entre los empleados.
4. Monitorear y evaluar el impacto del plan a través de indicadores de desempeño, encuestas de seguimiento, análisis de datos y evaluación del clima laboral.
5. Realizar ajustes y mejoras continuas basados en los resultados obtenidos.

4.1 Etapa 1: Diagnóstico y Análisis

4.1.1 Encuesta de Satisfacción Laboral: Realizar una encuesta detallada para identificar los niveles de satisfacción, las necesidades emocionales y las áreas de mejora percibidas por los empleados.

4.1.2 Entrevistas Individuales: Conducir entrevistas personalizadas para profundizar en los datos obtenidos en la encuesta y entender mejor las percepciones y opiniones de los empleados.

4.2 Etapa 2: Diseño del Plan de Salario Emocional

4.2.1 Definición de Objetivos: Establecer metas claras para el plan, enfocadas en mejorar la satisfacción laboral, aumentar la motivación y fortalecer el compromiso de los empleados.

4.2.2 Selección de Estrategias:

Estrategias	Descripción
Reconocimiento y Recompensas	Implementar programas de reconocimiento que valoren y recompensen el desempeño excepcional de los empleados.
Flexibilidad Laboral	Ofrecer opciones flexibles de horario y trabajo remoto cuando sea posible, para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados.
Desarrollo Profesional	Brindar oportunidades claras de desarrollo profesional, como capacitación, mentoría y programas de carrera.
Mejora de Condiciones de Trabajo	Realizar ajustes en el entorno de trabajo para mejorar el bienestar físico y emocional de los empleados.
Comunicación y Participación	Fomentar una comunicación abierta y transparente, y promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones que los afecten.

4.2.3 Presupuesto y Recursos: Asignar los recursos financieros y humanos necesarios para la implementación efectiva del plan, asegurando que todas las estrategias puedan ejecutarse adecuadamente.

Para cubrir los costos del Plan de Salario Emocional, se prevé utilizar una combinación de recursos provenientes del presupuesto de recursos humanos y del fondo destinado a iniciativas de mejora de clima laboral y bienestar del empleado. Se destinará un porcentaje específico de los ahorros generados por la reducción en costos de rotación de personal, ya que se espera que la implementación del plan disminuya significativamente las tasas de abandono y, por ende, los gastos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Además, parte del presupuesto provendrá de la reasignación de fondos previamente destinados a actividades menos efectivas en la motivación y retención del personal, permitiendo un uso más eficiente de los recursos.

Se anticipa que los gastos iniciales del plan serán compensados a medio y largo plazo por mejoras en el desempeño y productividad de los empleados. Estudios indican que empleados más satisfechos y comprometidos tienden a ser más productivos, lo que se

traduce en un mayor rendimiento de la empresa. Asimismo, se espera una mejora en la calidad del servicio ofrecido, lo cual podría aumentar la satisfacción del cliente y, en consecuencia, los ingresos. Adicionalmente, con la reducción del índice de rotación, se disminuirán los costos asociados a la pérdida de talento, tales como los gastos de selección, reclutamiento y formación de nuevos empleados. Esto no solo mitigará los costos directos del plan, sino que también proporcionará un retorno positivo a través de un equipo de trabajo más estable y comprometido.

4.3 Etapa 3: Implementación y Seguimiento

4.3.1 Comunicación y Sensibilización: Informar a los empleados sobre el plan, explicando los beneficios y objetivos, y asegurando que comprendan cómo pueden participar y beneficiarse.

4.3.2 Implementación Gradual: Introducir las diferentes estrategias de manera gradual, asegurando que se ajusten a las necesidades y realidades específicas de la empresa y sus empleados.

4.3.3 Monitoreo y Evaluación:

Indicadores de Desempeño	Método de Evaluación
Encuestas de Seguimiento	Evaluar la satisfacción y percepción de los empleados respecto al plan.
Análisis de Datos y Reportes	Analizar datos cuantitativos y cualitativos para medir el impacto del plan.
Evaluación del Clima Laboral	Evaluar el ambiente de trabajo y la percepción de los empleados post-implementación.

Retroalimentación y Participación: Involucrar a los empleados en el proceso de evaluación y mejora continua del plan, asegurando que sus opiniones y sugerencias sean consideradas.

Ajustes y Mejoras Continuas: Realizar ajustes basados en los resultados obtenidos, garantizando que el plan de Salario Emocional evolucione de manera efectiva y siga siendo relevante para los empleados y la organización.