



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“El Salario Emocional y su incidencia en el Compromiso Organizacional
del Área Administrativa de una Institución de Educación Superior”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

ARCE CUERO ANGELA MARÍA

BENAVIDES LÓPEZ GRACE GÉNESIS

Guayaquil – Ecuador

2019-2020

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de seguir preparándome profesionalmente, también a mi familia por ser ese apoyo incondicional durante mi carrera universitaria, a ellos quienes me enseñaron a no rendirme, a esforzarme para el logro de mis objetivos, a las y los docentes que sin duda fueron la mejor guía durante el proceso de formación profesional.

ARCE CUERO ANGELA MARIA

Agradezco a Dios por ser mi guía, apoyo incondicional y fortaleza en toda mi existencia.

A mis padres por ser el motor de mis sueños, por brindarme confianza en todas mis expectativas, por los consejos y valores que me caracterizan.

A mi esposo por ser la persona indicada de mi vida con la que compartimos objetivos de superación y éxito.

De igual forma, agradezco a mi hijo por ser el mayor tesoro de mi vida y por ser el motivo constante de superación profesional y personal.

BENAVIDES LÓPEZ GRACE GÉNESIS

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de manera muy especial a Dios y a mi mamá, por el apoyo incondicional que me brindo durante todos estos años y por haber formado de mí una mujer de bien.

ARCE CUERO ANGELA MARÍA

Este trabajo es dedicado a Dios, a mis padres, esposo e hijo por ser la parte fundamental en mi vida, por el apoyo diario, por la confianza que me tienen y porque siempre serán los protagonistas de mi vida.

BENAVIDES LÓPEZ GRACE GÉNESIS

COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA. Raúl Barriga Medina

Tutor del Proyecto



M.Sc. Milton Paredes Aguirre

Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

ARCE ANGELA

Arce Cuero Ángela María

Grace Benavides

Benavides López Grace Génesis

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	1
ÍNDICE GENERAL.....	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ABREVIATURAS	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Objetivo General.....	10
1.4 Objetivos Específicos	11
1.5 Justificación y/o Importancia.....	11
1.6 Alcance del Estudio.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Salario Emocional.....	13
2.1.1 Componentes del Salario Emocional	14
2.1.2 Beneficios del Salario Emocional	15
2.1.3 Importancia del Salario Emocional	16
2.2 Compromiso Organizacional.....	16
2.2.1 Tipos de Compromiso Organizacional	18
2.2.2 Importancia del Compromiso Organizacional	19
2.3 Salario emocional y compromiso organizacional	19
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	22
3.1 Diseño de Investigación	22

3.2 Preguntas de Investigación.....	22
3.3 Hipótesis Investigación	22
3.4 Población y Muestra	23
3.5 Instrumentos.....	23
3.6 Recolección de Datos.....	24
3.7 Análisis de los Datos	25
3.8 Localización Geográfica	25
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
4.1 Análisis Descriptivo	26
4.2 Análisis de Fiabilidad del Instrumento.....	27
4.3 Análisis de Normalidad	28
4.4 Análisis Inferencial	29
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SALARIO EMOCIONAL	36
a) Horario Flexible	37
b) Reuniones.....	38
c) Capacitación y desarrollo	39
d) Reconocimiento laboral	40
e) Ambiente de trabajo agradable	41
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
6.1 CONCLUSIONES.....	42
6.2 RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS	45
ANEXOS.....	49
Anexo # 1: Encuesta de Investigación.....	49
Anexo # 2: Histograma y curva de Normalidad de las variables de estudio.....	54

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo fundamental determinar la incidencia del salario emocional en el compromiso organizacional. La investigación se realizó en el área administrativa de una institución de educación superior, con sede en la ciudad de Guayaquil. La investigación tuvo un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. Se encuestó a 100 colaboradores del área administrativa. Como fuente primaria para la recolección de datos, se utilizó una encuesta en línea con el instrumento de salario emocional propuesto por Padilla (2016) y de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991). El análisis descriptivo de los datos detalla las características de la muestra y analiza la normalidad de las variables de estudio. El análisis inferencial de los datos para la prueba de las hipótesis de investigación fue realizado mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Los valores de significancia obtenidos soportaron las hipótesis de investigación, y evidenciaron, la incidencia del salario emocional en el compromiso organizacional. Los resultados del estudio demostraron que existe una asociación o correlación positiva entre las variables, es decir, a mayor salario emocional proporcionado a los colaboradores, mayor será su compromiso con la organización. En base a estos resultados, se realiza una propuesta de salario emocional a los directivos de la institución de educación superior, la cual considera los siguientes aspectos: (a) horario flexible, (b) reuniones, (c) capacitación y desarrollo, (d) reconocimiento laboral y (e) ambiente de trabajo agradable. Finalmente, la implementación de estrategias de salario emocional es necesaria para atraer, retener y aumentar la fidelización de los colaboradores con la organización.

Palabras claves: salario emocional, compromiso organizacional, colaboradores, institución de educación superior.

ABSTRACT

The main objective of this project was to determine the impact of emotional salary on organizational commitment. The research was carried out in the administrative area of a higher education institution located in the city of Guayaquil. The research had a non-experimental, descriptive-correlational and cross-sectional design. One hundred administrative staff were surveyed. As a primary source for data collection, an online survey was used with the instrument of emotional salary proposed by Padilla (2016) and of organizational commitment developed by Meyer and Allen (1991). The descriptive analysis of the data details the characteristics of the sample and analyses the normality of the study variables. The inferential analysis of the data for testing the research hypothesis was performed using the Pearson correlation coefficient. The values of significance obtained supported the research hypothesis, and evidenced, the incidence of emotional salary in organizational commitment. The results of the study showed that there is a positive association or correlation between the variables, that is, the higher the emotional salary provided to the collaborators, the greater will be their commitment to the organization. Based on these results, an emotional salary proposal was made to the directors of the higher education institution, which considers the following aspects: (a) flexible hours, (b) meetings, (c) training and development, (d) labour recognition and (e) pleasant working environment. Finally, the implementation of emotional salary strategies is necessary to attract, retain and increase the loyalty of the collaborators with the organization

Keywords: emotional salary, organizational commitment, collaborators, higher education institution.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Componentes del Salario Emocional</i>	14
<i>Ilustración 2: Localización Geográfica de la IES</i>	25
<i>Ilustración 3: Dispersión de las variables de estudio</i>	31

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Variable Independiente-Salario emocional y dimensiones</i>	24
<i>Tabla 2: Variable Dependiente-Compromiso organizacional y dimensiones</i>	24
<i>Tabla 3: Información Demográfica</i>	27
<i>Tabla 4: Alfa de cronbach del salario emocional</i>	27
<i>Tabla 5: Alfa de cronbach del compromiso organizacional</i>	28
<i>Tabla 6: Normalidad de la variable Salario emocional</i>	29
<i>Tabla 7: Normalidad de la variable Compromiso Organizacional</i>	29
<i>Tabla 8: Nivel de medición</i>	30
<i>Tabla 9: Correlación entre Variables de estudio</i>	31
<i>Tabla 10: Correlación Pearson entre las variables de estudio por sexo</i>	32
<i>Tabla 11: Correlaciones por nivel académico</i>	33
<i>Tabla 12: Correlación de las dimensiones del salario emocional</i>	34
<i>Tabla 13: Correlación entre dimensiones de las variables de estudio</i>	35

ABREVIATURAS

IES:	Institución de Educación Superior, 9, 10, 12, 41
SPSS STATISTICS:	Statistical Package for the Social Sciences, 22

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La Institución de Educación Superior (IES) con sede en la ciudad de Guayaquil desde hace 25 años, nació en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico, en el gobierno de Sixto Duran Ballén, el cual estaba consciente de los problemas educativos que afrontaba el país, tales como: formar profesionales integrales, hacer vinculación con la sociedad, lograr la madurez humana, entre otros. La IES está conformada por 306 docentes y 100 colaboradores administrativos, quienes trabajan por la formación de los futuros profesionales del país, a su vez cuenta con un total 8832 de estudiantes seccionados en 17 carreras de pregrado y 9 carreras de post-grado.

