

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN Y
ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA EN OFICINAS CENTRALES DE ALMACENES EL REY EN LA
PROVINCIA DE ALAJUELA, DURANTE EL PERIODO 2023-2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ESTUDIANTES:

CASTILLO RAMÍREZ, LYNDA, CÉDULA 117630075

CUBERO SILVA, VERÓNICA, CÉDULA 702760091

JUAREZ BENT, KELSIE, CÉDULA 117730861

MORERA JAENS, BRANDON, CÉDULA 117990071

“CAMPUS OMAR DENGÓ”

HEREDIA, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN Y
ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA EN OFICINAS CENTRALES DE ALMACENES EL REY EN LA
PROVINCIA DE ALAJUELA, DURANTE EL PERIODO 2023-2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN
SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR, COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIANTES:

CASTILLO RAMÍREZ, LYNDA, CÉDULA 117630075

CUBERO SILVA, VERÓNICA, CÉDULA 702760091

JUAREZ BENT, KELSIE, CÉDULA 117730861

MORERA JAENS, BRANDON, CÉDULA 117990071

RESPONSABLE ACADÉMICA:

DRA. JINETTE UGALDE NARANJO

“CAMPUS OMAR DENGO”

HEREDIA, 2023

Dedicatoria

A mi madre, por toda su paciencia y apoyo durante este largo camino, y que, gracias a ella, a mi madrina y a su hija he logrado llegar a donde estoy. Hoy este logro no es parte de nuestra historia si no fuera por ellas.

Brandon Morera Jaens

A mis padres, cuyo amor y sacrificio han sido el motor que impulsó cada paso en este camino. A mis hermanos, por su apoyo constante y complicidad en cada etapa. ¡Gracias! Este logro es también de ustedes."

Verónica Cubero Silva

Le dedico este logro a mis papás, que su dedicación y sacrificio me han enseñado lo que realmente significa la entrega y el esfuerzo, y que su amor incondicional ha sido mi refugio seguro. Y a mi hermano que ha sido un apoyo constante y me ha enseñado el valor de la lealtad. Gracias por ser mi ejemplo para seguir y por estar siempre a mi lado, iluminando mi camino con su sabiduría y cariño. ¡Los amo hasta el infinito y más allá!

Lynda Castillo Ramírez

A quienes estuvieron conmigo en este largo proceso, dándome vida y ganas de vivirla, a mis padres por motivarme, y a mi sangre, saben que cada paso que doy es por su apoyo y sustento.

Kelsye Juárez Bent

Agradecimientos

Primeramente, agradecer a mi mamá, pues nunca será suficiente el cómo pueda devolverle todo lo que ha hecho por mí, cada sacrificio lo guardo siempre en el corazón, madre. Además, a mi madrina Zaida y su hija Nicole, sin su apoyo constante esto no sería más que un sueño, y hoy puedo agradecer por todas las oportunidades que me ayudaron a encontrar. Un agradecimiento muy especial a mi pareja que ha estado apoyándome desde el inicio de este trabajo y que ha sido un pilar muy importante para que pueda llegar a cada logro que alcanzo. Y, por último, pero no menos importante, agradecer a mis tres amigos que, sin saberlo, me han levantado el ánimo cuando más lo necesitaba y cuando pensaba que ya no podía seguir adelante con mis aspiraciones.

Brandon Morera Jaens

Agradecerles a mis padres Johnny y Gabriela, por ser mi mayor fuente de inspiración y por su apoyo incondicional en cada paso hacia mis sueños. A mis hermanos, quienes han compartido conmigo momentos inolvidables y han sido mi sostén en los momentos más difíciles. A mi pareja, que ha sido mi apoyo en los momentos de duda y cansancio, impulsándome a seguir adelante. Además, no puedo dejar de mencionar a Rupert, quien no solo ha sido lector sino por ser esa figura de liderazgo que me ha impulsado y motivado a creer en mí. "¡Gracias a todos por ser parte de este logro!"

Verónica Cubero Silva

Agradezco profundamente a mis papás, Mabel y Walter, y a mi hermano Samuel, por el apoyo, la paciencia y el amor que me han brindado durante este tiempo. Sin su comprensión y constante ánimo, no hubiera tenido la fuerza para seguir adelante. Su amor y confianza en mí han sido el motor que me ha impulsado a no rendirme. Gracias por sus palabras de aliento, que han sido fundamentales para mantenerme motivada. Este logro es tanto mío como de ustedes, porque sin su ayuda no hubiera sido posible.

Lynda Castillo Ramírez

Agradezco a Dios por permitirme llegar aquí, a mis padres, Werner y Ruth, por siempre querer verme más y más arriba, dándome alas para volar libre y ayudándome a mantener los pies en la tierra. También a mi mamá y hermana de otra sangre, Jazmin y Yoisy, por siempre ser mi otro hogar y refugio, a Enrique, por limpiar cada lágrima y aplaudir cada paso, saben que mi amor es infinito para ustedes.

Kelsye Juárez Bent

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS	2
1.1 Planteamiento del problema y Descripción del problema	2
1.1.2 Interrogante de la investigación	6
1.1.3 Justificación de la investigación	6
1.1.4 Delimitación	8
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.2.3 Objetivo de propuesta	9
1.3 Modelo de análisis	9
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	10
1.3.2 Relaciones e Interrelaciones	13
1.4 Estrategias de investigación aplicada	15
1.4.1 Tipo de investigación	15
1.4.2 Fuentes de investigación:	17
1.4.3 Población	18
1.4.4 Recopilación de los datos:	19
1.4.4.1 Observación	20
1.4.4.2 Entrevista	20
1.4.4.3 Cuestionario	22
1.4.5 Análisis e interpretación de datos	22
1.4.6 Alcances y Limitaciones	26
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	31
2.1 Generalidades de Almacenes el Rey	31
2.1.2 Misión, visión y valores	32
2.1.3 Área Administrativa de Almacenes El Rey	34
2.2 Aspectos legales/legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.	35
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	38

3.1 Aspectos generales del salario emocional	38
3.2 Estrategias de atracción y retención de talento	40
3.2.1 Índice de rotación de personal	41
3.2.2 Estrategias de salario emocional	42
3.2.3 Beneficios	47
3.3 Percepción del colaborador sobre el salario emocional	48
3.4 Estrategias de gestión de salario emocional	56
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
4.1 Estrategias de Atracción y Retención	65
4.2 Percepción del colaborador	94
4.3 Estrategias de gestión de salario emocional	104
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA	120
5.1 Conclusiones	120
5.1.1 Objetivo Específico 1	120
5.1.2 Objetivo Específico 2	121
5.1.3 Objetivo Específico 3	123
5.1.4 Objetivo General	124
5.2 Recomendaciones	124
5.2.1 Objetivo Específico 1	124
5.2.2 Objetivo Específico 2	126
5.2.3 Objetivo Específico 3	127
5.2.4 Objetivo General	128
PROPUESTA	131
Justificación	131
Objetivo	131
Objetivos específicos	132
1. Introducción	132
2. Metodología	132
2.1 Fases	133

2.3 Presupuesto	137
3. Alternativas de solución	140
Fase 1: Propuesta reglamento interno sobre el programa de salario emocional en Almacenes el Rey.	140
Fase 2: Conocer las expectativas de los colaboradores.	147
Fase 3: Establecer estrategias para el desarrollo profesional.	150
Fase 4: Aplicar iniciativas de recreación y bienestar.	159
Fase 5: Reconocimientos y celebraciones.	161
Fase 6: Evaluación y mejora continua.	162
Referencias Bibliográficas	167
Anexos	180
Anexo 1	180
Anexo 2	183
Anexo 3	187

Lista de tablas

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	11
Tabla 2. Indicadores, Instrumentos y fuentes de la investigación.	24
Tabla 3. Alcances y Limitaciones.	27
Tabla 4. Influencia del salario emocional en la rotación del personal de la empresa Almacenes el Rey.	66
Tabla 5. Tabla de Análisis o Comparación Documental: Políticas.	77
Tabla 6. Tabla de convenios.	80
Tabla 7. Análisis del cumplimiento de ciertos criterios que mide el índice de felicidad organizacional.	102
Tabla 8. Percepción del colaborador sobre el salario emocional.	105
Tabla 9. Elementos de salario emocional comunes en las organizaciones.	106
Tabla 10. Beneficios de salario emocional evaluados.	108
Tabla 11. Beneficios de salario emocional no regulados.	111
Tabla 12. Beneficios considerados necesarios de implementación.	114
Tabla 13. Ventajas y desventajas de la aplicación de estrategias de salario emocional.	117
Tabla 14. Cálculo de costos de implementación de estrategias.	138
Tabla 15. Etapas de desarrollo del trabajador.	150

Tabla 16. Introducción y objetivos de la capacitación.	151
Tabla 17. Autoevaluación por parte del trabajador.	152
Tabla 18. Establecimiento de metas.	153
Tabla 19. Convenios para desarrollo profesional.	154
Tabla 20. Planificación de carrera profesional dentro de la organización.	155
Tabla 21. Propuesta de planes de capacitación y desarrollo intersectorial.	157
Tabla 22. Indicadores para medir el éxito del proyecto.	163

Lista de gráficos

Gráfico 1. Beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey según los colaboradores encuestados.	71
Gráfico 2. Identificación de categorías de beneficios por los encuestados.	73
Gráfico 3. Beneficios solicitados por los colaboradores.	75
Gráfico 4. Categorización de los convenios según su división.	93
Gráfico 5. Satisfacción con los beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey.	95
Gráfico 6. Escala sobre la influencia de la felicidad organizacional en el rendimiento laboral.	98
Gráfico 7. Frecuencia de evaluación sobre el nivel de felicidad organizacional.	100

Lista de figuras

Figura 1. Relación e Interrelación.	14
Figura 2. Organigrama general de Almacenes El Rey.	34
Figura SEQ Figura * ARABIC 3. Diagrama de Gantt Estrategias de Salario Emocional	136

Lista de abreviaturas

APA: American Psychological Association.

Resumen Ejecutivo

I. Tema

Salario Emocional Como Estrategia Para La Retención Y Atracción Del Talento Humano En Los Trabajadores Del Área Administrativa En Oficinas Centrales De Almacenes El Rey En La Provincia De Alajuela, Durante El Periodo 2023-2024.

ii. Investigadores

Castillo Ramírez, Lynda, Cédula 117630075

Cubero Silva, Verónica, Cédula 702760091

Juarez Bent, Kelsye, Cédula 117730861

Morera Jaens, Brandon, Cédula 117990071

iii. Interrogante

¿Cuáles son las mejores prácticas y estrategias por considerar en el diseño e implementación de un plan de retribución o salario emocional para fortalecer la retención y atracción de talento humano en el área administrativa de las oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, con el objetivo de generar un impacto efectivo durante el periodo 2023-2024?

iv. Problema

Para esta investigación, Almacenes El Rey ha identificado una baja importante en sus aplicaciones hacia las nuevas vacantes y una disminución en el atractivo desde su personal interno, impactando tanto en la satisfacción laboral como en la retención y atracción del talento humano. Por lo anterior, se destaca la necesidad de diseñar estrategias en relación con el salario emocional que permitan una mejora en la gestión de sus colaboradores del área administrativa en las Oficinas Centrales en el período comprendido entre el 2023-2024.

v. Objetivos

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023 - 2024 con el fin de:

- Indagar las formas de salario emocional ofrecidas por Almacenes El Rey a los trabajadores del área administrativa en su sede Central Alajuela para el establecimiento de posibles acciones que impacten de forma positiva la atracción y retención del personal.
- Describir la percepción de los trabajadores administrativos de Almacenes El Rey sobre las estrategias de salario emocional para la identificación de puntos de mejora en los procesos existentes.
- Comparar por medio del Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector de consumo masivo líderes en Costa Rica para la determinación de factores que favorezcan la implementación del salario emocional en Almacenes El Rey.

vi. Modelo de análisis

Como parte del propósito de la investigación, las variables planteadas se centran en la recopilación de información necesaria bajo el uso de diferentes métodos y herramientas de sencilla aplicación que permita obtener de la mejor manera los resultados de las muestras a analizar. Las variables acá planteadas se extraen de los objetivos específicos ya antes mencionados.

vii. Síntesis del capítulo de análisis de resultados

Estrategias de atracción y retención: Almacenes El Rey ha implementado varias estrategias para atraer y retener el talento, incluyendo beneficios y programas de formación. Sin embargo, falta un programa de salario emocional centralizado y medible.

- Los empleados valoran la conciliación de la vida laboral y personal, el bienestar mental y físico y el desarrollo profesional.
- La empresa debe mejorar la comunicación de los beneficios y tener en cuenta las preferencias de los empleados a la hora de diseñar nuevos programas.

Percepción de los empleados: En general, los empleados están satisfechos con las prestaciones que ofrece Almacenes El Rey, pero hay margen de mejora.

- Los empleados no sienten que su trabajo sea suficientemente valorado o reconocido.

- La empresa no mide la felicidad o satisfacción de los empleados.

Estrategias de gestión del salario emocional: Los empleados quieren más oportunidades de reconocimiento público de sus logros, más días libres, horarios de trabajo flexibles y acceso a espacios tranquilos.

- Almacenes El Rey no ha implantado una política salarial emocional estandarizada.
- La empresa necesita comparar sus prácticas de salario emocional con las de otras empresas del sector.

viii. Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta

Conclusiones:

- En general, los empleados están satisfechos con los beneficios que ofrece Almacenes El Rey, pero hay margen de mejora.
- Los empleados no sienten que su trabajo sea suficientemente valorado o reconocido.
- La empresa no mide la felicidad o satisfacción de los empleados.
- Almacenes El Rey no ha implantado una política de salario emocional estandarizada.
- La empresa necesita comparar sus prácticas de salario emocional con las de otras empresas del sector.

- Los empleados quieren más oportunidades de reconocimiento, reconocimiento público de los logros, más días libres, horarios de trabajo flexibles y acceso a espacios tranquilos.

Recomendaciones:

- Implantar un programa de salario emocional centralizado y medible.
- Mejorar la comunicación de los beneficios a los empleados.
- Tener en cuenta las preferencias de los empleados a la hora de diseñar nuevos programas.
- Medir la felicidad y satisfacción de los empleados.
- Implantar una política de salario emocional estandarizada.
- Comparar las prácticas de salario emocional con las de otras empresas del sector.
- Ofrecer más oportunidades de reconocimiento, reconocimiento público de logros, más días libres, horarios de trabajo flexibles y acceso a espacios tranquilos.
- Crear un reglamento para el salario emocional.
- Conocer las expectativas de los colaboradores.
- Establecer estrategias de desarrollo profesional.
- Aplicar iniciativas de recreación y bienestar.
- Implementar reconocimientos y celebraciones.
- Evaluación y mejora continua.

Introducción

i. El tema de investigación

Salario Emocional Como Estrategia Para La Retención Y Atracción Del Talento Humano En Los Trabajadores Del Área Administrativa En Oficinas Centrales De Almacenes El Rey En La Provincia De Alajuela, Durante El Periodo 2023-2024.

ii. El alcance del trabajo de investigación

En el actual mundo empresarial, se reconoce que la retención y atracción del talento humano han llegado a ser pilares fundamentales en las organizaciones para lograr su éxito. Por lo que, el salario emocional se ha convertido en la estrategia clave que aborda diferentes temas económicos y benéficos para los involucrados, con el fin de incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. El presente trabajo de investigación se va a enfocar en el análisis del salario emocional para utilizarlo como una herramienta en la estrategia de la retención y el talento humano en los trabajadores del área administrativa de las oficinas centrales de Almacenes El Rey, ubicadas en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024.

iii. La utilidad o interés del tema estudiado

Almacenes El Rey, se conoce por ser una empresa con una gran trayectoria en el mercado costarricense, la cual se ha enfrentado a distintos desafíos comunes que suelen darse en la gestión del talento humano, como, por ejemplo: la alta rotación de personal y la competencia por atraer a colaboradores o empleados con experiencia en el campo o que realicen bien su trabajo y quieran crecer profesionalmente. Es por esto que, el salario emocional va a ser una ventaja competitiva y complementaria que llegue a marcar una diferencia en la percepción y lealtad de los empleados.

iv. Los problemas o las situaciones que afectaron positiva o negativamente el estudio.

Se identifican algunos problemas o situaciones que afectan el estudio, como, por ejemplo:

- Falta de información documentada y políticas sobre salario emocional dentro de los archivos de la empresa.
- Falta de participación de la totalidad de trabajadores en la encuesta aplicada.
- Poca participación de empresas en el estudio de benchmarking.

v. La estructura del trabajo de investigación

El trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos: el primero se compone de los aspectos metodológicos, seguido del marco de referencia, el tercero incluye el marco teórico, en el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados obtenidos y, por último, las conclusiones y recomendaciones en el cual se incluye una propuesta final para Almacenes el Rey por parte de los autores.

vi. Observación

En este estudio se quiere explorar las políticas de la empresa, las expectativas de los colaboradores, estrategias de desarrollo profesional, iniciativas de bienestar, reconocimientos y evaluaciones. A través de un enfoque metodológico mixto, que incluye entrevistas, encuestas y análisis de datos, se quiere lograr identificar las percepciones y experiencias de los empleados con respecto a estas iniciativas y así saber cómo influyen en la decisión de permanecer o no en la empresa.

La investigación pretende ofrecer más que un diagnóstico o solo un análisis de lo que piensan los empleados actualmente, el objetivo es poder brindar recomendaciones prácticas y estrategias efectivas para la implementarlas en una nueva política de salario emocional y así contribuir al fortalecimiento del capital y talento humano en Almacenes El Rey. Este trabajo de investigación aspira a demostrar que la inversión de tiempo y recursos puede impactar de gran manera

en el bienestar emocional de los colaboradores y no solo en su calidad de vida, sino que también impulsa el rendimiento y la sostenibilidad de la organización.

vii. Taller en la biblioteca sobre las normas APA

El presente trabajo de investigación se realiza con base en las normas APA, en el taller realizado el 06 y 07 de setiembre de 2023, impartido por el señor Michael González Álvarez, Referencista, Biblioteca Joaquín García Monge, Universidad Nacional

CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el primer capítulo se presentan los aspectos clave de la metodología de esta investigación la cual tiene como objetivo diseñar una estrategia de salario emocional que promueva la atracción y retención de colaboradores de Almacenes El Rey en el período del 2023 hasta el 2024.

Además, en el mismo se presentan elementos esenciales como la formulación y explicación del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación, las variables de investigación, así como el grupo de empleados que será objeto de estudio.

1.1 Planteamiento del problema y Descripción del problema

El salario emocional es un tema que con el paso de los años ha tomado relevancia a nivel empresarial, principalmente en el ámbito de la gestión del talento humano, en la actualidad los trabajadores se centran en los beneficios que van más allá de un salario líquido o alguna compensación financiera, como lo son aquellos que permiten un equilibrio y bienestar entre la vida profesional y la vida personal.

Al respecto de esto, Grinaldo (2018), menciona lo siguiente;

Existe una tendencia creciente en el mundo empresarial en la que el eje ético y emocional tiene cada vez más peso sobre el eje económico. Para las nuevas generaciones, no se trata de ganar más sino de trabajar en mejores condiciones y a partir de ahí cualquier empresa que quiera ser competitiva, tener una plantilla saludable, motivada y retener talento debe entender que esta cultura empresarial debe ser interiorizada en la gestión de la empresa (p.32)

En línea con esta perspectiva, Montalvo define el salario emocional como “el conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas” (2018, p. 27). El salario emocional llega a darle un giro tanto a la búsqueda de empleo de las personas, como a la adaptabilidad en el ámbito empresarial, ya que actualmente se manifiestan nuevas necesidades en los colaboradores, que las empresas deben tener en cuenta para ganar una ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones. En relación con el tema, cabe resaltar que:

Los empleados que están bajo una tutela de motivaciones no económicas, son más productivos a nivel general y tienen mayor disposición para la realización de los trabajos; frente a otros empleados que solo tienen beneficios monetarios. Es decir, los beneficios no monetarios están dirigidos hacia fines más básicos: la felicidad de quien lo recibe para su realización personal (Pérez, 2020, pp.13-14)

Dentro del desarrollo organizacional es importante comprender y abordar las necesidades de los colaboradores además de las organizaciones para así avanzar hacia estrategias que les favorezca a ambas partes. En el marco laboral, para que una empresa sea exitosa debe permanecer generando utilidades, sin olvidar que para lograr el objetivo debe contar con un talento humano calificado y realizado tanto a nivel profesional como personal.

El salario emocional juega un papel trascendental en el campo laboral, dado que cuando los colaboradores se sienten felices y satisfechos tanto en su entorno de

trabajo como en la influencia de este en su vida personal puede llegar a ser clave para la retención y atracción del mejor talento humano.

Tomando en cuenta lo mencionado con relación al papel del salario emocional en la retención y atracción del personal, Rodríguez (2019) hace énfasis en lo siguiente;

La mayoría de los factores de rotación de profesionales, están relacionados con el ambiente laboral y el salario emocional. Por lo tanto, es indispensable que, a la hora de diseñar políticas de atracción y retención, las organizaciones tengan en cuenta estos aspectos para mejorar las condiciones laborales. (p.27)

Siguiendo a Castañeda, acerca del salario emocional y la rotación de personal, menciona lo siguiente:

La ausencia de esquemas remunerativos que vayan más allá de maximizar el retorno económico de las empresas se ha constituido en un problema en cuanto a la retención del personal más competente para el correcto desempeño de su rol y funciones en la organización. Una vez concebida la rotación implica gastos implícitos; como por ejemplo el tiempo requerido de inducción al nuevo personal, entrar en procesos de reclutamiento y selección, formación, desarrollo y capacitación para el nuevo integrante. Sin tomar en cuenta que la desmotivación de los colaboradores estimula la disminución de la productividad. (2018, p.16)

Con lo anterior se puede evidenciar la importancia de que las organizaciones consideren no solo el aspecto financiero al diseñar su programa de compensación y beneficios, sino también el bienestar emocional y la satisfacción de sus colaboradores como factores críticos para el éxito a largo plazo, esto se puede lograr al invertir en

formación, bienestar y un buen ambiente laboral, garantizando una mayor fidelidad de los colaboradores y con ello una mayor pertenencia y un gran atractivo a nivel competitivo para el tema del reclutamiento del nuevo talento.

En Costa Rica, conforme a la investigación realizada por la empresa Deloitte, se destaca la relevancia actual a nivel país en cuanto a las nuevas formas de recompensa, dicho estudio revela que:

El 34% de las empresas del país indicaron que es preciso revisar integralmente su estrategia de recompensas incluidas la data que se incluye en la revisión, un 41% indica que su estrategia es la típica del sector sin llegar a tener elementos diferenciadores o flexibles, un 20% indica contar con programas con alguna flexibilidad comparada con la industria y únicamente un 5% refiere contar con programas innovadores, flexibles así como personalizados, diseñados partiendo de las preferencias de los empleados y alineados a sus conductas y contribuciones. (Deloitte Costa Rica, 2018, p. 07)

Para esta investigación, Almacenes El Rey ha identificado una baja importante en sus aplicaciones hacia las nuevas vacantes y una disminución en el atractivo desde su personal interno, impactando tanto en la satisfacción laboral como en la retención y atracción del talento humano. Por lo anterior, se destaca la necesidad de diseñar estrategias en relación con el salario emocional que permitan una mejora en la gestión de sus colaboradores del área administrativa en las Oficinas Centrales en el período comprendido entre el 2023-2024.

1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cuáles son las mejores prácticas y estrategias por considerar en el diseño e implementación de un plan de retribución o salario emocional para fortalecer la retención y atracción de talento humano en el área administrativa de las oficinas centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, con el objetivo de generar un impacto efectivo durante el periodo 2023-2024?

1.1.3 Justificación de la investigación

El salario emocional como concepto actualmente ha ganado prominencia, siendo una estrategia clave para lograr atraer, retener y motivar a los empleados en el ámbito laboral. Este estudio se realiza con el fin de identificar de los factores que han influido en la efectividad de la estrategia que se está trabajando de salario emocional en Almacenes El Rey, así como también se quiere proponer en el trabajo de investigación algunas recomendaciones concretas para optimizar la implementación y mejorar la satisfacción laboral y el compromiso actual de los empleados en el área administrativa, ya que se comprende que hoy en día se carece de este.

Asimismo, el presente estudio busca la profundización de lo que es el impacto del salario emocional en la gestión del talento humano en Almacenes El Rey, es importante considerar esto no solo para fomentar la satisfacción laboral, sino también para aumentar la retención de talento, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad, fortalecer la marca empleadora, contribuir a la salud mental del empleado, fomentar el desarrollo profesional y generar lealtad y compromiso a la empresa.

Todo trabajador quiere ser recompensado por su trabajo y muchas veces esa recompensa que se desea no es monetaria, por eso se crea el salario emocional como recompensa o beneficio al colaborador por su esfuerzo, sin embargo, existen empresas que carecen de este a pesar de la importancia que se le debe dar, como se menciona anteriormente, ya que permite satisfacer las necesidades del empleado desde otras expectativas y demuestra el valor que se le da a cada persona como parte de la organización, por su trabajo y esfuerzo del día a día.

Rubio-Avila (2020), explica que las personas responden a los motivadores, de acuerdo con sus experiencias de vida; las respuestas entonces son únicas y deben ser consensuadas. De tal forma que el concepto de Salario Emocional debe considerar la tendencia de la persona trabajadora para reconocer emociones positivas en las experiencias laborales.

Según la conversación con el coordinador del departamento de talento humano de Almacenes el Rey, en esta área no se ha logrado implementar el salario emocional como actualmente es debido, ocasionando la rotación de personal, ya que no se alcanza a mantener la estancia de los colaboradores a un largo plazo, generando inseguridad, desequilibrio, y más trabajo en la búsqueda o reclutamiento para estos puestos específicos donde se requiere talento calificado para cubrirlos.

Por lo que, la investigación propuesta surge como respuesta a la necesidad evidente de abordar la brecha en la satisfacción laboral y compromiso en el área administrativa de Almacenes El Rey a través de la implementación efectiva de estrategias de salario emocional ya que este es esencial para lograr la creación un

ambiente de laboral positivo, motivador y saludable y del mismo modo se va a contribuir al bienestar de los trabajadores, a la retención de talento y al éxito general de la organización.

1.1.4 Delimitación

Delimitación temporal: Esta investigación tiene lugar durante el segundo semestre del año 2023 y el primer semestre del 2024 (agosto 2023-julio 2024).

Delimitación empresarial: La empresa analizada en esta investigación es Almacenes El Rey, esta desarrolla sus actividades comerciales dentro de la industria del retail.

Delimitación espacial: Conlleva su desarrollo en la sede de Oficinas Centrales de Almacenes El Rey ubicada en Monserrat de Alajuela.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023 - 2024.

1.2.2 Objetivos específicos

- Indagar las formas de salario emocional ofrecidas por Almacenes El Rey a los trabajadores del área administrativa en su sede Central Alajuela para el

establecimiento de posibles acciones que impacten de forma positiva la atracción y retención del personal.

- Describir la percepción de los trabajadores administrativos de Almacenes El Rey sobre las estrategias de salario emocional para la identificación de puntos de mejora en los procesos existentes.
- Comparar por medio del Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector de consumo masivo líderes en Costa Rica para la determinación de factores que favorezcan la implementación del salario emocional en Almacenes El Rey.

