



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

**EVALUACION DEL PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS EN LA EMPRESA
TRANSMAELEC Y PROPUESTA DE OPTIMIZACION EN EL AÑO 2026**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de: Tecnólogo Superior en Gestión
del Talento Humano**

Autor: Martin Fernando Chafra Morales

Tutor: María Fernanda Moya Vallejo

Quito, Ecuador

2025

Tabla de contenidos

1. Resumen.....	4
2. Abstract.....	5
3. Palabras Claves	6
4. Keywords	6
5. Capítulo I.....	6
5.1. Introducción	6
5.2. Objetivo General.....	8
5.2.1. <i>Objetivos Específicos</i>	8
5.3. Justificación.....	9
5.4. Delimitación del Estudio.....	10
5.5. Hipótesis.....	10
6. Capítulo II.....	11
6.1. Marco Teórico	11
6.1.1. <i>Antecedentes</i>	11
6.1.2. <i>Salario Emocional</i>	13
6.1.2.1. Tipos de Salario Emocional.....	14
6.1.2.1.1. <i>Plan de Carrera</i>	14
6.1.2.1.2. <i>Remuneración Variable por Objetivos</i>	15
6.1.2.1.3. <i>Flexibilidad Horaria Laboral</i>	15
6.1.2.1.4. <i>Teletrabajo</i>	15
6.1.2.1.5. <i>Plan de Capacitación</i>	16
6.1.3. <i>Satisfacción Laboral</i>	16
6.2. Teoría de la Motivación.....	17
6.3. Normativa	18
6.3.1. <i>Código de Trabajo</i>	18
7. Capítulo III.....	21
7.1. Metodología	21
7.1.1. <i>Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta</i>	22
7.1.1.1. Preguntas.	22
7.2. Propuesta	26
7.3. Objetivo.....	27
7.4. Etapas.....	27
7.5. Recursos y Responsables	27
7.6. Validación	28

7.7. Programa de Reconocimiento No Monetario para el Año 2026	29
7.7.1. Propuesta de Remuneración Variable para el Área Operativa	29
7.7.1.1. Forma de Cálculo	30
7.7.2. Propuesta de Implementación de Modelo de teletrabajo como Beneficio no Monetario Enfocada al Área Administrativa – Financiera.....	31
7.7.2.1. Frecuencia y Condiciones.....	32
7.7.3. Propuesta de Implementación de Plan de Capacitación como Beneficio No Monetario Enfocado al Área Comercial	33
7.7.3.1. Curso de Atención al Cliente, Trabajo Bajo Presión y Gestión del Estrés.	33
8. Conclusiones	35
9. Referencias bibliográficas	37
10. Anexos	41
Anexo A.....	41
Anexo B.....	47
Anexo C.....	48
11. Lista de Figuras.....	49
Figura 1.....	49
Figura 2.....	49
Figura 3.....	49
Figura 4.....	50
Figura 5.....	51
Figura 6.....	51
Figura 7.....	52
Figura 8.....	52
Figura 9.....	53
Figura 10.....	53
Figura 11.....	54
Figura 12.....	54
Figura 13.....	55
12. Lista de Tablas	56
Tabla 1	56
Tabla 2	59
Tabla 3	61
Tabla 4	62
Tabla 5	63

1. Resumen

Este proyecto tuvo como propósito evaluar el plan de beneficios no monetarios implementado en la empresa Transmaelec y proponer una alternativa que permitiera mejorar el clima laboral. La investigación se desarrolló en una organización del sector eléctrico ubicada en Quito conformada por 12 colaboradores, cuyo giro de negocio está relacionado con la instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos tales como: generadores, tableros de control, sistemas de acondicionamiento y cisternas. Desde el año 2024, la organización presentó problemas de ausentismo, desmotivación y mal uso de herramientas de trabajo, a pesar de haber implementado un beneficio no monetario que consistió en dos días de estadía gratuita en un hotel de la ciudad de Portoviejo. Dicho beneficio no generó mejoras en el ambiente laboral, lo que evidenció la necesidad de analizar su efectividad.

El estudio se fundamentó en base a los beneficios no monetarios o salario emocional, destacando su influencia en la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad. Se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, aplicando una encuesta a la totalidad de los colaboradores, cuyos resultados permitieron identificar las principales causas del bajo impacto del beneficio implementado: falta de estrategia o diagnóstico previo, implementación aislada sin considerar las necesidades del personal. Estos resultados sirvieron de base para formular un nuevo plan de beneficios alineado con las necesidades de cada área: capacitación, flexibilidad laboral y remuneración variable por objetivos, cuyo objetivo principal es mejorar el clima organizacional y reducir las brechas de desempeño identificadas en la evaluación del desempeño y encuesta aplicadas.

2. Abstract

The purpose of this Project was to evaluate the non-monetary benefits plan implemented at “Transmaelec” and propose a new plan that would optimize the work environment. The research was carried out at an electrical company located in Quito with 12 employees whose business is related to the installation and maintenance of electrical systems such as: generators, control panels, air conditioning systems, and cisterns. Since 2024, the organization had been experiencing problems with absenteeism, lack of motivation and improper use of work tools, despite having implemented a non-monetary benefit which consisted of two days of free stay at a hotel in the city of Portoviejo. This benefit didn’t improve the work environment, highlighting the need to analyze its effectiveness.

The study was based on the non-monetary benefits or emotional salary, highlighting its influence on motivation, sense of belonging, and productivity. A quantitative research approach was used, applying a survey to all employees, the results of which identified the main causes of the low impact of the benefit implemented: lack of strategy or previous diagnosis, isolated implementation without considering staff needs. These results were useful as the basis for developing a new benefit plan aligned with the real needs of employees based on the results of the performance evaluation applied in the 2025 period, which made it possible to establish three different benefits according to the needs of each area: training, work flexibility, and variable remuneration based on objectives. The main objective is to improve the organizational climate and reduce the performance gaps identified in the performance evaluation and survey.

3. Palabras Claves

Motivación, beneficio no monetario, satisfacción laboral, remuneración variable por objetivos, plan de capacitación, teletrabajo.

4. Keywords

Motivation, non-monetary benefit, job satisfaction, variable pay based on objectives, training program, home office.

5. Capítulo I

5.1. Introducción

El desarrollo y sostenibilidad de las empresas dependen en gran parte de la correcta gestión del talento humano, la cual constituye un factor clave para la productividad, compromiso y bienestar laboral. En este contexto los beneficios no monetarios o salario emocional han adquirido importancia al ser estrategias que promueven la motivación y la fidelización de los empleados más allá de la remuneración.

En el caso de Transmaelec, empresa ecuatoriana del sector eléctrico con un giro de negocio dedicado a la instalación y mantenimiento de generadores eléctricos, se ha identificado que el clima laboral no ha mostrado una mejora significativa pese a la implementación de un beneficio no monetario, consistente en una estadía de dos días en un hotel de Portoviejo, en el mes de diciembre. Esto generó preocupación en la alta gerencia, debido a que persisten problemas como ausentismo, desmotivación y bajo compromiso con los recursos de la organización. En consecuencia, se plantea la necesidad de evaluar la efectividad del beneficio actual y diseñar un plan de beneficios no monetarios, más alineados con las necesidades y expectativas del personal.

El éxito de una empresa no depende únicamente de sus estrategias operativas o del nivel de rentabilidad que esta genera, sino también del nivel de satisfacción y compromiso de sus colaboradores. En Transmaelec a pesar de ser una empresa con un ambiente de trabajo cercano y una estructura pequeña de 12 colaboradores se ha evidenciado inconformidad en el equipo, principalmente por la falta de beneficios que estén enfocados en sus necesidades y falta de motivación laboral.

El mencionado beneficio no monetario se implementó desde el año 2024 sin embargo, este no logró el impacto esperado debido a que meses después de haberse socializado surgieron eventos inesperados entre los cuales destacan: un segmento de colaboradores mostró un uso inadecuado de los bienes de la organización, en este caso herramientas de trabajo y vehículos (implementos esenciales para el correcto desempeño de las tareas), conflictos entre áreas y ausentismo injustificado. Estas consecuencias han ocasionado una afectación al clima laboral del grupo. Las causas identificadas incluyen: falta de pertinencia del beneficio frente a las verdaderas necesidades del personal y falta de seguimiento posterior a la implementación del beneficio.

En consecuencia, acorde a los resultados obtenidos del plan de beneficios anterior se plantea levantar una encuesta para determinar las necesidades que los colaboradores sienten que debe mejorar y así poder proponer un nuevo plan estructurado y evitar los errores que ocasionaron que el plan anterior fracasase. Esta herramienta nos permitirá identificar patrones y comprender de manera holística las causas del mal clima laboral y servirá de apoyo para posteriormente ofrecer un nuevo plan de beneficios no monetarios.

