

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



TÍTULO:

“EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE (MOPT), QUE LABORAN EN EL PLANTEL LA LECHUZA DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

BR. JULIA MARGARITA GUTIÉRREZ GUARDADO (GG16030)

BR. KATERINE DENISSE PEÑA PALACIOS (PP16022)

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO/A
EN PSICOLOGÍA.**

DOCENTE DIRECTOR DE PROCESO DE GRADO:

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

DOCENTE COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:

MSC. ISRAEL RIVAS.

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN
SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, SEPTIEMBRE DEL 2023.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE-RECTORA ACADÉMICA

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GERENAL

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

MSC. JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA

VICE-DECANO

MSC. MARÍA BLAS CRUZ JURADO

SECRETARIA DE FACULTAD

MSC. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHÉ PADILLA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

LICDO. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ PALACIOS

DOCENTE COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO

MSC. ISRAEL RIVAS.

DOCENTE DIRECTOR DE PROCESO DE GRADO.

LICDO. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme iluminado, protegido, cuidado y por animarme cada día, por estar a mi lado en todo momento, por darme fortaleza y sabiduría para vencer cada obstáculo que se me presentó durante el tiempo de estudio. Gracias señor por tu infinito amor y misericordia conmigo.

A mis padres María Antonia Guardado y Víctor Manuel Gutiérrez. Agradezco porque siempre confiaron en mi capacidad de superación, por ser mi motor y apoyo incondicional. Gracias por su comprensión y confianza que depositaron en mí, este triunfo es para ellos, quienes son los tesoros más valiosos que Dios me ha regalado como padres.

A La Universidad de El Salvador, por darme la oportunidad de estudiar la carrera Licenciatura en Psicología que fue mi meta desde la adolescencia y que ahora la estoy haciendo realidad, y a quien le debo mi formación profesional, por la enseñanza de tantos conocimientos, porque gracias a ella he aprendido muchas cosas de la vida tanto profesional como personal, la cual gracias a su excelencia académica me abrirá muchas puertas en el ámbito profesional.

A los Catedráticos y Asesor de Tesis: Agradezco por sus valiosos aportes en mi formación profesional, por su comprensión, paciencia y dedicación que Dios los Bendiga siempre.

Julia Margarita Gutiérrez Guardado

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

En primer lugar, les agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades en los incontables días y noches más difíciles de estudio. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos.

“A su vez, por ser esas voces que me desafiaban a ser la mejor profesional, creyendo en mí y acompañándome para darme la seguridad que en algún momento me hizo falta en el transcurso de la carrera.”

A mi Familia:

Porque todo esfuerzo acompañado siempre es mejor y ellos siempre serán un motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado viéndome desde lejos cuando estudiaba o realizaba mis actividades, pero, reconfortándome en el proceso. Hoy que concluyo mis estudios, les dedico a ustedes parte de este logro, como una meta más conquistada. “Gracias por estar a mi lado en este momento tan importante y por creer en mí.”

Katerine Denisse Peña Palacios

Índice de contenido

Portada	1
Autoridades universitarias y del departamento	2
Agradecimientos	4
Resumen	8
Palabras clave	8
Capítulo I: Planteamiento del problema	9
1.1.Situación actual	10
1.2.Definición del problema	12
1.3.Objetivos de investigación	12
1.4.Justificación	13
Capítulo II: Fundamentación teórica	16
2.1. Antecedentes del problema	17
2.1.1. Salario emocional y su relación con la motivación.....	18
2.2. Marco teórico	20
2.2.1. Conceptualización de salario emocional.....	20
2.2.2. Importancia del salario emocional	22
2.2.3. Características del salario emocional	24
2.2.4. Ventajas del salario emocional	26
2.2.5. Tipos de salario emocional	28
2.2.6. Consecuencias de la ausencia del salario emocional	31
2.2.7. Conceptualización de motivación	33
2.2.8. Importancia de la motivación	34
2.2.9. Tipos de motivación	35
2.2.10. Teorías de la motivación en el ámbito laboral	37