1.2.3 Objetivo de propuesta

Diseñar un plan de salario emocional para su implementación en el área administrativa de las Oficinas Centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela para la generación de estrategias de retención y atracción de los trabajadores durante el período comprendido desde el año 2023 al 2024.

1.3 Modelo de análisis

Como parte del propósito de la investigación, las variables planteadas se centran en la recopilación de información necesaria bajo el uso de diferentes métodos y herramientas de sencilla aplicación que permita obtener de la mejor manera los resultados de las muestras a analizar. Las variables acá planteadas se extraen de los objetivos específicos ya antes mencionados.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

A continuación, se presenta una tabla en donde se puede apreciar cómo se orienta cada variable a su concepto y forma, cómo se va a trabajar el enfoque de cada variable en esta investigación y, además, qué herramientas e instrumentos se utilizarán para recopilar información de cada variable.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Estrategias de atracción y retención	Chávez (2023) define el proceso de retención como “el resultado de la inversión que las empresas realizan en sus empleados más valiosos, esto que significa una ventaja competitiva para las empresas” (p. 1). Por su parte, Vizúete, Zambrano & Aldaz (2023) mencionan que la atención y priorización de las necesidades de los colaboradores generan un impacto positivo en su relación vida/trabajo y en la atracción del talento de la empresa.	Para esta investigación las estrategias de atracción y retención del personal hacen referencia a las técnicas y metodologías estratégicas aplicadas en la organización con el fin de disminuir la cantidad de salidas de talento en la empresa y aumentar el índice de ingreso de talento potencial.	Aplicación de un cuestionario como herramienta para recopilar información del personal administrativo. Análisis documental. Entrevista. Observación.

<p>Percepción de colaborador</p>	<p>Según lo menciona Bravo & Núñez (2021) en su obra, “La imagen está asociada a la percepción humana dentro de su interpretación. Esto, ya que el individuo es quien se encarga de configurar la imagen, utilizando la percepción que tiene sobre los variados atributos de una organización” (p. 3). La percepción humana se relaciona a la interpretación de estímulos brindados por el entorno, siendo la imagen que se tenga de algo en concreto lo que brinda o no satisfacción desde lo que se perciba de esas imágenes.</p>	<p>Para este trabajo de investigación la percepción responde a los estímulos emocionales que, en los trabajadores administrativos, generen satisfacción o insatisfacción laboral dados por el entorno y estrategias organizacionales orientadas al buen desempeño y clima organizacional.</p>	<p>Aplicación de un cuestionario como herramienta para recopilar información del personal.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Observación.</p>
----------------------------------	---	---	---

Estrategias de Salario Emocional	De acuerdo a lo que mencionan Espinoza & Gallegos (2019), el benchmarking, es una estrategia de recopilación de información mediante la evaluación comparativa a nivel mercado con otras organizaciones que realicen ciertas prácticas de interés, esto con el fin de aplicarlas bajo el propósito de mejora organizacional.	Metodología estratégica que será utilizada para la comparación de bienes, servicios, productos o prácticas con el objetivo de realizar una mejora introspectiva en relación a lo aplicado en la empresa, mejorando productiva y continuamente lo ya establecido.	Entrevista a representantes de empresas meta con el fin de recopilar información sobre distintas estrategias de salario emocional. Análisis documental. Observación.
----------------------------------	--	--	--

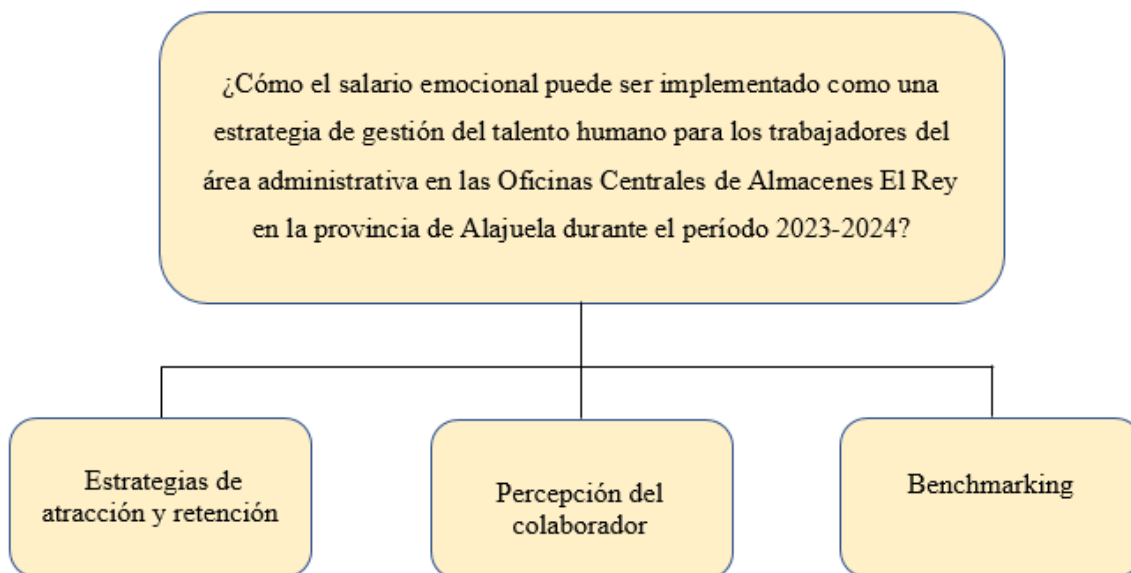
Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.3.2 Relaciones e Interrelaciones

Mediante la figura apreciada a continuación se representa el Modelo de Análisis de la investigación. Como idea principal se aborda la interrogante de esta investigación: ¿Cómo el salario emocional puede ser implementado como una estrategia de gestión del talento humano para los trabajadores del área administrativa en las Oficinas Centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela durante el período 2023-2024?

Del mismo modo, de esta interrogante se derivan las variables planteadas, siendo la variable número uno: Estrategias de Atracción y Retención, la variable número dos: Percepción del Colaborador y la variable número tres: Estrategias de Salario Emocional en el mercado. La estrecha relación entre las variables y la pregunta de partida tiene como fin proponer una estrategia de salario emocional que sea implementada en los trabajadores de la empresa analizada para esta investigación.

Figura 1. Relación e Interrelación.



Fuente: Elaboración propia, 2023

De esta manera, se comprende que el salario emocional juega un rol directo e importante en cómo se define la satisfacción laboral en la empresa y, orientando la atención a la primera variable de esta investigación se aborda la atracción y retención del talento en la empresa. Y es que, generar oportunidades para retener a los

colaboradores y atraer a nuevos es una tarea que, principalmente determinada por la remuneración económica, también se acompaña con la motivación emocional hacia el personal de parte de la organización.

Es así, como por medio de una estrategia basada en fomentar el salario emocional, se obtiene relación con la segunda variable, la cual se orienta a la percepción que tenga cada colaborador respecto a cómo percibe la gestión de estrategias en base a este tipo de incentivos no monetarios que incentiven y alimenten el deseo de un mejor desempeño y el sentido de pertenencia.

Por último, con la variable número tres planteada en esta investigación, se pretende hacer una comparación de estrategias aplicadas al salario emocional entre diferentes empresas líderes del mismo mercado tomando como referencia sus prácticas para poder señalar las más viables orientadas a la empresa objeto de estudio.

1.4 Estrategias de investigación aplicada

En el siguiente apartado se hace alusión al tipo de estrategia de investigación aplicada durante el presente proyecto, el cual se basó en el tercer enfoque conocido como enfoque mixto y una metodología de estudio descriptiva y explicativa.

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación se desarrolla con un enfoque mixto siendo un enfoque que aprovecha tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo, es decir, aprovecha datos numéricos e información social, concluyendo en una interpretación más completa de la información recopilada. Se utiliza este tipo de investigación ya que el objeto de estudio

hace uso de diferentes herramientas cómo encuestas y entrevistas, hace referencia al ser humano.

Al respecto de este método Salas (2019) menciona que este enfoque no es solamente la mezcla de ambos métodos, sino que permite el aprovechamiento de las fortalezas y características propias de cada enfoque de forma conjunta con una perspectiva más amplia y profunda.

Por otro lado, el alcance de la investigación es descriptiva y explicativa, métodos que son explicados a continuación con los aportes de Hernández y Mendoza “Los estudios descriptivos recopilan datos e información sobre diversos conceptos, fenómenos, variables, esto en un contexto determinado, con el objetivo de caracterizar, describir o representar lo que se investiga”. (2018, p.108)

Con esto dicho, se presenta un tipo de investigación descriptivo en el presente trabajo ya que se describen las carencias, necesidades y puntos de mejora de la gestión del salario emocional presente en Almacenes El Rey. Por su parte, el alcance explicativo bajo lo manifestado por Hernández y Mendoza concluye “El estudio explicativo pretende determinar las causas de eventos y fenómenos, estableciendo relación entre las causas y las variables en contextos determinados, generando así el entendimiento del fenómeno estudiado.” (2018, pág.110-111)

De esta forma, se da un estudio explicativo sobre la gestión del salario emocional presente en Almacenes El Rey, permitiendo de esta forma una mayor efectividad de las soluciones o propuestas generadas por el equipo investigador en búsqueda de la mejor de las prácticas y la prevalencia de estas con el tiempo.

1.4.2 Fuentes de investigación:

Para la recopilación de información y datos necesarios para la presente investigación se contemplan diversas fuentes, las cuales son explicadas a continuación:

Fuentes primarias:

Para la elaboración del presente estudio es importante conocer las “fuentes primarias” entendiendo este concepto como las herramientas de apoyo que proporcionan información desde una perspectiva personal de un evento o periodo de tiempo que no ha sido alterada, siendo original y nueva; se trata de los documentos que brindan resultados del estudio correspondiente. (Morales, 2021)

Las fuentes primarias de esta investigación son brindadas por personal del área administrativa de Almacenes El Rey, esto por medio de observación, entrevistas y encuestas aplicadas al personal. Los resultados y el análisis de la información recopilada brindan soporte a las necesidades determinadas hacía la muestra en búsqueda de fortalecer la gestión del salario emocional presente en la empresa.

Fuentes secundarias:

Gracias a lo concluido por Suarez (2023) se denominan fuentes secundarias a las herramientas que permiten conocer o entender fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros o bien análisis elaborados a partir de información original.

Para la presente investigación se hace uso de fuentes secundarias cómo tesis, libros, revistas, periódicos y artículos obtenidos en internet.

1.4.3 Población

Definición y caracterización de la población de estudio

Las personas dentro de la población comparten ciertas características comunes y suelen estar ubicadas en un espacio definido. En este contexto de investigación, se ha elegido considerar a todos los colaboradores que conforman la organización como el grupo de interés. En esta misma línea, se define población como, “Elementos accesibles o unidad de análisis que pertenecen al ámbito especial donde se desarrolla el estudio”. (Porfirio, 2020)

En relación con dicha investigación la población está constituida por 111 personas trabajadoras para el área de Oficinas Centrales en Almacenes El Rey, de las cuales se elige utilizar el método del muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se obtiene la información de una cantidad de personas seleccionadas por conveniencia o disponibilidad.

Por su parte Del Carmen, menciona en su investigación que:

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística donde las muestras de la población se seleccionan solo porque están convenientemente disponibles para el investigador. Estas muestras se seleccionan solo porque son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población (Del Carmen, 2019, p. 32).

Para efectos del presente estudio, se considera que los trabajadores del área administrativa de las oficinas centrales de Almacenes El Rey ubicadas en la provincia

de Alajuela para el periodo 2023-2024, deben cumplir con ciertas características para la participación en el estudio, dichas características son las siguientes:

- Que sea personal administrativo de las oficinas centrales de Almacenes el Rey.
- Contar con disposición, tiempo e interés de participar en la investigación.
- Tener más de un mes de pertenecer a la empresa.

Dada estas características se establece una muestra de 60 personas, las cuales cumplen con lo anterior mencionada y cuentan con la disponibilidad de participación

1.4.4 Recopilación de los datos:

La recopilación de datos es un proceso que se utiliza para obtener información empírica con el objetivo de respaldar o justificar la respuesta de una pregunta de investigación, los datos que se van recopilando funcionan como una base para así crear o transformar teorías y conceptos en evidencia concreta y así construir conclusiones y recomendaciones.

Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación de la metodología aplicada son herramientas o recursos que permiten o facilitan la identificación o descripción de una situación, los métodos utilizados son los siguientes:

1.4.4.1 Observación

Fabbri aclara que la observación “es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación”. (Fabbri, 2020, p. 02)

Se utiliza este método con el objetivo de lograr un acercamiento o una visión más objetiva de lo que está sucediendo dentro de la empresa, para así obtener información de lo que ocurre en el departamento o área administrativa de la empresa Almacenes el Rey, en cuanto al ambiente, y el trabajo que los colaboradores desarrollan en el día a día.

1.4.4.2 Entrevista

Según Pilar (2016) el principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generando entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio.

Por lo que la entrevista se define como un sistema o método para lograr una rápida recolección de datos, estos se toman por medio de preguntas a otras personas. Existen tipos de entrevistas, entre los que destacan la entrevista estructurada, la semiestructurada y la no estructurada, para la presente investigación se utiliza el tipo de entrevista semiestructurada.

Pilar explica que “en la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello de igual forma se establece un guion de preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada.” (Pilar, 2016)

Asimismo, Pilar aclara en sus propias palabras que la entrevista no estructurada es un tipo de entrevista en la que “Se sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En la entrevista en profundidad no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada.” (Pilar, 2023)

Por último, Pilar también comprende a la entrevista estructurada como “se decide de antemano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente.” (Pilar, 2023)

En conclusión, se realiza el tipo de entrevista semiestructurada al gerente del departamento de administración de Almacenes el Rey, con el fin de obtener la información deseada o solicitada de manera más directa y honesta de alguien que contiene el conocimiento necesario del área de estudio.

1.4.4.3 Cuestionario

Según Meneses el cuestionario es:

La herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés. (Meneses, 2016, p. 5).

Se realiza el cuestionario con el fin de obtener información de temas varios en una misma aplicación, en este caso se pone en práctica en forma de encuesta para conocer la satisfacción y más de los empleados seleccionados como muestra para la investigación. Este se aplica a todo el personal del área administrativa en la sede de Alajuela de Almacenes el Rey.

1.4.4.4 Análisis documental

Según Hernández y Mendoza (2018) este se refiere al análisis que se realice a diferentes documentos o materiales audiovisuales . Para esta investigación se analizan convenios, informes, políticas, entre otros.

1.4.5 Análisis e interpretación de datos

Para realizar esta investigación se utilizan distintos instrumentos para la recolección de información, cada uno de ellos con el propósito de obtener la información necesaria para poder recopilar los datos que brinden un resultado apto con el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

La utilización de métodos, instrumentos y técnicas son de vital importancia para la investigación ya que son la parte que sustenta de contenido e información al trabajo, como bien lo mencionan las siguientes autoras:

...es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, donde método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar la investigación, además el uso de técnicas de recolección de información es una etapa donde se inspecciona y se transforman los datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones y apoyo a la toma de decisiones. (Hernández & Duana, 2020, p. 51)

Para la interpretación y análisis de dichas herramientas en este estudio se plantea aplicar instrumentos para la recolección de información que vayan acorde a la muestra meta, de manera que permitan el flujo apropiado de datos cuando se complete cada instrumento. Para esto se facilitarán las herramientas mediante el uso de formularios de Google Forms. Una vez que se tengan listos los resultados de cada herramienta aplicada se procede con la elaboración de la representación gráfica y visual de los datos obtenidos recopilando y trabajando con la información con la ayuda de la aplicación Excel.

A continuación, se presenta la tabla gráfica en donde se aprecia de mejor manera cómo se recopila la información de la investigación y las distintas herramientas y parámetros que se utilizarán para alcanzarlo.

Tabla 2. Indicadores, Instrumentos y fuentes de la investigación.

Objetivos	Variables/categoría de análisis	Indicadores/subcategoría de análisis	Instrumentos	Fuentes
<p>Analizar la relación existente entre la implementación de diversas estrategias de gestión de salario emocional al momento de atraer y retener a los trabajadores del área administrativa de Almacenes El Rey sede Central durante el periodo</p>	<p>Estrategias de atracción y retención</p>	<p>Índice de rotación de personal. Beneficios ofrecidos por la organización. Cantidad de estrategias aplicadas al salario emocional.</p>	<p>Análisis documental Entrevista</p>	<p>Fuentes primarias</p>

comprendido del 2023 al 2024.				
Describir la percepción de los trabajadores administrativos de Almacenes El Rey sobre las estrategias de salario emocional para la identificación de puntos de mejora en los procesos existentes.	Percepción del colaborador	Cantidad de encuestas anuales sobre nivel de felicidad organizacional. Reconocimientos. Nivel de satisfacción laboral.	Entrevista / Cuestionario	Fuentes primarias
Investigar por medio de la estrategia Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas en el	Estrategias de gestión de salario emocional	Tipo de prácticas implementadas por la empresa. Matriz de comparación de estrategias de gestión de salario emocional	Análisis documental. Observación / Análisis documental	Fuentes primarias Fuentes secundarias

<p>mercado de retail ubicadas en Costa Rica para la integración de factores relevantes que permitan la creación de una estrategia factible para la empresa El Rey y su adecuado ajuste en el mercado cambiante.</p>		<p>Durabilidad de prácticas con el pasar del tiempo.</p> <p>Disposición de presupuesto para la implementación de estrategias.</p> <p>Compatibilidad de las estrategias con el personal administrativo.</p>	<p>Entrevista / Análisis documental.</p>	
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.4.6 Alcances y Limitaciones

Al delimitar los parámetros que se pretenden abarcar en esta investigación se pueden conocer los alcances de esta, así como las limitaciones que pueden encontrarse durante el proceso investigativo.

De esta manera, al realizar el estudio con un enfoque mixto, se busca la propuesta de estrategias que beneficien a la metodología bajo la cual se trabaja el

salario emocional como incentivo de atracción y retención de talento en la empresa de Almacenes El Rey para el periodo comprendido entre 2023-2024.

Tabla 3. Alcances y Limitaciones.

Variables/Categorías de análisis	Indicadores/Subcategorías de análisis	Alcances	Limitaciones
Estrategias de atracción y retención de talento	<p>Índice de rotación de personal.</p> <p>Beneficios ofrecidos por la organización.</p> <p>Cantidad de estrategias aplicadas al salario emocional.</p>	<p>Mediante la investigación se pretende identificar cuáles métodos son utilizados para la atracción y retención de personal de manera que se puedan definir nuevas estrategias que permitan optimizar el proceso.</p>	<p>Escasez en Almacenes El Rey de información documentada y políticas sobre salario emocional.</p> <p>Falta de participación de la totalidad de colaboradores en la</p>

			encuesta aplicada.
Percepción del colaborador	Cantidad de encuestas anuales sobre índice de felicidad organizacional. Reconocimientos. Nivel de satisfacción laboral.	Se conoce de mejor manera cómo perciben los colaboradores el salario emocional dentro de la empresa, así también se podrá evaluar desde su perspectiva la eficiencia que hay en las estrategias utilizadas.	Falta de participación de la totalidad de colaboradores en la encuesta aplicada.
Estrategias de gestión de salario emocional	Durabilidad de prácticas con el pasar del tiempo. Disposición de presupuesto para la	Profundizar en las distintas metodologías utilizadas por empresas del mismo gremio para	Poca participación de empresas en el estudio de

	<p>implementación de estrategias.</p> <p>Compatibilidad de las estrategias con el personal administrativo.</p> <p>Ventajas y desventajas de la aplicación de las estrategias.</p>	<p>retener y atraer talento. Así a su vez se podrán comparar las estrategias con las ya aplicadas en la empresa de Almacenes El Rey para poder implementar nuevas ideas de cómo lograr esa retención y atracción.</p>	<p><i>benchmarking.</i></p>
--	---	---	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Considerando la información anterior, este capítulo le da un enfoque de forma y estructura a cómo se va a elaborar la investigación, más específicamente a su recolección y análisis de datos. De esta manera, se explican los métodos y herramientas a aplicar además del enfoque dado al estudio, aclarando la intención de para qué se realizarán los distintos instrumentos para recopilar información.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

En el marco de referencia, se detallan aspectos importantes acerca de la empresa objeto de estudio en el presente trabajo de investigación, es decir, Almacenes El Rey. En este capítulo se presentan los antecedentes y generalidades de la empresa, así como la misión, la visión, y los valores establecidos por la empresa anteriormente mencionada. En el mismo también se mencionan aspectos legales que influyen de forma directa o indirecta al tema de investigación.

2.1 Generalidades de Almacenes el Rey

Como parte de las generalidades, la empresa ha proporcionado información relevante que ha marcado la historia de Almacenes El Rey, destacando la importancia de cada uno de los pasos que se han realizado para lograr el éxito y el posicionamiento que tiene la empresa hoy en día.

En relación con la información mencionada por Vásquez; coordinadora de atracción de talento humano de la organización (2023), se detallan en los siguientes párrafos, los aspectos más relevantes de la trayectoria de Almacenes El Rey.

Almacenes El Rey es una empresa cien por ciento costarricense, fundada por dos hermanos; Marco y Javier Garro, el objetivo de esta, desde sus inicios ha sido ofrecer a los clientes gran variedad de productos en una sola tienda, y gracias a esta

visión los hermanos abren su primer almacén en el año 1999, este ubicado en la provincia de Alajuela, incursionando así en el negocio de venta al por menor.

Para el año 2001, gracias al éxito obtenido comenzaron con la expansión a nivel de la zona metropolitana, inaugurando dos almacenes más, ubicados en las provincias de San José y Heredia. Del año 2003 al 2010, hubo una distribución de sus operaciones alrededor del país, otorgándoles el reconocimiento a sus colaboradores y clientes.

Así mismo, en el año 2022 se inaugura su propio Centro de Distribución de 24.000 metros cuadrados, donde se distribuyen a todos los almacenes más de sesenta y cinco mil productos.

En la actualidad, Almacenes el Rey cuenta con 17 almacenes alrededor del país, de los cuales, cuatro de estas instalaciones son propias y los 13 restantes pertenecen a contratos de alquiler, además ofrecen el servicio de ventas corporativas y tienda en línea. (S. Vásquez, comunicación personal, 01 de setiembre de 2023)

2.1.2 Misión, visión y valores

Es de gran importancia comprender que la misión y la visión en una empresa cumplen con el propósito de proporcionar el motivo de la empresa, ya que van a definir qué, para quién y cómo lo hace, así como también establecen la imagen que se desea dar a futuro, van a servir como puntos de referencia a la hora de toma de decisiones y asimismo van a ayudar a asegurar que toda acción y proyecto que se esté realizando vayan sobre una misma línea de realización con los valores y objetivos planteados.

Barraza explica en sus palabras que la misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el por qué haces las cosas, la misión se trata de qué cosas haces. Una buena misión debe describir qué es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto en el presente como en el futuro, debe proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores. (Barraza, 2019)

La información ha sido obtenida a través del sitio web oficial de Almacenes el Rey (<https://almaceneselrey.com/nosotros>) este brinda la Visión, Misión y Valores a implementar en su organización, los cuales son:

Misión: Somos una compañía costarricense que piensa en las familias y trabaja con pasión, ofreciendo variedad de productos a través de una excelente experiencia de compra.

Visión: Ser el almacén favorito de las familias en Costa Rica ofreciendo felicidad en cada momento de su compra.

Valores:

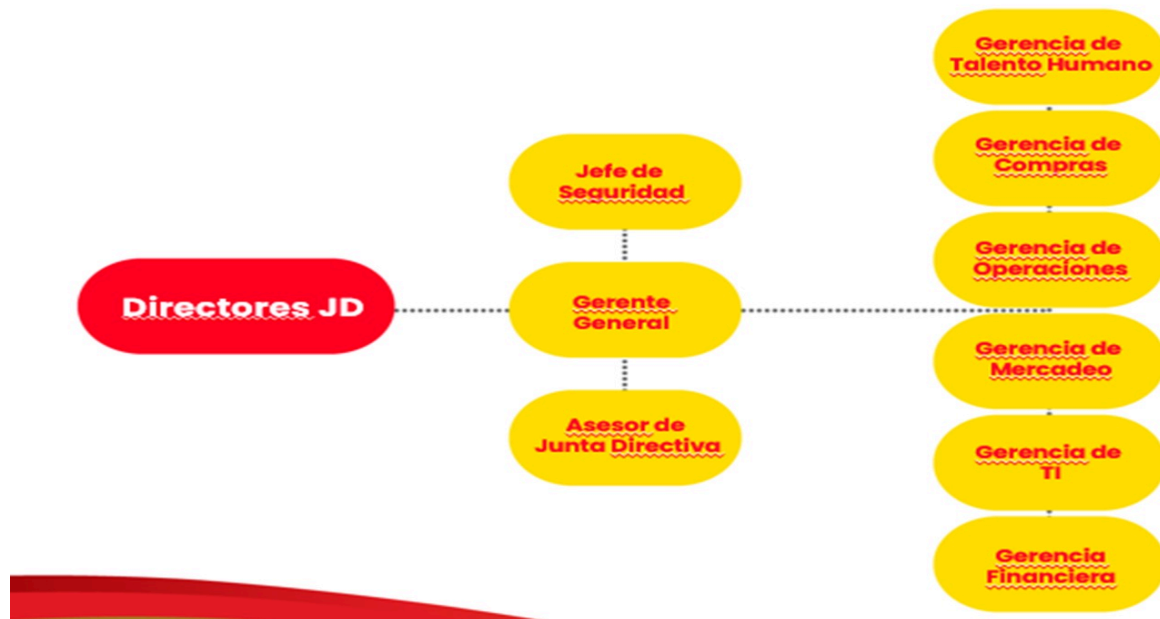
1. **Valentía:** Afrontamos los retos con valentía y todos los días son la oportunidad perfecta para exceder nuestras propias expectativas.
2. **Pasión:** Nos apasiona dar lo mejor de cada uno de nosotros en cada actividad que realizamos, la pasión es el motor que nos guía para hacer las cosas mejor cada día.
3. **Espíritu y trabajo en equipo:** Trabajamos como una gran familia, para lograr los objetivos y construir juntos un mejor Almacenes El Rey.
4. **Integridad:** Hacemos lo correcto y actuamos con compromiso y honestidad.

En resumen, esta misión, visión y los valores de la empresa son herramientas fundamentales para lograr establecer una clara dirección y para la construcción de una cultura deseada.

2.1.3 Área Administrativa de Almacenes El Rey

El área administrativa se encuentra ubicada en las oficinas centrales de Almacenes el Rey en la provincia de Alajuela, cuenta con aproximadamente 111 colaboradores, de los cuales están divididos en varios departamentos, los mismos se pueden observar en la ilustración 1.

Figura 2. Organigrama general de Almacenes El Rey.



Fuente: Elaboración del equipo de Talento Humano de Almacenes El Rey, 2023.

El organigrama general de Almacenes El Rey se encuentra encabezado por los directores de la junta directiva, seguido por el gerente general, un asesor de la junta

directiva y el jefe de seguridad. Las gerencias de cada departamento hacen la continuidad al organigrama sin dejar de mencionar a su equipo de trabajo.