La IES se ubica en la posición 2712 a nivel mundial del ranking webometrics y en el ranking nacional en el puesto 7, encontrándose en el top 200 de Latinoamérica siendo la posición 174 dentro la región, esto permite conocer la reputación, el prestigio y la excelencia de la misma, asegurando entregar profesionales capaces de responder a la realidad nacional.

1.2 Planteamiento del Problema

En el año 2018 se realizó una evaluación del clima organizacional, la cual permitió conocer dimensiones como la carga de trabajo, el desarrollo de competencias, el liderazgo, el apoyo de superiores, la estabilidad laboral, etc. Sin embargo, toda esta valiosa información no fue aprovechada para realizar un plan de acción, que ayude al mejoramiento del compromiso de todos los colaboradores de la IES. Por esta razón, se hace necesario recolectar nuevamente datos, que ayuden a conocer los factores que inciden en el compromiso de los colaboradores y su permanencia en la IES. Actualmente, en el

área administrativa se presentan inconformidades debido a la desvalorización del trabajo y la falta de incentivos. No hay reconocimiento al esfuerzo personal, no existe flexibilidad de horarios y tampoco un buen ambiente laboral. Además, las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la IES no son claras. En este sentido, entre los colaboradores se presenta una baja moral, una baja productividad y un ambiente laboral que no es propicio para motivarlos adecuadamente. Al igual que en las empresas, lo que se desea es que los colaboradores den su mejor esfuerzo y mantengan su compromiso con la IES, para que ésta pueda generar sus ingresos con una visión de competitividad y excelencia en el sector educativo.

En función de la problemática expuesta, se determinó investigar la incidencia que tiene el Salario Emocional en el Compromiso Organizacional de los colaboradores administrativos de una Institución de Educación Superior, pues estas variables de investigación han sido ampliamente estudiadas. Además, este estudio permitirá conocer el impacto que tiene el Salario Emocional dentro de la organización y ofrecer alternativas de mejora, optimizando al mismo tiempo los recursos y dando cumplimiento a las metas organizacionales.

1.3 Objetivo General

- Analizar la incidencia del Salario Emocional en el Compromiso Organizacional de colaboradores del área administrativa, de una Institución de Educación Superior.

1.4 Objetivos Específicos

- Analizar las retribuciones no económicas de mayor incidencia sobre el compromiso organizacional, de los colaboradores del área administrativa de una Institución de Educación Superior.
- Medir la correlación entre salario emocional y compromiso organizacional, de los colaboradores del área administrativa de una Institución Superior.
- Desarrollar una propuesta de salario emocional, para los colaboradores del área administrativa de una Institución de educación superior.

1.5 Justificación y/o Importancia

Al emprender el proyecto de investigación sobre el Salario Emocional y su incidencia en el Compromiso Organizacional de colaboradores del área administrativa, de una Institución Educativa, se busca determinar los motivos o razones en que los factores de salario emocional inciden sobre el comportamiento organizacional, permitiendo así ofrecer a la empresa alternativas de mejora para la toma de decisiones sin inversión económica.

1.6 Alcance del Estudio

El proyecto de investigación se trabajará únicamente con el personal administrativo de la IES siendo la totalidad de las personas que laboran en esta área. El alcance de investigación es descriptivo-correlacional porque se realizará la medición, cuantificación, explicación y entendimiento de las variables de investigación, salario emocional y compromiso organizacional. Además, el diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipularán las variables de investigación y transversal porque

se obtendrán datos en un solo momento de tiempo, mediante la aplicación de instrumentos de investigación (cuestionarios).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para la revisión de la literatura de las variables salario emocional y compromiso organizacional, se utilizaron (a) libros, (b) sitios web relacionados y (c) revistas electrónicas, los cuales permitieron el sustento teórico y metodológico para el desarrollo de la investigación.

2.1 Salario Emocional

En la actualidad en todo tipo de organización, los directivos deben estar conscientes de la importancia del salario emocional dentro de la gestión de talento humano porque es la clave de mantener la calidad de vida del trabajador dentro de sus jornadas laborales. Además, permite mantener, retener al mejor talento y la parte esencial de toda organización que es de optimizar la productividad.

Aguirre (2014) indicó que “el salario emocional fuera de su carácter retributivo de labor se enfoca hacia la calidad de vida que debe llevar y reflejar el empleado, simultáneamente dentro y fuera de la organización empresarial incluyendo en dicho enfoque las relaciones del entorno familiar que lo rodea” (pág. 352).

De acuerdo al artículo El Economista (2019) señaló que el salario emocional es más que un paquete de beneficios donde solo se contemple la parte económica o monetaria esto incluye opciones como la flexibilidad, teletrabajo, desarrollo profesional y personal e incluso donde el colaborador pueda elegir herramientas que le faciliten el trabajo.

Como afirma Temple (2007) “El salario emocional, todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento, es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (pág. 6).

Considerando las definiciones anteriores afirmadas por varios autores, podemos indicar que el salario emocional es hacer que los trabajadores (a) se sientan comprometidos, inspirados, escuchados; (b) que tengan un equilibrio entre lo profesional y lo personal; (c) que tengan un desarrollo constante sin descuidar un sueldo justo.

2.1.1 Componentes del Salario Emocional

De acuerdo a Aguirre (2014) existen características o reglas para ser aplicadas en las organizaciones, que deben considerarse dentro de la retribución laboral que son:

Ilustración 1: Componentes del Salario Emocional

Componentes-Salario Emocional	
El proceso nitido de vinculacion de cada trabajador a la empresa	Lo que muestra a la persona recién llegada.
La planificación de formación a ofrecer por la empresa	Planes de formación como integrantes de la organización.
La especificación de las características de las relaciones interpersonales	Ya sea con jefes, compañeros de labor o con dependientes al cargo, las cuales deben socializarse.
La factibilidad otorgada al empleado de expresar sus ideas y sugerencias	Que haya interlocución, intercambio de conceptos.
La posibilidad de poder actuar y contribuir en otras áreas de la empresa	Las experiencias, ideas contribuyen en la cadena de actividades.
La oportunidad de ascenso y promoción	El deseo de todos los trabajadores que es el de progresar, ascender.
Cumplimiento de retos técnicos y/o profesionales	Permitir a cada trabajador cumpla metas fijadas.
Mantenimiento de ambiente laboral confortable	Para que el trabajador se sienta bien en su lugar de trabajo.
Trabajos reconocidos directamente como manejo y confianza	Puestos de trabajos donde cuentan con la confianza de jefatura para llevar a cabo su labor.
Formas de compensación motivacionales	Planes formativos que permitan conocer los logros de los trabajadores.