En base a esta problemática se define al clima laboral:

“El “aire que se respira” dentro de las organizaciones, está ampliamente ligada a la percepción que se forman sus miembros y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que se reflejan en la valoración que los colaboradores le dan a su trabajo”. (Días, 2021, p. 1).

Por lo que tanto la motivación como la equidad son elementos esenciales para poder mantener un clima laboral óptimo. Cuando los colaboradores perciben favoritismos o beneficios mal gestionados se genera desconfianza con la alta gerencia y se afecta la motivación y productividad. Por ello, evaluar la pertinencia y efectividad de los beneficios no monetarios en Transmaelec se vuelve una acción prioritaria para fortalecer el clima laboral y el sentido de pertenencia del equipo.

5.2. Objetivo General

Evaluar el plan de beneficios no monetarios de la empresa Transmaelec para mejorar el clima laboral de la organización en el año 2026.

5.2.1. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual del clima laboral en la organización por medio de encuesta de satisfacción en el año 2025 con la finalidad de identificar posibles causas por las que el beneficio implementado no tuvo efecto.
- Identificar buenas prácticas de beneficios no monetarios focalizadas hacia empresas pequeñas durante el año 2025 por medio de investigaciones relacionadas al tema de este proyecto.
- Establecer un plan de beneficios acorde a las necesidades de los colaboradores de Transmaelec.

5.3. Justificación

Este estudio se sustenta en los principios de la motivación laboral y el salario emocional. Según López (2005):

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (p. 26)

Evaluar los beneficios no monetarios permite ampliar el conocimiento teórico sobre su impacto en microempresas ecuatorianas del sector eléctrico, como es el caso de Transmaelec. En el ámbito organizacional, esta investigación aporta herramientas concretas para rediseñar el plan de beneficios no monetarios de Transmaelec, adaptándolo a las expectativas y necesidades reales de sus colaboradores. Los resultados obtenidos servirán de guía para mejorar la motivación, reducir el ausentismo y fortalecer la cultura organizacional.

Desde la perspectiva institucional, el proyecto contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Transmaelec, orientados a mejorar el desempeño y la retención del talento. Un clima laboral más positivo favorece la productividad, la calidad del servicio y la imagen de la empresa ante sus clientes.

A nivel social, esta investigación promueve prácticas laborales justas, equitativas y humanizadas, donde el bienestar emocional de los colaboradores se reconoce como un componente esencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.4. Delimitación del Estudio

Esta investigación se realizó en la empresa Transmaelec, cuya sede está en la ciudad de Quito, Ecuador; donde se abarcará el periodo 2025-2026 centrándose en el análisis y diseño de un nuevo plan de salario emocional y cómo influye en el clima de la empresa.

5.5. Hipótesis

En el presente estudio, la hipótesis o supuesto se formula con el propósito de orientar la investigación hacia la comprensión del impacto que pueden generar los beneficios no monetarios en el clima laboral de Transmaelec. Dado que la organización ha implementado un beneficio no monetario desde 2024 sin obtener resultados favorables, fue necesario establecer un supuesto que permitiera analizar de manera crítica la relación entre las estrategias del salario emocional y la percepción del ambiente laboral por parte de los colaboradores.

La hipótesis central planteada se basa en la premisa de que los beneficios no monetarios, cuando son diseñados de manera pertinente, equitativa y alineada con las necesidades reales de los empleados, tienen la capacidad de mejorar considerablemente la motivación, el compromiso y la satisfacción en el entorno laboral. Esta perspectiva se sustenta en teorías motivacionales. Por ejemplo: “Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e

independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción.” (Palomo, 2013, p. 109).

En base a esta hipótesis, se puede llegar a la conclusión por la cual el beneficio implementado en el año 2024 no dio resultados, fue debido a una falta de estudio sobre las necesidades del personal, además, no se implementó en base al rendimiento de cada área o colaborador.

Lo que posiblemente generaría un problema en la organización ya que los colaboradores al percibirlo como algo obligatorio y no como una recompensa, genera inconformidad en los colaboradores en vez de aumentar su productividad.

Por esta razón, el supuesto central de este proyecto es implementar de manera correcta un nuevo plan de beneficios no monetarios, ajustado a las necesidades, expectativas y condiciones del personal de Transmaelec, lo cual mejorará el clima laboral y fortalecerá la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

6. Capítulo II

6.1.Marco Teórico

6.1.1. Antecedentes

En una investigación realizada en la empresa Mutualista Pichincha del Ecuador en el año 2019, se analizó los beneficios no monetarios que dicha empresa ofrecía con la finalidad de reforzarlos y mantenerse competitivos en comparación con la competencia.

Ese estudio constituye un antecedente importante para esta investigación con la finalidad de comprender en su totalidad la problemática identificada en Transmaelec, debido a que analiza de manera integral cómo las prácticas de bienestar laboral influyen en la satisfacción y en la percepción de las condiciones de trabajo de

los colaboradores. En su estudio concluye que, las prácticas de bienestar laboral en este caso el salario emocional solo genera efectos positivos cuando están alineadas a las necesidades reales del personal, se implementan de forma estratégica y se comunican adecuadamente.

En ese sentido, el hallazgo de ese estudio señala que los trabajadores tienen una tendencia a valorar iniciativas que tengan coherencia con sus expectativas, prioridades personales y condiciones laborales. La percepción de un beneficio que no se adhiere a estas características tiene un impacto imperceptible, por eso indica la autora Hidalgo-Bueno (2019):

Los cambios en general suelen generar resistencia y es muy difícil satisfacer a todos. Es común que existan algunas personas que no estén de acuerdo, que se quejen, en definitiva, que encuentren algo negativo. Sin embargo, en el presente trabajo, se ha intentado tener en cuenta todos los aspectos, los intereses y necesidades de los diferentes grupos de personas que existen en la empresa para de esta manera alcanzar la mayor satisfacción posible. (p. 47)

Finalmente, su estudio sostiene que las prácticas de bienestar mal diseñadas pueden profundizar el descontento, ya que los colaboradores las interpretarán como intentos aislados de compensación que no solucionan los problemas estructurales de fondo del ambiente laboral. Esto coincide con el hecho de que el beneficio aplicado por Transmaelec no produjo mejoras significativas en el clima laboral, lo que justifica plenamente la necesidad de evaluar su pertinencia y desarrollar un plan de beneficios no monetarios que respondan a las expectativas reales del personal.

Considerando la problemática planteada en este proyecto se abordarán los siguientes temas que toma estrecha relevancia con los beneficios no monetarios.

6.1.2. *Salario Emocional*

Por lo general, las organizaciones implementan estos beneficios para aumentar la productividad y motivación de sus colaboradores, pero es común que a veces no se implementan de manera óptima, obviando factores como el rendimiento o el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por esta razón, los factores emocionales y psicológicos toman relevancia en los beneficios no monetarios influyendo en el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Y considerando los criterios de algunos autores que indican sobre el salario emocional:

“En este caso, la característica principal del salario emocional es la capacidad del colaborador para elegir de acuerdo con sus requerimientos particulares, resaltando la flexibilidad como eje del mismo”. (Guzmán, 2018, p. 9).

“El concepto de salario emocional se refiere a las recompensas no monetarias que los empleados reciben en su entorno laboral. Estas recompensas van más allá de los incentivos económicos tradicionales y se centran en aspectos emocionales y psicológicos”. (Capera et al., 2023, p. 11).

En base a estos conceptos planteados se considera que del salario emocional se debe destacar la flexibilidad que ofrece la empresa a los colaboradores porque debido al contexto actual en el que se encuentra el mundo laboral y gracias a los efectos que causó la pandemia del Covid 19, se generó esta necesidad de equilibrio

entre el trabajo y la vida de los colaboradores, siendo esta una causa determinante al momento de retener al personal en una organización.

6.1.2.1. Tipos de Salario Emocional. Hay varios tipos de salarios emocionales, que son ofrecidos por las empresas a través de beneficios o servicios para sus colaboradores, pudiendo ser seguros médicos, reducción de jornadas laborales en casos especiales, día libre por cumpleaños, entre otros.

6.1.2.1.1. Plan de Carrera. Según Werther y Davis (2008):

Una definición del plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados a planear su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos. (p. 286)

Los beneficios no monetarios o también conocidos como salario emocional pueden cumplir un rol importante en el nivel de satisfacción de los colaboradores y, por ende, influir en el clima laboral de toda organización por medio de incentivos basados en el buen rendimiento de los colaboradores; para eso, es importante reconocer posibles necesidades de los empleados y además,

realizar evaluaciones de desempeño para poder sustentar cualquier beneficio que una organización quiera implementar.