2.2 Aspectos legales/legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

Para velar por la integridad y el cumplimiento de derechos y deberes de los trabajadores en Costa Rica se crea el Código de Trabajo, normativa que regula diversos ámbitos laborales en el país, incorporando leyes en este sentido que sean de interés tanto para el trabajador como para el patrono.

En vista de la temática abordada para esta investigación, es importante recalcar la valiosa labor del Código de Trabajo fomentando las cualidades legales de las que dispone la fuerza laboral del país, y aunque el documento no hace mención explícita sobre la incorporación de distintas metodologías de salario emocional se sobreentiende en la fiabilidad del escrito que velar por el bien del trabajador siempre es primordial dentro de las empresas. Parte de ello es la Ley N° 9343 Ley de Reforma Procesal Laboral, la cual busca la mejora y agilización de procesos que beneficien los derechos del trabajador.

Siendo el beneficio que se ofrece al trabajador la constante de esta investigación se puede entender que el salario emocional va más allá de una remuneración económica y pasa a ser el incentivo que funciona en pro de la retención del colaborador a la vez que el beneficio ofrecido vela por la integridad mental o física del trabajador.

Con lo anterior mencionado es importante recalcar que dentro de la empresa Almacenes El Rey no existe una política de Salario Emocional como tal; se dispone de diversas políticas cómo lo son: Política de compensación, haciendo referencia a salarios o remuneraciones económicas únicamente, política de teletrabajo temporal, enumerando las normativas, motivos y condiciones del teletrabajo en carácter temporal, Política de pago de viáticos en caso de viajes corporativos, Política de pago de combustible de igual manera que la política anterior en caso de viajes corporativos, Política de pago de servicio telefónico en caso de requerir debido a las funciones del puesto, Política de recepción de bonos económicos, Política gestión de convenios con otras corporaciones y las propias Políticas internas de la empresa. Enumerando la totalidad de las políticas se puede concluir que no existe explícitamente y por escrito una política que enumere las condiciones, formas y beneficios del Salario Emocional dentro de la organización.

Considerando la información anterior, este capítulo le aporta valor a la investigación mediante la contextualización de la empresa como objeto de estudio. De acuerdo con lo ya redactado se entiende su estructura, los valores que se fomentan en la empresa y los aspectos legales que comprenden la relación entre el tema de investigación y la organización.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se quiere justificar, e interpretar las hipótesis y los resultados de la investigación de forma ordenada, así como replantear cada una de las preguntas que se han propuesto con mayor profundidad, con la finalidad de brindar referencia o guía para el lector, y así lograr que la investigación sea comprendida de forma clara, iniciando con los aspectos generales del salario emocional.

3.1 Aspectos generales del salario emocional

En el ámbito laboral el salario emocional se refiere a un tipo de compensación y gestión de los recursos humanos en la empresa, es decir, representa una recompensa no monetaria o no financiera a cambio del trabajo de cada empleado, esta va a ser con la intención de saciar ciertas necesidades, impactar su bienestar y alterar su compromiso con la organización de manera positiva.

Santander (2020) explica en sus palabras que el salario emocional abarca todos aquellos beneficios no económicos que te permiten satisfacer necesidades personales y la calidad de vida, como la conciliación familiar, la formación continua o el bienestar físico y emocional, entre otros.

Es decir, el salario emocional puede llegar a ser igual o incluso más importante que el salario monetario, ya que sin él los empleados no llegan a satisfacer muchas de sus necesidades y es por esto que muchas veces prefieren irse. Aumentar el salario emocional da oportunidad a que los trabajadores de todos los niveles se sientan inspirados y atendidos.

Los autores, Augusto et al., (2018), señalan en su artículo que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos. Sin embargo, la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la compañía y su éxito organizacional; si el trabajador labora con un nivel de motivación alto, trabaja de manera más armónica.

Cada organización desea lograr el aumento de productividad y es importante tener siempre en consideración que el mayor activo de una empresa es el capital humano, por esto es importante entender cada una de sus necesidades laborales y personales dentro de la empresa, para así poder motivar.

Rodríguez (2020) menciona que el concepto de salario emocional reconoce que las personas pueden llegar a valorar no sólo los aspectos financieros sino los emocionales y psicológicos en su trabajo, por lo que, puede manifestarse de diferentes maneras, y su importancia puede variar y depender de una persona a otra, algunos ejemplos son:

- Reconocer, valorar y apreciar a la persona por medio de premios, elogios, agradecimientos.
- Darle al empleado la oportunidad de desarrollarse y crecer profesionalmente dentro de la empresa, ya sea por medio de mentorías, capacitaciones o cursos.
- Dar al empleado la posibilidad de tener un equilibrio balanceado entre el trabajo y su vida personal, puede ser por medio de horarios flexibles, teletrabajo o políticas de permisos.

- La cultura del trabajo puede influenciar de manera positiva el ambiente laboral, creando relaciones saludables entre compañeros.
- Los beneficios no monetarios como seguro de salud y plan de pensiones.

Por lo que se entiende que las empresas que ponen en práctica el concepto de salario emocional y su valor suelen tener entornos de trabajo más exitosos, saludables y atractivos para sus empleados, en el siguiente punto se desarrollan las estrategias de atracción y retención de talento gracias a la falta de salario emocional.

3.2 Estrategias de atracción y retención de talento

En el contexto de la gestión del talento humano las estrategias de atracción y retención de los colaboradores son base del éxito al crear un sentido de pertenencia e identificación hacia la empresa. El salario emocional emerge como un factor de suma importancia para lograr este fin al tratarse de un factor más allá de una compensación económica. La priorización de las necesidades emocionales de las personas, así como la satisfacción en los espacios laborales y personales, fortalece el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Por lo tanto, la atracción de nuevos talentos, como lo define Luna (2021), se entiende como “el proceso de entrada de personas que interesan a la organización tanto para su presente como para su futuro inmediato” (p. 04), y la retención de personal como “el proceso necesario para mantener las competencias laborales de los empleados con motivación, emocionalmente activos e incentivados en el cumplimiento de logros” (Fader, 2020, p. 21). De tal modo que las necesidades sean suplidas en

ambos sentidos, desde las expectativas de la empresa, como de la persona que ingresa a generar un valor agregado.

3.2.1 Índice de rotación de personal

La implementación del salario emocional puede tomarse en sí misma como una estrategia para la retención evitando la rotación del personal que “ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa, ya que conlleva realizar nuevas contrataciones y mantener una plaza sin productividad” (Paz, 2018, p. 1). Si se genera una dinámica en la que las personas ingresan y salen continuamente de la organización difícilmente se pueda crear una identidad mutua entre la empresa y el colaborador. Además de que la alta frecuencia de salida del personal puede indicar problemáticas internas asociadas con aspectos integrales como la inclusión y el desarrollo personal.

La rotación del personal es considerada como un problema que afecta a las empresas a nivel mundial, llamada también inestabilidad laboral. (Anvari, 2014 como se citó en Grisales, 2020). El proceso no termina con la obtención del talento, es necesario que perdure y se logren resultados concretos según plazos estimados.

El índice de rotación de personal se ha definido por diversas causas que afectan directamente a la persona trabajadora desde diversos ámbitos, por medio de un estudio aplicado Cadena (2017) categoriza tales causas en remuneración, carga de trabajo y liderazgo y motivación.

Cadena (2017) especifica que una de las principales razones de salida se asocia con la asignación salarial, pues las personas renuncian en muchos casos por este motivo al conocer ofertas de empleo con salarios mayores al que reciben en el puesto actual. En cuanto a la carga de trabajo se comprende que puede tratarse tanto de esfuerzos físicos como esfuerzos de concentración por lapsos muy grandes. La carga mental en relación con el estrés puede ser verdaderamente angustiante. Y en el caso del liderazgo y la motivación se hace referencia primordialmente a la relación del personal con sus superiores, pues cuando hay problemas graves de comunicación las personas suelen recurrir a la renuncia, más aún cuando no hay un acompañamiento interno para resolver la problemática que se presente.

Además, en el índice de rotación de personal, se debe tomar en cuenta, como argumenta Bravo et al (2022), que “cuando un empleado deja sus funciones en una empresa sea de manera voluntaria o no, esto va a tener consecuencias en una serie de costos en los que la empresa deberá invertir para buscar el elemento que sustituya sus funciones” (p.9). Esto representa también un costo de oportunidad, pues el desprendimiento de una persona colaboradora resulta en un nuevo proceso de reclutamiento. De igual forma, es importante reconocer el efecto que genera la salida de un compañero (a) de trabajo para el resto del personal, que posiblemente no puedan sentir estabilidad o comodidad al evidenciar el constante cambio de personas.

3.2.2 Estrategias de salario emocional

Las estrategias de atracción y retención deben de alinearse a las estructuras y al contexto organizacional, ya que se ven inmersas en un campo de constante búsqueda

de estabilidad y gestión que requiere de un estudio continuo dentro de las organizaciones, retratado como un compromiso que se asume para un bien común.

El efecto deseado por las organizaciones se centra en la atracción de las personas con las cualificaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos y que puedan alinearse a los propósitos que forjan el sentido organizacional. Con el fin de fomentar este estado, donde los talentos idóneos aspiran a ser parte integral de la organización, Saldívar y Moctezuma (2020) proponen la siguiente recomendación que las empresas deben considerar como parte de sus incentivos:

El trabajador valora más otras variables que van más allá de un sueldo económico, como la flexibilidad de horarios, capacitaciones, beneficios sociales, clima organizacional, etc. En pocas palabras, el bienestar laboral. En este contexto, se sitúa la estrategia conocida como “salario emocional”, es decir, aquel incentivo tangible o intangible que al ofrecerlo no representa gran costo para la empresa (p.77).

La consolidación de estrategias y esquemas que preponderan el salario emocional colocan en plena ventaja a las empresas para alcanzar el talento en las personas que cumplen con los perfiles deseados según las operaciones o actividades administrativas. Al implementar el salario emocional cuentan como estrategias o métodos de consolidación los siguientes tópicos que enumera Riquelme (2023):

- 1) Propósito: al generar un nexo entre la importancia e impacto de los objetivos personales con los de la empresa.

- 2) Dirección: referente al acompañamiento que se otorga a la persona empleada para elegir una dirección profesional.
- 3) Autonomía: sobre la libertad en el contexto laboral para el manejo de tiempos y proyectos.
- 4) Disfrute: la promoción de momentos de placer y diversión para obtener espacios positivos.
- 5) Creatividad: creer en las nuevas ideas y resaltar la originalidad.
- 6) Maestría: ser la base para que la persona empleada pueda desempeñarse de manera especializada en una tarea que desee.
- 7) Sentimiento de pertenencia: al sentirse como una persona empleada de valor junto con la posibilidad de conectar con el equipo.
- 8) Desarrollo profesional: la oportunidad de utilizar diversos talentos de la persona empleada para mejorar en su puesto.
- 9) Inspiración: dada por la alineación de ideas y la generación de espacios de conexión en el trabajo.
- 10) Desarrollo personal: permitir escenarios empresariales en los que las personas puedan valorar su desempeño propio y puedan convertir sus errores en aprendizaje con reflexión y flexibilidad. (p. 69)

Las estrategias que desarrollen los empleadores para la integración de nuevas personas trabajadoras en las distintas áreas de operación deben contener variables

relacionadas con estos temas, que no solo puedan correlacionarse con el desarrollo económico y los incentivos de asociados a este, sino también con la influencia psicológica y humanitaria desde la sensibilización que refiere al entorno personal y las experiencias fuera de la vida laboral, asumiendo con esto características de responsabilidad social.

Figuroa (2014), como se citó en Pinto (2019), explica una medida para aplicar estratégicamente dentro de los primeros pasos de presentación con la persona que se desea contratar. Corresponde a la estimación “de las motivaciones que tiene el aspirante al momento de aplicar a las ofertas que ofrece la compañía, para de esta forma, determinar desde el inicio si la visión del aspirante encaja con la visión y estrategias de la organización” (p.5). La comunicación de las expectativas coloca en perspectiva la alineación cultural de la empresa con el perfil de la persona, la relación con el nuevo talento y puede reducir la incompatibilidad que podría sentir eventualmente la persona con el proceder de las tareas que se le otorgan. La claridad por parte de ambos actores es primordial.

A su vez, no solo hay que pensar en las estrategias de atracción y retención desde el proceso de contratación, puesto que Mellahi y Collings (2010) como se citó en López (2020) mencionan la importancia de la percepción que las personas tengan de la organización desde antes de hacer cualquier tipo de aplicación a una vacante o incluso sobre la apreciación que se genere hacia las labores empresariales u operativas;

La marca de la empresa, que sirve para que la empresa se vuelva atractiva en el mercado laboral, convertirse en un empleador de elección, es decir, que los profesionales se sientan atraídos por trabajar en la empresa, y crear un reconocido “gran lugar para trabajar” (p.17).

La solidez con la que se construya la marca incide de manera directa e implica un esfuerzo por generar una previsualización de los rasgos positivos e inspiracionales con los que se cuenta. El refuerzo de la reputación se comporta como un activo de valor para la llegada y permanencia de la fuerza laboral enfocada en el crecimiento integral. El apoyo en temas como la escalabilidad dentro de la organización es imprescindible para las nuevas generaciones. Por tal razón, para atraerles es necesario entender que, a partir de “su deseo de capacitación y desarrollo se debe pensar en la construcción de la carrera profesional de manera horizontal, haciendo más nutritivos los puestos de trabajo y brindando movilidad en el mismo nivel jerárquico” (Maison, 2013 como se citó en Soro, 2019, p. 15).

La comprensión de lo que para los potenciales colaboradores es importante remodela el abordaje del proceso. “Los estudios indican que a los millennials les interesa la autenticidad y los valores institucionales, por tal motivo buscan trabajar dentro de organizaciones que tengan estas características con el fin de impulsar el cambio” (Eche et al, 2019, p.38). La comprensión de los factores personales tiene un valor particularmente especial. En este sentido, Tovar (2019) recomienda;

Intervenir no solo con recursos financieros sino en programas y/o estrategias organizacionales que contribuyan en un equilibrio integral y exitoso entre vida

familiar y vida laboral de todas las partes involucradas. Ya que estos factores se están omitiendo parcial o totalmente en algunas empresas, lo que ha impulsado la migración de 'millennials', ya que ellos tienen perfectamente y muy bien definidos estos factores al momento de permanecer en una empresa o salir a buscar una nueva oportunidad laboral (p.83).

La inversión en esquemas que permiten homologar beneficios laborales con resultados empresariales y personales es una fórmula que se traduce en éxito, aunque para su permanencia, la consecuente retención del personal; es preciso un comportamiento sostenido y extensivo que vitalice las mejores condiciones laborales e impulse las habilidades y competencias de las personas empleadas e incluso haga surgir nuevas. Ochandio (2020) se refiere a esta idea con la relevancia del liderazgo, afirmando que “de nada sirve elaborar unas estrategias de captación, formación y fidelización de talento cuando quien ha de dirigir las y gestionarlas no lo hace de forma adecuada (p.42).

3.2.3 Beneficios

En torno a los beneficios se genera una fuerte asociación con la seguridad. Con los programas de beneficios los empleados perciben mayor estabilidad y una valoración significativa de su rol en la empresa. “Se sienten más seguros en su trabajo cuando saben que tienen buenos seguros médicos, programas de maternidad justo, y días de vacaciones pagados íntegros” (Hurtado y Taquez, 2021, p. 16)

Sin embargo, estos beneficios pueden no ser suficientes respecto a las expectativas si se piensa en los beneficios como un conjunto de facilidades que

“entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso” (Sanz, 2022, p.10-11)

Con este refuerzo, se hace referencia a los beneficios que están asociados a las emociones y al bienestar del empleado, a través de estas facilidades que permiten el confort de la salud mental del personal es que se puede generar un sentimiento de pertenencia. Hay una responsabilidad explícita con el cuidado integral del personal, y para tal efecto;

El salario económico es imprescindible pero no suficiente, donde el salario emocional llega a procurar satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral, se trata de una inversión a largo plazo para retener el talento. (Gamboa, 2022, p. 37)

Entre los beneficios que expone Gamboa (2022) se encuentran la flexibilidad horaria, buen ambiente laboral, permitir el desarrollo profesional, brindar opciones de crecimiento interno, teletrabajo, acceso a espacios de recreación y espacios de trabajo agradables. Estos contribuyen al bienestar e incluso a mejoras de la productividad de los trabajadores, al permitirles conciliar su vida laboral con su vida personal. La conciliación comprende la capacidad de equilibrar las responsabilidades del trabajo con las responsabilidades personales y familiares y este es un concepto que valoran de sobremanera las personas en la actualidad a la hora de optar por un nuevo empleo.

3.3 Percepción del colaborador sobre el salario emocional

La percepción, como fundamento receptor de información en las personas, posee la cualidad de generar una respuesta a cualquier estímulo brindado por el entorno. Sánchez (2019) dice que “la percepción se refiere al producto de procesos psicológicos en los que están implicados el significado, las relaciones, el contexto, el juicio, las experiencias pasadas y la memoria” (p. 9). Por su parte, Osorio (2018) menciona que la percepción “Supone la interpretación de los estímulos recibidos concibiendo las formas y totalidades” (p. 52).

De acuerdo con las ideas que mencionan los autores, se entiende la función principal que toma la percepción como reacción humana. Visto desde el enfoque orientado a esta investigación, estos conceptos abren paso a considerar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al tema central, el salario emocional. La percepción del colaborador es un punto importante en la empresa, ya que, como lo comentan Arrascue et al. (2021), el clima organizacional se ve influenciado por la percepción de los colaboradores, además de que en el trabajo y el rendimiento se refleja la eficacia de acuerdo a estas percepciones (p. 281).

Como bien se menciona en el apartado *3.1 Aspectos Generales del Salario Emocional*, existen distintas prácticas que conforman este tipo de salario dentro de una organización, haciendo entender que “la satisfacción va más allá de una necesidad monetaria y que las personas desean sentirse involucrados y reconocidos dentro de las organizaciones” (Hurtado & Taquez, 2020, p. 9). De este modo, se comprende que la satisfacción laboral es uno de los criterios con los que se puede medir la percepción

que el colaborador tiene sobre el salario emocional. Y es que el nivel de satisfacción laboral es lo que impulsa al colaborador a un mejor desempeño y rendimiento dentro de la empresa. Mora & Mariscal (2019) expresan que:

La satisfacción laboral juega un papel determinante en el desempeño laboral ya que los servidores perciben de forma diferente su ambiente de trabajo y las acciones favorables que acomete la empresa a la que pertenecen a favor de su bienestar, constituyendo acciones que puedan determinar su actuar, transmitiendo a terceras personas de fuera del ambiente del trabajo que lo rodea, influyendo de una manera involuntaria de forma positiva y negativa (p. 2).

Por lo que mantener un alto nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa genera una mejor percepción del colaborador con respecto a la organización, y es que como bien lo menciona Pedraza (2018), la satisfacción laboral “es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja de manera importante el estado de bienestar del empleado con su trabajo” (p. 92).

De esta manera, se comprende la estrecha relación entre el bienestar y comodidad que sienta el colaborador en la organización y su percepción sobre la misma a la hora de tomar una decisión que la involucre, ya que, “la satisfacción laboral afecta el clima laboral y el desempeño satisfactorio tanto individual como organizacional” (Mora & Mariscal, 2019, p. 2). Por lo que, el cómo perciba un colaborador el entorno y contexto de la empresa es de vital importancia si se habla de rendimiento y entrega de buenos resultados. Así se entiende que, el salario emocional,

impacta de gran manera en cómo se desarrollen las funciones dentro de la empresa medidas por el rendimiento de cada empleado.

Ahora bien, la percepción y satisfacción no solo abarcan la medición de desempeño sino también, como lo mencionan los diferentes autores, se extiende a un tema de clima organizacional, influyendo dentro de esto y generando nuevos estímulos a interpretar para el resto de las personas colaboradoras dentro del mismo ambiente laboral. Navarrete et al. (2023) mencionan que:

...el clima organizacional incide directa o indirectamente en la productividad empresarial, por lo que se debe propiciar un adecuado ambiente de trabajo para que las metas y objetivos propuestos por los directivos dentro de una organización se den en el término establecido, bajo condiciones favorables y considerándolos como un recurso de importancia para el trabajador (p. 1763).

En relación con ello, Iglesias & Torres (2018) refuerzan la idea al explicar la importancia del conocimiento sobre el clima organizacional diciendo que “proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional” (p. 206). Así, se entiende el enfoque que brinda el saber de información tan valiosa como la satisfacción del personal en relación con la empresa, ya que, conociendo las distintas percepciones, tal y como lo mencionan los autores, se tiene la oportunidad de mejorar los aspectos que sean necesarios con el propósito de retener al talento potencial de la organización.

Además, de la mano con la satisfacción laboral se encuentra la felicidad organizacional. Para Contreras & Suescun (2020), “la felicidad en una persona se caracteriza por darle un enfoque positivo tanto en su vida personal como profesional” (s.p.). Por su parte, Chumaceiro et al. (2023), exponen que:

...con individuos motivados y felices, se propician ambientes positivos que incrementa sus fortalezas y competencias... hacer de la organización un lugar propicio, agradable e importante para el desarrollo integral de los individuos, se traduce en bienestar para todos en la organización.” (pp. 126-127).

También, Chumaceiro et al. (2023) mencionan que la felicidad organizacional se asocia con “flexibilidad y motivación como: Ambiente de trabajo, relaciones entre compañeros, posibilidad de seguir estudiando, ascender de puesto y demás beneficios” (p. 128). De este modo, se entiende la felicidad organizacional como un factor responsable a la reacción del colaborador de acuerdo con todo aquello que le ofrezca la empresa, asociado a la satisfacción de este, siendo este otro criterio más a tomar en cuenta si se quiere medir la percepción del colaborador.

Ramírez (2019, p. 17) enlista una serie de factores en los que se ve reflejada la felicidad organizacional a la hora de medirse, siendo algunos de estos:

- Desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Creación de buen clima laboral.
- Motivación entre el personal.
- Aumento de la productividad.
- Aumento del compromiso y sentimiento de pertenencia.

- Reducción de la tasa de rotación de empleados.

Además, en su mismo trabajo, Ramírez (2019, pp. 18-30) expone mediante qué herramientas y elementos se puede medir la felicidad organizacional, algunos tales como:

- Liderazgo firme y cercano.
- Propiciar las relaciones interpersonales.
- Sentido de propósito.
- Programas de sostenibilidad ambiental.
- Capacitación y oportunidades de desarrollo.
- Formación en inteligencia emocional y habilidades blandas.
- Reconocimiento y confianza.
- Promoción del bienestar físico.
- Salario emocional.
- Evaluaciones periódicas.

Bajo esta misma línea, cabe destacar que la empresa de Almacenes El Rey actualmente no cuenta con ninguna política e instrumento que permita medir los indicadores de satisfacción y/o felicidad organizacional. Esto, según lo expresado anteriormente por los autores mencionados, siendo una herramienta fundamental dentro de la medición de dichos índices.

De acuerdo con lo mencionado en la revista Forbes Colombia (2024), Buk (software enfocado en recursos humanos) realiza una encuesta en línea llamada “Building Happiness” con una frecuencia anual sobre la medición de la felicidad organizacional. Por su lado, RateNow (2020), empresa dedicada a la creación de herramientas para mediciones de satisfacción y felicidad laboral, menciona que la cadencia anual funciona bien con encuestas de clima organizacional, sin embargo, también se pueden aplicar los pulsos laborales (pulse surveys) que son herramientas para medir la experiencia del colaborador en un cuestionario más corto y con una periodicidad más recurrente la cual puede variar entre semanal, bisemanal o mensual.

Para obtener mejores resultados se pueden aplicar distintos instrumentos que faciliten la recolección de información. Las encuestas son una opción factible a la hora de recopilar información y Feria, Matilla & Mantecón (2020) las explican como un “método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos” (p. 72). Así, es más fácil llegar a los colaboradores para conocer mejor su posición respecto a un tema en específico que se quiera abordar, siendo una puerta de oportunidades para recopilar información sobre su percepción del clima organizacional y satisfacción laboral.

Además, como parte de la motivación empleada para un mejor clima organizacional y niveles de felicidad dentro de la empresa, se encuentran los reconocimientos que se realicen a los colaboradores, aportando valor no necesariamente monetario al trabajo de cada trabajador. Mezzadri (2021) menciona que para un reconocimiento laboral “se tienen en cuenta la relevancia de sus acciones

y su buen desempeño social, laboral, etc., merecedores de un agradecimiento, felicitación o premio, en virtud de sus aportes a una organización o un grupo social” (p. 172). Es por ello que dicho incentivo permite obtener un alto impacto en la percepción del colaborador si se emplea de manera correcta, generando una sensación de importancia y visibilidad al trabajo realizado por parte del empleado.

Entendiendo estos conceptos, es más fácil hilar el salario emocional con la importancia de conocer factores como la motivación y satisfacción laboral, el clima organizacional y cómo se puede recopilar información para conocer más detalles desde la percepción del empleado.

Y es que, como bien se menciona en párrafos anteriores, el salario emocional juega el papel de motor de arranque en la motivación y desempeño del colaborador. Quintero y Betancur (2018) dicen que:

Se puede suponer que la retribución económica es fundamental, pero la no monetaria tiene un impacto sobre la motivación, ya que allí se hace un reconocimiento y se valora lo que hace un colaborador desde su puesto de trabajo... El salario emocional, considerado ese salario intangible, se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol dentro de la organización. (párr. 16 y 20).

Así, se reafirma el impacto motivacional que tiene el salario emocional en los colaboradores, quienes más allá de una remuneración económica esperan ciertos incentivos y beneficios extra que les permitan percibir un mejor recibimiento y trato por parte de la empresa hacia ellos. Ramírez (2019) comenta que:

(...) una nueva forma de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas de las empresas y promover el bienestar psicosocial de los trabajadores... es la capacidad de una organización para brindar bienestar a sus colaboradores en el ámbito laboral, contribuyendo al despliegue de sus fortalezas y a su mejor desempeño, creando así una verdadera ventaja competitiva (p. 8).

Es de este modo que, entendiendo los diferentes términos abordados a lo largo de este apartado, cobra relevancia la buena gestión y atención a la felicidad organizacional dentro de una empresa, ya que es esta el motor que impulsa el buen desempeño de los colaboradores y la que permite una sinergia entre todos los conceptos previamente mencionados.

3.4 Estrategias de gestión de salario emocional

Entendiendo la gestión cómo la forma en la cual diferentes actores se organizan y manejan diversas partes de su flujo de trabajo en búsqueda de un objetivo o meta final. Por su parte las estrategias de gestión involucran el planteamiento de los objetivos, analizando el ambiente competitivo y la organización a nivel interno, generando a su vez diversos planes de acción y procurando que las personas o

insumos que lleven a cabo su implementación sean capaces de atender estos procesos de manera óptima y precisa. (Kenton, 2023)

Por su parte, la gestión de los Recursos Humanos hace referencia al cúmulo de decisiones que son tomadas para gestionar el recurso humano perteneciente a la empresa en búsqueda de mantener no solo un buen curso del negocio, sino también una buena cultura y clima entre el personal. (Zendesk, 2023)

Con esto en mente, se logra conceptualizar las estrategias de gestión de salario emocional como los diversos procesos que manejan y son llevados a cabo por los diversos agentes líderes del proceso, entre los que se puede mencionar la incorporación, seguimiento, evaluación y mejora del salario emocional en las organizaciones.