2.2.11. Consecuencias de la ausencia de la motivación	40
Capítulo III: Metodología de la investigación.....	42
3.1.Tipo de Estudio	43
3.2.Tipo de Investigación.....	43
3.3. Población y Muestra	43
3.4.Métodos	44
3.5.Técnica.....	44
3.6.Instrumentos	44
3.7.Diseño de instrumentos	45
3.8.Procedimientos.	45
3.9.Recursos de Investigación.	46
3.10. Cronograma	48
Capítulo IV: Análisis y recolección de datos.....	51
4.1. Presentación de resultados de la escala por ítem	52
4.2. Resumen de datos	88
4.3. Resultados de la guía de observación	93
4.4. Diagnóstico descriptivo	95
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	98
5.1.Conclusiones	99
5.2.Recomendaciones	100
Referencias bibliográficas.....	101
Anexos.....	106

RESUMEN

La investigación trata sobre la importancia del salario emocional en la motivación laboral, y brinda un acercamiento hacia un programa que relacione estas dos variables en un entorno organizacional participativo, plasmando así, a través de los resultados la presencia de estas variables en el ambiente de trabajo dentro del Ministerio de Obras Públicas y Transporte en el Plantel la “Lechuza” de San Salvador. Siendo así, que la institución proporciona a cada uno de sus colaboradores un medio digno y competitivo, para ganarse el sustento diario, también; se preocupa por mantener un bienestar integral que no solo se base en proporcionarles una retribución monetaria, pues va más allá preocupándose por el bienestar físico y mental de sus trabajadores. No obstante, el sistema de retribución del salario emocional aún no es perfecto y totalmente efectivo en la institución, por ello se espera que, en el futuro este logre distribuirse equitativamente en todas las gerencias y áreas de trabajo, lo que haría que esta vulnerabilidad se vuelva en una fortaleza de competencia institucional en su sector y ante el público general que vela por la buena realización de sus servicios.

Palabras clave: MOPT, plantel la lechuza, salario, emoción, salario emocional, motivación, motivación laboral, BBC News Mundo, Camarasal, observatorio adecco, Marisa Elizundia.

CAPITULO I:
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA.

1.1.Situación actual

El salario emocional (retribución no económica), es un aspecto cada vez más utilizado en el área laboral, ya que permite brindar espacios constructivos e interactivos, donde el empleado no es un ente inactivo, sino que es tomado en cuenta por sus superiores, por los valiosos aportes e ideas, recibiendo así beneficios emocionales que le hacen sentir cómodo al ser parte de la institución.

La motivación eficaz de los trabajadores es una inquietud constante para cualquier organización. Al respecto, actualmente las instituciones dedican parte de su tiempo a crear estrategias de fidelización para sus trabajadores mejorando sus prestaciones, ambiente laboral y cultura, para superar lo que es hoy en día un reto importante, retener a sus mejores talentos y evitar tanto los costes, como el tiempo invertido, por la rotación de personal. Es entonces, que el camino para resolver tal preocupación en el ámbito organizacional es el salario emocional, pues los factores que este contiene lo están convirtiendo en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndoles trabajar confortablemente evitando el estrés de sus actividades y aumentando la rentabilidad de los mismos en la institución.

Es así, que ocurre esta relación causa – efecto entre ambas variables, observando si el salario emocional en la organización provoca en alguna medida la motivación laboral, ya que la misma es uno de los resultados positivos de la primera, la cual es a la larga una inversión en recursos humanos como: capacitación, seguimiento y desarrollo; con el objetivo de formar equipos de trabajo que laboren en armonía o fluidez, pero sigan siendo competitivos.

En una sociedad cambiante la selección del talento humano se vuelve más estricta, buscando al personal más cualificado y competitivo, pero el retenerlo efectivamente en la entidad es un reto, es entonces donde se utiliza la motivación como principal argumento. Por otro lado, la motivación laboral aparte de inducir a los trabajadores a cumplir con sus tareas diarias, influye en la duración, intensidad, forma de una conducta o manera de comportarse con sus compañeros y ante sus responsabilidades administradas, pero, lo principal es el nivel de perseverancia de éste para cumplir con los objetivos organizacionales.

En este sentido, Cindy Fernández, presidenta del Comité de Servicios de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (Camarasal), afirma que cuidar de los talentos humanos dentro de las instituciones a través de un incentivo no económico, que vaya de la mano con la remuneración económica, es un aspecto que se debería de considerar, para mejorar la calidad de vida de cada colaborador y percepción respecto a su relación con la empresa. (Puente, 2022)

Si algo se sabe, es que los colaboradores están de acuerdo con que la institución promueve la comunicación clara y respetuosa entre todos no importando el nivel jerárquico en el que se encuentren, brindando así a sus trabajadores una experiencia de trabajo satisfactoria, al asistir con ánimos para la realización de sus actividades.