Fuente: Aguirre (2014), Elaborado por los autores

Para el presente proyecto, es importante mencionar que se evaluarán los siguientes componentes según Padilla (2016): Flexibilidad en el horario, Actividades retadoras y

desarrollo profesional, Reconocimiento y status, Cooperación con colegas y líder,
Seguridad y Beneficios.

Padilla definió cada una de las dimensiones del salario emocional de la siguiente manera:

Flexibilidad en el horario. - Equilibrio entre la vida laboral y personal

Actividades retadoras y desarrollo profesional. - Es la motivación que los colaboradores reciben de su empleador.

Reconocimiento y status. - Es lo que el colaborador recibe por su eficiente trabajo.

Cooperación con colegas y líder. - Reconocimiento evidenciado por parte de sus compañeros y líder inmediato.

Seguridad y Beneficios. -Beneficios emocionales y económicos otorgados por el empleador.

2.1.2 Beneficios del Salario Emocional

El salario emocional dentro de las organizaciones va ganando terreno firme. El estudio de Pérez (2017) ha comprobado que la utilización del salario emocional:

- Aumenta el rendimiento de los colaboradores.
- Promueve la proactividad.
- Estimula la lealtad del equipo de trabajo.
- Fomenta el sentimiento de pertenencia del colaborador hacia a la empresa.
- Genera un elevado compromiso que se alinean con los objetivos de la empresa.
- Crea en los colaboradores un vínculo afectivo, que puede traspasar las relaciones laborales empleado y empleador.

2.1.3 Importancia del Salario Emocional

De acuerdo a la publicación de Bonilla (2019) el salario emocional juega un papel importante dentro de la organización no solo por la actividad de la misma, sino también sobre el volumen de rotación y retención de los colaboradores.

Aca (2018) propuso dos consejos para rentabilizar el salario emocional, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Que forme parte de la propuesta de valor de la organización para que se mantengan en constante innovación y en partes como disfrutar un plato que deseas en un restaurante no comes todo al mismo tiempo, sino primero la entrada, plato fuerte, postre y disfrutando el ambiente, es decir poco a poco.
- 2) Que forme parte de la propuesta de valor de los colaboradores donde se diseñe un plan de carrera, una evaluación de desempeño o desarrollo profesional/personal, es decir un paquete beneficioso o llamativo para las personas.

Todo beneficio monetario o emocional debe estar encaminado o dirigido a que genere rentabilidad tanto para la organización como para el colaborador siempre enfocado en la competitividad empresarial.

2.2 Compromiso Organizacional

El éxito de la organización radica en el compromiso que establecen los colaboradores con la organización, siendo la clave para conseguir los objetivos, aumentar la productividad y hacerla más sostenible.

Alles (2009) definió el compromiso como “capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales” (pág. 128).

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico caracterizado por la relación de la persona y la organización, la misma que presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Arias (2015) señaló al compromiso organizacional como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (pág. 8).

Chiavenato (2011) indicó que el compromiso organizacional se caracteriza por un sentimiento que permite comprender tanto el pasado y como presente de la organización, así como la comprensión de los objetivos organizacionales de quienes forman parte de la empresa. Por consiguiente, Robbins y Judge (2009) manifiesta que existe relación entre el compromiso organización y la productividad en el trabajo, sin que esta tenga una implicación significativa.

Robbins y Judge (2009) indicaron que el compromiso organizacional es “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (pág. 79).

Considerando los conceptos expuestos por los autores, se define al compromiso organizacional como el grado de identificación que existe entre el colaborador y la organización, siendo la fuerza movilizadora del comportamiento humano al interior de la estructura organizativa.

2.2.1 Tipos de Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1991) propusieron la división del compromiso organizacional en tres componentes identificados: (a) afectivo, (b) de continuidad y (c) normativo.

- a) **Compromiso afectivo:** Se refiere al apego emocional, identificación e implicación del empleado en la organización. Los colaboradores, con un fuerte sentido de compromiso afectivo, desearan continuar en la organización, como una decisión personal.
- b) **Compromiso de continuidad:** Se refiere a la conciencia de los costos asociados con el abandono de la organización. Los colaboradores, que se implican con la organización, está caracterizado por el compromiso de continuidad, permanecen en ella porque tienen que hacerlo.
- c) **Compromiso normativo:** Refleja un sentimiento de obligación de continuar en el empleo. Los colaboradores, con un alto nivel del compromiso normativo, sentirán que deben quedarse en la organización.

Por lo tanto, el compromiso organizacional define las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización. “Ésta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuo de ésta” (Ramírez y Domínguez, 2012, pág. 23).

Rivas y Islas (2009) afirmaron que los empleados incorporan el compromiso como aquellos comportamientos orientados a buscar el bienestar de la institución, el deseo de permanecer y aceptar los valores organizacionales, convirtiéndolos en socios estratégicos.

2.2.2 Importancia del Compromiso Organizacional

Existen empresas que están experimentando grandes cambios, en relación a la globalización, comunicación y tecnologías, llevándolos al desarrollo de ventajas competitivas que les permitan contar con un ambiente óptimo de trabajo. Ruiz (2013) afirmó que “sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia y sin el compromiso de sus accionistas tampoco” (pág. 70).

Rivas e Islas (2009) afirmaron que, para los responsables de recursos humanos, el compromiso organizacional cobra mayor relevancia, debido a que son los responsables de generar impacto significativo en las actitudes y conductas de los colaboradores, mediante la aplicación de estrategias que permiten la incorporación del personal idóneo para la empresa.

2.3 Salario emocional y compromiso organizacional

Revisando antecedentes de estudios en cuanto al salario emocional y el compromiso organizacional, resalta el de Cándelo (2017) con la investigación titulada “Salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito”. Esta investigación concluye, la necesidad de implementar en la empresa estrategias de salario emocional: (a) establecer un tiempo de pausa durante almuerzo superior a los 30 minutos, (b) implementación de un sistema de tickets que no impliquen impacto económico, (c) proporcionar bonos durante un periodo de tiempo en el año, (d) implementación de carteleras informativas de cumpleaños, logros académicos y ascensos laborales de modo que el colaborador se sienta parte de la organización y (e) mejorar la gestión del área de Recursos Humanos.

Otro antecedente importante es la investigación realizada por Andrade (2017) con la investigación titulada “Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016”. La investigación hizo hincapié en aquellos aspectos en que los colaboradores sienten que trabajan en la mejor empresa, siendo (a) respeto, (b) apoyo familiar y (c) orgullo por la compañía, por lo que la investigación se centró en el análisis del aspecto del apoyo familiar, teniendo como resultado que las gerentes de zona están de acuerdo en que su salario emocional este beneficiado por la atención y preocupación que tiene sus jefes frente a su bienestar familiar. Por lo tanto, se concluyó que, el salario emocional incide positivamente en la satisfacción laboral de las gerentes.