La efectiva gestión del recurso humano perteneciente a la organización es de suma importancia, la capacidad de no solo atraer, retener y desarrollar tiene un impacto directo en el éxito empresarial. Es por se vuelve vital comparar las sus prácticas empresariales referentes a salario emocional con otras organizaciones que se encuentren en el mismo mercado al que se pertenece.

En la actualidad posee una relevancia crucial entender y explorar el mercado al que las organización pertenece en búsqueda de la mejora continua en diversas áreas cómo lo son la gestión financiera, el formato del marketing, los procesos de selección, o bien las estrategias de salario emocional, es por eso que durante años las organizaciones han implementado diversas técnicas en búsqueda de conocer y

comparar prácticas implementadas dentro de un mercado específico, sobre el concepto de benchmarking, Chancafe (2020) comentan lo siguiente:

El Benchmarking es una técnica y/o estrategia utilizada ampliamente por las organizaciones cuya finalidad es optimizar sus procesos, resultados y desempeño, ha demostrado ser una estrategia útil ya que te permite destacarse en el mundo empresarial y convertirte en un líder superándote a ti mismo, tanto en el proceso, como calidad y productividad. (P. 186)

Por su parte Briones, Carvajal y Sumba (2021) citando a Cárdenas (2006) afirman que a nivel histórico Xerox Corporation inicia el “benchmarking competitivo” en el año 1979, haciendo uso de este en sus operaciones industriales para examinar sus costos de producción unitarios, esto debido a que en este periodo se incorporan empresas como Canon, Ricoh o Minolta en el mercado de las fotocopias y la gestión de impresión, brindando al público mejores precios que los ofrecidos por Xerox Corporation.

El benchmarking es un tema con gran profundidad, permitiendo llevar a cabo diferentes enfoques, perspectivas y modelos para aplicar la técnica, referente a eso Briones, Carvajal y Sumba (2021) citan a Hernández y Cano (2017) quienes enumeran las siguientes formas de benchmarking:

- a. Benchmarking interno: Se refiere al análisis que se realiza dentro de la organización, en busca de mejorar las prácticas dentro de sus límites, debido a esto se realizan comparaciones entre diversas sedes de la

organización, las prácticas únicas, dimensionar las necesidades de integración.

- b. Benchmarking externo o competitivo: Se refiere a un análisis abierto a los factores externos de la organización, comparando estándares de otras empresas competidoras dentro del mismo mercado, se dimensiona como de mayor dificultad que el interno ya que los competidores no suelen compartir sus ventajas competitivas o puntos fuertes a nivel de gestión. Dentro del benchmarking competitivo o externo se hace referencia al benchmarking genérico, donde se comparan los logros de diversas organizaciones (sin tomar en cuenta el mercado a que pertenecen), se resaltan procesos afines, funciones, roles y demás puntos que se consideren relevantes dentro del proceso. Por último, se menciona el benchmarking funcional, identificando prácticas exitosas de otra empresa (del mismo u otro mercado) que se considere líder dentro del mercado, se busca comparar los estándares de la empresa con los existentes en el mercado.

En cuanto a los beneficios de aplicar el benchmarking interno y externo en las organizaciones, se hace referencia a lo establecido por Fernández (2018):

- Mejora directa del valor agregado que se ofrece a nivel de producto o servicio, basándose en comparación de precios, costos de producción, material utilizado.
- Aumento del nivel de producción, debido a la búsqueda de adaptación en los factores de producción de las empresas líderes en el mercado.

- Conocimiento a fondo de los procesos, deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos de producción existentes a nivel interno de la organización, además de las fortalezas y oportunidades internas que deben ser explotadas a nivel competitivo.

Entendiendo esto, se logra dimensionar que el benchmarking es una técnica que permite mejorar diversos procesos dentro de una empresa, de igual forma Bayés (2023) detalla otros beneficios de ejecutar estos procesos dentro de las organizaciones:

- Permite conocer factores clave del posicionamiento de los competidores en el mercado, además de determinar factores comunes del público meta, permitiendo adaptarse a los gustos y necesidades de este.
- Motiva la revisión periódica de los planes estratégicos establecidos, defendiendo los puntos débiles en los procedimientos que puedan llegar a ser encontrados durante su revisión.
- Identifica a los competidores directos, permitiendo conocer las herramientas que utilizan, los procesos que los hacen ser más competitivos, con esto siendo posible contrarrestar su efecto en el nicho de mercado en común.

Teniendo claras las ventajas competitivas que pueden presentarse posterior a realizar un proceso de Benchmarking interno y externo se debe dimensionar la posibilidad de determinar un presupuesto para la implementación de estrategias concluidas al finalizar el benchmarking, hacia esto se resalta lo establecido por Señalin

et al. (2020) quienes indican que: “La generación de presupuestos comprende el establecer qué se debe hacer para lograr determinado resultado, debido a eso se entiende que es relevante, tomando en cuenta la situación actual de la empresa, resultados anteriores, las oportunidades existentes en el mercado y los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo”. (p. 1706)

Basándose en lo anterior se logra comprender la necesidad de disponer de un presupuesto específico para la planificación de un proceso de benchmarking dentro de las organizaciones, por su parte Fernández (2020) menciona la existencia de plataformas virtuales gratuitas para estas prácticas cómo lo puede ser Google Trends, herramienta la cual recopila búsquedas de tendencias actuales, comparando a su vez la popularidad respecto a diversas palabras clave; o bien SimilarWeb, sitio el cual analiza los mercados y competencias descubriendo variedad de oportunidades, audiencias nuevas, tendencias relevantes, entre otras.

Aún con la posibilidad de usar plataformas gratuitas es relevante la disposición de un presupuesto, esto con miras hacia la implementación de las mejoras encontradas durante el proceso, brindando un panorama financiero factible y permitiendo una mejor toma de decisiones y priorización de necesidades de cambio o mejora de lo evaluado.

Cómo se menciona anteriormente existen diversos modelos de benchmarking, sin embargo, el modelo mencionado por Briones, Carvajal y Sumba (2021) quienes citan a Hernández y Cano (2017) dimensiona cuatro fases:

- **Fase de planificación:** Cómo primer objetivo se requiere dimensionar lo que se quiere investigar cómo compañía, entendiendo que debe ser viable y factible,

mientras más se busque ampliar el margen de estudio, más alto será el margen de error, por ende, lo mejor es enfocarse en un área en específico.

- **Fase de análisis:** Busca comprender la manera en la que se desempeñan diversas funciones o actividades en las organizaciones y cómo la propia puede adaptar (lo que considere óptimo y oportuno) los mismos en búsqueda de una mejora.
- **Fase de integración:** se fija objetivos puntuales en los que se verán involucrados los descubrimientos fruto del análisis realizado, se busca determinar mecanismos para lidiar con las deficiencias detectadas.
- **Fase de acción:** Se toma acción tomando en cuenta la planificación que se concretó en la fase de integración.

De esta forma, se puede comprender la relevancia de realizar una planificación estratégica del proceso de benchmarking a realizar en la organización.

Con respecto a la durabilidad de las prácticas empleadas con el pasar del tiempo Fernández (2020) agrega a las cuatro fases anteriormente enumeradas una quinta:

- **Fase de seguimiento y mejora:** Se realiza un informe de los datos recopilados más importantes del proceso llevado a cabo, esto con el fin de ser apoyo para procesos futuros en búsqueda de la mejora continua. La relevancia de esta fase surge a la necesidad de no investigar nuevamente lo ya estudiado dentro de la competencia, además de poder monitorear los cambios que existan en el mercado de los puntos evaluados.

Es importante recalcar que los procesos de benchmarking deberán ser periódicos, conocer la competencia y al público meta de la organización refiere a una ventaja competitiva dentro del mercado, permitiendo desde la implementación de mejoras en diversos ámbitos hasta la reducción de costos.

Con esto en mente, es relevante comprender que cada proceso de benchmarking es único y debe buscar adaptarse a las necesidades de la compañía, del personal, los factores económicos, sociales y demográficos que existan dentro y fuera de la empresa. Será de suma relevancia el estudiar las necesidades, objetivos y presupuestos previos a la implementación y puesta en marcha de este tipo de dinámicas.

En conclusión, un marco teórico puede llegar a ser la columna vertebral de la investigación si está bien fundamentado. Gracias a este marco teórico se ha logrado proporcionar un contexto totalmente integral para trabajar o abordar el problema u objetivo de esta investigación. La variedad o diversidad de perspectivas y enfoques que se presentan en el marco teórico ha brindado una base sólida para el diseño y la implementación de la investigación. A medida que se avanza se va a continuar utilizando este como guía para interpretar hallazgos y extraer conclusiones significativas.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la recopilación de datos, en relación con las variables predefinidas y los instrumentos propuestos, con el objetivo de evaluar el estado de la empresa objeto de estudio con respecto al salario emocional y los aspectos relevantes para el diseño de un plan destinado a las áreas de atracción y retención de talento.

La información recopilada se obtiene mediante varios métodos, que incluye entrevistas dirigidas al coordinador del área de gestión de talento humano, la administración de cuestionarios a una muestra representativa del personal

administrativo y la recopilación de datos por medio de encuestas a personal que trabaja en empresas del sector de consumo masivo.

4.1 Estrategias de Atracción y Retención

La primera variable de investigación se enfoca en el análisis de las estrategias implementadas por la empresa Almacenes El Rey con el propósito de atraer y retener al talento humano. En la misma se abarcan diversos aspectos como lo son los beneficios ofrecidos, y los planes diseñados que contribuyan a esto.

Tal como señala Meneses (2019), las estrategias para atraer y retener al personal están altamente ligadas a la noción de salario emocional. Esto subraya la importancia que este tema adquiere para las empresas que desean mantener y atraer a los mejores talentos. Tras consultar a los colaboradores de Almacenes El Rey sobre el concepto de salario emocional, se identifica que el 85% de las personas encuestadas conocen acerca del tema y lo asocian con beneficios no económicos y motivación, por otro lado, el 15% menciona no tener conocimiento del tema.

Otro factor que es de suma importancia en dichas estrategias es el índice de rotación, tal y como lo menciona Cadena (2017), esto se interpreta como un signo revelador y que está directamente relacionado con una compensación inadecuada, incluyendo aspectos, más allá de lo monetario, además, puede ser un indicio o generador de problemas internos como lo son la desmotivación e incertidumbre que afectan aspectos fundamentales en el día a día del colaborador. En la tabla 4 se muestran los datos de la encuesta sobre la influencia del salario emocional en la rotación del personal de la empresa Almacenes el Rey.

Tabla 4. Influencia del salario emocional en la rotación del personal de la empresa Almacenes el Rey.

Factor que influye	Percepción	Porcentaje
Desmotivación	Puede haber desmotivación al existir tanta rotación	10%
	Tiene un peso considerable, pues la salida de varios compañeros de trabajo envía una señal clara de que algo está ocurriendo en el entorno laboral o en las condiciones cotidianas de trabajo.	7%
	Facilita la partida de otros compañeros, debido a que quienes se han ido pueden sugerirles y motivarlos a tomar la misma decisión.	7%
Curva de aprendizaje	Influye por la curva de aprendizaje de los que quedan y puede darse que las personas que se van busquen como llevarse a otros	7%
	Desestabiliza el rendimiento de un departamento	3%
	Recargo de trabajo, procesos de capacitación que retrasan el trabajo diario.	7%
	La rotación influye en la empresa por el tiempo que tarda un colaborador en comprender el negocio y tener todo el conocimiento necesario para dar lo mejor de sí.	3%

Incertidumbre	Genera incertidumbre entre los colaboradores y acaba con cualquier idea de estabilidad y fidelidad en una empresa.	17%
	Influye en un 100%, ya que se transmite esa inestabilidad y ese deseo de buscar siempre “algo mejor”	8%
	La rotación es nociva por múltiples aspectos, entre ellos da la sensación de falta de información sobre lo que ocurre.	3%
	Desde el punto de vista de marca empleadora, a nivel de mercado se ve mal y además puede generar temas de incertidumbre que el personal perciba que no es una empresa estable	2%
	Genera miedo y un golpe de realidad de desempeño	2%
	Ansiedad	5%
	Cada vez que se informa sobre la salida de personal, se puede intuir que algo negativo está pasando en la organización.	5%
	Al contar con rotaciones altas, se genera desconfianza debido a que esto puede relacionarse con inconsistencias de la organización que la gente valora para irse.	5%

	Afecta considerablemente, ya que una rotación elevada, de la percepción de inseguridad laboral.	7%
	Reduce la moral y la confianza en la empresa	2%
Total		100%

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Con respecto a lo anterior, el 56% de los colaboradores encuestados identifican la incertidumbre como el principal factor que influye con la rotación del personal, como segunda opción está la desmotivación, que representa el 24%, seguido de la curva de aprendizaje elegida por el 20% de los trabajadores. Aunado a esto, el coordinador de talento humano de Almacenes El Rey, indica que en la actualidad el índice de rotación de personal en el área administrativa de oficinas centrales, ronda entre un 17% a un 20% de forma anual, es decir, cerca de 17 personas por año se desligan de la organización, además menciona que se han identificado algunas limitaciones en el área de retención de personal, debido a carencias en temas de salario emocional, tales como: póliza de seguro, subsidios en espacio de recreación familiar, días de teletrabajo, reconocimiento interno y una estrategia sólida de líneas de promoción interna.

Al valorar la importancia de disminuir la rotación de personal, se establece un vínculo directo con los beneficios ofrecidos por la organización. Ya que estos buscan fortalecer el sentimiento de pertenencia dentro del equipo. Es por eso por lo que se ha consultado a los colaboradores de Almacenes El Rey para identificar los beneficios que estos identifican dentro de la empresa, los cuáles se observan en el gráfico 1. Cabe

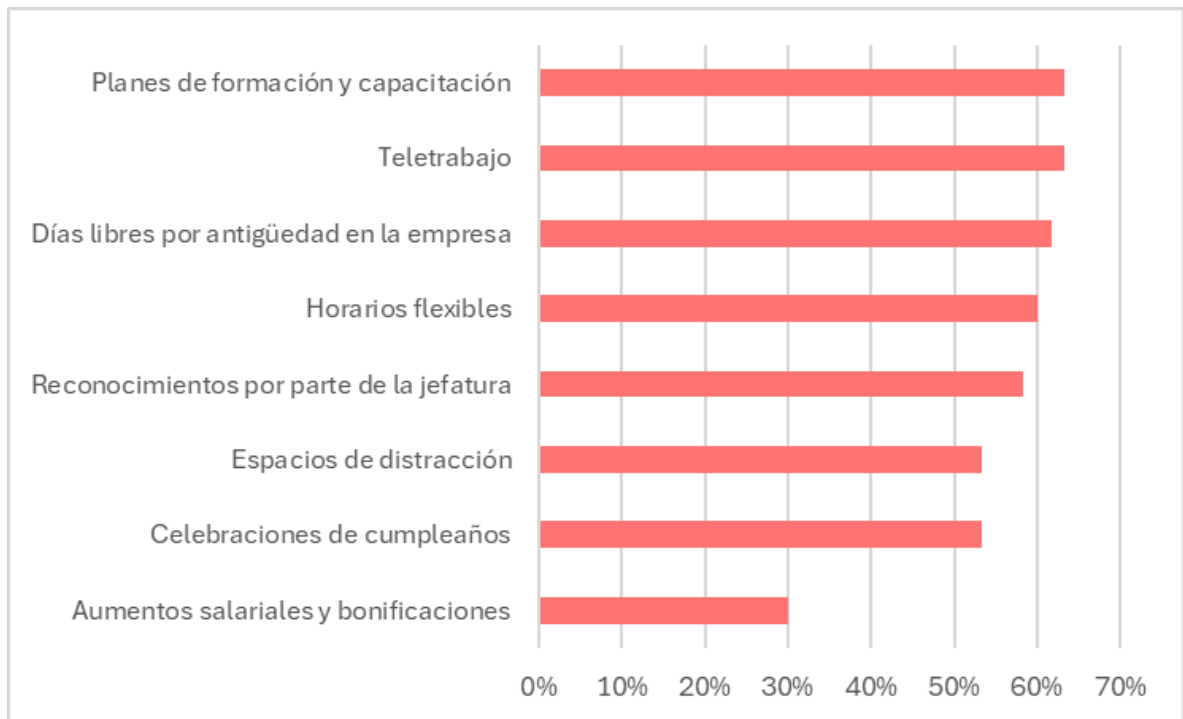
mencionar que, para este estudio, los beneficios han sido agrupados en tres categorías diferentes, las cuales se detallan a continuación:

- Relación vida/trabajo: Esta categoría incluye diversos beneficios adicionales al salario, como bonificaciones, celebraciones de cumpleaños, días libres por antigüedad, horarios flexibles y teletrabajo. Estos incentivos ayudan a motivar al personal, fortalecen el ambiente laboral y facilitan la conciliación entre la vida profesional y personal.
- Salud mental, física y emocional: se refiere al bienestar integral, que abarca la salud mental, física y emocional. Este enfoque considera que el bienestar no se limita únicamente al aspecto físico, sino que también incluye aspectos emocionales y mentales. Por lo tanto, cuando se mencionan "espacios de distracción y bienestar", se está haciendo referencia a actividades y prácticas que contribuyen al bienestar en todos estos aspectos: físico, mental y emocional.
- Desarrollo profesional continuo: En esta categoría se engloban beneficios que estimulan el crecimiento y la evolución profesional de los empleados. En este se incluye el reconocimiento directo por parte de los superiores, que puede manifestarse en premios, menciones en reuniones o incluso ascensos. Además, los programas de formación y desarrollo ofrecen oportunidades concretas para adquirir nuevas habilidades, mejorar competencias existentes y avanzar en la carrera profesional.

Para comprender mejor estos beneficios, se realizó una encuesta entre los colaboradores de Almacenes El Rey, los resultados de esta se presentan en el

siguiente gráfico, el cual abarca las categorías mencionadas anteriormente. Estas categorías reflejan las opiniones de los colaboradores sobre los beneficios proporcionados por la empresa y cómo estos contribuyen a satisfacer sus necesidades y mantener un ambiente laboral positivo.

Gráfico 1. Beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey según los colaboradores encuestados.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Conforme los datos brindados, se observa que entre los 60 encuestados, los beneficios más percibidos y valorados son el teletrabajo, los planes de formación y capacitación; los cuales representan un 63% cada uno; es decir 38 personas, a estos los siguen los días libres por antigüedad, los horarios flexibles y el reconocimiento por

parte de las jefaturas. Este resultado indica que los colaboradores valoran en gran medida las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal ofrecidas por la empresa, así como la flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo. Además, el reconocimiento por parte de la jefatura emerge como un factor importante para el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, lo que sugiere que la cultura de reconocimiento y aprecio en la organización puede tener un impacto significativo en el compromiso y la retención del talento. Este resalta la importancia de continuar ofreciendo y fortaleciendo estos beneficios para mantener un ambiente laboral positivo y promover el crecimiento y la satisfacción de los empleados.

El coordinador de talento humano también reconoce estos beneficios como parte de las estrategias implementadas en relación con el salario emocional. Según su testimonio, actualmente se han llevado a cabo iniciativas que han surgido de forma aislada y no forman parte de un programa centralizado de salario emocional. Aunque estas iniciativas podrían interpretarse como parte de las estrategias actuales de la empresa en este tema, el coordinador señala la falta de un programa estructurado y medible que posicione a la empresa como líder en el ámbito del salario emocional. A pesar de esto, proporciona ejemplos de beneficios que podrían considerarse como parte de este enfoque, los cuales en su mayoría coinciden con los beneficios percibidos por los colaboradores en el análisis previo.

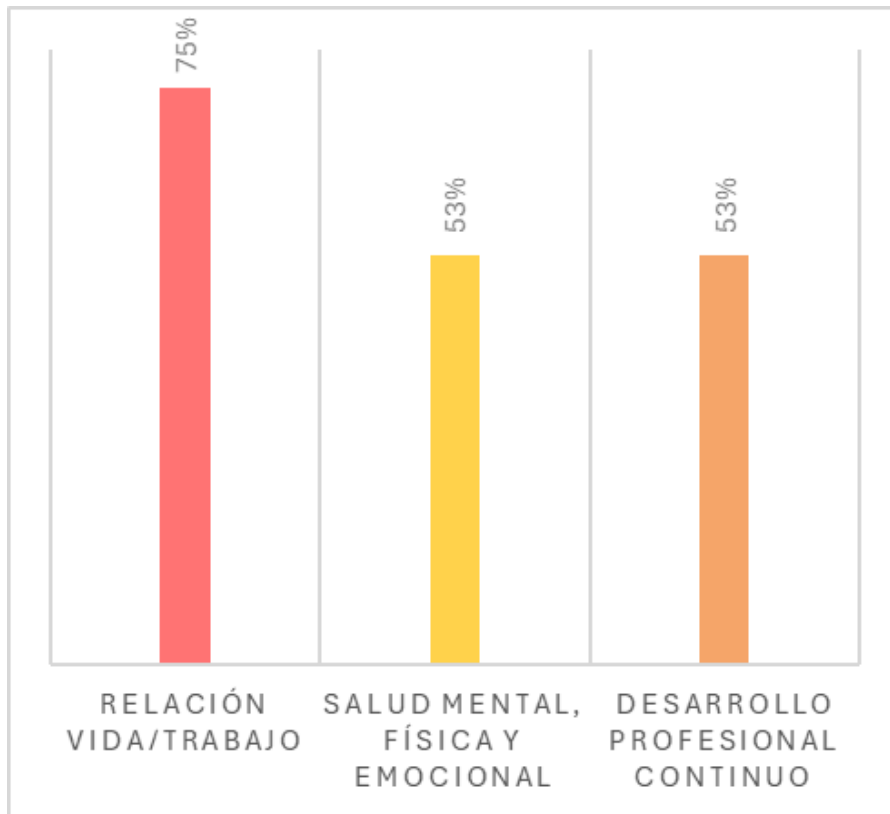
Dado lo anterior, se puede identificar que, aunque existen esfuerzos aislados en esta área, la falta de un programa centralizado podría limitar el potencial de la empresa para posicionarse como líder en este aspecto. Sin embargo, la coincidencia entre los beneficios identificados por los colaboradores y los mencionados por el coordinador

sugiere un reconocimiento mutuo de la importancia de estos aspectos en el bienestar emocional de los empleados y la estrategia organizacional.

Conforme el análisis documental, se evidencia la ausencia de estrategias sólidas y estructuras claras para una implementación efectiva del salario emocional en la empresa. Este vacío, según lo señalado por Riquelme (2023), puede repercutir en el impacto a los objetivos de la empresa por falta de fidelización de los colaboradores, así como en la productividad debido a la falta de reconocimiento y valoración en el entorno laboral.

Según lo mencionado previamente, el siguiente gráfico presenta el número de personas encuestadas que identifican las diversas categorías de beneficios ofrecidos por la organización.

Gráfico 2. Identificación de categorías de beneficios por los encuestados.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

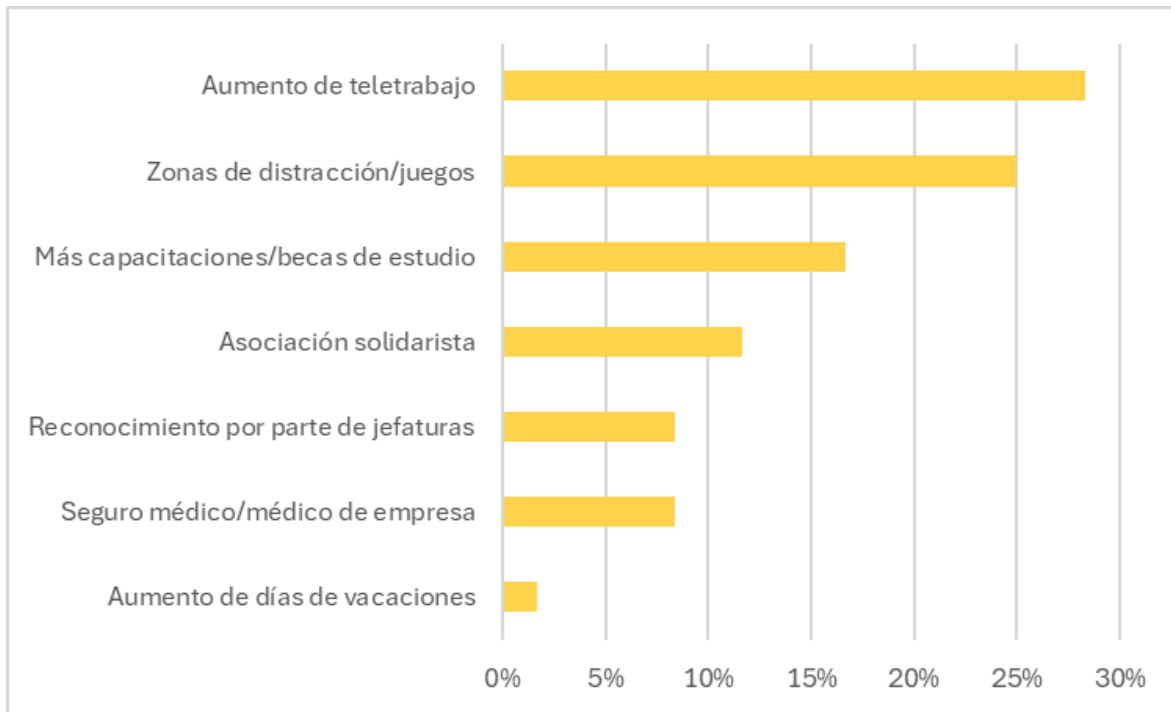
Dado los datos del gráfico anterior, se revela que la mayoría de los encuestados, específicamente 45 personas, lo cual representa un 75%, perciben que los beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey están centrados en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto sugiere que los colaboradores valoran en gran medida las políticas y prácticas de la empresa que promueven un balance adecuado entre su trabajo y su vida fuera del ámbito laboral. Además, el 52%, es decir 32 de los encuestados, identifican estos beneficios como parte del bienestar mental, físico y emocional, así como del desarrollo profesional continuo.

Según lo expresado durante la entrevista con el coordinador de talento humano de la empresa, se subraya la importancia de los horarios flexibles como un medio para que los colaboradores gestionen de manera efectiva su equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, en el contexto de promover la salud mental, física y emocional, se destacan los convenios establecidos por la empresa, como descuentos en gimnasios. Por otro lado, en relación con el desarrollo profesional, se menciona el proceso de identificación de necesidades llevado a cabo por las gerencias para mejorar sus respectivos departamentos, sin embargo, estas iniciativas están limitadas por un presupuesto anual, lo que requiere la priorización de necesidades de capacitación.

Estos hallazgos resaltan la importancia de adoptar una visión completa en la administración del talento humano, donde se comprenda la necesidad de equilibrar el rendimiento en el trabajo con el bienestar integral y el desarrollo personal de los empleados, Este enfoque integrado no solo fortalece la conexión entre los empleados y la empresa, sino que también promueve una cultura de apoyo mutuo y crecimiento continuo que beneficia a todos los involucrados.