6.1.2.1.2. Remuneración Variable por Objetivos. La razón de ser de las remuneraciones variables es poder fomentar que cada colaborador o empleado cumpla con los objetivos de su cargo para así fortalecer su desarrollo profesional; para la correcta aplicación de este tipo de incentivos, se debe tomar en cuenta la política interna de la organización.

6.1.2.1.3. Flexibilidad Horaria Laboral. Es probable que las organizaciones opten por otorgar este tipo de beneficio no monetario debido a las ventajas que ofrece al reducir ausentismo y a mejorar el clima laboral, disminuyendo la posibilidad de que los colaboradores usen los permisos médicos para asuntos personales.

6.1.2.1.4. Teletrabajo. Según Hunton & Norman (2010): El teletrabajo es un acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para “realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización”.
(p. 42)

6.1.2.1.5. Plan de Capacitación. Los planes de capacitación surgen como una alternativa idónea como parte de una estrategia para implementar un beneficio no monetario y sirven como una guía para la implementación y sustento de este proyecto. Según Lay et al., (2020) “Un Plan de Capacitación es un documento que elabora la dirección de la empresa o subcontrata su elaboración a especialistas externos, cuya finalidad es asegurar la capacitación de su personal durante un periodo determinado” (p. 28).

6.1.3. Satisfacción Laboral

Por lo general, la satisfacción laboral dependerá como lo percibe cada colaborador en base a sus expectativas con la organización, influyendo en su motivación y desempeño al momento de realizar actividades; sin embargo, a pesar de que hay varios conceptos en donde se resalta la subjetividad, se considera que un concepto apropiado en base al contexto de Transmaelec sería “La relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde él considera que la organización es capaz de valorarlo como importante”. (Romero y Rosado, 2010, p. 5).

La importancia del rol que tiene cada colaborador puede ser determinante en los objetivos de una organización, lo que impide su crecimiento, por eso las organizaciones deben definir el aporte que cada colaborador tiene y el impacto que genera, ya sea que alcance o no el desempeño esperado.

Es en esa instancia en donde el talento humano toma un rol principal para poder cumplir con las expectativas de los colaboradores, velando por el cumplimiento de un entorno laboral adecuado, diseñar planes de formación (plan de carrera), administración de compensaciones y beneficios, etc.

La autora Montalvo (2018) en su investigación abarca un problema de falta de beneficios afectando a la rotación del personal, en donde se aplica un plan de salario emocional en la empresa Consulting and Tax, donde el índice de rotación inicial fue de 14,81% y gracias al plan se redujo a 7,41%, donde se incluye plan de carrera, capacitaciones y la atención a reclamos.

A pesar de que se redujo el índice de rotación, no se implementó el plan en su totalidad porque se obviaron aspectos como herramientas de trabajo y beneficios para el núcleo familiar de los colaboradores debido a falta de presupuesto. En base a este antecedente, es importante diseñar el plan de beneficios acorde al presupuesto anual de Transmaelec, además, de determinar con precisión las necesidades del personal.

6.2. Teoría de la Motivación

Como se mencionó anteriormente, la relación que tiene el clima laboral con el grado de satisfacción juega un papel importante al momento de establecer objetivos organizacionales, porque cuando los colaboradores poseen las condiciones óptimas para cumplir con sus funciones tales como: buenas condiciones laborales, incentivos, oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral, etc. Se genera un cambio positivo en el clima laboral y en el rendimiento de los colaboradores aumentando su productividad, lo cual genera un sentido de pertenencia en las organizaciones; es decir, los factores motivacionales son una herramienta clave para retener el talento.

Según Herzberg (2017), “Los factores que conducen a actitudes positivas hacia el trabajo lo hacen porque satisfacen la necesidad de autorrealización del individuo en su trabajo” (p. 114). En base a esta teoría se debe tomar en cuenta que para poder resolver los problemas de satisfacción en Transmaelec no se debe únicamente minimizar los factores de higiene, sino que a su vez potenciar los factores que motiven al personal para que el plan de salario emocional cumpla con las expectativas deseadas.

6.3. Normativa

La base legal de este proyecto es fundamental, debido a la relación que tiene con conceptos como: la satisfacción, motivación, clima, beneficios, etc.

6.3.1. *Código de Trabajo*

Según el Código de Trabajo-2025 expresa:

- Artículo 47: “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.
- Artículo 50: “Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se

designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

- Artículo 79: “A trabajo igual corresponde igual remuneración. Un trabajo se considerará de igual valor a otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo sean equivalentes, para lo cual el empleador debe contar con parámetros de designación de grados internos y establecimiento de funciones para cada puesto de trabajo, con un balance homogéneo de candidatos en procesos de selección, calificaciones a través de puntaje para el otorgamiento de beneficios, aumentos de salarios o promociones, sin que pueda existir discriminación en razón de nacionalidad, edad, sexo, género, etnia, idioma, religión, filiación política, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole”.
- Artículo 95: “Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en

la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la décimo tercera y décimo cuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social”.

Estos artículos especifican con exactitud lo que se denomina salario monetario, lo que sirve de fundamento para no confundir conceptos; además, es importante hacer énfasis sobre los artículos referentes a las jornadas de trabajo, puesto que ayudan a sustentar posibles beneficios no monetarios como horario flexible, teletrabajo, jornadas reducidas, etc.

Sin embargo, los artículos antes citados están relacionados con las obligaciones que tiene una empresa u organización con sus colaboradores y no deben malinterpretarse como posibles beneficios no monetarios, porque son normativas que toda organización debe cumplir; así también, se cita esa normativa debido a la relevancia de los temas que tienen con este trabajo de investigación, tales como: la remuneración, la jornada laboral, etc.

7. Capítulo III

7.1. Metodología

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo por medio de una encuesta, con la finalidad de comprender de manera integral el problema estudiado. Este enfoque permitió medir la percepción de los colaboradores respecto a los beneficios no monetarios y su relación con el clima laboral, las experiencias, opiniones y percepciones de cada participante; además, validar y analizar de manera completa los resultados obtenidos.

El diseño de este trabajo fue no experimental y transversal, ya que no se manipuló deliberadamente las variables. La recolección de datos se realizó a finales del año 2025. La población estudiada fueron doce colaboradores de la empresa Transmaelec, y debido al tamaño reducido de personal, se trabajó con ese número de empleados, lo cual permitió obtener información representativa sin aplicar ninguna técnica de muestreo.

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta por medio de la plataforma Google Forms a los doce colaboradores. Cabe destacar que, previo a la encuesta todos los empleados firmaron un documento de consentimiento informado para el uso de sus datos.

Dicha encuesta consta de tres secciones: clima laboral, beneficios no monetarios, motivación y compromiso. Se desarrolló para averiguar la percepción de los empleados sobre el beneficio no monetario que habían recibido.

La razón por la cual la encuesta fue dividida en tres secciones se debió por la estrecha relación que tiene el clima laboral con el impacto de los beneficios no

monetarios. Es preciso indicar que las causas más comunes para un clima laboral deficiente son: la falta de reconocimiento, comunicación asertiva, y el equilibrio trabajo – vida personal.