Otro alcance respecto al salario emocional que se encontró fue la investigación realizada por los autores Torres, Triviño y Martínez (2015) con una investigación titulada “El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial”. La cual tuvo como objetivo general la identificación de componentes que se incluirán en la implementación de un modelo de composición emocional y motivación, con la finalidad de lograr una mejor calidad de vida de los empleados. Por lo cual se concluyó en la presente investigación, que el salario emocional incrementa la motivación, la productividad y el desempeño, esto se logra mediante la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Por lo que se insta a la empresa, a implementar un sistema de compensación como una nueva opción para que los empleados se sientan felices y comprometidos con la organización.

Como último antecedente tenemos a los autores Arango y Jaramillo (2015) con una investigación titulada “El salario emocional en las empresas prestadoras de servicios

transversales como método para incrementar la productividad”. La presente investigación concluyó que los empleados son el motor de la empresa y son los que realmente hacen que se genere el valor agregado, las medidas salariales como las no salariales aportan al aumento de la productividad. Las principales medidas que se presentan en la investigación se visualizan en dos grandes grupos, las salariales que hacen referencia al aumento económico, posibilidad de ascenso, posibilidad de traspaso y compensación monetaria, mientras que las no monetarias se caracterizan por ser flexibles, proporcionando desarrollo profesional, desarrollo familiar, salud y bienestar personal. La presente investigación hace hincapié en que las empresas deberían implementar planes motivacionales para sus empleados sin importar su tamaño, esto permitirá aportar al incremento de la productividad de la empresa y al logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de Investigación

El diseño que orienta a la investigación es de carácter cuantitativo y corte transversal, Sampieri, Fernández y Baptista (2010) indicaron que: “El enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (pág. 10). Así mismo los autores indicaron que para la investigación no experimental o transversal el mejor método de recolección de datos es la encuesta.

El tipo de investigación es descriptivo-correlacional porque se realizará la medición, cuantificación, explicación y entendimiento de las variables de investigación, salario emocional y compromiso organizacional.

3.2 Preguntas de Investigación

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la incidencia del Salario Emocional en el Compromiso Organizacional de colaboradores del área administrativa, de una Institución Educativa Superior?
2. ¿Cuál es la incidencia del sexo del colaborador en la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional?
3. ¿Cuál es la incidencia del nivel académico del colaborador en la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional?

3.3 Hipótesis Investigación

En correspondencia con las preguntas de investigación, se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El salario emocional incide positivamente en el compromiso organizacional.

H2: El sexo del colaborador modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

H3: El nivel académico del colaborador modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

3.4 Población y Muestra

Icart Isern, Fuentelsaz Gallego y Pulpón Segura (2006) indicaron que la población “es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar” (pág. 55). Por consiguiente, este estudio comprende una población de 100 colaboradores del área administrativa y la muestra corresponde a la totalidad de la población de la IES.

3.5 Instrumentos

Para la variable independiente que corresponde al salario emocional se utilizó el instrumento de Padilla (2016) y para la variable dependiente que corresponde al compromiso organizacional se utilizó el instrumento de Meyer y Allen (1991). En el Anexo 1 se muestra la encuesta que tiene un total de 43 preguntas, y las primeras tres corresponden a la información demográfica de la muestra. Este cuestionario fue contestado por todo el personal administrativo de la IES, al cual se le envió el enlace electrónico correspondiente a través del correo institucional.

La variable salario emocional tiene 5 dimensiones que son: (a) flexibilidad de horario, (b) autonomía y desarrollo profesional, (c) seguridad y beneficios, (d) cooperación

con colegas y líder y (e) reconocimiento y status. Las preguntas que corresponden a cada una de las dimensiones indicadas, se detallan en la tabla 1:

Tabla 1: Variable Independiente-Salario emocional y dimensiones

Variable Independiente: Salario Emocional	
Dimensiones	No. De Preguntas
Flexibilidad de Horario	18,19,20
Autonomía y Desarrollo Profesional	21,22,23,24,25,26,27,28
Seguridad y Beneficios	40,41,42,43
Cooperación con colegas y líder	33,34,35,36,37,38,39
Reconocimiento Y Status	29,30,31,32

Fuente: Elaborado por los autores

La variable compromiso organizacional tiene 3 dimensiones que son: (a) permanencia, (b) afectivo y (c) normativo. Las preguntas que corresponden a cada una de las dimensiones indicadas, se detallan en la tabla 2:

Tabla 2: Variable Dependiente-Compromiso organizacional y dimensiones

Variable Dependiente: Compromiso Organizacional	
Dimensiones	No. De Preguntas
Permanencia	4,5,6,15,16
Afectivo	7,10,14,17
Normativo	8,9,11,12,13

Fuente: Elaborado por los autores

3.6 Recolección de Datos

Los datos finales para el estudio de la relación de interés se obtuvieron a través de la encuesta en línea que fue completada por el personal administrativo de la IES. La

invitación a participar en la encuesta fue realizada por jefe de recursos humanos, donde se indicó el carácter confidencial y el propósito de la misma. Para la elaboración de la encuesta en línea se utilizó google forms. La recolección de los datos tomó aproximadamente una semana durante el mes de noviembre del 2019.

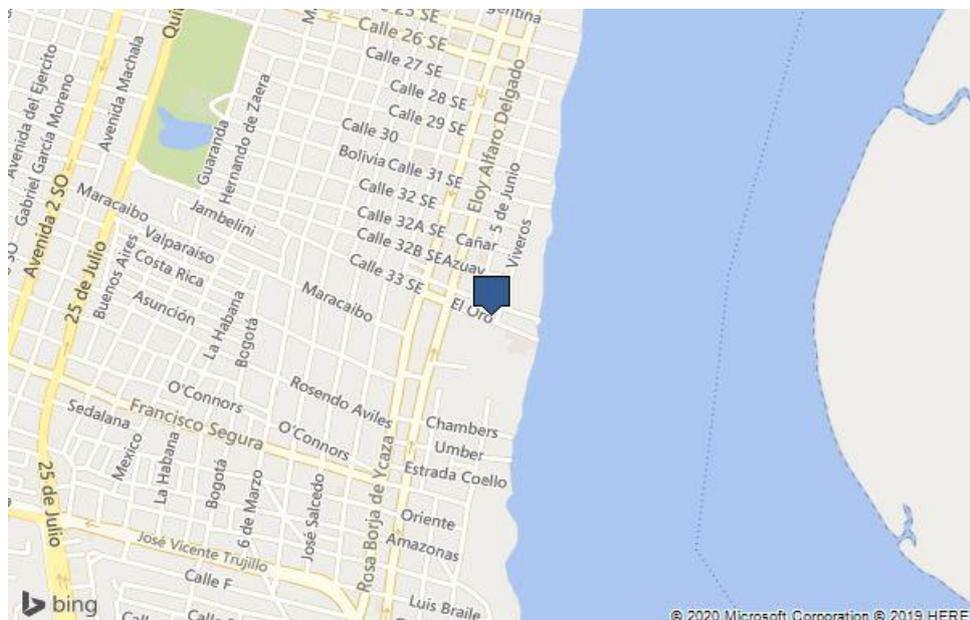
3.7 Análisis de los Datos

Luego de la aplicación de las respectivas encuestas a todo el personal administrativo, se utilizó un sistema de análisis estadístico como lo recomienda Pedroza y Dicovskyi (2006). Se usó el programa estadístico SPSS versión 20, el que permitió obtener los resultados descriptivos e inferenciales del presente estudio.