Además, cada institución del sector público o privado al considerar importante el motivar a sus colaboradores, a través de espacios creativos, fomentando la autonomía o libertad de utilizar sus propios recursos personales, como sus propios conocimientos, habilidades, les permitirá que estos realicen sus actividades asignadas de manera eficiente.

En el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) los colaboradores cuentan con sus propias prestaciones y beneficios, por lo que se les da la oportunidad de disfrutar sus días de descanso (fines de semana, días feriados, vacaciones anuales) sin que le interrumpan o les llamen del trabajo. Además, de manera regular promueven actividades de recreación, brindando espacios, para la participación entre compañeros de las diferentes áreas y al tener algún inconveniente al desarrollar ciertas actividades laborales, estos en ocasiones son apoyados por sus superiores y compañeros.

En conclusión, se podría decir que, si un organismo tiene un talento humano motivado y lo manifiesta con actitudes positivas tanto en lo público como en lo privado, las ofertas laborales parecerán bastante atractivas, ante otras en el mercado.

1.2. Definición del problema:

¿Influirá el salario emocional en la motivación laboral de los trabajadores del Ministerio de Obras públicas y transporte (MOPT) que laboran en el plantel “La lechuza”, ¿de San Salvador?

1.3. Objetivos de investigación

a) Objetivo general:

Diagnosticar y diseñar un programa Psico-laboral utilizando componentes del salario emocional que influyan en la motivación laboral de los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas y Transporte “Plantel la Lechuza”.

Objetivos específicos:

1. Analizar la presencia o ausencia del salario emocional y determinar cuáles son los componentes que influyen en la organización.
2. Evaluar la motivación laboral, a través del salario emocional, por medio de un instrumento metodológico, que permita conocer el punto de vista del empleado, para desarrollar una propuesta de intervención psicoeducativa, que contribuya de forma significativa, a mantener un ambiente de calidez y fidelización con la organización.
3. Mejorar el desempeño institucional, a través de jornadas de capacitaciones psicoeducativas, con el fin de otorgar una mejor calidad de vida a los colaboradores en la organización.

1.4. Justificación

El peso que tiene la retribución monetaria en los colaboradores, teniendo en cuenta el contexto actual es alta, aún más, si se le añade la poca oferta y la gran demanda de oportunidades laborales, labrando así convicciones fuertes por no dejar los puestos de trabajo a pesar de convivir a diario con ambientes laborales hostiles y de poco interés por el desarrollo personal.

Ahora bien, en las instituciones existen diferentes factores que hacen que el ambiente laboral fluya con facilidad o no entre los trabajadores. Sin embargo, muchas veces se asocia la productividad o el desempeño en armonía con las acciones relevantes para los objetivos que persigue la organización, midiendo así a los individuos solo por medio de las competencias o el nivel de contribución, para obtener algún mérito relevante por parte de las jefaturas. Pero, qué hay de los colaboradores que no cumplen con las expectativas ¿se trata de indagar, el porqué de su bajo rendimiento o estado de ánimo decaído?, ¿será que, en algún momento, se preocupan por el nivel de motivación directo, que provee al trabajador su lugar de trabajo, para desenvolver con actitud optimista sus actividades laborales?

Ciertamente, no todas las empresas se preocupan por aspectos a los que relacionan como “intrínsecos” (emocionales), ya que hacen lo suyo brindando una paga y esperan a que ellos devuelvan el valor de la misma, con creces y trabajo duro. Es entonces, que, si a esto se le suma, que las instituciones de gobierno el tamaño de estas entidades, suele ser de gran escala, la rama que trabaja y aspectos burocráticos que se han manejado por décadas; se hará difícil manejar, siendo así que los pequeños detalles que se pueden manejar mediante el impacto del salario emocional.

Además, como menciona Padilla 2016, una de las características relevantes por las cuales se tendrían que promover el salario emocional en las empresas es el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, enfatizando en la consecución de objetivos personales, familiares, profesionales y laborales, pueden ayudar a mediar un incremento en la motivación de sus acciones y energías dirigidas para alcanzar en equipo las metas empresariales por iniciativa propia, debido a la identificación con la organización.