Los datos previamente mencionados refuerzan la importancia de tomar en consideración las opiniones y preferencias de los colaboradores al identificar posibles mejoras en los beneficios ofrecidos por la empresa, es por esto por lo que se ha realizado una encuesta entre los colaboradores, proporcionando una visión detallada de sus opiniones y preferencias en este ámbito; obteniendo así la siguiente información.

Gráfico 3. Beneficios solicitados por los colaboradores.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Según los datos recopilados, se destaca que los colaboradores del área administrativa de Almacenes El Rey muestran un claro interés en ciertos beneficios específicos. El teletrabajo, la disponibilidad de áreas de distracción y un mayor acceso a oportunidades de capacitación, representados por un 28%, 25% y un 17%, respectivamente; son los aspectos más solicitados por los encuestados.

Estos resultados proporcionan una perspectiva sobre las preferencias y necesidades del equipo, lo que permite a la empresa tomar decisiones informadas en la formulación de políticas y programas que satisfagan mejor las expectativas de sus empleados. El interés en el teletrabajo sugiere una creciente demanda de flexibilidad

laboral, mientras que la necesidad de áreas de distracción resalta la importancia del bienestar y el ambiente laboral para el equipo. Por otro lado, el deseo de más oportunidades de capacitación refleja el compromiso de los empleados con su desarrollo profesional. En conjunto, estos datos indican áreas clave en las que la empresa puede enfocarse para mejorar la satisfacción y el compromiso de su personal, lo que a su vez podría contribuir al éxito general de la organización.

Además de lo mencionado previamente, según la entrevista con el coordinador de talento humano de la empresa, se resalta que las opiniones expresadas por los colaboradores es un aspecto conocido dentro de la compañía. Se subraya que tanto la valoración del talento interno como la atracción de nuevos colaboradores reconocen los beneficios previamente mencionados como aspectos importantes para evaluar la empresa, ya sea como una opción de empleo potencial o como la elección para seguir siendo colaboradores activos.

En algunas posiciones, competir con empresas que ofrecen más de dos días de teletrabajo puede dificultar la atracción de nuevos talentos o la retención del personal existente, ya que actualmente solo se permite un día a la semana de teletrabajo para algunas posiciones. La falta de áreas de distracción dentro de las oficinas principales también puede afectar las decisiones tanto de los empleados como de los potenciales candidatos.

Con respecto a la capacitación y desarrollo, la empresa está dando los primeros pasos en esta área, comenzando con ciertos roles estratégicos que reciben beneficios

para estudios. Asimismo, se está pidiendo a las gerencias que identifiquen las necesidades anuales para el crecimiento óptimo de sus departamentos.

La información presentada anteriormente, se incluye a continuación en una tabla comparativa basada en el análisis documental de políticas y programas relacionados con el salario emocional. De esta manera, se identifica una política de desarrollo educacional redactada hace más de seis años, donde según la dirección de talento humano, la empresa carece actualmente de iniciativas actualizadas y formalmente dictadas en este aspecto.

Esta comparación proporciona una visión más completa de las prácticas actuales de la empresa en relación con el salario emocional y destaca áreas donde puede ser necesario realizar mejoras y actualizaciones.

Tabla 5. Tabla de Análisis o Comparación Documental: Políticas.

Política	Fecha	Beneficios ofrecidos	Comparación con respecto a los beneficios actuales
POLÍTICA DE DESARROLLO EDUCACIONAL CÓDIGO: 01-RH-001-03	27/7/2016	La política consiste en brindar al colaborador la oportunidad de participar en el Programa de Desarrollo Educacional de Almacenes el Rey siempre	Esta política no está vigente en la actualidad, sin embargo, tampoco tiene fecha de caducidad expuesta.

		<p>y cuando cumplan con los requisitos de elegibilidad establecidos, la empresa le concederá al empleado un porcentaje de reembolso o subsidio</p>	<p>Los empleados sugieren un plan de crecimiento o desarrollo laboral y profesional, esta política no está actualizada, aun así, existe solo para unos puestos específicos para que puedan crecer laboralmente.</p>
<p>Condiciones de teletrabajo temporal por COVID-19 CÓDIGO NEG-TH-TH-PL-001</p>	<p>20/03/2020</p>	<p>La política define los lineamientos bajo los cuáles se va a regir la modalidad de Teletrabajo, como medida para proteger al personal de contagio del virus COVID-19.</p>	<p>Actualmente no existe ninguna política vigente con respecto al teletrabajo, a pesar de que la que se creó para la época del COVID-19 nunca se eliminó oficialmente, las políticas actuales no cubren este beneficio solicitado, sin</p>

			<p>embargo, existen algunos puestos específicos que sí cuentan con al menos un día de teletrabajo a la semana, este se tomará dependiendo de la demanda laboral que haya en ese momento.</p>
--	--	--	--

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Asimismo, se puede entender que los empleados del área administrativo de Almacenes el Rey solicitan más días de teletrabajo, en el caso de los que ya cuentan con un día a la semana solicitan más, y los puestos que no aplicaron esta política, solicitan la inclusión del teletrabajo para gestionar las funciones de los diferentes puestos. De igual manera con la política de Desarrollo Educacional, quienes no tienen esta oportunidad solicitan ayuda para crecer de manera profesional.

En este sentido, es crucial identificar las necesidades, gustos y preferencias del personal administrativo en el tema de beneficios con el fin de orientar la eventual formulación de estas políticas y programas, ya que con esto se proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que promuevan el bienestar emocional y la satisfacción laboral en la organización.

Se destaca que en la actualidad Almacenes el Rey cuenta con diferentes convenios con otras organizaciones, con el fin de satisfacer algunas de las necesidades de los trabajadores, en la siguiente tabla se muestra cada convenio con su respectivo beneficio o lo que ofrece a cada colaborador.

Tabla 6. Tabla de convenios.

Convenio	Categoría	Beneficio	Requisito
COLEGIO UNIVERSITARIO BOSTON	Educación	De un 50% a 70% de descuento para colaboradores / Matrícula gratis.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
UNIVERSIDAD DE LAS CIENCIAS Y EL ARTE	Educación	De un 10% a 20% de descuento para colaboradores,	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.

		*10% de descuento para cónyuge, hijos y hermanos.	
CONVEXA	Educación	Descuentos para colaboradores en Programas de Estudios.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano, o bien, consultar por descuento.
INCOEX	Educación	Descuentos para colaboradores en Programas de Estudios.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
UNIVERSIDAD LATINA	Educación	Entre 5% y 25% de descuento para colaboradores.	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.

UACA	Educación	Descuento del 10% para colaboradores y familiares en primer grado de consanguinidad o afinidad.	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.
INSTITUTO COSVIC	Educación	55% de descuento para colaboradores.	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.
DESARROLLO HUMANO INTEGRAL DHI SA	Educación	10% de descuento para colaboradores.	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano y cédula.
UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO	Educación	Descuento para colaboradores en Programas	Presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.

		de Estudios y familiares en primer grado de consanguinidad.	
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS	Educación	Descuentos para colaboradores en Programas de Estudios.	Escribir al 6201-5762 y presentar carta de autorización por parte de Talento Humano.
UNIVERSIDAD CREATIVA	Educación	De un 10% a un 15% de descuento para colaboradores.	Presentar carnet de convenio.
ASEMBIS	Salud	De un 5% a 10% de descuento para	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.

		colaboradores y familiares en primer grado de consanguinidad	
CLINICA SANTA FE	Salud	De un 5% a 15% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano y cédula.
LABORATORIO PÁEZ	Salud	Descuento para colaboradores en pruebas rutinarias.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
ÓPTICAS VISIÓN	Salud	Beneficios: 15% de	Presentar gafete o carta de autorización por parte

		<p>descuento en compra total de contado, exámenes de la vista gratuitos, cobertura para familiares hasta segundo grado de consanguinidad.</p>	<p>de Talento Humano / Código 1022146</p>
MEDISMART	Salud	<p>Al afiliarse mediante el Plan Empresarial, el colaborador paga la mensualidad y obtiene un 100% de cobertura en</p>	<p>Requisitos: Enviar un correo a convenios@almaceneselrey.com. Colocar su nombre completo, cédula y teléfono.</p>

		<p>Medicina General y hasta 80% en diferentes especialidades</p>	
<p>OPTICAS MUNKEL</p>	<p>Salud</p>	<p>10% de descuento en lentes de contacto y otros productos oftalmológicos, exámenes de la vista gratuitos, 10% de descuento en especialidades</p>	<p>Presentar gafete, carta de autorización por parte de Talento Humano.</p>

		, cobertura para familiares en primer grado de consanguinidad.	
SMARFIT	Salud	Precios diferenciados para colaboradores.	Código de beneficio para colaboradores: SMARTFITELREY01.
LABORATORIO CARTÍN	Salud	Precios diferenciados según examen.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
LABORATORIO ECHANDI	Salud	10% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.

PLANET GYM	Salud	10% de descuento en todas las tarifas, descuento del 5% a familiares directos de los colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
CLINICA DE REHABILITACIÓN AUDITIVA	Salud	De un 15% a 20% de descuento para colaboradores.	Presentar una carta de autorización por parte de Talento Humano.
LA ASUNCIÓN CENTRO MÉDICO	Salud	20% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.

LABORATORIOS SAN JOSÉ	Salud	Precios diferenciados para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
ISLU ESTÉTICA Y SPA	Salud	15% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
KANNYS BRUSH	Salud	10% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
BARCELÓ TAMBOR	Recreación	10% de descuento para colaboradores.	Enviar correo de reservación a: ventas2.cr@barcelo.com

PONDEROSA ADVENTURE	Recreación	20% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
HOTEL FIESTA RESORT	Recreación	De un 10% de descuento para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
KALAMBÚ HOT SPRINGS	Recreación	15% de descuento en la entrada general para el colaborador y 2 acompañantes	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano
BEST WESTERN	Recreación	Tarifas diferenciadas	Presentar gafete o carta de autorización por parte

		para colaboradores	de Talento Humano
ADOBE	Recreación	Descuentos especiales por tarifas para colaboradores.	Presentar gafete o en reserva indicar que son colaboradores de Almacenes El Rey.
ECONOMY	Recreación	Descuentos especiales por tarifas para colaboradores.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.
MONTE SANTO	Funeraria	Descuento según plan adquirido.	Presentar gafete o carta de autorización por parte de Talento Humano.

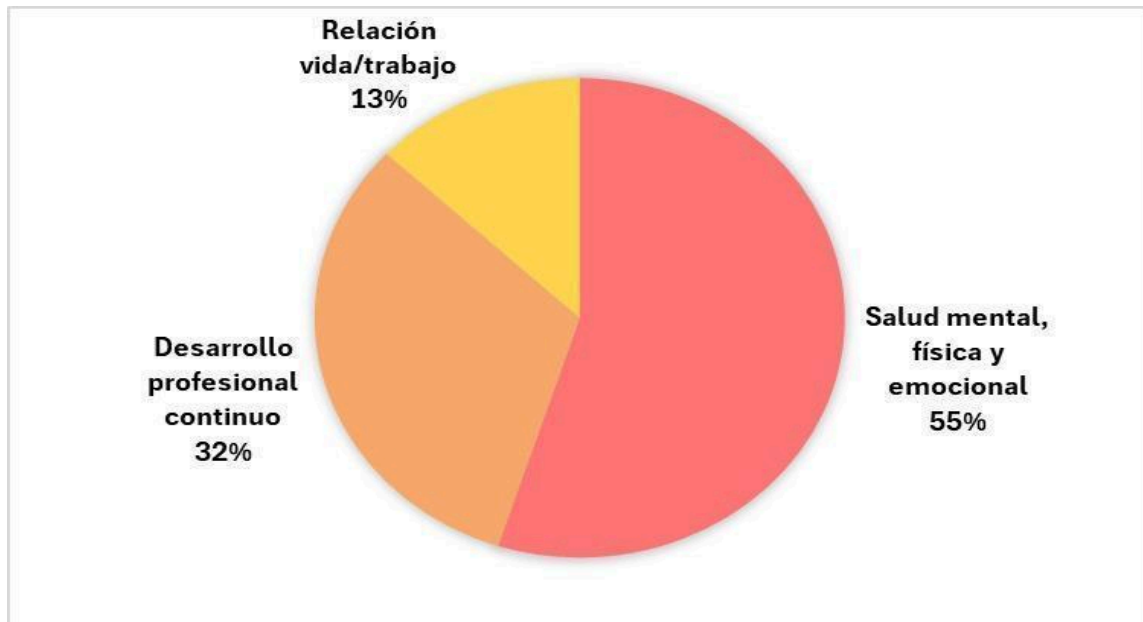
Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

La tabla muestra los convenios con los que cuenta Almacenes el Rey, estos fueron actualizados por última vez en el año 2023, hay gran variedad de convenios

establecidos con diferentes empresas con el fin de que los empleados puedan hacer uso de estos, sin embargo, no se tiene claridad si realmente se utilizan o de si son de completo agrado para ellos. Según la entrevista realizada a la jefatura, si se reconocen los convenios como beneficios, como menciona Restrepo (2022), estas alianzas resultan bastante atractivas y hacen que los empleados busquen empresas más reconocidas y con buena reputación, que les puedan entregar este tipo de beneficios dentro de sus condiciones de contratación. Aunque la empresa no los tenga incluidos dentro del salario emocional como tal. Es por esto por lo que en la siguiente variable se quiere buscar mejor la percepción del colaborador o del personal administrativo involucrado con respecto a sus políticas, beneficios y convenios establecidos.

Como se observa en la tabla 6, Almacenes el Rey cuenta con 34 convenios. Anteriormente se explicó que los beneficios se agrupan en tres categorías: Relación vida/trabajo, Salud mental, física y emocional, y Desarrollo profesional continuo. En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de estos convenios divididos por estas categorías, con el fin de facilitar una mejor comprensión visual de estos porcentajes:

Gráfico 4. Categorización de los convenios según su división.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

El gráfico desglosa los convenios de Almacenes el Rey en 3 categorías de beneficios, de las cuales se extrae lo siguiente:

Relación vida/trabajo: Esta categoría representa una proporción pequeña del total de convenios, con solo un 13%. Lo anterior sugiere que Almacenes el Rey puede considerar una expansión de los beneficios en esta área para mejorar la satisfacción de sus empleados con respecto al balance de relación vida-trabajo.

Salud mental, física y emocional: En este apartado se observa que el 55% de los convenios, es decir, más de la mitad están dedicados a la salud mental, física y emocional de los empleados. Esta alta proporción hace reconocimiento a un compromiso significativo hacia la salud y el bienestar, lo cual es importante para lograr mantener una fuerza laboral productiva y satisfecha.

Desarrollo profesional continuo: Un 32% de los convenios se enfoca en el desarrollo profesional continuo de los trabajadores lo que sugiere o propone que la empresa valora el crecimiento profesional y la capacitación continua de sus empleados, lo que puede mejorar la retención de talento y el rendimiento laboral.

La distribución observada refleja las áreas en las que se hace más énfasis para el cuidado de sus empleados. Si bien es bueno ver una fuerte inversión en la salud y el desarrollo profesional, puede ser aún más beneficioso equilibrar estos números o porcentajes para mejorar el apoyo en el área de relación vida/trabajo, fomentando así un entorno laboral más equilibrado.

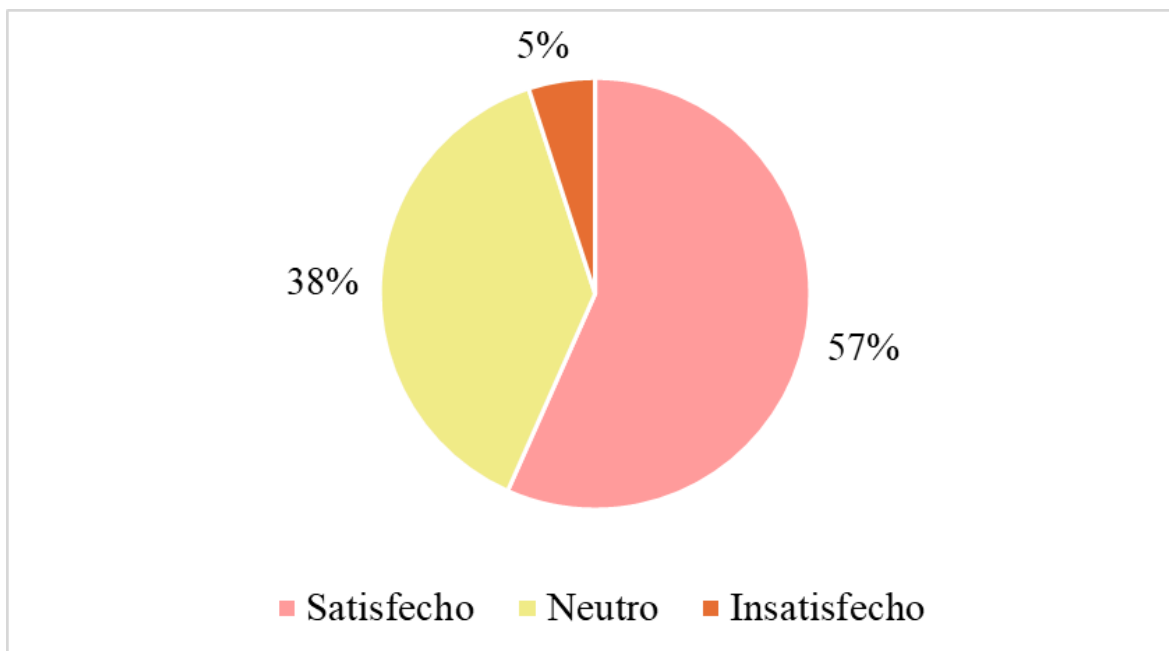
4.2 Percepción del colaborador

La segunda variable de investigación se orienta a la percepción de los colaboradores de Almacenes El Rey con respecto al salario emocional dentro de la organización, de tal manera que se permita conocer cómo son percibidas las distintas estrategias implementadas en la empresa.

Como bien se menciona en el marco teórico, la percepción del colaborador es vital en la organización al reflejarse en el desempeño de los colaboradores, su satisfacción laboral y felicidad organizacional. Es por ello por lo que se toma como papel fundamental el tener una idea clara de cómo se perciben estos factores en la empresa en torno a incentivos no salariales que ofrece la organización.

Para ello, se le pregunta a los encuestados sobre su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios que ofrece Almacenes El Rey. Los resultados se ven con claridad en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Satisfacción con los beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

La información brindada en el gráfico anterior permite ver con exactitud la cantidad de personas satisfechas con los beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey siendo estas un total de 57% de las 60 personas encuestadas. Un 38% respondió con la opción “neutro” en relación con los beneficios, con la razón de no cumplir con sus niveles de satisfacción aún sin sentirse insatisfechos por lo ofrecido en la organización, por ende, esto puede evidenciar que, si bien los trabajadores no están insatisfechos, consideran que los beneficios pueden mejorar. Adicional a esto, solo un 5% de las personas dijeron sentirse insatisfechas.

Con respecto a estos resultados, resalta el hecho de que las jefaturas gerenciales perciben un bajo nivel de satisfacción en una parte del personal, de acuerdo con lo que se menciona en la entrevista con una de las jefaturas de Almacenes El Rey. Esta percepción proviene del saber que no se han incorporado herramientas y estrategias que brinden beneficios más competitivos en relación con otras empresas.

Como bien se mencionaba en el análisis de la variable anterior, los convenios son vistos como parte del esquema de beneficios ofrecidos por Almacenes El Rey, según lo cuenta la jefatura a la que se entrevistó. Esto, de acuerdo con las promociones y descuentos aplicados a los colaboradores entre la extensa lista de convenios, es ofrecido como un beneficio que pretende fortalecer el salario emocional en la empresa.

Además, como parte de la respuesta brindada por la jefatura en la entrevista, se menciona que la edad de la mayoría de los colaboradores administrativos ronda entre los 20 y 35 años, muchos de ellos con poca experiencia laboral previa a Almacenes El Rey. Por ende, estos colaboradores no logran hacer una comparación clara con otras empresas en relación con beneficios otorgados por la compañía, esto al no tener mucho conocimiento sobre los beneficios que se ofrecen en otras empresas.

Así, se entiende que el nivel de satisfacción obtenido por parte de los colaboradores influye en cómo las personas perciben la necesidad de un ambiente que les favorezca en el incremento de dicho nivel de satisfacción. Además, asociado a factores que impacten en el rendimiento y ambiente del colaborador se encuentra el

nivel de felicidad, herramienta medible y favorable para conocer la percepción actual de la persona a la que se le aplica el instrumento.

Para ello, se les consultó a los trabajadores si consideraban necesario evaluar el nivel de felicidad organizacional dentro de la empresa y 95% de los encuestados mencionaron que era importante debido a razones tales como:

- Mejora en el servicio al cliente.
- Disminución en la rotación de personal.
- Posible establecimiento de estrategias para motivar a los colaboradores.
- Incremento en el rendimiento.
- Más sentido de pertenencia.
- Mejor conocimiento sobre la comodidad y bienestar del colaborador.

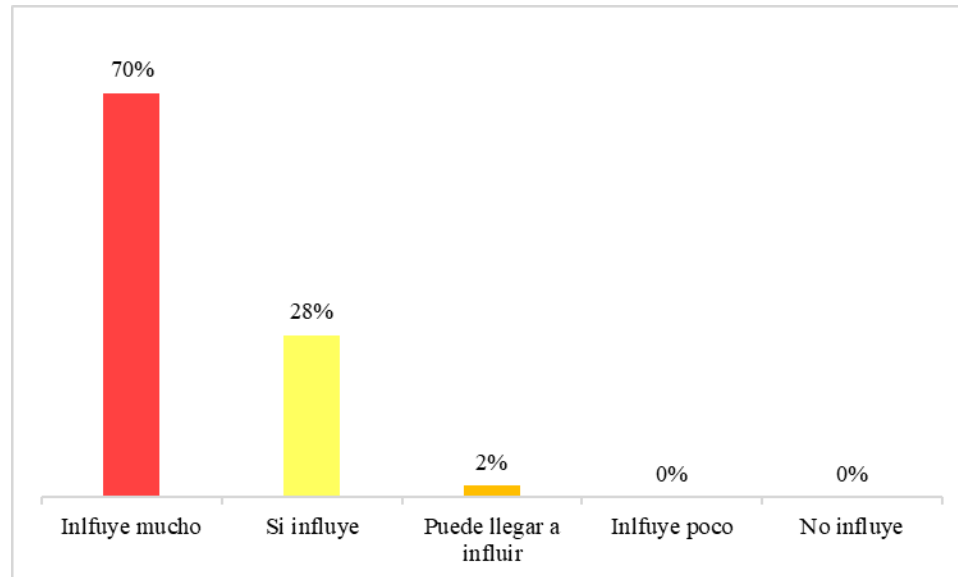
Sumado a ello, un total de dos personas consideran que no es necesaria dicha evaluación, justificando su respuesta bajo el argumento de que todas las personas tienen estados de ánimo distintos todos los días, por lo cual sería difícil medir con exactitud la felicidad real en una encuesta.

Como punto importante, cabe destacar que la empresa ofrece beneficios como teletrabajo y oportunidades de desarrollo académico. Dichos beneficios forman parte de incentivos no salariales que ofrece la empresa para motivar a su personal y que, como se explica en el marco teórico, reflejan algunos de los criterios que incorporan el concepto base de felicidad organizacional.

Además, como parte de la entrevista realizada a una de las jefaturas dentro de la empresa, se resalta el hecho de que no existe un instrumento de medición para evaluar el nivel de felicidad organizacional. Se comenta que al año se hacen un par de preguntas relacionadas al clima organizacional pero no hay un enfoque de criterio orientado a la felicidad y satisfacción del colaborador. Además, la jefatura comenta que se ha evaluado la opción de implementar una herramienta de esta índole, sin embargo, no se ha materializado la idea ni se han hecho propuestas al respecto.

En la línea de la felicidad organizacional, como bien se mencionó en el capítulo anterior, hay una estrecha relación con el desempeño y rendimiento de los colaboradores, esto asociado a la percepción del ambiente y cómo con base en ello el personal cumple con sus funciones de la mejor manera. Es por esto por lo que se les solicitó a los trabajadores definir mediante una escala la influencia que ellos consideran que tiene la felicidad organizacional en el desempeño laboral, en donde “1” es el nivel más bajo de influencia y “5” el más alto. Los resultados se aprecian a continuación.

Gráfico 6. Escala sobre la influencia de la felicidad organizacional en el rendimiento laboral.



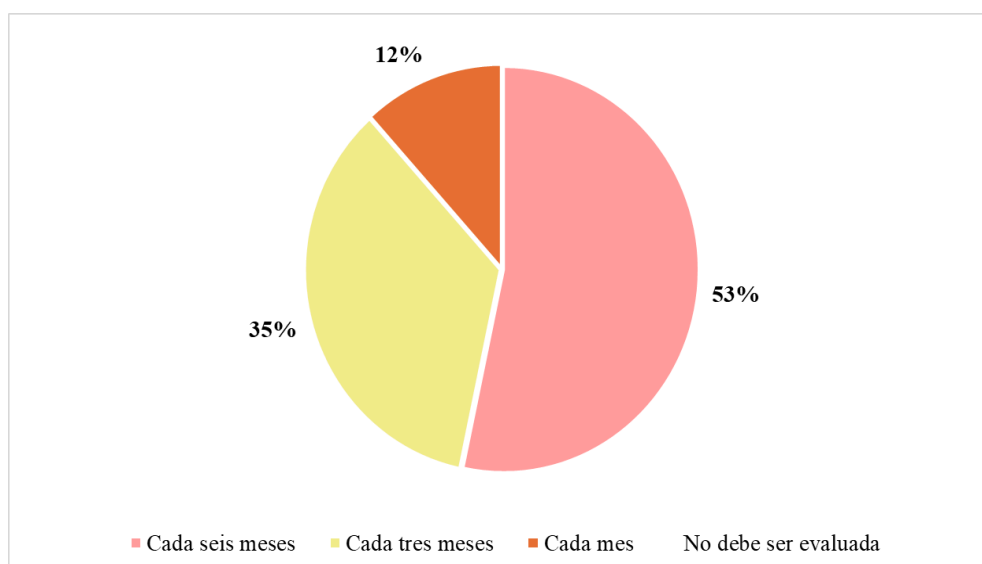
Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Como se puede observar en el gráfico anterior, un total del 70% de las personas responden que la felicidad organizacional influye en gran manera en el desempeño laboral, marcando el nivel más alto de la escala. Seguido a ello, de los 60 encuestados, es decir, un 28% optan por el nivel 4 de la escala y solo un 2 % marca el nivel 3. Los niveles 1 y 2 no fueron seleccionados por ningún colaborador, dejando en evidencia la importancia que reside desde su percepción sobre cómo el rendimiento se puede ver afectado por una felicidad organizacional que no alcance los estándares de bienestar para cada empleado.

Y es que, además de ser una parte fundamental dentro de una organización, la felicidad organizacional también rige su importancia con base a su periodicidad y cada

cuánto se está evaluando para tener presente el índice obtenido y tomar acciones según sea lo necesario. Para comprender mejor cómo lo perciben los colaboradores administrativos de Almacenes El Rey, se les consulta sobre la frecuencia adecuada para medir estos niveles de felicidad organizacional en la empresa. A continuación, se muestra el gráfico con las respuestas de los encuestados

Gráfico 7. Frecuencia de evaluación sobre el nivel de felicidad organizacional.



Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Como se puede observar en el gráfico anterior, los resultados muestran una variabilidad bastante distribuida en las respuestas. Tan solo 12% de las personas consideran necesario realizar estas evaluaciones cada mes, 35% de los encuestados responden que una frecuencia de cada tres meses sería lo apropiado y 53% de las 60 personas que completaron el cuestionario dicen que cada seis meses sería la mejor frecuencia para recopilar esta información.

De acuerdo con la información recopilada en el marco teórico, la frecuencia mensual es la más apropiada para tener un tiempo de reacción inmediato ante las situaciones de carácter prioritario como hallazgos de las herramientas de medición. Este aspecto toma aún más relevancia considerando que en la organización no se aplican herramientas que sirvan para medir la felicidad y satisfacción organizacional.

Es por ello, que la felicidad organizacional al impactar de gran manera en el rendimiento de los colaboradores exige su medición con una frecuencia apropiada, de manera que se puedan trabajar estrategias durante cada periodo entre mediciones. Así, la percepción del colaborador es tomada en cuenta y se prioriza al tomar decisiones enfocadas en su bienestar dentro de la organización. Parte de ello, es valorar el trabajo de los empleados en la empresa y poder reconocerles su trabajo, así que, se le consulta al personal si consideran que se les valora su trabajo en la organización y cómo es reconocido o cómo les gustaría que se les reconociera.

Como parte de los resultados, 78% de las personas sienten que su trabajo es valorado y un 22% mencionan no sentir valorada su labor dentro de la empresa. Asociado a esto, se encuentran distintas formas en las cuales las personas quisieran ver su esfuerzo reconocido, tales como:

- Más confianza en sus labores.
- Asignación de nuevos retos.
- Más exposición de los proyectos realizados.
- Retroalimentación más constante.
- Un almuerzo para celebrar.

- Días libres.

Además, las personas encuestadas mencionan que la forma de reconocimiento más habitual en la empresa es por medio de palabras de agradecimiento. Para ahondar en el análisis con respecto al índice de felicidad, el cual se menciona en el capítulo 3, se representa mediante una tabla el nivel de felicidad organizacional que poseen los trabajadores de Almacenes El Rey según con las respuestas facilitadas en la encuesta.

Para realizar la tabla que se muestra a continuación, se basa la información en los criterios de satisfacción, herramientas, pertenencia, desarrollo, bienestar y reconocimientos. Estos aspectos se recopilan en el marco teórico como parte del estudio realizado para complementar la base de la percepción del colaborador en una organización. Además, para medir el índice de cumplimiento se toma una escala del 1 al 4 en donde:

- 1 = No hay cumplimiento
- 2 = Cumplimiento bajo
- 3 = Cumplimiento intermedio
- 4 = Cumplimiento alto

Y para poder definir el valor métrico en la escala se toman como referencia los resultados y respuestas del cuestionario, en donde son los colaboradores quienes aportan desde su percepción la visión que tienen sobre cada uno de estos criterios.

Tabla 7. Análisis del cumplimiento de ciertos criterios que mide el índice de felicidad organizacional.

Criterio	Cumplimiento
Satisfacción con los beneficios.	3
Aplicación de herramientas.	1
Sentido de propósito y pertenencia.	2
Capacitación y oportunidades de desarrollo.	3
Promoción del bienestar.	3
Reconocimientos y confianza.	3

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

El criterio de beneficios se ve cubierto por un cumplimiento medio al no tener la satisfacción completa de casi la mitad de los encuestados, en donde se considera que todavía hay oportunidades de mejora a pesar de solo tener una muy pequeña parte de la muestra que dice sentirse insatisfecha.

Seguido de ello, no hay registro de aplicación de herramientas y el dato es confirmado por la jefatura entrevistada como parte de la recolección de información, quien afirma que aún no se ha implementado una estrategia para conocer el índice de felicidad organizacional en Almacenes El Rey. Por su lado, el sentido de pertenencia

es catalogado como otro aspecto a mejorar ya que no se sienten el compromiso y el propósito como parte de la cultura fomentada en la organización.

Como parte de las respuestas vistas en el gráfico 3 se puede apreciar la necesidad de más oportunidades de capacitación y desarrollo. Además, se destaca en ese mismo gráfico la respuesta relacionada a la necesidad de más espacios recreativos que puedan fomentar el bienestar del colaborador.

Por el lado de los reconocimientos, aunque muchas personas consideran que se les puede reconocer de una manera distinta y que les incentive a seguir mejorando, resalta el hecho de que el reconocimiento de tipo verbal predomina en la empresa y se fomenta como parte de la cultura de esta.

4.3 Estrategias de gestión de salario emocional

Por último, se realiza el análisis de la comparación por medio de la metodología del benchmarking entre las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector del mercado de almacenes y venta de productos de amplia variedad.

El capítulo anterior hace referencia al proceso que lleva la realización del Benchmarking y el impacto que este puede tener en los paradigmas de gestión del salario emocional en una organización, con esto en mente, se procede al análisis del benchmarking desarrollado en el presente estudio tomando como fuentes de información las empresas “Almacenes El Rey”, “Pequeño mundo”, “Carlos Federspiel & CO. S.A.” mejor conocida como “Universal” y “Aliss”

En primer lugar, se determinó que las cuatro empresas evaluadas poseen tanto remuneración económica como no económica o salario emocional, sin embargo, se percibe que las empresas anteriormente mencionadas no se encuentran enfocadas primordialmente hacia el tema de salario emocional, sin aparente búsqueda de establecer diversos motivadores no económicos. Aun con esto, se logra delimitar que existen prácticas de salario emocional que son llevada a cabo en mayor o en menor medida en las diferentes organizaciones.

Estas empresas líderes en el mercado costarricense del consumo masivo en Costa Rica se encuentran principalmente enfocados a un salario monetario, muy por encima de la búsqueda de beneficios no monetarios o emocionales para sus trabajadores, lo cual nos permite hipotetizar respecto a la irrelevancia que toma este tema para otros mercados. El salario emocional es un tema que, si bien se ha explorado y observado que tiene un impacto directo en la motivación y productividad del individuo, muchos gestores, líderes y jefes no toman cómo prioridades este tema, esto debido a que pueden dimensionarlo como una inversión en vano o bien un completo gasto sin motivo para la empresa.

Tabla 8. Percepción del colaborador sobre el salario emocional.

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
--	-------------------------	--------------------------------	------------------	--------------

Percepción del colaborador sobre el salario emocional	Se vislumbra que se toma una cierta importancia al salario no económico otorgado a los colaboradores, sin embargo, es un proceso el cual está en búsqueda de mejora	Se vislumbra una mayor importancia al salario monetario, estando por encima del salario emocional	Se vislumbra que no se toma una importancia primordial al salario emocional a los colaboradores, no se ven prácticas o búsquedas de mejora en las remuneraciones emocionales a los colaboradores	Se vislumbra que cada sucursal posee un paradigma de gestión diferente, ya que varía dependiendo de la sede en la que el colaborador ejerza su puesto la priorización que exista respecto a salario emocional
---	---	---	--	---

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Por su parte, la tabla 8 ilustra la percepción del colaborador sobre el salario emocional ofrecido por la organización a la que pertenecen, gracias a esta se logra establecer el desinterés que poseen las organizaciones en una remuneración no económica a los trabajadores por las labores realizadas, estableciendo como primordial motivo de remuneración el capital o remuneración económica.

A su vez, la investigación permite detallar los elementos de salario emocional que son comunes entre las diversas organizaciones, como lo pueden ser las ofertas de desarrollo personal y/o profesional, el impulso de bienestar en las oficinas

(entendiéndose esto como diversas formas de dispersión en las oficinas o sedes), así como las encuestas de clima organizacional las cuales son realizadas, como mínimo, anualmente.

Tabla 9. Elementos de salario emocional comunes en las organizaciones.

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
Ofertas de desarrollo personal/laboral	Oportunidad de crecimiento laboral en diversas áreas y departamentos	Oportunidad de crecimiento laboral en diversas áreas y departamentos	Oportunidad de crecimiento laboral en diversas áreas y departamentos	Oportunidad de crecimiento laboral en diversas áreas y departamentos
Impulso del bienestar en las oficinas	Espacio de comedor variado y grande	Espacio de comedor variado y grande	Área de descanso y comedor	No se realizan
Encuestas de clima organizacional	Existen bajo el nombre "Encuestas de liderazgo" para	Se aplica una vez al año, no se comparten	Son realizadas dos veces al	Son realizadas una vez al año, sin embargo,

	las jefaturas	los resultados de este	año	no son tomadas en cuenta en búsqueda de mejora
--	---------------	---------------------------	-----	--

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Con esta tabla se logra visualizar cómo varían los beneficios de salario emocional que son brindados por las empresas, siendo estos diversos aun cuando pertenecen al mismo mercado. No existe una búsqueda en el mercado de establecer una estandarización de los beneficios o una competencia en el macroentorno en búsqueda de fortalecer las prácticas que se ofrecen a los trabajadores, propiciando de esta forma el estancamiento de estos motivadores en lo mínimo establecido por la ley.

Además de esto, si bien es cierto que todas las organizaciones cuentan con diversas formas de medir la satisfacción de los colaboradores la información solo es relevante cuando esta es implementada en las diversas prácticas, al momento de realizar las mejoras que son solicitadas por los colaboradores cuando estas son factibles y prácticas, esto en búsqueda de la mejora continua de la organización en sus diversos niveles.

Existen beneficios en este mercado que no se encuentran reguladas bajo una política o reglamento interno en las diferentes empresas participantes, sino que depende mayormente, de su jefatura o líder de equipo si estas dinámicas serán realizadas, entre las cuales se enumeran:

Tabla 10. Beneficios de salario emocional evaluados.

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
Celebración de cumpleaños	Beneficio nuevo recién implementado, varía dependiendo al departamento la forma de celebración, no es un proceso estandarizado	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente
Celebración de aniversarios	Se celebran a partir de los 5 años en la compañía en quinquenio, no existe celebración de aniversarios individual	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente

Flexibilidad de horario	Poseen flexibilidad de horario al momento de ingresar, más no se puede variar después del establecido al inicio de la relación laboral	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	No existe, se debe estar a disposición de las jornadas necesarias	No existe, se debe estar a disposición de las jornadas necesarias
Teletrabajo	Únicamente al personal administrativo según el puesto, entre uno y dos días dependiendo de las necesidades	Depende del gerente de la tienda, no se realiza comúnmente	Únicamente al personal administrativo según el puesto, un día a la semana según sea la carga laboral	Únicamente al personal administrativo según el puesto, un día a la semana según sea la carga laboral
Capacitación y formación	Aplicable a ciertos puestos, pago de matrículas o semestres. Es decidido por los líderes de	Depende del gerente de la tienda se le capacitará al personal o no, no se encuentra	Depende del gerente de la tienda se le capacitará al personal o no, no se encuentra	Depende del gerente de la tienda se le capacitará al personal o no, no se encuentra

	departamento las necesidades de los trabajadores a su cargo	estandarizado en la empresa	estandarizado en la empresa	estandarizado en la empresa
--	--	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Al momento de analizar los beneficios existentes en las organizaciones evaluadas se logra dimensionar que es de vital importancia la estandarización de las políticas que rigen los beneficios que ofrece la organización. La reglamentación de estos procesos es relevante para la no marginación de las áreas, esto ya que no será justo la implementación de un beneficio destinado únicamente a un área o sede, por ende, excluyendo al resto, perjudica al sentido de pertenencia y de equipo de los trabajadores.

Tabla 11. Beneficios de salario emocional no regulados.

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
Días libres por antigüedad en la empresa	Días libres otorgados por ley, varios	Días libres otorgados por ley, varios requieren ser	Días libres otorgados por ley, varios requieren ser trabajados con	Días libres otorgados por ley, varios requieren ser trabajados con

	requieren ser trabajados con pago doble	trabajados con pago doble	pago doble	pago doble
Seguro médico privado	No aplica	No poseen seguro médico privado, pero sí medico en sucursal	No aplica	No aplica
Actividades de construcción de equipo	Una vez al año, actividades de integración de equipo por oficinas o departament o, además de actividad de cierre de año	No aplica	No aplica	No aplica
Voluntariados	Campañas de recolección	No aplica	No aplica	No aplica

	de alimentos, siembra de árboles.			
--	---	--	--	--

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Entre las empresas estudiadas se logra visualizar la falta de regulación documentada del catálogo de beneficios, esto en conjunto con la estandarización de las prácticas entre las diversas sedes de una misma organización, es de vital importancia para todas las organizaciones, esto ya que establecer reglas que conozca todo el personal, así como normativas generales permite:

- Claridad y justificación al momento de otorgar beneficios a los diversos colaboradores.
- Claridad y transparencia en los procesos realizados.
- Control de costos, inversión generada y desistimiento del presupuesto.

Con esto se logra establecer que la existencia de una política de acceso libre para todos los colaboradores sobre los beneficios que ofrece la organización para los diversos roles propicia una gestión más eficiente y transparente del salario emocional.

Por otro lado, es relevante comprender las estrategias de salario emocional que los colaboradores pueden observar en el mercado y desearían que formen parte de su catálogo de remuneración no económica, en la tabla 12 se encuentran los hallazgos de los beneficios necesarios de implementar desde el punto de vista de los trabajadores:

Tabla 12. Beneficios considerados necesarios de implementación.

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
Beneficios considerados necesarios de implementación (bajo el punto de vista del colaborador)	Reconocimiento público en base a logros, aumento de días vacaciones, aumento en la cantidad de becas de estudio o capacitaciones,	Reconocimientos por parte de la jefatura, aumento de días vacaciones, aumento en la cantidad de becas de estudio o capacitaciones,	Reconocimiento por parte de las jefaturas, celebraciones de cumpleaños y aniversarios	Reconocimiento por parte de las jefaturas, celebraciones de cumpleaños y aniversarios, clima organizacional

	aumento de la posibilidad del teletrabajo, asociación solidaria, zonas de distracción o juego	aumento de la posibilidad del teletrabajo, asociación solidaria, zonas de distracción o juego	aniversarios, clima organizacion al tranquilo y liderazgo por parte de las jefaturas	tranquilo y liderazgo por parte de las jefaturas
--	---	---	--	--

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

Con lo anterior establecido, se logra analizar que entre los beneficios mayormente solicitados por los trabajadores se enumeran:

1. Reconocimiento público en base a logros: Implica la valoración y apreciación de las acciones y por ende resultado de los trabajadores, estos se pueden realizar con premios, menciones de honor, celebraciones o simplemente un reconocimiento verbal o escrito de lo alcanzado.
2. Aumento de días libres: En búsqueda del disfrute de la vida personal y la relación sana vida/trabajo, los trabajadores buscan el aumento de los días de vacaciones otorgados por la organización, lo cual podría impactar incluso en la retención del trabajador.
3. Aumento en la cantidad de becas de estudio o capacitaciones: Se busca el aumento de oportunidades disponibles para becas de estudios o programas de capacitación. Este beneficio incluso puede impactar de forma positiva a la

organización debido a la mejora constante del conocimiento y habilidades de los trabajadores.

4. Aumento de la posibilidad del teletrabajo: Si bien es cierto que el teletrabajo no puede ser implementado a todos los puestos de trabajo, se debe procurar una política estandarizada del uso de este beneficio, así como establecer las funciones que pueden ser realizadas desde la virtualidad. Esto ayudará no solo cómo un beneficio para los trabajadores, sino también como un plan de contingencia al momento de tener trabajadores que por emergencia o enfermedad no podrán estar en las oficinas uno o varios días.
5. Asociación solidarista: Permitir que el personal se una en búsqueda de promover el bienestar en diversos ámbitos de los trabajadores podrá motivar al personal, al poder notar como el patrono se preocupa en diversos ámbitos por su personal.
6. Zonas de dispersión: Las zonas de distracción permitirán al trabajador relajarse de sus cargas laborales al momento de no estar realizando sus funciones (horas de descanso y horas de almuerzo) permitiendo descansar para el resto de su jornada laboral.

El proceso de Benchmarking realizado también permite vislumbrar que ninguna de las organizaciones estudiadas cuenta con un presupuesto predeterminado para la implementación de prácticas de salario emocional ni contempla asignarlo en un futuro cercano. Este comportamiento puede considerarse obsoleto por parte de las organizaciones, ya que no dimensionan el impacto que puede tener en los colaboradores la motivación y aumento en la moral.

Mantener la gestión de salario emocional de esta manera puede ser viable durante el tiempo, estas prácticas (o la ausencia de ellas) perpetran el estancamiento de la satisfacción laboral del individuo, sentenciando a la organización a un alto índice de rotación laboral, además de los gastos correspondientes a reclutamiento, contratación y capacitación constantes. El invertir en el capital humano no debe verse como un gasto por parte de la organización, sino como el uso de capital en el activo más importante para una empresa, el capital humano.

Si bien es cierto que aumentar el catálogo de beneficios que se ofrece a los colaboradores tendrá un impacto positivo en la percepción del colaborador toda estrategia de salario emocional aplicada tendrá ventajas y desventajas, a continuación, se presenta la tabla 12, la cual refleja diversas ventajas y desventajas de la aplicación de las estrategias.

Tabla 13. Ventajas y desventajas de la aplicación de estrategias de salario emocional.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor satisfacción del colaborador ● Aumento del compromiso con la organización ● Mejora de los índices de retención del talento ● Incremento en la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de los costos de la organización ● Subjetividad y percepción diversa de los motivadores establecidos ● Dependencia de los beneficios para realizar sus funciones

<ul style="list-style-type: none"> • Mejor percepción en el macroentorno de la gestión del talento humano, por ende, mejor atracción de personal • Fomento del desarrollo personal y profesional del individuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad de acceso debido a diversos factores • Generación de expectativas poco realistas
--	---

Fuente: Instrumentos de la investigación. Elaboración propia, (2024).

El presente cuadro ayuda a vislumbrar cómo la implementación de diversos mecanismos de salario emocional tendrá tanto ventajas como desventajas; será deber tanto de la gerencia como de los gestores de talento humano el establecer las prioridades correspondientes hacia la puesta en práctica de los diversos beneficios en búsqueda de la mejora del salario emocional en la organización.

Por su parte, el Benchmarking ayuda a esta investigación a comprender cómo se encuentran conformados los diversos beneficios de la cartera de atracción y retención de los colaboradores de diversas empresas pertenecientes al mismo mercado, concluyendo que Almacenes el Rey es una de las empresas con mayor enfoque hacia el colaborador, con mayor cantidad de beneficios y búsqueda constante de mejorar en este ámbito.

Por tanto, a modo de síntesis del capítulo contemplando los datos recabados es posible evidenciar que, existe la comprensión y valoración de los beneficios no económicos por parte de los colaboradores y tienen claro que estos inciden en su

motivación y bienestar laboral. Sin embargo, el índice de rotación del personal muestra que aún hay áreas de mejora, en la implementación de beneficios emocionales y un plan o programa estructurado de salario emocional, también se comprende que existe una necesidad de evaluar el nivel de felicidad organizacional con el fin de obtener un mejor desempeño, satisfacción laboral, aumentar significativamente la retención de talento en Almacenes El Rey y mejorar el ambiente laboral.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA

En este apartado se presentan las conclusiones, recomendaciones y propuesta, derivados de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, categorizados por cada uno de los objetivos descritos al inicio de esta investigación, con el fin de ofrecer una propuesta que satisfaga las necesidades identificadas en el estudio realizado en la empresa Almacenes El Rey.

5.1 Conclusiones

Con base en los objetivos planteados en la investigación y el análisis detallado de la información recopilada a través de los instrumentos de investigación aplicados, se llega a las siguientes conclusiones:

5.1.1 Objetivo Específico 1

Indagar las formas de salario emocional ofrecidas por Almacenes El Rey a los trabajadores del área administrativa en su sede Central Alajuela para el establecimiento de posibles acciones que impacten de forma positiva la atracción y retención del personal.

Estrategias de Atracción y Retención

De acuerdo con el estudio realizado en Almacenes El Rey se concluye que:

- Una gran parte de los colaboradores tienen conocimiento del concepto de salario emocional y lo relacionan con beneficios que van más allá de lo económico, percibiendo como un factor motivador en su trabajo. No obstante, algunos empleados aún no están familiarizados o no reconocen completamente este concepto.
- Los aspectos del salario emocional más valorados por los colaboradores son las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento al trabajo bien hecho, el teletrabajo y las zonas de distracción.
- Tanto los empleados como los directivos coinciden en que las estrategias de salario emocional en Almacenes El Rey son limitadas. Se ha identificado la necesidad de fortalecer y estructurar dichas estrategias. Actualmente, las iniciativas existentes no están integradas en un programa centralizado y medible, lo que limita su efectividad y el potencial de la empresa para destacarse en este ámbito.

- Se relaciona la falta de estrategias y estructura de salario emocional como factores que contribuyen a la alta rotación de personal y a la dificultad en la atracción de talento en puestos administrativos.
- Se llega a la conclusión de que la implementación y establecimiento de políticas o reglamentos de salario emocional puede generar beneficios significativos en términos de retención y atracción de talento.

5.1.2 Objetivo Específico 2

Describir la percepción de los trabajadores administrativos de Almacenes El Rey sobre las estrategias de salario emocional para la identificación de puntos de mejora en los procesos existentes.

Percepción del colaborador

Como parte de la información recopilada, se abordan las siguientes conclusiones obtenidas desde la percepción de los colaboradores:

- Los colaboradores no sienten insatisfacción con respecto a los beneficios ofrecidos por la empresa, sin embargo, 38% consideran que la estrategia de beneficios tiene oportunidades de mejora.
- De acuerdo con los criterios evaluados sobre el índice de felicidad organizacional y a las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los colaboradores de Almacenes El Rey, se concluye que su nivel de felicidad organizacional no cumple con las expectativas deseadas para alcanzar un

ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de los colaboradores según lo indica la teoría.

- Los colaboradores precisan la importancia de encuestas que permitan conocer el nivel de felicidad organizacional, a su vez que la gerencia confirma que este tipo de herramientas no se aplican dentro de la organización.
- La felicidad organizacional impacta de forma importante en el desempeño de los colaboradores y cómo estos perciben su entorno de manera que la carga laboral resulta pesada al no sentir los espacios necesarios para garantizar su bienestar físico y mental.

5.1.3 Objetivo Específico 3

Comparar por medio del Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector de consumo masivo líderes en Costa Rica para la determinación de factores que favorezcan la implementación del salario emocional en Almacenes El Rey.

Estrategias de gestión de salario emocional

Gracias a la técnica del benchmarking se establece una comparación entre diversos elementos relevantes los cuales pueden o no estar presentes en diferentes organizaciones, por lo que se concluye que:

- Almacenes el Rey no cuenta actualmente con una política o reglamento regulado sobre alguna estrategia para el salario emocional, por lo que esto puede ser un factor potencial de desmotivación para los trabajadores.
- No existe un presupuesto preasignado en ninguna de las empresas estudiadas para realizar dinámicas, esto puede estar ligado al desinterés que manifiestan los trabajadores respecto al salario emocional en las respectivas organizaciones y la priorización de una remuneración únicamente económica.
- Existe poca comparación de beneficios con otras empresas por parte de los colaboradores ya que algunos solo han tenido experiencia laboral en Almacenes El Rey, por ende, no poseen una visión más amplia sobre beneficios que ofrecen otras empresas.

5.1.4 Objetivo General

Analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023 - 2024.

Con respecto a este objetivo, se concluye que, los empleados de Almacenes el Rey, a pesar de que no todos están familiarizados con lo que es salario emocional si están conscientes de que en la empresa no se ofrece más que algunos beneficios básicos, identificando la falta de implementación y fortalecimiento de políticas o reglamentos de salario emocional, así como estrategias para mejorar la retención de personal y atracción de talento en el área administrativa, como se menciona

anteriormente, esta falta de beneficios puede ser causa de la falta de comunicación para así lograr motivar y crear un clima organizacional efectivo y positivo sin conflictos o rotación constante de personal.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones.

5.2.1 Objetivo Específico 1

Indagar las formas de salario emocional ofrecidas por Almacenes El Rey a los trabajadores del área administrativa en su sede Central Alajuela para el establecimiento de posibles acciones que impacten de forma positiva la atracción y retención del personal.

Estrategias de Atracción y Retención

- Se sugiere establecer canales de comunicación abiertos y accesibles para los colaboradores sobre el concepto de salario emocional, donde se identifique el significado y el impacto de este.
- Es crucial implementar estrategias que prioricen el desarrollo profesional, el reconocimiento al desempeño, la flexibilidad laboral y la creación de ambientes de distracción. Por ejemplo, mediante un programa de reconocimiento que premia con bonos y menciones en boletines internos, y un programa de equilibrio entre vida laboral y personal que permita trabajar desde casa al menos

dos días a la semana y disponer de espacios como una zona de descanso o juegos.

- Se recomienda fortalecer y estructurar dichas estrategias dentro de la empresa. Es esencial desarrollar un programa centralizado y medible que integre iniciativas efectivas en el tema.
- Se recomienda enfocar los esfuerzos en el diseño y aplicación de programas que reconozcan y valoren las necesidades emocionales de los colaboradores. Esto implica desarrollar iniciativas que promuevan un ambiente laboral positivo, ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

5.2.2 Objetivo Específico 2

Describir la percepción de los trabajadores administrativos de Almacenes El Rey sobre las estrategias de salario emocional para la identificación de puntos de mejora en los procesos existentes.

Percepción del colaborador

- Se recomienda trabajar en herramientas que permitan conocer las expectativas de los colaboradores con respecto a los beneficios ofrecidos por la empresa, de modo que se pueda entender qué se puede mejorar e implementar a partir de ello.
- Se sugiere crear espacios con los colaboradores de manera que la conversación esté orientada a conocer cuáles son las áreas de mejora en las que la empresa puede trabajar desde la perspectiva del colaborador. Mediante tendencias y

urgencias se pueden priorizar las respuestas y crear planes de acción que cubran con las necesidades del personal.

- Se recomienda trabajar en un modelo de cuestionario que permita medir el nivel de felicidad y satisfacción organizacional de los colaboradores por medio de preguntas específicas. La recomendación se puede iniciar con la implementación de un plan piloto en un departamento de la organización como muestra y posterior a los ajustes necesarios crear una frecuencia mensual de la herramienta finalizada.
- Se sugiere generar iniciativas y actividades recreativas periódicas para el personal administrativo con el fin de fomentar un bienestar mental y físico que les permita desempeñarse de la mejor manera en la empresa creando espacios de convivencia y comunicación entre equipos de trabajo, esto con el fin de mitigar el impacto de las cargas laborales.

5.2.3 Objetivo Específico 3

Comparar por medio del Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector de consumo masivo líderes en Costa Rica para la determinación de factores que favorezcan la implementación del salario emocional en Almacenes El Rey.

Estrategias de gestión de salario emocional

- Se recomienda implementar nuevas estrategias de salario emocional como lo pueden ser la implementación de reconocimientos públicos, celebración de aniversarios y cumpleaños, aumentos de aniversarios, entre otros.