La valoración de la encuesta estuvo basada en la escala de Likert, del uno al cinco (1 – 5) para obtener resultados precisos que permitan realizar el análisis e interpretación respectiva. (ver Tabla 1)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7.1.1. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta

7.1.1.1. Preguntas.

- ***¿Considera que el ambiente laboral en Transmaelec es agradable?***

Los resultados muestran que la percepción del ambiente laboral es moderada en la mayoría de los empleados, existiendo igualdad de respuestas en los valores intermedios y altos de la escala (33,3%). Se indica que, si bien no existe un ambiente totalmente negativo, tampoco se percibe como altamente satisfactorio. (ver Figura 1)

- ***¿Existe una buena relación entre los colaboradores de Transmaelec?***

En un 50% de los encuestados se percibe una relación estable entre ellos. Esto sugiere que el problema del clima laboral no se origina

principalmente en los vínculos interpersonales, sino en los aspectos estructurales y de gestión organizacional. (ver Figura 2)

- ***¿La comunicación interna es clara y oportuna?***

Los resultados reflejan una percepción del 50% en comunicación moderada, y 50% en comunicación deficiente. Esto indica que la información no siempre se transmite de manera asertiva, lo cual puede retrasar procesos, generar mal entendidos, desinformación y afectar negativamente el clima laboral. (ver Figura 3)

- ***¿Las normas y horarios de trabajo se aplican de manera equitativa?***

Las respuestas se concentran en los niveles inferiores o bajos de la escala (66%), evidenciando una percepción de inequidad en la aplicación de normas y horarios. Este resultado confirma uno de los principales problemas identificados en la empresa y constituye un factor crítico que afecta la motivación y el clima laboral. (ver Figura 4)

- ***¿Se siente cómodo(a) trabajando en Transmaelec?***

La mayoría de los resultados muestran valores neutrales (75%), lo que indica una comodidad laboral parcial en los empleados. Esto sugiere que ellos cumplen con sus funciones, pero no demuestran un alto nivel de satisfacción en su entorno laboral. (ver Figura 5)

- ***¿Conozco los beneficios no monetarios que ofrece Transmaelec?***

Los resultados obtenidos evidencian que el 58,3% de los encuestados conocen los beneficios no monetarios existentes, lo cual permite descartar la falta de información como causa del problema y refuerza la

idea de que el inconveniente radica en la pertinencia del beneficio no monetario dado más no en su difusión. (ver Figura 6)

- ***¿Considera relevante el beneficio no monetario implementado por Transmaelec?***

El 58,3% de los encuestados indican que el beneficio no monetario es irrelevante, lo cual indica que dicho beneficio implementado no responde a las expectativas ni a las necesidades de los empleados. (ver Figura 7)

- ***¿Considera que el beneficio no monetario contribuye a mejorar el clima laboral?***

La totalidad de los encuestados se mostró en desacuerdo, lo cual indica que el beneficio no monetario no logró cumplir el objetivo previsto. Este resultado confirma que la estrategia aplicada no ha generado un impacto positivo en el ambiente laboral. (ver Figura 8)

- ***¿El beneficio no monetario implementado responde a sus necesidades reales?***

Las respuestas se concentran en los niveles más bajos de la escala, lo cual demuestra que los colaboradores no perciben el beneficio como útil o acorde a sus necesidades reales. Este hallazgo refuerza la necesidad de desarrollar un plan de beneficios no monetarios. (ver Figura 9)

- ***¿Qué beneficio no monetario considera más adecuado acorde a sus necesidades?***

Las respuestas se enfocan en tres aspectos: en un beneficio no monetario que otorgue flexibilidad horaria, en capacitaciones y respuestas relacionadas a un aumento salarial pero no representan a la mayoría, por estos motivos la propuesta estará dirigida a mejorar los tres aspectos mencionados por medio de beneficios sobre la flexibilidad horaria, remuneración variable por objetivos y un plan de capacitación.

- ***¿Me siento motivado(a) para cumplir con mis responsabilidades laborales?***

Los resultados indican que un 58,3% del personal “no se siente ni motivado ni desmotivado”, lo que sugiere que los colaboradores mantienen su compromiso principalmente por responsabilidad personal y no por incentivos organizacionales. (ver Figura 10)

- ***¿El beneficio no monetario ha tenido impacto en mi motivación?***

La totalidad de los encuestados consideran que el beneficio actual no influye de manera significativa en su motivación, demostrando que el beneficio no monetario implementado no cumple una función motivacional efectiva. (ver Figura 11)

- ***¿Me siento comprometido(a) con los objetivos de Transmaelec?***

Las respuestas reflejan que el 75% del personal “no están comprometidos ni descomprometidos”, lo que indica que solo

mantienen un vínculo laboral por su necesidad personal, por lo cual, el compromiso se podrá fortalecer con una mejor gestión para el bienestar laboral a través del desarrollo del nuevo plan de beneficios no monetarios. (ver Figura 12)

- ***¿Considero que Transmaelec se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?***

La percepción general es media (50%) y medio baja (41,7%), lo cual sugiere que los colaboradores no sienten un sólido respaldo de parte de la empresa en cuanto a su bienestar laboral y emocional. (ver Figura 13)

En conclusión, los datos evidencian que el beneficio no monetario implementado no tuvo el efecto esperado, porque dentro de los principales puntos de mejora destacan la percepción de inequidad, falta de pertinencia del beneficio y la ausencia de una estrategia integral de bienestar laboral, lo que respalda el diseño de un nuevo plan alineado a las necesidades reales de los colaboradores.

7.2. Propuesta

La presente propuesta surge como respuesta a los resultados obtenidos en la fase diagnóstica de la investigación, los cuales evidencian que el beneficio no monetario actualmente implementado por Transmaelec no ha generado mejoras significativas en el clima organizacional. A pesar de haber sido diseñado con la intención de incrementar la satisfacción de los colaboradores, dicho beneficio no respondió a las necesidades del personal ni abordó factores críticos como la percepción de equidad, el reconocimiento laboral y la motivación.

En este contexto, se considera necesario diseñar un plan estructurado de beneficios no monetarios alineado con las expectativas de los empleados y con las capacidades de Transmaelec. Esta propuesta busca fortalecer el bienestar de los colaboradores, mejorando su clima laboral y fomentando una cultura basada en el compromiso, la corresponsabilidad y el trato justo, sin generar un impacto significativo para la empresa.

7.3.Objetivo

Identificar los beneficios no monetarios acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores de Transmaelec para incrementar su compromiso organizacional y motivación, contribuyendo a la mejora del clima laboral, sin aumentar las remuneraciones salariales.

7.4. Etapas

La propuesta de este plan de beneficios no monetarios se desarrolla en cinco etapas:

- Diagnóstico previo, mediante los análisis obtenidos de la encuesta.
- Diseño del plan de beneficios alineados a las necesidades identificadas.
- Presentación del plan de beneficios no monetarios con la alta gerencia.
- Aplicación del nuevo plan de beneficios no monetarios.
- Seguimiento y evaluación de resultados midiendo el impacto del plan a corto y mediano plazo sobre el clima laboral.

7.5. Recursos y Responsables

En base a las reuniones mantenidas con la alta gerencia y los responsables de Talento Humano, se estableció un total de \$7.500,00 para este plan de beneficios no

monetarios, y se llegó a este monto en base al presupuesto anual designado a cada área de la organización, y a la disponibilidad presupuestaria para el año 2026.

Los responsables que llevarán a cabo el seguimiento del plan, tanto durante como después de la implementación de los beneficios, son el personal que ocupan los cargos de: coordinador de talento humano y el analista de talento humano.

7.6. Validación

Este plan de reconocimiento no monetario que consiste en: un programa de capacitación, remuneración variable por objetivos y teletrabajo; mismos que se fundamentan en base a los resultados de la evaluación de desempeño efectuada en el período anterior, a las capacidades financieras y operativas de la organización, permitiendo la identificación de brechas en la atención al cliente, el manejo de la presión laboral, necesidades de reconocimiento y motivación. En términos de viabilidad, la implementación de estos beneficios es factible a nivel técnico y operativo debido al tamaño de la empresa y la posibilidad de planificar su implementación, sin la necesidad de afectar la continuidad de las operaciones de cada área. Desde el aspecto económico, los beneficios planteados no representan una inversión riesgosa para la empresa, porque al priorizar mecanismos de reconocimientos no monetarios y sistemas de incentivos vinculados al desempeño, permite optimizar los recursos que dispone Transmaelec.

Finalmente, la viabilidad organizacional se ve fortalecida por el rol de los responsables de talento humano y el respaldo de la alta gerencia, lo que garantiza el seguimiento, evaluación y mejora continua de los beneficios no monetarios a

implementar, consolidándolos como herramientas estratégicas para la gestión del talento humano y el fortalecimiento del clima laboral en Transmaelec.

7.7. Programa de Reconocimiento No Monetario para el Año 2026

La propuesta de este nuevo plan está enfocada en tres ejes: la remuneración variable por objetivos, flexibilidad horaria, y capacitación en base al desempeño.

7.7.1. Propuesta de Remuneración Variable para el Área Operativa

Este beneficio se implementará en el área operativa de Transmaelec a través de un sistema de remuneración variable como complemento al salario base de cada colaborador, vinculado al cumplimiento de objetivos individuales y grupales previamente definidos. Este sistema reconocerá el desempeño sobresaliente de los colaboradores mediante incentivos económicos variables, otorgados de forma periódica y bajo criterios claros, medibles y equitativos.

De acuerdo con los resultados de la encuesta los colaboradores no perciben que el beneficio no monetario actual influye significativamente en su motivación. En este contexto, la remuneración variable por objetivos se representa como un mecanismo que vincula directamente el esfuerzo individual con el reconocimiento tangible, fortaleciendo la percepción de justicia organizacional y promoviendo conductas alineadas a los objetivos de Transmaelec.