Por otra parte, una vez se identifique como el salario emocional influye en la motivación, se logrará que los empleados de la empresa, se encuentren en un ambiente laboral en el que se les reconozca y elogie el esfuerzo realizado en sus actividades laborales y por ende mejorarán, siendo más productivos y eficientes. Por lo tanto, los empleados dentro de las empresas se sentirán comprometidos y motivados fidelizándolos con la organización, al recibir beneficios no monetarios, ofreciéndoles otras compensaciones que mejorarán la calidad de vida del trabajador.

Por consiguiente, se busca que esta investigación permita solventar situaciones que presenten las empresas, tanto públicas como privadas, en sus diferentes áreas, trayendo beneficios que no siempre tienen que ser económicos, sino más bien, que permitan reforzar la implicación en los objetivos de la organización, aumentando el compromiso de los trabajadores, teniendo de esa manera un impacto muy positivo en el orgullo de pertenencia y por supuesto siendo una empresa más flexible ante las necesidades integrales de sus miembros.

También, esta investigación, será de beneficio trascendental en el que las empresas puedan darle un valor fundamental al salario emocional, ya que la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la empresa y de su éxito organizacional al brindar oportunidades de crecimiento profesional; si el trabajador labora con un nivel de motivación alto, trabajará por el crecimiento organizacional con iniciativa propia. Por ello, se dice que la aplicación correcta del salario emocional, es altamente efectiva para las necesidades e interés del trabajador, no solo definiendo responsabilidades laborales, sino a la vez mostrando importancia y respeto hacia el empleado y que este encuentre su trabajo como un lugar seguro, en el que se motive, concentre y tenga un desempeño óptimo.

En El Salvador, el interés por realizar una inversión para el cuidado en atención a la salud mental preventiva de los empleados es escasa. Por lo tanto, al investigar a través de un instrumento de evaluación los elementos importantes, se espera recolectar información, cuyos resultados del estudio, provoquen un llamado a las instituciones en general, a interesarse más, por ejecutar activamente acciones orientadas a la prevención de la desmotivación, poniendo en realce el salario emocional como una herramienta fundamental.

Así mismo, se espera realizar aportes que permitan identificar tipos de estrategias a utilizar, para ayudar a la institución a proyectarse mejoras en este ámbito, reforzando las bases a la atención a la salud mental, con la que ya cuenta el organismo gubernamental, mediante una propuesta de capacitación, donde se brinde psicoeducación sobre la relación de las dos variables planteadas, salario emocional y motivación laboral, para el logro eficaz de las competencias de desarrollo individual de los trabajadores, a través de la satisfacción con su trabajo.

CAPITULO II:
FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La crisis o falta de oportunidad de empleos hace que la mayoría de las personas se desempeñen en trabajos, donde no son de su agrado y que a veces no llenan sus expectativas, a tal grado que encontrar la satisfacción personal debe ser más importante, más allá incluso, que la remuneración económica, de ahí nacen iniciativas como el salario emocional.

Sin embargo, en Sudamérica y Centroamérica, apenas comienza a desarrollarse, porque no se ha logrado una implementación adecuada, en la que el colaborador se sienta a gusto dentro de un sistema de reconocimientos, consideraciones y oportunidades de crecimiento.

En la actualidad, para los colaboradores es fundamental que los empleadores compensen sus actividades con más que un incentivo económico, y busquen priorizar las necesidades de los mismos, al tiempo que brinden condiciones ambientales favorables, siendo flexibles, obteniendo salarios competitivos, oportunidades de desarrollar sus habilidades, para un crecimiento integral.

Por tanto, lograr que los colaboradores se sientan parte de la empresa, mostrándose felices, manteniéndose estables en sus puestos laborales son aspectos que las empresas deben superar, para que no se siga dando fenómenos como las renuncias silenciosas, que afectan grandemente los niveles de productividad y competitividad.

Además, miembros del Comité de Servicios de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador mencionan que el salario emocional es como una forma no económica de retener el talento humano, es por eso que juega un papel fundamental a nivel laboral en donde las empresas deben reconocer e identificar el compromiso de cada colaborador y esa es una de las funciones que le corresponde hacer al área de Recursos Humanos, lograr activar por medio de diferentes recompensas a fin de motivar y lograr estabilidad laboral (Puente, 2022).