3.8 Localización Geográfica

Los datos se levantaron en el campus de la IES ubicado en la Provincia del Guayas, Cantón de Guayaquil en la parroquia Ximena.

Ilustración 2: Localización Geográfica de la IES



Fuente: Google maps

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se indicó en los capítulos previos el objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia que tiene el salario emocional que tiene en el compromiso organizacional. Este capítulo está organizado de acuerdo con los siguientes apartados: (a) análisis descriptivo, (b) análisis de fiabilidad y normalidad y (c) Análisis inferencial.

4.1 Análisis Descriptivo

En este apartado se presenta la información demográfica de la muestra de estudio. La tabla 3 exhibe la información descriptiva de sexo, edad, nivel académico. Del total de la muestra de colaboradores, el 57% corresponde al sexo femenino y el 43% al sexo masculino por lo tanto se evidencia un mayor número de colaboradoras en la IES. De acuerdo a la segmentación generacional publicada en Perú Retail (2016) en su estudio indicaron que la edad influye en el comportamiento, deseos, aspiraciones de las personas, por lo cual se evidencia que la IES cuenta con el 59% de colaboradores que oscilan en edades entre los 21 a 34 años, 27% entre los 34 a 49 años y un 14% entre los 50 a 64 años. Para el nivel académico se observa que el 67% de los colaboradores cuenta con estudios de tercer nivel (grado), 21% de Post-grado, 8% secundaria y un 4% de primaria.

Tabla 3: Información Demográfica

INFORMACIÓN DESCRIPTIVA			
CARACTERÍSTICAS	ELEMENTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sexo			
	Mujer	57	57%
	Hombre	43	43%
Edad			
	Entre (21-34)	59	59%
	Entre (35-49)	27	27%
	Entre (50-64)	14	14%
Nivel Académico			
	Primaria	4	4%
	Secundaria	8	8%
	Grado	67	67%
	Post-grado	21	21%

Fuente: Elaborado por los autores

4.2 Análisis de Fiabilidad del Instrumento

Para demostrar la fiabilidad del instrumento de la variable independiente que corresponde a salario emocional, se utilizó el programa estadístico SPSS y se calculó el alfa de Cronbach obteniendo un alfa de 0.953, evidenciando que el instrumento es confiable porque su valor es cercano a 1.

Tabla 4: Alfa de Cronbach del salario emocional

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,953	,957	26

Fuente: Elaborado por los autores (Estadístico Spss)

Para demostrar la fiabilidad del instrumento de la variable dependiente que corresponde a compromiso organizacional, se utilizó el programa estadístico SPSS y se calculó el alfa de Cronbach obteniendo un alfa de 0.672, para llegar a este resultado se eliminó del instrumento la pregunta 11 que corresponde a la dimensión compromiso normativo y la pregunta 15 que pertenece a la dimensión compromiso de permanencia. Se realizó este procedimiento para obtener igualdad de preguntas en las dimensiones, lo cual permitió aumentar el alfa para que se aproxime a 0.7 y que el instrumento sea fiable para esta investigación.

Tabla 5: Alfa de Cronbach del compromiso organizacional

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,672	,699	12

Fuente: Elaborado por los autores (Estadístico Spss)

4.3 Análisis de Normalidad

Para realizar el análisis de los resultados del presente proyecto, se consideró conveniente utilizar la correlación de Pearson para las pruebas de hipótesis porque el N es mayor a 50 y los datos son normales. De acuerdo a los autores Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) el coeficiente de correlación de Pearson es un estadístico adecuado para muestras de intervalo, lineales y con normalidad. Para el análisis de normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorv- Smirnov de cada variable, la cual se

muestra en la Tabla 6 y Tabla 7 respectivamente. Para mayores detalles, las curvas de normalidad de las variables independiente y dependiente se muestran en el anexo #2

Tabla 6: Normalidad de la variable Salario emocional

Resumen de prueba de hipótesis			
Hipótesis Nula	Test	Significancia	Decisión
Distribución de la Variable Salario Emocional es normal con la media 99,50 y la desviación típica 20,58.	Prueba Kolmogorv-Smirnov de una muestra	0,247	Retener la hipótesis nula.

Nota: Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

Tabla 7: Normalidad de la variable Compromiso Organizacional

Resumen de prueba de hipótesis			
Hipótesis Nula	Test	Significancia	Decisión
Distribución de la Variable Compromiso Organizacional es normal con la media 44,53 y la desviación típica 6,68.	Prueba Kolmogorv-Smirnov de una muestra	0,415	Retener la hipótesis nula.

Nota: Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,05

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

4.4 Análisis Inferencial

Para demostrar la correlación entre las variables Salario Emocional y Compromiso Organizacional, se utilizó el coeficiente de correlación Pearson donde aceptamos H0 si la significancia es mayor a 0.05 y rechazamos H0 si la significancia es

menor a 0.05; siendo un método adecuado para variables con escala de Likert. Además, se consideró la interpretación del nivel de medición de intervalos del coeficiente Pearson, el cual se detalla a continuación:

Tabla 8: Nivel de medición

Nivel de medición Pearson	
r	Correlación
-0,90	Correlación negativa fuerte
-0,70	Correlación negativa considerable
-0,5	Correlación negativa media
0	No existe correlación
0,50	Correlación positiva media
0,70	Correlación positiva considerable
1	Correlación positiva fuerte

Fuente: Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010)

A continuación, se detallan las pruebas de hipótesis del presente estudio. En relación a la primera hipótesis de investigación que fue planteada como sigue:

H0: El salario emocional no incide en el compromiso organizacional.

H1: El salario emocional incide positivamente en el compromiso organizacional

Al verificar los resultados obtenidos se procede a rechazar H0 y se acepta la hipótesis alternativa H1, debido a que la significancia es menor a 0.05. Por lo tanto, existe asociación o correlación positiva entre las variables Salario Emocional y Compromiso Organizacional (ver tabla 9). El valor del coeficiente de Pearson es igual a 0,502.

Tabla 9: Correlación entre Variables de estudio

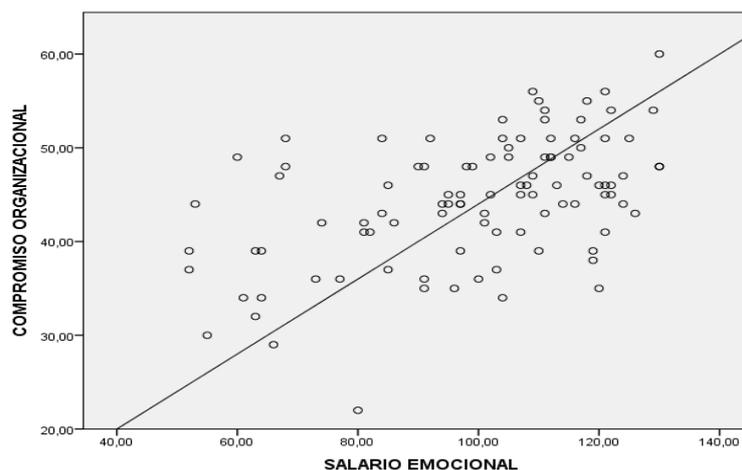
Correlaciones		
Variable Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	Variable Salario Emocional ,502**
	Significancia	,000

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

De los resultados obtenidos de las variables de estudios Salario Emocional y Compromiso organizacional se puede observar en la ilustración 3 la dispersión que existe en los datos, no obstante, se puede verificar que existe una tendencia de incremento de valor en el compromiso organizacional a medida que se incrementan el valor del salario emocional.