Para el establecimiento de esta política se designará un comité confirmado por la alta gerencia, el director administrativo financiero y el coordinador de talento humano. Se realizará una evaluación de manera trimestral, en la cual el jefe del área operativa será el encargado de evaluar a todos los colaboradores de su área y a su vez

proporcionar la retroalimentación para la mejora continua y el cumplimiento de objetivos de dicha área.

A continuación, se detalla la matriz de indicadores para establecer cual colaborador del área recibirá el beneficio. (ver Tabla 2)

Cabe mencionar que, para ejecutar de manera óptima este beneficio no monetario, se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los colaboradores recibirán la remuneración variable por objetivos únicamente si logran alcanzar trimestralmente el porcentaje mínimo de cumplimiento del 75%. En caso de que se sobrepase el 100% de cumplimiento, se pagará un valor adicional.
- El hecho de obtener esta remuneración dependerá del nivel de esfuerzo y compromiso de cada colaborador para alcanzar los resultados deseados.
- En caso se requiera efectuar algún cambio, únicamente la alta gerencia y la coordinación de talento humano tendrán la potestad de hacerlo, siempre y cuando se justifique y argumente el cambio solicitado.

7.7.1.1. Forma de Cálculo. Para el cálculo de la remuneración variable se utilizarán las siguientes directrices:

- El valor de la remuneración se calculará en base al 10% del sueldo trimestral del colaborador.
- El pago se realizará de manera trimestral.
- El valor de sobrecumplimiento no podrá superar el 110%
- Los colaboradores que obtengan ponderaciones menores al 75% no tendrán derecho a la remuneración variable por objetivos.

- En caso de cumplimientos que excedan el 100% y hasta un máximo de 110% se calculará en base al 11,15% del sueldo trimestral.
- Para los colaboradores que cumplan porcentajes mayores al 75% y hasta el 100%, no se asignará ningún valor adicional.

La fórmula para calcular será la siguiente:

$\text{Sueldo acumulado durante tres meses} \times 10\% \text{ o } 11,15\% = \text{RVO}$
--

De acuerdo con el ejemplo citado en la tabla 2, la evaluación muestra que el colaborador del cargo: ingeniero eléctrico con sueldo de \$986,00 obtuvo un cumplimiento del 79%, lo cual le da derecho a recibir el beneficio de remuneración variable por objetivos del 10% del sueldo acumulado trimestral
 ➔ $\$2.958 \times 10\% = \$295,80$.

Por lo tanto, este colaborador recibirá una remuneración variable de \$295,80 adicionales a su sueldo.

7.7.2. Propuesta de Implementación de Modelo de teletrabajo como Beneficio no Monetario Enfocada al área administrativa – financiera

La implementación de este segundo beneficio no monetario está destinada únicamente al área administrativa financiera, debido a la naturaleza y al tipo de tareas que realizan los colaboradores de dicha área. Se propone una modalidad de teletrabajo parcial que consiste en la posibilidad de desempeñar labores de manera remota utilizando herramientas tecnológicas, un día a la semana, sin que se afecte a la continuidad operativa ni al cumplimiento de objetivos del área, con la finalidad de promover el equilibrio entre trabajo y vida personal, contrarrestando la problemática de sobrecarga laboral que muestran los resultados de la encuesta, dando como

resultado un incremento en la satisfacción laboral y mejora en el bienestar de la organización. (ver Tabla 3)

A continuación, se muestran los cargos beneficiados: director administrativo financiero, coordinador de talento humano, analista de talento humano, analista contable, asistente administrativo.

7.7.2.1.Frecuencia y Condiciones.

- Se concederá máximo un día a la semana por colaborador
- Se aplicará de manera rotativa
- Se llevará el control mediante un cronograma que será previamente aprobado por la alta gerencia.
- Este beneficio no es acumulable
- No se aplicará en fecha críticas tales como: fechas de cierre mensual, anual o las fechas que hayan sido previamente definidas por la alta gerencia por necesidad de la empresa.
- La jornada laboral se deberá cumplir a cabalidad, manteniendo disponibilidad durante el horario establecido.
- Únicamente se otorgará este beneficio no monetario en base a los resultados de la evaluación de desempeño, llevada a cabo por los responsables de talento humano.
- Será obligatorio para el control de este beneficio, la entrega de reporte de actividades realizadas durante la jornada de trabajo remoto.

7.7.3. Propuesta de Implementación de Plan de Capacitación como Beneficio No Monetario Enfocado al Área Comercial

Los resultados de la evaluación de desempeño del período 2025 y los datos obtenidos de las sesiones de retroalimentación post-evaluación realizadas a los colaboradores de dicha área evidenciaron niveles de desempeño medio en competencias clave como: la atención personalizada a los clientes y el trabajo bajo presión. Estas brechas sustentan la necesidad de la implementación de un programa de capacitación, para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Cabe mencionar que, debido al giro del negocio de Transmaelec, es crucial ofrecer un servicio acorde a los altos niveles de exigencia que requieren sus clientes considerando que las urgencias técnicas necesitan una gestión óptima del personal del área comercial para asegurar la fidelidad de los clientes y así fortalecer la imagen de la empresa.

Los resultados de este programa de capacitación son:

- Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.
- Fortalecimiento de técnicas clave para el manejo de reclamos.
- Potenciar la capacidad del colaborador en situaciones bajo presión.
- Mejorar la coordinación entre las áreas: operativa y comercial.

7.7.3.1. Curso de Atención al Cliente, Trabajo Bajo Presión y Gestión del Estrés.

Se desarrollarán los siguientes temas:

- Principios de atención al cliente en empresas de servicios.
- Comunicación asertiva y escucha activa.

- Fidelización del cliente.
- Tipos de clientes, manejos de objeciones y expectativas.
- Resolución de conflictos.
- Seguimiento de procesos de reclamos.
- Concepto de presión laboral.
- Factores generados por el estrés.
- Organización del tiempo y priorización de tareas.

Duración y modalidad: la duración del programa es de cuarenta horas, distribuidas en cinco jornadas de ocho horas diarias, y se llevará bajo la modalidad presencial, los días sábados.

Empresa capacitadora: se llevará a cabo por parte de la empresa Cetec, organización especializada en cursos de capacitación y formación cuya sede está ubicada en la ciudad de Quito. El programa de capacitación se ejecutará a partir del mes de marzo de 2026.

El seguimiento del progreso de las capacitaciones se controlará a través de una matriz de indicadores. (ver Tabla 4)

8. Conclusiones

- Este proyecto permitió evidenciar que el beneficio no monetario implementado en años anteriores por Transmaelec. El cual no logró generar el impacto esperado en el clima laboral de la empresa, se confirmó que este beneficio no monetario no tuvo estrategia ni diagnóstico técnico previo; por lo tanto, no garantizó los niveles óptimos de satisfacción esperados en sus colaboradores, ni tampoco se logró aumentar su nivel de compromiso con la organización. Adicionalmente, los resultados de las evaluaciones de desempeño de períodos anteriores no fueron considerados como base para determinar la pertinencia del beneficio no monetario.
- A partir de los resultados de la evaluación aplicada en el período 2025 y el análisis de la encuesta aplicada para este proyecto, se lograron identificar varias debilidades en competencias clave del área comercial como son: la atención al cliente, trabajo bajo presión y necesidades de reconocimiento al esfuerzo del personal operativo. Dentro del área administrativa financiera, se detectó una sobrecarga laboral. Estos hallazgos confirmaron la existencia de factores internos que generan un impacto negativo en el clima laboral y que requieren una intervención desde la gestión del talento humano.
- Desde el punto de vista teórico, esta investigación reafirma que cuando los beneficios no monetarios son diseñados de manera estratégica, alineados al desempeño y competencias laborales, se pueden convertir en una herramienta clave para mejorar la motivación, satisfacción laboral, clima laboral y el compromiso organizacional. De igual manera, se evidencia que la equidad, la coherencia y

transparencia al momento de implementar estos beneficios influyen de manera directa en su efectividad.