Además, en El Salvador la representante de Camarasal menciona estrategias que han surgido por la necesidad de tener un acompañamiento para los colaboradores en el ambiente laboral y familiar, a fin de que ellos se sientan cómodos y felices al recibir de las empresas beneficios emocionales. Algunas de estas estrategias son:

1. Que los empleadores desarrollen un salario emocional, por encima del factor económico, que se base en valorar el trabajo realizado por los colaboradores, brindando espacios para poner en marcha la creatividad y teniendo la libertad de esforzarse por alcanzar sus propios objetivos.
2. Que la empresa logre identificar los talentos humanos capaces y hábiles para potenciarlos, brindando la oportunidad de crecimiento personal y profesional.
3. Una vez la empresa ha identificado los talentos humanos, estos deberán valorar y dar la oportunidad al colaborador de poder liderar proyectos u otras tareas asignadas y si esto funciona, tomarlo en consideración para posteriores proyectos, porque de esta manera estarán ayudando al colaborador a poner en prácticas sus conocimientos y habilidades siempre a beneficio de la misma empresa.

2.1.1. Salario emocional y su relación con la motivación.

Es fundamental adaptar la forma de salario emocional, con el fin de satisfacer las necesidades, personales, familiares y profesionales detectadas en cada colaborador; además cuando el empleador brinda beneficios a sus colaboradores, estos sentirán un reconocimiento integral por el esfuerzo en su trabajo diario, transformándose en uno de los caminos para alcanzar la motivación y satisfacción laboral, de esa manera mejorará la calidad de vida del mismo, la productividad y fomentaran un mejoramiento continuo.

Por lo tanto, el tipo de retribución que la empresa le brinda al colaborador le permitirá actuar bajo un factor motivador y así mismo mejorará la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. “Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.” (Asociación Española de la Calidad, 2011). De acuerdo a esto, se plantea que el valor monetario presenta limitaciones en su potencial de satisfacer necesidades, surgiendo la pregunta de cómo hacen las empresas para mantener la satisfacción de los colaboradores, considerando más las recompensas no económicas, y el valor que los individuos perciben de las mismas.

Además, si las empresas tienen talento humano motivado y manifiestan actitudes positivas, el trabajo que realizarán los colaboradores será de manera fluida y libre de estrés generando una mayor rentabilidad laboral, que repercuta en un mejor desempeño del trabajador y por ende una mayor productividad. Según Suarez (2016), concluye que la productividad está ligada al sentido de pertenencia, es decir de la afectividad que se sienta sobre las actividades laborales que se realizan, y además afirma que la relación entre la productividad y el salario emocional, se establece en un sentido integrado, y que a modo aplicativo debe ser en como un proceso de reingeniería en la empresa, y que converja en los procesos de esta, a través de permanente monitoreo y seguimiento a los planes ya establecidos, para que guarden siempre relación con la motivación emocional de las personas.

Es por eso que se puede evidenciar la relación entre los factores de motivación laboral y las remuneraciones monetarias y no monetarias que permiten que los colaboradores desarrollen sus actividades diarias de la mejor manera, ya que queda claro que cuando los colaboradores de la empresa no cuentan con la debida motivación, se verá reflejado en el rendimiento laboral de una manera clara; afectando además, sus funciones y tareas que son de vital trascendencia ya que permiten alcanzar los objetivos y metas.

Por lo tanto, los colaboradores que están satisfechos con su trabajo tienden a ser más productivos, y son quienes se encuentran dentro de un puesto en áreas de liderazgo y perciben mejores ingresos. Sin embargo, la felicidad del colaborador no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la empresa; ya que su éxito laboral se ve expuesto con un nivel de motivación alto, al trabajar de manera más armónica y esto le permitirá encontrar un sentido de pertenencia dentro de la empresa. Por ello, se dice que la aplicación correcta del salario emocional es altamente efectiva debido a los factores que los componen, como es el buen trato, el reconocimiento, la retroalimentación, el desarrollo profesional y el interés por las necesidades de los colaboradores. (Augusto et al., 2018).

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. Conceptualización de salario emocional

Salario.