Ilustración 3: Dispersión de las variables de estudio



Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

En relación a la segunda hipótesis de investigación que fue planteada como sigue:

H0: El sexo del colaborador no modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

H2: El sexo del colaborador modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

El valor de significancia es menor a 0,05 tanto para la mujer como para el hombre, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H2 y se concluye que el sexo del colaborador si modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional. Al constatar los resultados por sexo se evidencia que existe mayor correlación positiva en el hombre, pues el coeficiente de Pearson en la mujer tiene un valor de 0,421 y en el hombre de 0,573.

Tabla 10: Correlación Pearson entre las variables de estudio por sexo

Correlaciones			
Sexo			Variable Salario Emocional
Mujer	Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,421**
		Significancia	,001
Hombre	Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,573**
		Significancia	,000

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

En relación con la tercera hipótesis de investigación que fue planteada como sigue:

H0: El nivel académico del colaborador no modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

H3: El nivel académico del colaborador modera la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

De los cuatro niveles académicos evaluados al total de la muestra, se evidencia que el nivel de primaria tiene un nivel de significancia de 0,154 mayor al valor de 0,05. Por lo tanto, este nivel no modera la relación entre las variables estudiadas aceptando H0. En cambio, para el nivel académico de secundaria, grado y post-grado existe una moderación entre las variables con una significancia menor a 0,05 aceptando H3. Además, se observa que el nivel académico secundario tiene una correlación positiva igual a 0,876 ubicándose por encima de los niveles académicos de grado y post-grado.

Tabla 11: Correlaciones por nivel académico

Correlaciones			Variable Salario Emocional
3.- Nivel Académico			
Primaria	Variable	Correlación de	,846
	Compromiso Organizacional	Pearson Significancia	,154
Secundaria	Variable	Correlación de	,876**
	Compromiso Organizacional	Pearson Significancia	,004
Grado	Variable	Correlación de	,488**
	Compromiso Organizacional	Pearson Significancia	,000
Post-grado	Variable	Correlación de	,590**
	Compromiso Organizacional	Pearson Significancia	,005

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

4.5 Identificación de las Dimensiones del Salario Emocional de mayor incidencia

Mediante la observación de resultados de la tabla 12 se concluye que, la retribución no económica de mayor correlación positiva sobre el compromiso organizacional, es la cooperación entre colegas y líder, por lo tanto, facilita la integración entre los equipos de trabajo y la obtención de los objetivos organizacionales.

Tabla 12: Correlación de las dimensiones del salario emocional

Correlaciones		Variable
Dimensiones del Salario Emocional		Compromiso Organizacional
Flexibilidad Horario	Correlación de Pearson	,473**
	Significancia	,000
Autonomía y Desarrollo	Correlación de Pearson	,424**
	Significancia	,000
Reconocimiento y Status	Correlación de Pearson	,366**
	Significancia	,000
Cooperación Colegas y Jefe	Correlación de Pearson	,526**
	Significancia	,000
Seguridad y Beneficios	Correlación de Pearson	,401**
	Significancia	,000

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

De acuerdo a la tabla 13 se identifica el tipo de compromiso que caracteriza a los colaboradores de la IES, evidenciando que existe significancia y correlación positiva hacia el compromiso normativo y compromiso afectivo.

Tabla 13: Correlación entre dimensiones de las variables de estudio

		Correlaciones		
		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Permanencia
Flexibilidad Horario	Correlación de Pearson	,485**	,448**	,125
	Significancia	,000	,000	,216
Autonomía y Desarrollo	Correlación de Pearson	,456**	,452**	-,047
	Significancia	,000	,000	,645
Reconocimiento y Status	Correlación de Pearson	,427**	,404**	-,065
	Significancia	,000	,000	,523
Cooperación Colegas y Jefe	Correlación de Pearson	,465**	,559**	,050
	Significancia	,000	,000	,619
Seguridad y Beneficios	Correlación de Pearson	,337**	,440**	,107
	Significancia	,001	,000	,290

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaborado por autores (Estadístico SPSS)

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SALARIO EMOCIONAL

La gestión del talento humano se ha vuelto un factor clave, esto se debe al impacto que tiene en la productividad, innovación y competencias de la organización, permitiendo así que las empresas cuenten con el personal idóneo, mediante la ejecución de procesos y estrategias que posibilitan el logro de los objetivos trazados. Veras y Cuello (2005) indicaron que la gestión del talento humano, es la forma en que la organización tiene la capacidad de liberar, utilizar, desarrollar, motivar las capacidades y potencial de sus empleados, de forma sistemática y continua, los cuales contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de la organización.

Por lo tanto, es importante que las estrategias que se emprendan en función de la gestión del talento humano, involucren y hagan participar a los empleados de todas las acciones que emprende la empresa, con el fin de que se sientan parte del logro de los resultados organizacionales. Ferro (2020) afirmó que las empresas no solo deben ofrecer beneficios tangibles a sus empleados a cambio del trabajo realizado, sino que deben buscar la fidelización de los empleados mediante la aplicación de estrategias encaminadas al salario emocional.

Ofrecer un salario emocional a nuestros empleados parte de una alta consideración de lo que hace, un reconocimiento a la dirección de la empresa y de los clientes, es sentirse útil, disfrutar la faena a desempeñar, sentirse incluido en un equipo de éxito, vibrar de emoción cuando la organización alcanza éxitos y cualquier otro elemento que contribuya a tener vivencias emocionales en la realización de su labor, que lo hagan crecer (Acosta, Fernández y Mollón, 2002, pág. 228).

Teniendo como base los resultados de la correlación de la tabla 13, se plantean las siguientes propuestas de salario emocional para los colaboradores del área administrativa.

a) Horario Flexible

La modalidad de horario flexible, ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, consolidándose como una tendencia en las organizaciones frente a las prácticas tradicionales, por lo cual esta herramienta permite generar un mejor rendimiento economizando gastos.

Baudraz (1975) indicó que el desarrollo de las actividades laborales del empleado puede realizarse de manera libre sin la necesidad de cumplir un horario fijo ni que implique la presencia del jefe.

Por consiguiente, la IES debe considerar los siguientes aspectos:

- La IES debe incorporar esta nueva forma de trabajo.
- Debe ser por mutuo acuerdo entre empleado y empleador manteniendo una organización previa del trabajo a realizar.
- Esta modalidad debe estar seccionada por cargo en función directa con la tecnología.
- El empleador debe proveer los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo óptimo del trabajo.
- Velar por la seguridad y salud del trabajador mediante visitas domiciliarias o revisión del lugar donde se llevará a cabo el trabajo.