- A nivel práctico, el diseño de este plan de beneficios no monetarios segmentado por cada área de la empresa representa un aporte considerable para la gestión estratégica del talento humano de Transmaelec. Esta propuesta desarrollada responde de manera específica a las características del giro del negocio de la empresa y a su realidad actual, con el fin de incrementar la eficiencia a nivel operativo, técnico y financiero.
- Dentro de los hallazgos que representan una oportunidad de mejora, se recomienda que la encuesta sobre beneficios no monetarios se segmente por áreas, para así poder determinar con mayor exactitud y eficacia las necesidades del personal de cada área.
- Se recomienda que la organización enlace de manera permanente cualquier beneficio no monetario que se desee implementar en un futuro, con el cumplimiento de objetivos y competencias de sus colaboradores. Haciendo énfasis en el área operativa debido a que es el núcleo de la organización, para promover una cultura de alto desempeño y reconocimiento en base a resultados.
- Para futuras investigaciones, se sugiere complementar el alcance de este trabajo incorporando variables relacionadas al liderazgo, cultura organizacional y comunicación interna.
- La implementación de este plan de beneficios no monetarios propuesto generará resultados positivos esperados como el fortalecimiento de competencias clave, incremento de productividad de los colaboradores, compromiso con la

organización, reducción del ausentismo y en consecuencia una mejora gradual en el clima laboral en Transmaelec.

9. Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Código de Trabajo*. Art. 47. (Ecuador).

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Código de Trabajo*. Art. 50. (Ecuador).

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Código de Trabajo*. Registro Oficial Suplemento (234). Art. 79. (Ecuador).

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Código de Trabajo*. Registro Oficial Suplemento (351). Art. 95. (Ecuador).

Bances Ordoñez, H., y Seclen Castro, R. (2025). *La influencia de la motivación laboral según el enfoque de Herzberg en el desempeño laboral de los trabajadores de la central hidroeléctrica Carhuaquero-Cajamarca-2022*.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Bances+Ordo%C3%B1ez%2C+H.+N.%2C+%26+Seclen+Castro%2C+R.+A.+%282025%29.+La+influencia+de+la+motivaci%C3%B3n+laboral+seg%C3%BA+n+el+enfoque+de+Herzberg+en+el+desempe%C3%B1o+laboral+de+los+trabajadores+de+la+central+hidroel%C3%A9ctrica+Carhuaquero-Cajamarca-2022.&btnG=

Capera, A., Ramírez, L. y Guevara, D. (2023). *Influencia del salario emocional en el desempeño de los trabajadores de la empresa SUMATEC S.A.S*. Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/89efde7b-c1a5-4c98-87c3-4f90738f6165>

Gimenez, A., Eraso, J., & Dañobeitia, J. (2000). *Impacto organizativo derivado de la implantación del teletrabajo en una organización*. Dirección y Organización.

<https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/235>

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=+Herzberg,+F.+\(2017\).+Motivation+to+work.+Routledge.&ots=Cgoev3P5jh&sig=at6kBST_7gjMQG4D8K9FeREu5qs&redir_esc=y#v=onepage&q=Herzberg%2C%20F.%20\(2017\).%20Motivation%20to%20work.%20Routledge.&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=+Herzberg,+F.+(2017).+Motivation+to+work.+Routledge.&ots=Cgoev3P5jh&sig=at6kBST_7gjMQG4D8K9FeREu5qs&redir_esc=y#v=onepage&q=Herzberg%2C%20F.%20(2017).%20Motivation%20to%20work.%20Routledge.&f=false)

Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). *The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment (retracted)*. Journal of Information Systems, 24(1), 67-90.

<https://publications.aaahq.org/jis/article-abstract/24/1/67/1499/The-Impact-of-Alternative-Telework-Arrangements-on>

Hidalgo-Bueno, E. (2019). *Plan de salario emocional en la empresa Mutualista Pichincha*, [Tesis de maestría, UNIR].

<https://reunir.unir.net/handle/123456789/8167>

Lay, M. T., Suárez, J., & Zamora, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. III. Diseño del Plan de Capacitación. *Pastos y Forrajes*, 28(4), 349-363.

<https://www.redalyc.org/pdf/2691/269121685008.pdf>

Lovera, G. y Del Pilar, R. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador* [Tesis

de pregrado, Universidad Miliar Nueva Granada]. Archivo digital.

<https://repository.umng.edu.co/bitstreams/4242b764-24ad-41d5-9af8-cbeea11827af/download>

Montalvo Poveda, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Archivo digital.

<https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/fcd85b88-4ba1-4a94-8c09-da4ed671375e>

Morales, D. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 17(2),1.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513572>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC EDITORIAL.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Palomo,+M.+\(2013\).+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo.+ESIC+EDITORIAL.+&ots=baWA4IFv6S&sig=oXg9np-YsCsedqu6ct-OcC7DQiQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Palomo%2C%20M.%20\(2013\).%20Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo.%20ESIC%20EDITORIAL.&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Palomo,+M.+(2013).+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo.+ESIC+EDITORIAL.+&ots=baWA4IFv6S&sig=oXg9np-YsCsedqu6ct-OcC7DQiQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Palomo%2C%20M.%20(2013).%20Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo.%20ESIC%20EDITORIAL.&f=false)

Romero, J. y Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307>

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>

10. Anexos

Anexo A

Informe de resultados evaluación de desempeño 2025



Informe de Resultados Programa de Evaluación del Desempeño del 2025

Quito, 26 de noviembre de 2025

Ingeniero

Hugo Sandoval

Coordinador de Talento Humano

Presente.-

Esta evaluación se realizó en el mes de noviembre del año 2025 en donde tuvo como finalidad evaluar el nivel de cumplimiento de las tareas de los colaboradores, sus competencias comportamiento a nivel organizacional, esta evaluación facilitó la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y estructurar la planificación estratégica para el año 2026.

Esta evaluación fue aplicada en todas las áreas de la organización: operativa, comercial y administrativa-financiera donde se utilizó indicadores para medir la productividad, responsabilidad, trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos y compromiso con la organización por medio de la metodología de 90° cuyos resultados fueron consolidados por los responsables de Talento Humano en donde a nivel macro reflejan lo siguiente:





La mayoría de los colaboradores tuvieron desempeño medio a lo largo del año cumpliendo con sus tareas inherentes a sus cargos, sin embargo; se presentan claras oportunidades de mejora en motivación y eficiencia a nivel operacional.

Cabe mencionar que para complementar estas métricas se necesitan presentar resultados por área, a continuación, se enumeran los resultados obtenidos del rendimiento de cada área acompañado de su autoevaluación:



Se evidencia un alto nivel de desempeño técnico, pero presentan deficiencias sobre el cuidado de herramientas e insumos, falta de pertenencia hacia Transmaelec lo cual demuestra una falta de incentivos.



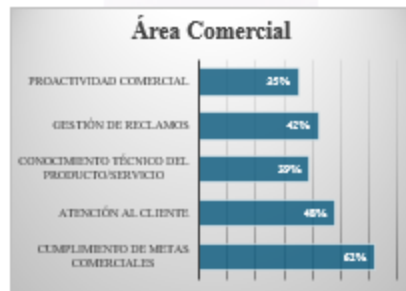
El área operativa presenta altos niveles en competencias técnicas y de seguridad, lo que refleja un adecuado dominio de las funciones propias del cargo. Sin embargo, se puede mejorar la gestión del tiempo y la comunicación interna, lo que evidencia áreas de mejora relacionadas con la productividad, el uso eficiente de recursos y la coordinación interna.



Se identificaron problemas relacionados con puntualidad, percepción de inequidad y rigidez laboral, se deberá enfocarse en reforzar la comunicación interna y la satisfacción.



Los resultados evidencian la percepción de gran nivel de los colaboradores del área, cumplimiento de plazos, lo que demuestra un adecuado control de los procesos administrativos y financieros. No obstante, el equilibrio entre vida laboral y personal es un punto para mejorar, debido a la percepción de sobrecarga o rigidez en los horarios laborales.



Se evidenció una brecha importante en el conocimiento técnico de los productos y servicios, así como oportunidades de mejora en técnicas de venta y atención al cliente y a su vez mejorar la productividad del área.



La percepción del área presenta los porcentajes más bajos en competencias socioemocionales y de interacción con el cliente, especialmente en gestión del estrés, trabajo bajo presión y manejo de quejas. Evidenciando brechas importantes en habilidades clave para el desempeño comercial.

Nota. Informe de evaluación del desempeño periodo 2025. Fuente: Elaboración propia.

Anexo B

Acta de consentimiento de encuesta



Acta de consentimiento de uso de información personal

Quiso, 4 de diciembre de 2025

Ingeniero
Hugo Sandoval
Coordinador de Talento Humano

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo. A través del presente solicito gentilmente conceda el derecho a uso de sus datos para el análisis de la información de la encuesta referente a " Beneficio no monetario periodo 2023-2024" en donde se tiene como finalidad recopilar la información clave referente a el impacto y a la percepción que tiene usted sobre el beneficio no monetario implementado desde el periodo 2023 hasta la presente fecha.