Como se sabe se conoce el salario como esa cantidad monetaria fijada por la administración que recibe una persona de parte de una entidad o empresa, para la que labora en concepto de pago por las horas de trabajo diarias invertidas en sus actividades, generalmente este se hace quincenal o de forma mensual y que debe percibir cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa o por servicios profesionales. Pero, sin considerar ciertas cantidades añadidas, por prestaciones adicionales como bonos por metas cumplidas, lo cual suma al salario final.

Es la remuneración más directa que recibe el trabajador por la prestación personal de su servicio. “Está constituido por el pago ordinario, fijo o variable y todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio que presta” (Universidad ICESI, s/f, p.2).

Emoción.

La Emoción prepara a las personas para adaptarse y responder al entorno. Por lo que es la clave para entender la premisa del ser humano en la vida, la cual será la supervivencia.

Pero como un proceso no se debe negar que la emoción implica una serie de condiciones desencadenantes o estímulos (situación externa), el respectivo procesamiento cognitivo o los pensamientos que se presentan de la misma y que traen consigo valoraciones antes en el desarrollo de la misma y después; también activa cambios fisiológicos, patrones de accionar o conductuales y de comunicación adquiridos previamente. Por ello, la expresión emocional es muy cualitativa de individuo en individuo, pues proviene de su historia de vida y experiencias tempranas para forjarse. Pero eso no significa que la capacidad cognitiva futura de un individuo no le permita generar la habilidad de aprender de sus errores, para anticipar, planificar, y tomar decisiones sobre su conducta en situaciones similares.

¿Qué es una emoción?

Por lo tanto, las emociones son mecanismos que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados que funcionan de manera automática, como impulsos para actuar. Cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta; por ejemplo, el miedo provoca un aumento del latido cardiaco que hace que llegue más sangre a los músculos favoreciendo la respuesta de huida. (Asociación Española Contra El Cáncer, [Aecc], s/f)

La Emoción tiene efectos motivadores y su función primordial es la adaptación del individuo a un entorno en continuo cambio, ya que enfoca los esfuerzos a ocuparse de una meta en particular (lo que se siente como importante), es por eso que se considera uno de los procesos psicológicos con gran complejidad y dificultad para explicar de forma absoluta (Fernández-Abascal y Jiménez, s/f). Por lo que, como una alarma, señala el peligro o aversión (lo que se evita), y aquello agradable (lo que podemos realizar por gusto).

Salario emocional

¿Qué es el salario emocional?

Como menciona González (s/f), son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Pues su efecto simbólico se refleja en calidad de vida y la productividad de las personas.

El surgimiento del mismo es debido a la importancia que representa para las organizaciones que evolucionen en su gestión administrativa, viendo que hay más allá de la compensación económica, para, incluir estrategias de retribución a sus colaboradores que vayan más allá de lo económico y que integren factores motivacionales, siendo así, que les provea a los mismos una identificación con sus actividades diarias, sentido de pertenencia y menos renuncias a la larga. Todo esto, porque se ha comprendido que el capital humano es quien lleva a la organización al logro de los objetivos organizacionales por ser quien mueve los engranajes de la misma.

Ahora bien, cual es el primer punto que conlleva a la intención de la mejora continua en las organizaciones, *identificar los focos de inconformidad de los trabajadores con la organización*. Para alcanzar este fin, se puede mejorar la comunicación interna y conocer si algo no anda bien, habilitando para el personal un canal a través del cual puedan transmitir sus problemas e inquietudes.

Una vez se identifican se pone en marcha, estrategias que engloba el salario emocional, y que ayudan a formar un vínculo entre el colaborador y empleador, el primero siendo más competente, eficaz, y eficiente, porque está motivado; y el segundo refrendando su compromiso con sus trabajadores y así fortalecer por ende a la organización con un alto desempeño cuantitativo.

Pues Varela (2013) señala “el recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, es así que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización”.