- Se recomienda generar políticas o reglamentos escritos de gestión de salario emocional las cuales sean estandarizadas para todas las sedes de la organización, esto en búsqueda de la mejora en la gestión del catálogo de beneficios establecidos hacia el salario emocional.
- Se sugiere generar procesos de evaluación de las estrategias de gestión de salario emocional o bien implementarlas en las ya establecidas evaluaciones realizadas a los colaboradores. De la mano con esto, realizar estudios en búsqueda de suplir las necesidades que sean resultado de estas encuestas con una efectiva gestión y manejo. Es de vital importancia para las organizaciones escuchar a sus trabajadores, buscando determinar puntos de mejora o bien necesidades que atender a la brevedad posible, esto ya que el capital humano es el elemento de mayor importancia de una organización.
- Debido a las labores que realizan los funcionarios, se recomienda la adquisición de un plan de seguro médico privado o bien el establecimiento de un médico de empresa, el cual pueda apoyar a los trabajadores en cualquier tema de salud física, o bien generar una referencia al especialista correspondiente sin los tediosos procesos del mecanismo público.
- Se recomienda búsqueda y desarrollo de nuevas estrategias de salario emocional que se adapten a los colaboradores de la organización, no solo tomando como base el mercado costarricense, sino también dentro del mercado internacional, con beneficios hacia la salud, mentalidad y sentimiento de pertenencia y autorrealización del individuo.

5.2.4 Objetivo General

Analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023 - 2024.

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis o la investigación realizada, con el fin de lograr fomentar una mejor atracción y retención de personal se recomienda crear o implementar una estrategia para la gestión del talento humano en el área administrativa de Almacenes El Rey sede Central, la cual debe incorporar los siguientes elementos específicos:

- Creación de Reglamentos de Salario Emocional en Almacenes el Rey.
- Conocer las expectativas de los colaboradores.
- Establecer estrategias para el desarrollo profesional.
- Aplicar iniciativas de recreación y bienestar.
- Reconocimientos y celebraciones.
- Evaluación y mejora continua.

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA

**“PLAN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS: FORTALECIMIENTO DEL SALARIO
EMOCIONAL PARA FOMENTAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL Y
ATRACCIÓN DE TALENTOS”**

ESTUDIANTES:

CASTILLO RAMÍREZ, LYNDA, CÉDULA 117630075

CUBERO SILVA, VERÓNICA, CÉDULA 702760091

JUAREZ BENT, KELSIE, CÉDULA 117730861

MORERA JAENS, BRANDON, CÉDULA 117990071

“CAMPUS OMAR DENGO”

HEREDIA, 2023

PROPUESTA

Justificación

Después de analizar los resultados de la investigación aplicada en el área de Oficinas Centrales en Almacenes El Rey, se considera conveniente que la institución evaluada desarrolle e implemente incentivos relacionados con el salario emocional dentro de su oferta laboral. En la actualidad, la atracción y retención del talento en las organizaciones no depende únicamente de la remuneración económica, hoy en día los profesionales de diversos sectores se sienten motivados y atraídos por empresas que fomentan tanto el desarrollo profesional y el bienestar emocional.

Asimismo, los colaboradores de la empresa han destacado, mediante los instrumentos de investigación aplicados, la importancia de disponer y reforzar los incentivos que, aunque no estén vinculados a su salario, influyen significativamente en su bienestar emocional.

Por lo tanto, se ha optado por diseñar una propuesta que aborde las deficiencias identificadas y optimice tanto los procesos como la gestión del personal en la empresa, mediante un plan que desarrolle estrategias de salario emocional.

Objetivo

Proponer estrategias efectivas de salario emocional dentro de la organización, con el fin de fortalecer la fidelización del personal existente y atraer nuevos talentos, promoviendo así un ambiente laboral más satisfactorio.

Objetivos específicos

- Desarrollar e implementar estrategias de salario emocional para atraer y retener talento.
- Fomentar un sentido de pertenencia entre el personal hacia la organización.
- Impulsar la motivación del equipo para alcanzar su máximo potencial en el desempeño de sus responsabilidades.

1. Introducción

Este informe presenta un programa integral de beneficios que incluye tanto aspectos monetarios como no monetarios, diseñado para atender las necesidades del equipo y fomentar su satisfacción y motivación. El propósito es alcanzar tanto el bienestar del personal como los objetivos empresariales. Se destaca la necesidad de contar con un reglamento claro para una implementación efectiva del programa.

2. Metodología

La propuesta busca implementar o bien formular un nuevo reglamento de salario emocional y plan o programa de estrategias con el fin de lograr la retención y atracción del personal en el área administrativa en la sede de Alajuela de Almacenes el Rey, para lograr esto se debe trabajar en la motivación y satisfacción de los colaboradores. En este apartado se presenta por 6 fases la metodología que se propone.

2.1 Fases

Fase 1: Creación de un Reglamento Interno de Salario Emocional en Almacenes el Rey.

- 1. Establecer objetivos claros:** Para lograr implementar un nuevo reglamento se deben establecer objetivos específicos para lograr la retención y atracción del personal y el talento humano, así como la motivación y satisfacción para la mejora del clima laboral.
- 2. Definir los elementos:** Un reglamento debe estar conformado por elementos claves, tales como el alcance, limitaciones, responsables, entre otros.
- 3. Diseño del reglamento:** Es importante una redacción clara y concisa para la implementación de un nuevo reglamento.
- 4. Comunicar a los colaboradores:** Dar a conocer el nuevo reglamento a los colaboradores de manera que quede claro su alcance.

Fase 2: Conocer las expectativas de los colaboradores.

- 1. Diseño de cuestionario:** Diseñar un cuestionario con el propósito de que los empleados puedan expresarse y así conocer las necesidades, recomendaciones o comentarios de estos con respecto a los beneficios de la empresa.
- 2. Análisis de resultados:** Se analiza la información recopilada para identificar patrones y tendencias.

Fase 3: Establecer estrategias para el desarrollo profesional.

- 1. Creación de nuevo Plan de Desarrollo:** Crear un plan personalizado para cada colaborador que lo solicite, considerando sus necesidades, habilidades y aspiraciones profesionales.
- 2. Oportunidades de formación profesional:** Brindar capacitaciones, talleres, seminarios, cursos y becas para estudiar.
- 3. Impulsar la mentoría:** Crear programas de mentorías en los que puedan inscribirse colaboradores experimentados con más tiempo en la empresa con el fin de asesorar a los nuevos ingresos que lo requieran o lo soliciten.

Fase 4: Aplicar iniciativas de recreación y bienestar.

- 1. Organización de actividades:** Planear diferentes actividades recreativas y de bienestar cada tiempo determinado con la finalidad de que los colaboradores puedan salir de su rutina laboral y así tener salud mental y física, pueden ser actividades deportivas, de salud o sociales.

- 2. Impulsar la participación:** Asegurarse de que sean actividades de interés, para que los colaboradores participen de manera activa, creando un ambiente inclusivo y positivo.
- 3. Evaluación de impacto:** Después de un cierto tiempo establecido evaluar y analizar qué tan viable son las actividades, tomando en cuenta el presupuesto, el tiempo, la motivación y la participación de los colaboradores.

Fase 5: Reconocimientos y celebraciones.

- 1. Sistema de reconocimiento:** Crear un sistema formal de reconocimientos para premiar desempeño, logros y contribuciones, ya sea de manera presencial o virtual.
- 2. Celebración de aniversarios y cumpleaños:** Crear un plan de celebración de cumpleaños y aniversarios como, por ejemplo: felicitaciones públicas virtuales con algún cupón de restaurante o presencial con decoración y un queque en la oficina.
- 3. Comunicación de logros:** Compartir con el equipo logros y reconocimientos para así fomentar un sentimiento de orgullo y pertenencia.

Fase 6: Evaluación y mejora continua.

- 1. Indicadores de Éxito:** Determinar los indicadores de éxito para lograr la medición del impacto de las nuevas estrategias de salario emocional.
- 2. Evaluaciones Periódicas:** Con el fin de supervisar el progreso se pueden realizar evaluaciones periódicas.

Como bien se aprecia en el diagrama, se propone dar inicio al proyecto el 10 de febrero del 2025, esto con el propósito de dar tiempo a formular las políticas, convenios y herramientas necesarias para poder llevar a cabo la propuesta. Se pone a disposición un tiempo prudencial de 11 meses desde que inicia el proyecto, dejando como fecha final el 31 de diciembre, con el fin de poder apreciar cómo se desenvuelve todo el año con la implementación de las estrategias definidas. En el intermedio, las herramientas para recopilar información duran un promedio de 6 meses desde que inician para evaluar su efectividad y considerar si es necesario continuar con su seguimiento o si debe de tener modificaciones en su estructura como estrategia de salario emocional. Adjunto se encuentra un enlace que direcciona a la herramienta para su apreciación completa durante todo el periodo del proyecto.

[Gantt Estrategias de Salario Emocional Almacenes El Rey](#)

2.3 Presupuesto

Como parte de la propuesta, es necesario tomar en cuenta que Almacenes El Rey de momento no dispone de un monto específico dedicado al salario emocional, por ende, es fundamental empezar por la creación de un fondo que permita satisfacer y cumplir todas las estrategias que se pretenden implementar con el proyecto.

Para tener una percepción más clara de ello, se procede a realizar un cálculo estimado de la inversión que se generaría a partir del cumplimiento de las actividades y estrategias definidas para implementar en la empresa. De esta manera, se da una

visión panorámica de la requisición financiera que surge a partir del proyecto. Los costos están basados en un promedio de distintos precios de distribuidores encargados de la realización de certificados y trofeos. Para el monto detallado para los cumpleaños se estima un precio aproximado para la compra de un queque de cumpleaños promedio que no supere el monto estipulado. Y, por último, para las capacitaciones se destina una cantidad monetaria que pretende una utilización completa para todos los recursos que se requieran, basado en un monto promedio de costo por capacitación de acuerdo a diferentes proveedores que se encargan de otorgar dichos servicios. A continuación, se presenta la información detallada individualmente con datos aproximados:

Tabla 14. Cálculo de costos de implementación de estrategias.

Estrategia	Costo Individual	Costo Total Empresa	Costo total durante el proyecto
Artículo de reconocimiento (certificado)	₡3 000,00	₡180 000,00 Estimado para 60 colaboradores administrativos	₡ 720 000,00 Compras trimestrales
Artículo de reconocimiento (trofeo)	₡15 000,00	₡900 000,00 Estimado para 60 colaboradores administrativos	₡3 600 000,00 Compras trimestrales

Celebración de cumpleaños	-	¢25 000,00 Un queque para celebrar a todos los cumpleaños del mes	¢300 000,00 Compras mensuales
Capacitaciones, talleres y charlas	¢30 000,00	¢900 000,00 Estimado para 30 personas por capacitación	¢4 500 000,00 Pago para cada actividad (5 actividades)
Totales	¢48 000,00	¢2 005 000,00	¢9 120 000,00

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Basado en los cálculos de la tabla mostrada anteriormente, se propone un presupuesto de ¢ 9 120 000,00 para cubrir con las estrategias implementadas a lo largo del proyecto, haciendo una estimación de cantidad de 120 colaboradores administrativos para el periodo 2025. Los reconocimientos en los que se otorgará certificado y trofeo se implementarán trimestralmente, por lo que, a lo largo del proyecto habrá tres celebraciones y por ende solo se tramitarán estas compras tres veces durante todo el proyecto, en donde en cada celebración se estima tener 60 certificados y 60 trofeos, de manera que se pueda abarcar a la población completa en caso de que fuese necesario. La distinción entre trofeo y certificado se gestionará según haya sido el reconocimiento que la jefatura quiera otorgar en base a rendimiento y cumplimiento de valores. Además, los queques de cumpleaños se estiman durante un año completo,

teniendo una cobertura de ₡ 25 000,00 para cubrir el gasto del queque y así celebrar a todos los cumpleaños del mes.

Adicional al presupuesto mencionado anteriormente, se propone incluir dentro de ese monto un estimado de ₡ 4 500 000,00 dedicados exclusivamente a capacitaciones y talleres a lo largo del proyecto, que inicialmente se definen con 5 actividades de esta índole. Estas sesiones están definidas a detalle más adelante en la Fase 3: Establecer estrategias para el desarrollo profesional, más específicamente, en la tabla llamada Propuesta de planes de capacitación y desarrollo intersectorial. Se destina un monto estimado de ₡ 900 000,00 para cada capacitación, de manera que cubra los gastos fijos definidos por el capacitador y el material adicional que se requiera. Dicho monto, además, cubre un estimado de 30 personas por capacitación, de modo que se les facilitará con el tiempo adecuado la inscripción a las capacitaciones, que, en conjunto con las jefaturas se le puede dar prioridad a personas que las requieran por crecimiento dentro de su carrera profesional.

3. Alternativas de solución

La mejora e implementación del salario emocional dentro del catálogo de beneficios que otorga la empresa Almacenes El Rey, la búsqueda de mejores oportunidades, mayor desarrollo y ofertas llamativas para el talento permitirá el aumento de la productividad de los diversos equipos de trabajo. Esto, en conjunto con la constante motivación de los individuos puede llevar al éxito de la compañía, con esto en mente, se procede a enumerar una variedad de puntos de mejora extraídos del

análisis realizado de los factores internos y externos a la empresa que llega a afectar de forma directa o indirecta al individuo.

Fase 1: Propuesta reglamento interno sobre el programa de salario emocional en Almacenes el Rey.

INTRODUCCIÓN

Un reglamento diseñado con el compromiso de regular los beneficios ofrecidos como salario emocional, con el fin de implementar una estrategia formal que promueva el bienestar y la motivación de los colaboradores, así como el cumplimiento de los objetivos empresariales. Este reglamento es el resultado de una investigación realizada por estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 1: Finalidad del reglamento

Este reglamento define los lineamientos generales que rigen el programa de salario emocional en Almacenes El Rey, el mismo está diseñado para reconocer y fomentar el bienestar integral de los colaboradores mediante la implementación de beneficios no económicos. Este abarca aspectos como el objetivo, alcances, limitaciones, documentos de control, incentivos emocionales, entre otros.

Artículo 2: Objetivo

El objetivo de este reglamento es reconocer la importancia del bienestar emocional y la satisfacción de nuestros empleados, y establecer un marco para la implementación de beneficios no económicos que contribuyan a su motivación, compromiso y desarrollo personal y profesional.

Artículo 3: Alcance

Este reglamento es de aplicación para todos los colaboradores de Oficinas Centrales de Almacenes El Rey, sin distinción de puesto, nivel jerárquico o antigüedad.

Artículo 4: Limitación

- **Limitaciones Financieras:** Las restricciones presupuestarias pueden limitar la capacidad de la empresa para ofrecer ciertos beneficios.
- **Cultura Organizacional:** La cultura existente puede influir en la implementación y aceptación del reglamento por los colaboradores.
- **Recursos Humanos:** La eficacia del reglamento puede depender del apoyo y recursos disponibles dentro del departamento de Recursos Humanos para su implementación y seguimiento.
- **Expectativas Externas:** Las expectativas de los colaboradores pueden estar influenciadas por factores externos, como las prácticas de otras empresas, lo que podría generar discrepancias.
- **Capacidad de Evaluación:** Evaluar de manera precisa el impacto del programa de salario emocional y su reglamento puede ser un desafío, especialmente en términos de medir su efectividad en la mejora del bienestar emocional.

Artículo 5: Definiciones

Con el propósito de una correcta interpretación del presente reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

Salario Emocional: Según la Asociación Española para la Calidad (2013), citado por Zapata (2019), el concepto de salario emocional se encuentra asociado a la retribución no económica, que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los empleados, proporcionándoles una mejor calidad de vida.

Incentivos no monetarios: Conforme Quintanilla (2021), los incentivos no monetarios son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuestos por el individuo o por la organización a la que pertenece.

Satisfacción: En relación con Quintanilla (2021), la satisfacción es el grado de conformidad del empleado respecto de su entorno y condiciones de trabajo. Es una dimensión sumamente importante, ya que está directamente relacionada con la adecuada marcha de la empresa, la calidad del trabajo, y los niveles de rentabilidad y productividad de esta.

Capítulo II. Procesos

Artículo 6: Programa de Salario Emocional

Un programa de salario emocional es una estrategia empresarial que busca satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores, esto además de su compensación monetaria. Este plan ofrece beneficios y reconocimientos no monetarios que tienen como objetivo mejorar el bienestar emocional, la motivación y el compromiso de los colaboradores. En el mismo se abordan aspectos como el cronograma y presupuesto.

Artículo 7: Responsables del Programa de Salario Emocional

Departamento de Recursos Humanos: Será el responsable de la implementación, monitoreo y revisión de este reglamento. Además, deberá coordinar los programas y actividades relacionadas con el salario emocional.

Líderes y Gerentes: Deberán promover y apoyar activamente las iniciativas de salario emocional dentro de sus equipos.

Colaboradores: Son responsables de participar activamente en los programas y actividades ofrecidas, y de proporcionar retroalimentación para mejorar continuamente estas iniciativas.

Artículo 8: Documentación y Control

Es esencial contar con documentación que respalde la implementación del programa, incluyendo registros de los incentivos no económicos que impliquen un costo para la institución. Esto permitirá mantener un historial completo de los beneficios otorgados y asegurar la transparencia y el seguimiento adecuado de las iniciativas.

Capítulo III. Incentivos Emocionales

Se entiende como incentivo emocional cualquier forma de reconocimiento no monetario que la empresa desee ofrecer a sus colaboradores. Algunos ejemplos de estos incentivos son:

- Horarios Flexibles (teletrabajo).
- Tarjetas de regalo.
- Pastel de cumpleaños.
- Cupones de descuentos en otras empresas.
- Convenios con centros médicos, gimnasios.
- Cupones de regalos en restaurantes.
- Formación y capacitación continua.
- Entradas al cine.
- Espacios con juegos de mesa.
- Certificados de reconocimientos.

Capítulo IV. Disposiciones Finales

El reglamento será sometido a una revisión anual por parte del Departamento de Recursos Humanos con el objetivo de garantizar su adecuación a las necesidades cambiantes tanto de los colaboradores como de la empresa. Durante este proceso de revisión, se realizará un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, las tendencias emergentes y cualquier otro factor relevante que pueda influir en la efectividad y pertinencia del reglamento. Además, se promoverá la participación activa de los colaboradores y se tendrán en cuenta sus opiniones y sugerencias para realizar los ajustes necesarios. Esta práctica de revisión periódica garantiza que el reglamento de salario emocional se mantenga actualizado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y el bienestar de los colaboradores.

Fase 2: Conocer las expectativas de los colaboradores.

Se deben conocer las expectativas de los colaboradores de la empresa antes de crear un plan o de establecer estrategias, es por esto que se propone crear una encuesta. El objetivo de esta es conocer sus necesidades, recomendaciones y comentarios sobre los beneficios que ofrece la empresa. Sus respuestas serán de gran ayuda para evaluar la efectividad de nuestros programas actuales y así identificar áreas de oportunidad para mejora.

Por favor, responda todas las preguntas de la encuesta de manera honesta y sincera. Sus respuestas serán completamente confidenciales.

Sección 1: Beneficios actuales en Almacenes el Rey

¿Qué beneficios ofrece actualmente la empresa? (Selección múltiple)

- Seguro médico
- Seguro dental
- Seguro de visión
- Plan de jubilación
- Vacaciones y días libres
- Licencia por enfermedad
- Permisos con goce de sueldo
- Oportunidades de capacitación y desarrollo
- Gimnasio y membresías de clubes deportivos
- Descuentos en productos o servicios de la empresa

Otros (especifique)

¿Qué tan satisfecho está con los beneficios actuales que ofrece la empresa?

- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho

¿Qué beneficios considera más importantes? (Seleccione hasta tres opciones)

- Seguro médico
- Seguro dental
- Seguro de visión
- Plan de jubilación
- Vacaciones y días libres
- Licencia por enfermedad
- Permisos con goce de sueldo
- Oportunidades de capacitación y desarrollo
- Asistencia para el cuidado de los hijos
- Gimnasio y membresías de clubes deportivos
- Descuentos en productos o servicios de la empresa

Otros (especifique)

¿Qué beneficios le gustaría que la empresa ofreciera que actualmente no ofrece?

Sección 2: Comentarios

¿Tiene algún comentario adicional sobre los beneficios que ofrece la empresa?

Fase 3: Establecer estrategias para el desarrollo profesional.

Se debe llevar a cabo la creación de un plan de desarrollo individualizado para cada trabajador que lo solicite, de esta forma se consideran sus necesidades, habilidades, aspiraciones y metas profesionales. Se establece la siguiente tabla de delimitación del desarrollo.

Tabla 15. Etapas de desarrollo del trabajador.

Etapas del desarrollo

	Incorporación	Desarrollo	Madurez	Profesional
Antigüedad en la organización	Menos de 1 año	Más de 1 año y menos de 3 años	Más de 3 años y menos de 5 años	Más de 5 años
Relación con el equipo de trabajo	Aprendiz	Compañero	Mentor	Asesor
Actividades por realizar	Seguir instrucciones, apoyo en procesos, sin liderazgo establecido en procesos	Contribuye en diversos procesos, posee capacidad de liderazgo	Colaboración en la actualización o modificación supervisada de políticas internas, liderazgo en diversos equipos, posibilidad de capacitar diversos equipos	Elaboración y/o modificación de políticas internas, liderazgo en diversos equipos, posibilidad de capacitar diversos equipos

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Para esto se debe utilizar el siguiente instrumento de evaluación, el cual será completado tanto por el encargado del Departamento de Recursos Humanos de desarrollo y capacitación, así como el trabajador en sí.

1. Se solicita entrevistar al colaborador en búsqueda del entendimiento de sus ambiciones profesionales dentro de la organización.

Tabla 16. Introducción y objetivos de la capacitación.

Introducción y objetivos de la capacitación:	
Descripción actual de la situación del trabajador	
Antigüedad en la organización	
Objetivo a corto y mediano plazo	

Fuente: Elaboración Propia (2024).

2. Por su parte, se solicita al colaborador realizar una autoevaluación de las características propias.

Tabla 17. Autoevaluación por parte del trabajador.

Autoevaluación por parte del trabajador	
Habilidades propias	
Capacidades propias	
Valores propios	
Logros y experiencias	
Aspiraciones profesionales	

Fuente: Elaboración Propia (2024).

3. Se procede a definir metas claras y alcanzables que estén alineadas con los objetivos profesionales del trabajador, estableciendo plazos para cada meta y el objetivo profesional de cada meta.

Tabla 18. Establecimiento de metas.

Establecimiento de metas		
Meta del trabajador		Plazo:

Objetivo profesional de la meta:		
Meta del trabajador		Plazo:
Objetivo profesional de la meta:		
Meta del trabajador		Plazo:
Objetivo profesional de la meta:		

Fuente: Elaboración Propia (2024).

- Determinar si se estará apoyando el desarrollo profesional del trabajador con uno de los siguientes convenios que posee la organización para sus trabajadores:

Tabla 19. Convenios para desarrollo profesional.

Convenios para desarrollo profesional	
	Colegio Universitario de Boston
	Universidad de las Ciencias y el arte
	Convexa
	Incoex
	Universidad Latina
	UACA
	Instituto Cosvic
	Desarrollo Humano Integral DHI SA
	Universidad Castro Carazo
	Centro Cultural de Idiomas
	Universidad Creativa

Fuente: Elaboración Propia (2024).

- Planificar el objetivo laboral de la capacitación y desarrollo del individuo, visualizando el futuro de este dentro de la organización, priorizando su autoevaluación, situación actual, metas y convenios.

Tabla 20. Planificación de carrera profesional dentro de la organización.

Planificación de carrera profesional dentro de la organización	
Promoción vertical	
Rotación de puesto	
Desarrollo Horizontal	
Liderazgo de equipo	

Fuente: Elaboración Propia (2024).

- Durante y después del programa de capacitación, se lleva a cabo una evaluación para determinar su efectividad y el progreso de los empleados. Esto puede incluir la recopilación de retroalimentación de los participantes, pruebas de conocimiento, evaluaciones de desempeño posteriores a la capacitación y mediciones de indicadores clave de rendimiento relacionados con los objetivos de capacitación.
- Se debe buscar impulsar la mentoría de los trabajadores que reciban capacitaciones externas o que se consideren lo suficientemente capacitados en su área para realizar estos procesos, esto acercándose al departamento de

Recursos Humanos, quienes buscarán establecer una sesión o sesiones para los colaboradores que busquen aprender o desarrollarse sobre el tema propuesto.

8. Basándose en los resultados de la evaluación, se realizan ajustes y mejoras en el programa de capacitación según sea necesario. Esto puede implicar la revisión de los contenidos del curso, la modificación de los métodos de entrega o la incorporación de nuevos enfoques de capacitación para abordar las necesidades emergentes de los empleados y de la organización.

La búsqueda de la capacitación y desarrollo profesional debe ser enfocada a toda la población de Almacenes el Rey, es por esto por lo que se establece el siguiente programa de capacitaciones grupales para los diversos colaboradores:

- Capacitaciones trimestrales facilitadas por asesores financieros de la empresa BAC Credomatic, las cuales serán coordinadas por el departamento de recursos humanos, estas tendrán el objetivo de apoyar en el desarrollo del manejo del capital de los colaboradores, gestión de presupuesto, ahorro para la jubilación, entre otras temáticas, motivando el desarrollo personal y profesional del individuo.
- Capacitación y talleres sobre diversos temas de salud física, salud mental, seguridad y prevención, estos serán facilitados por los colaboradores las cuales ayuden en el desarrollo y crecimiento de otros empleados, a continuación, se

presenta la tabla 21 tabla con propuestas de planes de capacitación y desarrollo intersectorial.

Tabla 21. Propuesta de planes de capacitación y desarrollo intersectorial.

Tema de capacitación	Descripción	Motivo	Facilitador
Primeros auxilios en casa	Charla sobre soporte médico básico para adultos y niños, conocimiento de primera necesidad en intervención de accidentes de baja, media o alta necesidad.	Capacitación de los trabajadores para la seguridad y bienestar en sus hogares, esto ayuda a sentirse apoyados y a fomentar de forma indirecta su relación vida/trabajo	Trabajador o trabajadores que formen parte de la organización y estén capacitados y/o certificados para brindar la capacitación.
Manejo económico y gestión salarial	Conversatorio con gestores de banca y finanzas en búsqueda de dimensionar las mejores formas de gestión salarial y	Búsqueda de adaptación de los trabajadores a la variación del tipo de cambio, sus nuevos	Trabajador o trabajadores que formen parte de la organización y estén capacitados y/o certificados para

	económica, además de permitir la resolución de dudas financieras sobre la gestión del tipo de cambio, adquisición de préstamos y deudas.	gastos y reducción de ingresos.	brindar la capacitación.
Introducción a la psicología y bienestar emocional	Inclusión de especialistas de la psicología con conversatorios recurrentes sobre la salud mental y el impacto que esta tiene en la cotidianidad, tocando temas como el bienestar emocional, la prevención del suicidio y la construcción de círculos sociales sanos.	Motivación del personal dimensionando el interés del patrono por su personal, aumentando la productividad y la comunicación, anticipando o mitigando riesgos hacia la salud mental debido al estrés.	Trabajador o trabajadores que formen parte de la organización y estén capacitados y/o certificados para brindar la capacitación.