Su participación en esta encuesta servirá de manera crucial para determinar el nuevo plan de beneficios no monetarios que nosotros Transmaelec planeamos implementar a inicios del año 2026 en respuesta a las necesidades de cada colaborador que forma parte de nuestra organización.

Por esta razón se solicita su aceptación para que podamos tener acceso y uso de su información y que cualquier dato recopilado de la encuesta será de manera anónima y sin derecho a poder hacer uso incriminatorio como sanción o llamado de atención puesto que la información solicitada en la encuesta es única y exclusivamente de uso informativo y estadístico.

Atentamente,



Ing. Hugo Sandoval
Coordinador de TTHH



Johan Chiluisa Cardenas
Técnico Eléctrico

Nota. Acta firmada para el uso de datos de los participantes. Fuente: Elaboración propia.

Acta de reunión final

Nota. Acta de constancia sobre la última reunión para presentar el plan de beneficios no monetarios a la alta gerencia. Fuente: Elaboración propia.

Nota. Acta de constancia sobre la última reunión para presentar el plan de beneficios no monetarios a la alta gerencia. Fuente: Elaboración propia.

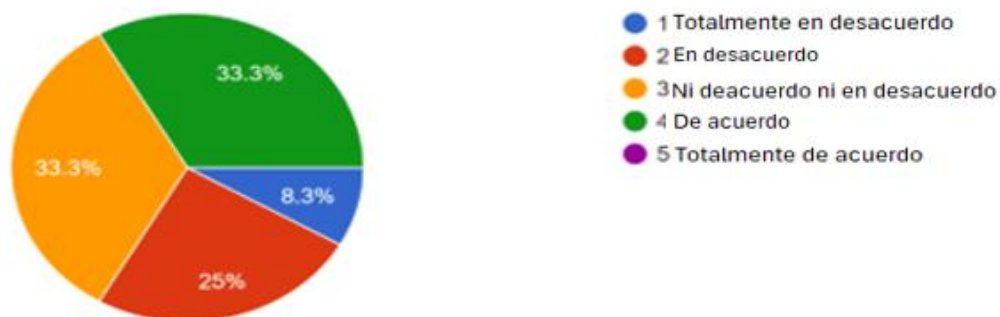
11. Lista de Figuras

Figura 1

Primera pregunta de la encuesta

¿Considera que el ambiente laboral en Transmaelec es agradable?

12 responses



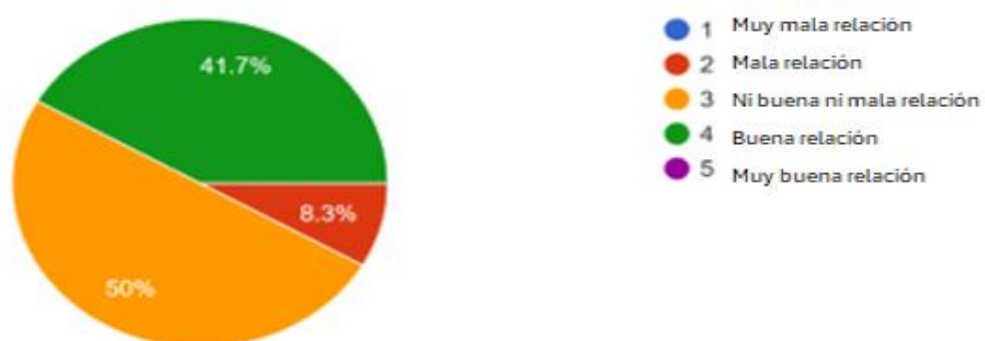
Nota. La figura muestra las cifras de la percepción del ambiente laboral en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Segunda pregunta de la encuesta

¿Existe una buena relación entre los colaboradores de Transmaelec?

12 responses



Nota. La figura muestra las cifras de la relación entre colaboradores en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Tercera pregunta de la encuesta

¿La comunicación interna es clara y oportuna?

12 responses



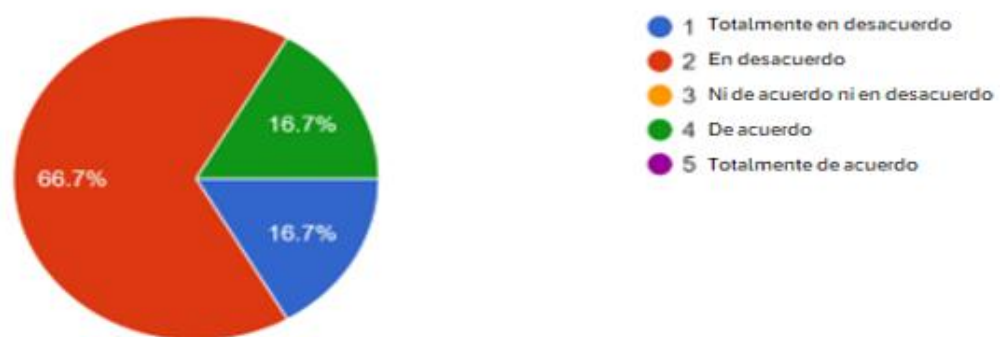
Nota. La figura muestra las cifras la comunicación en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Cuarta pregunta de la encuesta

¿Las normas y horarios de trabajo se aplican de manera equitativa?

12 responses



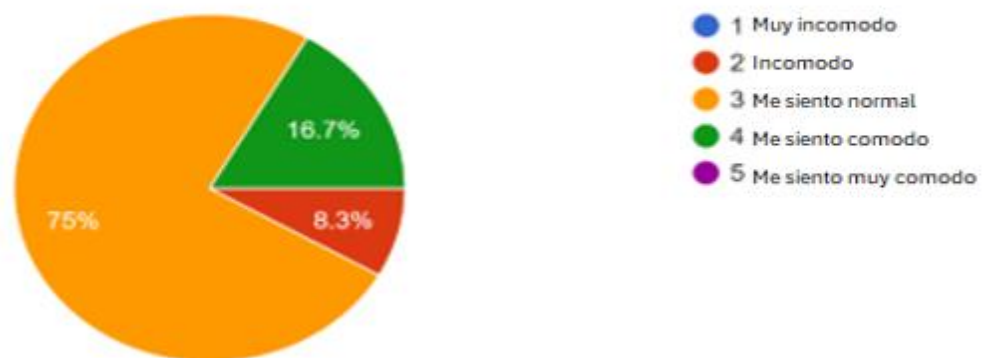
Nota. La figura muestra las cifras sobre equidad en normas y horarios en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Quinta pregunta de la encuesta

¿Se siente cómodo(a) trabajando en Transmaelec?

12 respuestas



Nota. La figura muestra las cifras de la percepción del ambiente laboral en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Sexta pregunta de la encuesta

¿Conozco los beneficios no monetarios que ofrece Transmaelec?

12 respuestas



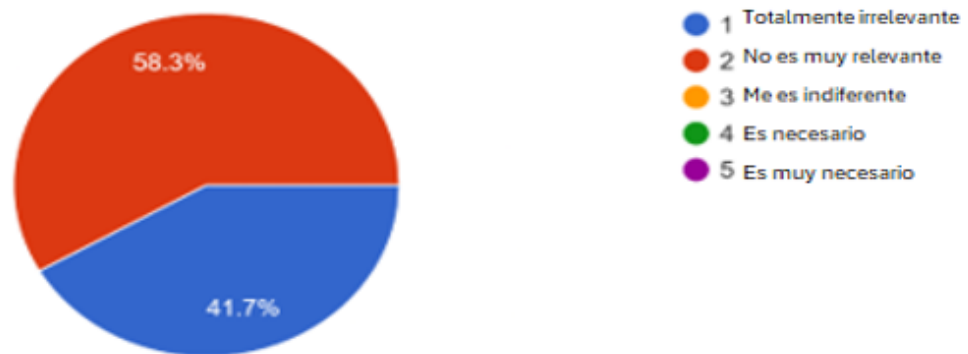
Nota. La figura muestra las cifras el conocimiento del beneficio no monetario de Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Séptima pregunta de la encuesta

¿Considera relevante el beneficio no monetario implementado por Transmaelec ?

12 responses



Nota. La figura muestra las cifras sobre la relevancia del beneficio no monetario de Transmaelec.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Octava pregunta de la encuesta

¿Considera que el beneficio no monetario contribuye a mejorar el clima laboral?

12 responses



Nota. La figura muestra las cifras de la contribución del beneficio no monetario al ambiente laboral en Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Novena pregunta de la encuesta

¿El beneficio no monetario implementado responde a sus necesidades reales?