- Mantener un control del trabajo llevado fuera de las instalaciones de la organización.

b) Reuniones

Es la forma más habitual realizada por los colaboradores, puede ser de manera formal e informal, siempre teniendo en cuenta la organización del trabajo, para no correr con el riesgo de despilfarrar el tiempo.

De acuerdo a Baguer (2009) las sesiones que se realizan con los colaboradores deben desarrollarse con diferentes equipos de trabajo, grupos, secciones. Además, existen las de tipo informal que ayudan a mantener o establecer vínculos de comunicación y escuchar sugerencias.

Para la realización de reuniones de trabajo, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Se deben realizar reuniones mensuales con el equipo de trabajo, las cuales deben estar dentro de la planificación de la IES.
- Preparar la información, determinar el motivo por el cual será convocado el equipo de trabajo y definir los objetivos a alcanzar.
- No se debe exceder el número de temas a tratarse en las reuniones para evitar perder tiempo en la operatividad.
- Siempre debe existir el límite de personas dentro de las reuniones.
- Contar con un acta de reunión donde se registren las novedades expuestas por los colaboradores.

c) Capacitación y desarrollo

Para las organizaciones la capacitación constituye una de las inversiones más rentables para el desarrollo del personal, permitiendo aumentar conocimientos y cambiar actitudes en el desempeño de su trabajo. Alles (2008) indicó que existen acciones de capacitación o desarrollo que permiten generar nuevas habilidades individuales u organizacionales, siendo el principal objetivo el de generar aprendizaje continuo en los participantes.

Se destacan ciertos criterios que se deben considerar para la capacitación y desarrollo:

- La IES debe definir claramente las competencias requeridas por cada puesto de trabajo.
- Es necesario que se realice una lista de las competencias con las que cuenta cada vacante al interior de la empresa.
- Es necesario hacer un balance general de las competencias requeridas vs las competencias existentes, se deberán identificar las necesidades de desarrollo por puesto de trabajo.
- La implementación deberá estar alineada con las políticas de la organización, herramientas con que cuenta gestión humana y los diferentes medios tecnológicos.
- Las IES no solo debe desarrollar al responsable del área, sino también a todos quienes conforman el equipo de trabajo.

- Realizar evaluación y seguimiento, que servirán para medir conocimientos y habilidades adquiridas por los colaboradores al interior de la organización.

d) Reconocimiento laboral

Las prácticas de reconocimiento para motivar a los equipos de trabajo, constituyen uno de los retos más importantes para los responsables de gestionar el talento humano en la organización. Bob y Spitzer (2005) afirmaron que el reconocimiento implica una máxima importancia para el éxito tanto del colaborador como para la empresa.

A continuación, se detallan algunas prácticas de reconocimiento laboral:

- El reconocimiento a los colaboradores debe realizarse mediante elogios, estos pueden ser de forma escrita, mediante correo institucional y públicos.
- Se debe felicitar de manera individual a los colaboradores que han obtenido un buen desempeño en la realización de su trabajo.
- El responsable del área otorgará reconocimiento público de forma individual y colectiva a los colaboradores, por el buen desempeño y por los resultados alcanzados.
- El responsable del área realizará reuniones mensuales, destinadas a estimular la moral y celebrar el éxito alcanzado por el equipo de trabajo.
- La IES debe utilizar el reconocimiento hecho a los colaboradores como base principal para la promoción laboral al interior de la organización.

e) Ambiente de trabajo agradable

Un buen ambiente de trabajo contribuye a tener colaboradores motivados, productivos y comprometidos con la organización. Gan y Berbel (2008) afirmaron que cuando los colaboradores están motivados en sus espacios de trabajo, se genera un ambiente agradable que permite establecer relaciones satisfactorias, que implica una mejora en la comunicación y a su vez refuerza los lazos de confianza mutua entre los compañeros de trabajo.

Se describen algunas acciones para fomentar un ambiente de trabajo agradable:

- El responsable de área, debe fomentar un ambiente agradable entre quienes conforman el equipo de trabajo.
- El responsable de área, debe promover constantemente la comunicación, el respeto y la tolerancia.
- Se debe propiciar un ambiente de confianza entre el líder y los colaboradores.
- La cooperación entre colegas, debe ser un aspecto primordial en las relaciones que establece el equipo de trabajo.
- Los colaboradores deben tener autonomía, para tomar de decisiones en sus puestos de trabajo.
- Los colaboradores deben sentir que son tratados con respeto y valorados.
- El espacio de trabajo, debe mantener las condiciones físicas adecuadas, que mitiguen la exposición de riesgos laborales a los colaboradores.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En función de los resultados obtenidos se consideran las siguientes conclusiones:

- La investigación permite demostrar que existe incidencia entre salario emocional y compromiso organizacional en la IES, es decir mayor salario emocional proporcionado a los colaboradores, mayor será su compromiso con la organización. Esto permite incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la IES actuando como un factor de motivación, mejorando la productividad, reduciendo tasa de rotación y creando un ambiente laboral positivo.
- Respecto a la relación entre salario emocional y compromiso organizacional con las variables demográficas (sexo, edad y nivel académico) se puede decir que son elementos predictores o diferenciadores ya que tienen influencia significativa sobre las variables de estudio.
- Entre los resultados demográficos, se identificó que existe mayor correlación positiva media en el sexo masculino en comparación con la del sexo femenino. Paterna (2009) indicó que la influencia del compromiso del sexo masculino viene dada, por la facilitación familia-trabajo, esto se debe a los roles de género establecidos en que el hombre se convierte en el sustento familiar.
- Se evidencia que el nivel académico secundaria, grado y post-grado moderan la relación entre salario emocional y compromiso organizacional,

esto se debe a que ambas secciones comprenden el 96% de la cantidad de empleados evaluados, lo que radica que son colaboradores que están orientadas a buscar un desarrollo profesional y personal continuo.

- Se identifica la cooperación entre colegas y líder como la dimensión del salario emocional de mayor incidencia en los colaboradores administrativos, lo cual permite el logro de vínculos emocionales con la empresa, asegurando la integración, mejorando los canales comunicación y permitiendo un buen clima en sus espacios de trabajo.
- Al analizar los datos obtenidos se identificó dos dimensiones del compromiso organizacional (normativo y afectivo), distinguiéndose en compromiso normativo basado en normas y reglas, mientras que en compromiso afectivo baso en el apego emocional del colaborador con la organización. De acuerdo a lo que indicaron Rodríguez Fernández y otros (2004) que los colaboradores que posee compromiso (afectivo y normativo) tienen la intención de continuar en la organización a diferencia de otros colaboradores.
- La IES no cuenta con estrategias de salario emocional, sin embargo, se evidencia que la cooperación se vuelve un aspecto fundamental dentro de la organización, marcando la pauta para que se desarrollen o implementen futuras propuestas de retribuciones no económicas.