<p>Nutrición y comida saludable en casa.</p>	<p>Capacitación del personal sobre dietas balanceadas y saludables, cocina variada y sabrosa en casa, ayudando a tener compras más eficientes y comidas más sanas en casa.</p>	<p>Acercamiento del personal a un estilo de vida saludable en búsqueda de evitar el sedentarismo y posibles enfermedades a largo plazo.</p>	<p>Trabajador o trabajadores que formen parte de la organización y estén capacitados y/o certificados para brindar la capacitación.</p>
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Se establecen estas opciones de capacitación debido a los proveedores actuales con los que se tiene contrato de servicios mensual, esto en búsqueda de aprovechar de mejor forma los costos actualmente aprobados y utilizados. Estas charlas, conversatorios y capacitaciones serán parte de los planes de acuerdo comercial con estas empresas; organizaciones como el BAC Credomatic, ASSA Seguros, Soluciones efectivas, entre otros, ofrecen como parte de los paquetes comerciales actualmente contratado una serie de capacitaciones para los colaboradores de la compañía sin un costo adicional o bien un aumento en la tarifa preestablecida.

Fase 4: Aplicar iniciativas de recreación y bienestar.

- **Comité de bienestar o grupo social:** Estas personas serán responsables de planificar, organizar y ejecutar las actividades.

- **Calendario de actividades:** Desarrollar un calendario anual de actividades, este puede incluir una actividad al mes o cada dos meses si así lo prefieren, se deben considerar los resultados de la encuesta ya realizada a los colaboradores.
- **Horarios y espacios:** Definir un horario específico, por ejemplo, el último viernes de cada mes después de las 3:00pm, también definir espacios donde se desarrollarán las actividades, considerando la disponibilidad de los colaboradores y las instalaciones de la empresa.
- **Comunicar las actividades:** Crear un calendario de actividades, el comunicado puede darse a través de diferentes canales de comunicación interna, como el correo electrónico, o la plataforma que se use.
- **Fomentar la participación:** Incentivar la participación de los colaboradores en las actividades ya sea con comida o premios.

Ejemplos de actividades recreativas y de bienestar

Actividades deportivas:

- Clases de yoga, pilates o zumba
- Torneos deportivos internos (fútbol, baloncesto, voleibol)
- Días de gimnasio o natación

Actividades de salud:

- Talleres de nutrición y alimentación saludable
- Charlas sobre salud mental y prevención del estrés
- Campañas de salud ocupacional

- Campañas de vacunación o detección de enfermedades
- Ferias de salud con chequeos médicos gratuitos o donación de sangre

Actividades sociales:

- Celebraciones de cumpleaños y aniversarios
- Celebración de días festivos en el país
- Comidas compartidas

Actividades culturales:

- Talleres de arte o música
- Club de lectura, cine o videojuegos

Fase 5: Reconocimientos y celebraciones.

Plan o sistema de reconocimientos

- **Verbales:** Un elogio sincero de parte de un líder o manager puede ser de gran impacto en la motivación de un empleado.
- **Escritos:** Un correo electrónico de felicitación o una mención en el periódico de la empresa si es que se tiene uno son ejemplos de reconocimientos escritos.
- **Monetarios:** Premios en efectivo como bonos o tarjetas de regalo de cualquier tienda física o virtual.
- **No monetarios:** Un trofeo o un objeto simbólico, los días libres también pueden ser apreciados por los empleados.
- **Públicos:** Reconocer los logros de un empleado en una reunión de equipo, o en una actividad pública puede ser una forma de motivar a otros empleados.

Plan de Celebración de Cumpleaños y Aniversarios

- **Mensaje o afiche:** Enviar un mensaje de felicitación personalizado al empleado por correo electrónico, o plataforma de comunicación interna de la empresa. Por ejemplo: Se puede crear una plantilla o afiche como imagen en la que solo se cambie el nombre, la foto y el texto de cumpleaños para enviar a los empleados.
- **Cupón de restaurante:** Incluir en el mensaje de felicitación un cupón de descuento o regalo para un restaurante local como muestra de agradecimiento. Como ejemplo: la heladería Pops cuenta con cupones de descuento para cumpleaños a empleados de la empresa que lo solicite.
- **Videollamada sorpresa:** Organizar una videollamada sorpresa con el equipo de trabajo del empleado para cantarle cumpleaños o felicitarlo por su aniversario.
- **Decoración:** Decorar el puesto de trabajo del empleado con globos, guirnaldas y un cartel de felicitación, si es que tiene un espacio para esto, o hacerlo en un espacio del trabajo que no incomode a los demás trabajadores.
- **Pastel de cumpleaños:** Ofrecer un pastel de cumpleaños al empleado durante la jornada laboral

Fase 6: Evaluación y mejora continua.

Como parte de la evaluación y mejora continua se establecen indicadores que permitan medir el éxito del proyecto, de manera que gracias a su seguimiento se pueda evaluar mediante resultados el estado actual del proyecto cuando se analice la

información que cada indicador plantea. A continuación, se muestra la tabla con la información detallada para los indicadores.

Tabla 22. Indicadores para medir el éxito del proyecto.

Indicador	Descripción
Aumento del porcentaje de satisfacción en las encuestas periódicas al personal administrativos.	Mediante las encuestas de satisfacción laboral se puede conocer cómo evoluciona el proyecto al tener periódicamente un porcentaje total de las personas que participan en la herramienta, por ende, en cada revisión se puede comparar con los resultados anteriores para entender cómo fluctúa la satisfacción del colaborador con las estrategias y acciones aplicadas por la empresa.
Disminución en el índice de rotación	Mensualmente se puede evaluar el porcentaje de rotación del mes de cierre. Con ello, si se mantiene un porcentaje de rotación que tienda a la baja es un buen indicio de éxito en la ejecución del

	<p>proyecto. Lo esperable es que el número empiece a bajar hasta después del cuarto mes de iniciado el proyecto, dando tres meses como tiempo prudencial para empezar a aplicar herramientas, estrategias y acciones que mitiguen la insatisfacción organizacional y, por ende, la rotación.</p>
<p>Porcentaje de personas en programas de desarrollo</p>	<p>Se evalúa la cantidad de personas que participan en programas de desarrollo para posteriormente hacer la comparación de cuántas personas han aprovechado del beneficio versus cuántas personas se sienten satisfechas con sus planes de desarrollo profesional dentro de la empresa. Estas comparaciones se pueden realizar trimestralmente durante el tiempo de duración del proyecto.</p>
<p>Cantidad de actividades recreativas realizadas</p>	<p>Como aspecto a tomar en cuenta, la cantidad de actividades desarrolladas mensualmente va a influenciar en cómo</p>

	<p>las personas perciben la relación vida/trabajo, asociado a su salud mental. Disponer de estos espacios puede generar grandes beneficios en el desempeño y la interacción de las personas, manteniendo una constancia de una actividad al menos cada 15 días.</p>
<p>Cantidad de personas reconocidas</p>	<p>Llevar un inventario de la cantidad de reconocimientos que se compran, así como la cantidad de reconocimientos que se otorgan a los colaboradores, es de gran utilidad para medir el éxito del proyecto debido a la visibilidad de que se está premiando al buen desempeño y actuar de los colaboradores en la organización. Tener una cantidad clara de cuántos reconocimientos se dan mensualmente es una buena oportunidad de darle seguimiento a la cultura de reconocer por parte de las jefaturas.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2024).

La medición de estos indicadores brinda la oportunidad de poder visualizar concretamente cómo se desarrollan las actividades según un tiempo estimado para revisar la información. Darle seguimiento al cumplimiento de los indicadores permite facilitar retroalimentación pertinente a quien lo necesite para poder cumplir con el estándar definido en cada indicador de manera que no afecte al éxito del proyecto.

En conclusión, la implementación de este plan o propuesta no solo quiere buscar la mejora del ambiente laboral y la calidad de vida de los colaboradores, sino también alinearse con los objetivos específicos de Almacenes El Rey. Al lograr entender de manera clara las expectativas y necesidades de los empleados con este nuevo reglamento de salario emocional y la serie de fases estructuradas, la empresa puede llegar a posicionarse como un lugar llamativo para trabajar, así como retener y atraer talento humano de alta calidad. Esto no solo tiene como finalidad aumentar la lealtad y el compromiso del empleado sino también se centra en el bienestar emocional y profesional, logrando un mejor rendimiento y ambiente laboral.

Referencias Bibliográficas

Almacenes el Rey. (2023). Nosotros. <https://almaceneselrey.com/nosotros>

Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014b). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>

Arrascue, I., Podestá, Luis., Matzumura, J., Gutiérrez, H. & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista De La Facultad De Medicina Humana*, 21(2), pp. 275-282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>

Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 74-80 <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Versio%20n-3/H2301037480.pdf>

Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión. *Revista Entrepreneur*, 3.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/M1DPI106_S2_Cual_es_la_diferencia_entre.pdf

Bayés, S. (2023, 3 de octubre). Benchmarking: qué es, tipos, ventajas y cómo utilizarlo en tu estrategia de marketing [+Plantilla]. InboundCycle. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/benchmarking-y-estrategia-marketing>

Bravo, I & Núñez, E. (2021). Clima Laboral y Percepción de la Imagen Institucional. *Psique Mag: Revista Científica Digital de Psicología*, 10(2), 1-9. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/232/222>

Bravo Macas, S. J., Orellana Fernández , M. J., & Tapia - Espinoza , N. J. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630-3648. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866

Briones, T, Carvajal, D y Sumba, R (2021) Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926897.pdf>

Cadena, T. C. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. [Tesis de grado, Universidad de Chile].

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf>

Castañeda, C. (2017). Salario emocional: un aporte desde la gestión humana en función de retención de talento de la universidad de manizales. [Tesis de maestría, Universidad de Manizales].

https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3891/Castaneda_Hernandez_Emma_Carolina_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez, E. (2023). Generación Y, millennials, atracción, retención, talento.

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3a3a4dd4-19c5-4ad5-a49a-97c7c98b5828/content>

Chumaceiro, A., Hernández, J. & Velazco, J. (2023). Políticas públicas para la gestión de la felicidad organizacional. *Revista de Ciencias Sociales* (Universidad del Zulia), Vol. 29(4), pp. 125-138.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9235109>

Condori-Ojeda, Porfirio (2020). Universo, población y muestra. Curso Taller.

<https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>

Contreras, E. & Suescun, M. (2020). Relación entre el riesgo psicosocial y la felicidad organizacional en los trabajadores del concesionario Toyota ubicado en Villa del Rosario, Norte de Santander. Repositorio Universidad Libre, Universidad Libre.

<https://hdl.handle.net/10901/18477>

- Del Carmen, S. V. M. (2019). 'muestra Probabilística Y No Probabilística'.
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911_1.pdf?sequence
- Deloitte Costa Rica. (2018). Estudio "Tendencias en Capital Humano 2018" Resumen de resultados para Costa Rica.
<file:///C:/Users/HP/Downloads/180412-cr-Resumen-Tendencias-de-Capital-Humano-2018.pdf>
- Eche, L. U., Inga, M. Á., Ocrospoma, M. H., & Montoya, J. R. (2019). Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar. [Tesis de Licenciatura, Universidad ESAN].
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1700/2019_MATP_17-2_11_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinoza, M. & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37), 16.
<http://www.ifac.portafolio.revistaespacios.com/a19v40n37/19403716.html>
- Fabrizi, M. S. (2020). Las técnicas de investigación: la observación.
<http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fader, C. 2020. Selección de personal y retención de talento humano en empresas familiares de Córdoba. [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21].

https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20456/TFG_EntregaFinal_FaderConstanza%20-%20Constanza%20Fader.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Feria, H., Matilla, M. & Mantecón, S. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos O Técnicas De Indagación Empírica? *Didáctica Y Educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62–79.
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>

Fernández, H. (2020). Benchmarking: Definición, tipos, etapas y ejemplos. *Economía TIC*. Recuperado de <https://economytic.com/startups/early-stage/que-es-el-benchmarking/>

Forbes Colombia (19 marzo, 2024). ¿Cuáles son los beneficios y la importancia de medir la felicidad en el trabajo? <https://forbes.co/2024/03/19/capital-humano/cuales-son-los-beneficios-y-la-importancia-de-medir-la-felicidad-en-el-trabajo>

Gamboa, K. C. (2022). El salario emocional y su influencia en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial de cuarzo innovación en el segundo semestre del año 2021. [Tesis de grado, Universidad Hispanoamericana]. <http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/123456789/6973/ADM-1393.pdf?sequence=1>

- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 156, 32.
<https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com/una/remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bsu&AN=128129780&lang=es&site=ehost-live>
- Grisales, P. V. (2020). El impacto de la alta rotación de personal en las organizaciones.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20o,promedio%20total%20de%20sus%20empleados>.
- Hernández, S. & Aduana, D. (2020). Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, Vol. 9(17), pp. 51-53.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill Education.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

- Hernández C, Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Hurtado, N. & Taquez, Y. (2020). Salario Emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2059>
- Iglesias, A. & Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), pp. 197-209. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubenf/cnf-2018/cnf181o.pdf>
- Kenton, W. (2023) What Is Strategic Management? <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>
- López, A. J. (2020). Estrategias de retención para la generación y el caso del área de marketing de una empresa transnacional de consumo masivo. [Tesis de Posgrado, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2798/BroussetAdriana_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luna R. (2021). Gestión y liderazgo del talento: las claves del éxito empresarial. *Revista GEON Gestión, Organizaciones y Negocios*, 8(1), 2021, 1-7. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/358/3582131009/3582131009.pdf>
- Meneses, J. (2016). El cuestionario.

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Meneses, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. <http://hdl.handle.net/10654/31779>.

Mezzadri, J.J. (2021). La importancia del reconocimiento en las organizaciones. *Revista Argentina de Neurocirugía*, 35(2), 172-176
<https://ranc.com.ar/index.php/revista/article/view/165>

Montalvo, M. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax. <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/14520/1/T-UCE-0007-PIO44-2018.pdf>

Mora, J. & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII, 1-11.
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>

Navarrete, M., Galarraga, N., Araujo, I., Carmona, C. & Morocho, E. (2023). Clima organizacional y rendimiento laboral del personal del ITCA. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1760-1776
[https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/5434/8225/#:~:text=Mu%C3%B1oz%20Coll%20y%20Torrent%20\(%20productividad%20en%20las%20organizaciones](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/5434/8225/#:~:text=Mu%C3%B1oz%20Coll%20y%20Torrent%20(%20productividad%20en%20las%20organizaciones).

- Ochandio, N. V. (2020). La gestión del talento joven en las organizaciones: herramientas de atracción y retención. [Tesis de doble grado, Universidad del País Vasco].
https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48542/TFG_Viota_Gesti%C3%B3n-Talento.pdf
- Osorio, C. (2018). La percepción en la publicidad vs. La percepción en la psicología. Colección Académica de Ciencias Sociales, 5(1), 50-59.
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4031/3732>
- Paz, F. I. (2018). Rotación de personal y clima organizacional. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/69559148009.pdf>
- Pérez, A (2020). Sistema de incentivos y salario emocional. [Trabajo de investigación para optar el título de licenciada en psicología].
https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8991/Sistema_PerezTacanga_Ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pilar, F. B. (2016, 30 mayo). La entrevista.
<https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>

Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. [Tesis de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>

Quintanilla, T. (2021). Aplicación de una motivación no monetaria y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa TECNING S.A.C. [Trabajo de investigación para optar por el Grado Académico de Bachiller en Administración].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8686/4/IV_FCE_308_TI_Quintanilla_Mar_2021.pdf

Quintero, L. & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39 (41), 3-6.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>

Ramírez, P. (2019). Felicidad Organizacional ¿Cómo implementarla y por qué? Análisis y Propuesta de un Plan para la empresa mendocina Palmares Open Mall. [Trabajo de Investigación para Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCUYO
https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14113/ramirez-fce.pdf

- RateNow (2020). Encuestas de satisfacción laboral: Integra y automatiza el pulso laboral. <https://www.ratenow.es/Articulo/43/encuestas-de-satisfaccion-laboral-integra-y-automatiza-el-pulso-laboral>
- Restrepo, S., et al. (2022). Diseño de un modelo de remuneración basada en beneficios, salario emocional y salario por competencias, como propuesta para compañías bogotanas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10726/4500>.
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Rodríguez, Y (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Artículo de investigación. [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Rubio-Avila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R. y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*. 4(8), 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>

Saldívar, A. K., & Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez].
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>

Sánchez, N. (2019). Sensación y percepción: una revisión conceptual. (Generación de contenidos impresos N.º12). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/10f3f672-b24e-4bca-aa00-419f5873d508/content>

Santander. (2023). ¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios? www.santander.com.
<https://www.santander.com/es/stories/salario-emocional#:~:text=El%20salario%20emocional%20abarca%20todos,f%C3%ADsico%20y%20emocional%2C%20entre%20otros>.

Sanz, M. S. (2022). Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso . tovar [Tesis de grado, ICADE Business School].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence>

Señalín, Olaya y Herrera (2020) Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2092/29.pdf>

- Soro, A. (2019). Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials. [Tesis de Licenciatura, Universidad Siglo 21].
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16201/SORO%20ALDANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tovar, C. C. (2019). Características laborales que busca la generación 'millennials' para permanecer largos períodos de tiempo en un mismo trabajo. Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35951/PradaTovarChristianCamilo2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vizquete, J., Aldaz, X. & Zambrano, L. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39104>
- Zapata, V. (2019). Los beneficios del salario emocional para la organización y los trabajadores. [Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología]:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8479/Zapata_Pflucker_Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8479/Zapata_Pflucker_Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista al Coordinador del departamento de Talento Humano de Almacenes El Rey

En la actualidad nos encontramos en el desarrollo de la siguiente investigación: **“Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en Oficinas Centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024”**, como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Esta entrevista se realiza con el fin de abordar la situación actual de la empresa sobre el tema del salario emocional, y cómo este influye para la atracción y retención de talento.

Objetivo: Analizar los elementos que componen el salario emocional para la creación de una estrategia que fomente la atracción y retención de colaboradores en el área

administrativa de Almacenes El Rey sede Central, durante el periodo comprendido del 2023 - 2024.

Estrategias de atracción y retención de talento

1. ¿Cómo percibe usted la importancia del salario emocional en la atracción y retención del talento para la empresa?
2. ¿Cómo está compuesta actualmente la retribución ofrecida a los colaboradores, considerando la parte no económica?
3. ¿Actualmente existen políticas que se aplican en la empresa como parte de la propuesta de salario emocional? ¿Cuáles?
4. ¿Considera usted que los actuales Convenios son beneficios para los colaboradores?
5. ¿Han notado si los candidatos mencionan el salario emocional como un factor decisivo al considerar un empleo en la organización?
6. ¿Cuál es la tasa actual de rotación de personal administrativo en la empresa?
7. ¿Cuáles son las principales razones o desafíos que se identifican en la retención de talento y cómo el salario emocional puede desempeñar un papel fundamental?
8. Desde su perspectiva como coordinador del área de talento humano, ¿cuáles cree que son los aspectos más importantes del salario emocional que influyen en la atracción y retención de talento?

Percepción del colaborador sobre el salario emocional

9. ¿Actualmente cuentan con herramientas para medir la satisfacción de sus colaboradores?
10. Si la respuesta es positiva, ¿Cada cuanto se realizan dichas herramientas?
11. ¿Podría compartirnos el nivel de satisfacción actual y que medidas toman con respecto al resultado?
12. Si la respuesta fue negativa, ¿Cuál es la razón por la cual no realizan este tipo de herramientas?
13. ¿Actualmente cuentan con herramientas para medir la felicidad de sus colaboradores?
14. Si la respuesta es positiva, ¿Cada cuanto se realizan dichas herramientas?
15. ¿Podría compartirnos el nivel de felicidad actual y que medidas toman con respecto al resultado?
16. Si la respuesta fue negativa, ¿Cuál es la razón por la cual no realizan este tipo de herramientas?
17. ¿Cómo considera usted que los colaboradores perciben el valor del salario emocional en la empresa?
18. ¿Han recibido comentarios o sugerencias de los colaboradores relacionados con el salario emocional? ¿Cuáles?

Benchmarking

19. ¿En qué medida cree que el salario emocional puede diferenciar a la empresa de la competencia en la atracción y retención del talento?
20. ¿Cuáles factores cree usted que la competencia en el mercado laboral está generando para que resulte más desafiante atraer y retener talentos debido a las ofertas de salario emocional que ofrecen otras empresas?
21. ¿Cómo considera usted que la aplicación de una estrategia de salario emocional pueda generar una ventaja competitiva para la atracción y retención del talento?
22. ¿Qué aspectos del salario emocional consideran que podrían fortalecer la posición competitiva en la atracción y retención de talento en la empresa?

Anexo 2

Questionario Almacenes El Rey

En la actualidad nos encontramos en el desarrollo de la siguiente investigación: **“Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en Oficinas Centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024”**, como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Esta entrevista se

realiza con el fin de abordar la situación actual de la empresa sobre el tema del salario emocional, y cómo este influye para la atracción y retención de talento.

Objetivo: Conocer la percepción de los colaboradores administrativos de la sede Central de Almacenes El Rey para así lograr determinar sus niveles de satisfacción laboral en relación con el salario emocional dentro de la organización dentro del periodo 2023-2024.

Estrategias de atracción y retención de talento

1. ¿Sabe usted lo que es el “salario emocional”? Justifique su respuesta:

2. ¿Qué beneficios considera usted como salario emocional? Opción múltiple.
 - () Remuneración no económica
 - () Reconocimientos por parte de mi jefe
 - () Aumentos salariales y bonificaciones
 - () Celebraciones de cumpleaños
 - () Días libres por antigüedad en la empresa
 - () Horarios flexibles
 - () Teletrabajo
 - () Planes de formación y capacitación
 - () Espacios de distracción
 - () Ninguna de las anteriores

3. ¿Cuáles de estos beneficios considera usted que le ofrece Almacenes El Rey?

Opción múltiple.

- Remuneración no económica
- Reconocimientos por parte de mi jefe
- Aumentos salariales y bonificaciones
- Celebraciones de cumpleaños
- Días libres por antigüedad en la empresa
- Horarios flexibles
- Teletrabajo
- Planes de formación y capacitación
- Espacios de distracción
- Ninguna de las anteriores

4. ¿Cuáles de los siguientes rubros considera usted que son cubiertos por los beneficios ofrecidos por la empresa? Opción múltiple

- Relación vida/trabajo
- Salud mental, física y emocional
- Desarrollo profesional continuo

Percepción del colaborador sobre el salario emocional

5. ¿Cómo se siente con los beneficios ofrecidos por Almacenes el Rey?

- Satisfecho

Neutro

Insatisfecho

6. Si pudiera proponer un nuevo beneficio que ofreciera la empresa, ¿Cuál sería?

Mencione al menos un beneficio

7. ¿Considera necesario evaluar el nivel de felicidad organizacional en la empresa?

Justifique su respuesta

8. ¿En una escala del 1 al 5 cómo considera usted que la felicidad organizacional influye en el rendimiento laboral? Siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

9. ¿Con qué frecuencia considera usted que se debe evaluar el nivel de felicidad organizacional?

Cada mes

Cada tres meses

Cada seis meses

No debe ser evaluada

10. ¿Siente que se le valora y reconoce su trabajo dentro de la organización?

Sí

No

11. Si su respuesta es “no”, ¿Cómo le gustaría ver reconocido su esfuerzo? Si la respuesta es “sí”, ¿Cómo le es reconocido su esfuerzo?

Benchmarking

12. ¿Cree que hace falta reforzar las estrategias de retención y atracción del personal administrativo en la empresa?

Sí

No

13. Por favor, justifique su respuesta anterior.

14. ¿Cómo considera usted que la rotación de personal influye en el desempeño del resto de colaboradores?

15. ¿Cree usted que el salario emocional que ofrece actualmente la organización sea un elemento que influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores con el paso del tiempo? Justifique su respuesta

Anexo 3

Guía de entrevista bajo el estudio de benchmarking

En la actualidad nos encontramos en el desarrollo de la siguiente investigación: **“Salario emocional como estrategia para la retención y atracción del talento humano en los trabajadores del área administrativa en Oficinas Centrales de Almacenes El Rey en la provincia de Alajuela, durante el periodo 2023-2024”**, como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Esta entrevista se realiza con el fin de abordar la situación actual de la empresa sobre el tema del salario emocional, y cómo este influye para la atracción y retención de talento.

Objetivo: Comparar por medio del Benchmarking las estrategias de gestión del salario emocional en las áreas administrativas de empresas del sector del consumo masivo en la provincia de Alajuela para la determinación de factores que favorezcan la implementación del salario emocional en Almacenes El Rey.

Estrategias de atracción y retención de talento

1. ¿Cómo percibe usted la importancia del salario emocional en la atracción y retención del talento para la empresa?
2. ¿Cómo está compuesta actualmente la retribución ofrecida a los colaboradores, considerando la parte no económica? (señale las que existen en la organización)
 - a. Celebración de cumpleaños
 - b. Celebración de aniversarios
 - c. Flexibilidad de horario

- d. Teletrabajo
 - e. Capacitación y formación
 - f. Voluntariados
 - g. Días libres
 - h. Seguro médico privado
 - i. Actividades de construcción de equipo
 - j. Reconocimiento al mérito
 - k. Ofertas de desarrollo personal/laboral
 - l. Impulso del bienestar en las oficinas
 - m. Encuestas de clima organizacional
3. ¿Actualmente existen políticas que se aplican en la empresa como parte de la propuesta de salario emocional? ¿Cuáles?

Percepción del colaborador

4. ¿Sabe por qué se implementaron estas prácticas en la organización?
5. ¿Cuentan con herramientas para medir la satisfacción laboral de los colaboradores? ¿Cada cuánto son aplicadas?

6. ¿Cree usted que se han implementado en su empresa los beneficios del salario emocional necesarios? Justifique su respuesta

Benchmarking

Matriz de Comparación del Benchmarking

Empresas analizadas/ Temas analizados	Almacenes El Rey	Almacenes Pequeño Mundo	Universal	Aliss
¿Cómo se percibe la importancia del salario emocional referente a atracción y retención del trabajador?				

¿Cómo está compuesta actualmente la retribución ofrecida a los colaboradores, considerando la parte no económica? (señale las que existen en la organización)				
Celebración de cumpleaños				
Celebración de aniversarios				
Flexibilidad de horario				
Teletrabajo				
Capacitación y formación				
Voluntariados				
Días libres				
Seguro médico privado				
Actividades de construcción de equipo				
Reconocimiento al mérito				
Ofertas de desarrollo personal/laboral				
Impulso del bienestar en las oficinas				
Encuestas de clima organizacional				

<p>¿Estas políticas se encuentran reguladas bajo una política actualizada?</p>				
<p>¿Sabe por qué se implementaron estas prácticas en la organización? ¿Cada cuánto son aplicadas?</p>				
<p>¿Cuentan con herramientas para medir la satisfacción laboral de los colaboradores?</p>				
<p>¿Cree usted que se han implementado en su empresa los beneficios del salario emocional necesarios? Justifique su respuesta</p>				
<p>¿Que nuevos beneficios considera necesarios de ser implementados?</p>				