12 responses



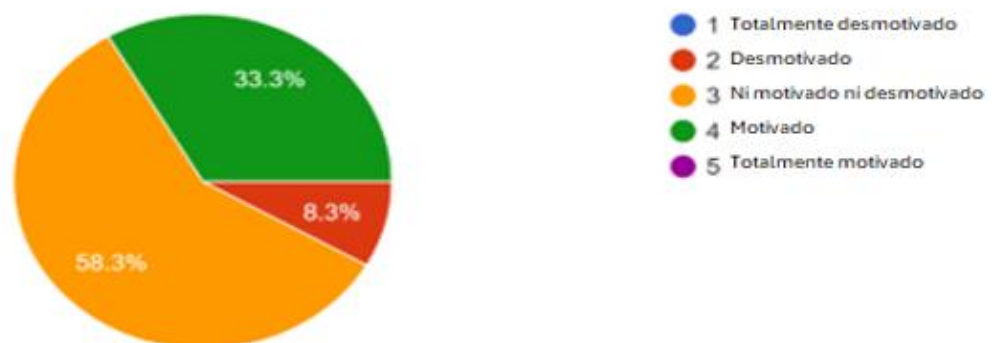
Nota. La figura muestra las cifras sobre la pertinencia del beneficio no monetario de Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Decimoprimera pregunta de la encuesta

¿Me siento motivado(a) para cumplir con mis responsabilidades laborales?

12 responses



Nota. La figura muestra las cifras sobre la motivación de los colaboradores de Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Decimosegunda pregunta de la encuesta

¿El beneficio no monetario ha tenido impacto en mi motivación?

12 responses



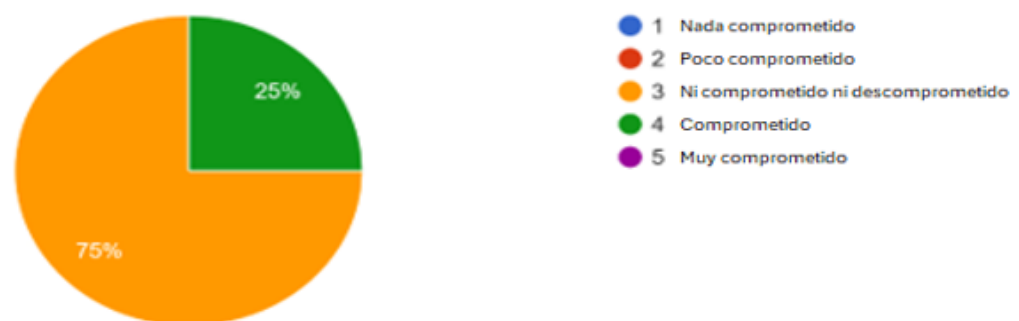
Nota. La figura muestra las cifras sobre la percepción del impacto del beneficio no monetario de Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Decimotercera pregunta de la encuesta

¿Me siento comprometido(a) con los objetivos de Transmaelec?

12 responses



Nota. La figura muestra las cifras sobre el compromiso de los colaboradores de Transmaelec.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Decimocuarta pregunta de la encuesta

¿Considero que Transmaelec se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?

12 responses



Nota. La figura muestra los resultados de la percepción del bienestar de los colaboradores de Transmaelec. Fuente: Elaboración propia.

12. Lista de Tablas

Tabla 1

Encuesta sobre el beneficio no monetario

 TEAM TRANSMAELEC SUMINISTROS Y SERVICIOS						
Encuesta sobre Beneficios no Monetarios						
Nombre:						
Fecha:						
Instrucciones: Resuelva la encuesta marcando al opción que corresponde en base a la siguiente escala 1 (totalmente en desacuerdo) 2 (en desacuerdo) 3 (ni en desacuerdo ni de acuerdo) 4 (de acuerdo) 5 (totalmente de acuerdo)						
No	Preguntas	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que el ambiente laboral en Transmaelec es agradable?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	¿Existe una buena relación entre los colaboradores de Transmaelec?	Muy mala relación	Mala relación	Ni buena ni mala relación	Buena relación	Muy buena relación
3	¿La comunicación interna es clara y oportuna?	Muy mala comunicación	Mala comunicación	Ni buena ni mala comunicación	Buena comunicación	Muy buena comunicación

4	¿Las normas y horarios de trabajo se aplican de manera equitativa?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	¿Se siente cómodo(a) trabajando en Transmaelec?	Muy incomodo	Incomodo	Me siento normal	Me siento comodo	Me siento muy comodo
6	¿Conozco los beneficios no monetarios que ofrece Transmaelec?	Desconozco totalmente el tema	Tengo una idea muy pequeña sobre el tema	Tengo noción sobre el tema	Conozco el tema	Conozco cada detalle del tema
7	¿Considera relevante el beneficio no monetario implementado por Transmaelec ?	Totalmente irrelevante	No es muy relevante	Me es indiferente	Es necesario	Es muy necesario
8	¿Considera que el beneficio no monetario contribuye a mejorar el clima laboral?	No ayuda al clima	Ayuda levemente a mejorar el clima	Ni lo mejora ni lo empeora	Mejora el clima	Es muy efectivo para mejorar el clima
9	¿El beneficio no monetario implementado responde a sus necesidades reales?	No las responde	No es suficiente para solventar mis necesidades	Neutro	Responde en gran parte	Responde a todas mis necesidades

10	¿Qué beneficio no monetario considera más adecuado acorde a sus necesidades?					
11	¿Me siento motivado(a) para cumplir con mis responsabilidades laborales?	Totalmente desmotivado	Desmotivado	Ni motivado ni desmotivado	Motivado	Totalmente motivado
12	¿El beneficio no monetario ha tenido impacto en mi motivación?	Impacto nulo	Poco impacto	No Impacta de manera positiva ni negativa	Tiene impacto	Gran impacto
13	¿Me siento comprometido(a) con los objetivos de Transmaelec?	Nada comprometido	Poco comprometido	ni comprometido ni descomprometido	Comprometido	Muy comprometido
14	¿Considero que Transmaelec se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?	No se preocupa	Hay interes minimo	Talvez	Se preocupa pero puede mejorar	Siempre esta al tanto de nuestro bienestar

Nota. Formato de la encuesta sobre el nuevo plan de beneficios no monetario. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Matriz de indicadores y ejemplo de cálculo remuneración variable por objetivos

Area Operativa		
Parámetros	Indicador	Ponderación (%)
Cumplimiento de contratos (servicio de mantenimiento e instalación de equipos)	Cantidad de Ordenes de trabajo completadas	25%
Calidad del trabajo técnico	Numero de reportes y reclamos mensuales	25%
Cuidado de herramientas y equipos	Resultados de informes de registro de daños	25%
Cumplimiento de normas de seguridad	Resultados de informes de acta entrega-recepción	25%
Total		100%

Cargo: Ing eléctrico Sueldo: \$1,100		
Indicador	Ponderación (%)	Ponderación obtenida
Ordenes de trabajo	25%	10%
Cantidad de reportes y reclamos recibidos	25%	19%
Resultados de informe de registro de daños	25%	25%
Cumplimiento de protocolos	25%	25%
TOTAL	100%	79%

Nota. Formato de cálculo para la remuneración variable por objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Matriz de indicadores Teletrabajo

Area Administrativa-Financiera		
Parametros	Indicador	Ponderación (%)
Cumplimiento de informes	Porcentaje de informes entregados dentro del plazo	25%
Cumplimiento de procesos y plazos	Porcentaje de procesos administrativos cumplidos	25%
Gestión documental y registros	Resultados de auditorías internas	20%
Porcentaje de asistencia trimestral	Reporte de talento humano sobre el registro de asistencia y puntualidad	10%
Nivel de efectividad en la comunicación	Evaluación del jefe del área	20%
Total		100%

Nota. Indicadores sobre teletrabajo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Matriz de indicadores curso de capacitación

Area Comercial		
Indicador	Metodo de evaluación	Ponderación (%)
% de asistencia a los talleres	Registro de asistencia	20%
% de participación en actividades practicas	Informe de observacion del facilitador	30%
Nivel de conocimientos adquiridos	Evaluaciones pre y post capacitación	35%
Percepcion del colaborador sobre la calidad y pertinencia de los talleres	Encuesta de satisfacción	15%
Total		100%

Nota. Indicadores para el curso de capacitación. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Cronograma

[illegible]

Capacitación Área Comercial (2do ciclo)	Comercial / Área Adm-Finan (responsables de TTHH)												
Capacitación Área Comercial (3er ciclo)	Comercial / Área Adm-Finan (responsables de TTHH)												
Evaluación general del plan de beneficios	Área Adm-Finan (responsables de TTHH) / Alta Gerencia												

Nota. Cronograma de actividades del plan de beneficios no monetario. Fuente: Elaboración propia.