6.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se propone las siguientes recomendaciones:

- La implementación de estrategias de salario emocional en la IES, debe contar con el apoyo de la alta gerencia, esto permitirá generar una cultura de fidelización, en donde los colaboradores sentirán escuchados y atendidos por la organización.
- Es necesario que la IES cuente con un ambiente laboral propicio para el desarrollo óptimo de las funciones de sus colaboradores, en el que se consideren la igualdad salarial, la reducción de riesgos y enfermedades laborales, el cual permitirá mejorar la dimensión seguridad y beneficios, identificada con menor correlación a diferencia de las otras dimensiones pertenecientes al salario emocional.
- El área de gestión de talento humano debe promover iniciativas que fomenten el salario emocional, permitiendo que el trabajador esté lo más contento posible en su puesto de trabajo, facilitando un ambiente saludable, generando una percepción positiva que propicie a la identificación y sentido de pertenencia del colaborador con la empresa.
- La IES debe poner a disposición los medios humanos y tecnológicos con los que cuenta, los mismos que permitan generar desarrollo profesional a los colaboradores del área administrativa mediante el acceso a la educación continua, para mejorar el desempeño laboral.
- La IES debe hacer sentir a su recurso humano, como una pieza clave para el éxito de la organización, involucrándolo y comprometiéndolo constantemente, mediante acciones que permitan asegurar la permanencia y continuidad de los colaboradores en la organización.

REFERENCIAS

Aca, N. (07 de Agosto de 2018). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/2-claves-para-rentabilizar-el-salario-emocional-en-tu-empresa/>

Acosta, A., Fernández, N., & Mollon, M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismos Y Hotelería*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Aguirre, F. C. (2014). *Salarios aspectos a considerar en su administración y manejo*. Bogotá: Ediciones de la U.

Alfonso, S. A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias*. México, Santiago, Buenos Aires, Montevideo: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Andrade Cabascango, S. V. (2017). *Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en ecuador en el primer semestre 2016*. Quito: UTE.

Arango Estrada, D., & Jaramillo Herrera, D. (2015). *El salario emocional en las empresas prestadoras de servicios transversales como método para incrementar la productividad*. Antioquia: EIA.

- Arias. (Consulta: 17 de abril de 2015.). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración.* .
- Baguer Alcala, A. (2009). *Dirección de personas un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Baudraz, J.-F. (1975). *El horario flexible de trabajo*. España: Técnicos Asociados.
- Bob, N., & Spitzer, D. (2005). *1001 Formas de recompensar el trabajo bien hecho*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bonilla, C. (15 de Enero de 2019). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/el-salario-emocional-y-la-satisfaccion-del-personal/>
- Candelo Paredes, K. J. (2017). *El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de Quito*. Quito: UdlA Escuela de Psicología. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8010/1/UDLA-EC-TPO-2017-19.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-HIL.
- El Economista. (08 de febrero de 2019). *América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-nuevas-generaciones-priorizan-el-salario-emocional>
- Ferro Veiga, J. (2020). *Curso Monográfico de Inteligencia Emocional aplicada a la esfera personal y laboral*. Pontevedra: José Manuel Ferro Veiga.

- Gan, F., & Berbel, G. (2008). *Manual de Recursos Humano*. Barcelona: UOC.
- Icart Isern, M., Fuentelsaz gallego, C., & Pulpón Segura, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Gráficas Rey.
- Mastretta, G. V. (2011). *Psicología del trabajo en la organización*. México: Limusa S.A.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT . *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 61-68.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Padilla, K. P. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). *Sistema de análisis estadístico con Spss*. Nicaragua: Inta.
- Pérez, S. A. (2017). *Trabaja Inteligentemente*. España: Mesta Ediciones.
- Perú Retail. (21 de Enero de 2016). *La Web Retail y los canales comerciales*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/estilos-vida-generacionales-cuanto-influye-edad-comportamiento/>
- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL EN LAS IES DE. *Investigación Administrativa*, 23.

- Rivas, L. T., & Islas, A. H. (2009). El Clima y Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, 123-124.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuentes Martínez, F., Martín Quiros, M., Montalvan Peregrin, E., Sánchez Santa-Barbara, E., & Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (2013). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UN VALOR PERSONAL Y EMPRESARIAL EN EL MARKETING INTERNO. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 67-86.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Temple, I. (27 de febrero de 2007). *Inés Temple*. Obtenido de <https://www.inestemple.com/es/2007/02/el-salario-emocional-2/>
- Torres Parra, D. M., Triviño Gutiérrez, J. A., & Martínez Sierra, L. M. (2015). *El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Santo Domingo: INTEC.

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta de Investigación.

Cuestionario - Evaluación						
El siguiente cuestionario será utilizado para una investigación, dirigida al mejoramiento de la organización. El ejercicio cuenta con el aval de la gerencia; Los resultados e información serán manejados con carácter confidencial.						
Para el cuestionario califique cada ítem con una sola respuesta: 1 es el valor más bajo, que corresponde a su menor grado de acuerdo y 5 es el valor más alto que corresponde al mayor grado de acuerdo.						
No.	PREGUNTAS					
1	Sexo	Mujer	Hombre			
2	Edad	Completar campo				
3	Nivel Académico	Primaria	Secundaria	Grado	Post-grado	
No.	PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
4	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en estas organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
5	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
6	Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones					
7	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					

8	Me sentiría culpable si renunciase a mi organización en este momento					
9	Esta organización merece mi lealtad					
10	Realmente siento los problemas de mi organización como propios					
11	No siento ninguna obligación de permanecer en esta organización					
12	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con su gente					
13	Le debo muchísimo a mi organización					
14	No me siento como parte de la familia en mi organización					
15	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas					
16	Sería muy difícil para mí, en este momento, dejar mi organización, incluso si lo deseara					
17	No me siento emocionalmente vinculado con mi organización					

18	El horario de trabajo de la institución es flexible					
19	Hay equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.					
20	Los permisos para realizar actividades personales se me otorgan sin inconvenientes					
21	Me motivan las actividades y responsabilidades que desempeño en mi cargo					
22	Las actividades que comúnmente realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad elevado					
23	Las funciones que realizo van acorde al puesto que desempeño en la institución.					
24	Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos.					
25	El trabajo que realizo me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi					

	creatividad e iniciativa					
26	El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional					
27	Las actividades que realizo aportan a la misión institucional					
28	Anualmente la institución me otorga capacitaciones					
29	Mi jefe confía en el trabajo que realizo.					
30	Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por cómo realizo mi trabajo.					
31	Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.					
32	Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o institución.					
33	Mi líder o colegas realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo					
34	Recibo felicitaciones por mi desempeño.					
35	Personas (ajenas a la institución) reconocen el prestigio de la institución y del					

	trabajo que realizo					
36	En la institución existe la posibilidad de promociones o ascensos.					
37	El nivel de comunicación con mi líder es horizontal.					
38	El clima laboral es agradable					
39	La relación con mis colegas es armoniosa.					
40	La institución me ofrece estabilidad laboral.					
41	Dentro de la jornada laboral tengo pausas activas (breves descansos).					
42	En la institución hay planes de acción ante posibles quejas por parte de los colaboradores.					
43	Cuando trabajo hasta tarde cuento con beneficios institucionales.					

Anexo # 2: Histograma y curva de Normalidad de las variables de estudio