Es entonces que, como punto culminante no hay que olvidar lo que menciona BBC News Mundo (2021), aunque "El salario económico es la base, hay que sumar a esa ecuación todo lo demás, todos aquellos elementos que ayudan a crecer personal y profesionalmente al colaborador. Ya que eso es el salario emocional"

2.2.2. Importancia del salario emocional

Debido a que el salario emocional, no es algo que se pueda medir con exactitud en cómo es percibido por los trabajadores y más si se otorga considerando aspectos que van más allá de lo material y parten de conceptos de incumbencia personal y menos materialistas. Ahora bien, el talento humano son el motor de la organización, de ahí que requieran de atención, mantenimiento y una adecuada gestión a fin de sacarle provecho a favor de la institución.

Por eso es de suma importancia, ya que genera consecuencias positivas según McColgan (2022) el salario emocional tendrá consecuencias positivas que se relacionaran directamente con la felicidad de los empleados, en aspectos como:

Bienestar psicológico: Grado de satisfacción personal en relación con la propia vida dentro de su organización, teniendo en cuenta las emociones positivas y negativas, el estrés y el grado de competitividad.

El uso del tiempo: El uso o la administración del tiempo es lo más importante en una organización para optimizar el desempeño y no hacer que los colaboradores se lleven tareas para casa para terminar sus actividades. Siendo así, que actualmente, los trabajadores pasan gran parte del tiempo en su lugar trabajo, aprovechen entonces el tiempo fuera de su horario laboral para compartir con familiares y amigos.

Vitalidad en la comunidad: Analiza las relaciones y entendimientos entre las diferentes áreas de trabajadores, examinando el nivel de confianza, pertenencia y compromiso con el medio ambiente y la organización.

Educación: Se toma en consideración los factores relacionados con la educación, la voluntad de aprender, la participación en la educación de los demás (facilidad de enseñar). También se actúa en conjunto con la educación corporativa para el desarrollo de nuevas habilidades.

Cultura: Evaluar y promover tradiciones locales y valores organizacionales, para establecer una mayor conexión con la empresa y el entorno.

Estándar de vida: Evaluar cada cierto tiempo los bienes de renta y materiales, así como las deudas, la calidad de la vivienda y el salario brindado al trabajador, que le permitan a las personas sentir que está realizando sus metas y tiene un trabajo que se lo permite por medio de facilidades o prestaciones de su organización.

Sin duda, son aspectos importantes y por fortuna el trabajador actual valora más otras variables que van más allá del sueldo económico para obtener bienestar laboral, como la flexibilidad de horarios, capacitaciones, beneficios sociales, clima organizacional, y bajo una buena administración muchas veces lo que se ofrece no necesariamente representa gran costo. También, cada vez toma más relevancia en un mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad que está en constante movimiento, donde reducir la desmotivación, la resistencia ante los sistemas rígidos y políticas laborales injustas.

Entonces, el salario emocional como herramienta de gestión de talento humano, ayuda a analizar y potencializar variables intrínsecas en el personal, para que las organizaciones puedan aprovechar lo mejor de su talento.

2.2.3. Características del salario emocional

Se puede decir que las horas de trabajo semanales por parte de los colaboradores en América Latina rondan las 40 horas o más, asumiendo entonces, que la fuerza laboral de esta región podría pasar prácticamente un tercio de toda su vida laborando, por lo que no es ajeno pensar que la actividad laboral que desarrolla cada persona moldea su vida. Debido a esto, se debe priorizar un ambiente seguro, por medio de las características que puede ofrecer el salario emocional.

Pero, eso no es todo, ya que según Peñalver (2018), las organizaciones, que incorporen el salario emocional a la gestión de recursos humanos deberán hacerlo de tal manera que satisfagan las siguientes necesidades de los colaboradores: equilibrio de vida personal versus profesional, bienestar psicológico y crecimiento profesional. Tres pilares que deben primar por sobre todo el proceso de ejecución del salario emocional en una organización, además, de otros factores que se describirán en breve.

Retomando así, una entrevista hecha por BBC News Mundo (2021), donde se cuestionó Marisa Elizundia¹, reconocida especialista en recursos humanos, sobre la investigación que realizó en más de una veintena de países y en todo tipo de trabajos, cuáles eran los 10 factores clave que caracterizan y además sirven para medir el salario emocional, y que se resumen a continuación:

- **Autonomía.** Las personas necesitan tener la libertad de gestionar sus propios proyectos, tiempo y dinero.

¹ Marisa Elizundia: Reconocida especialista en recursos humanos, ponente Mexicana y creadora del Barómetro del Salario Emocional, el cual mide los beneficios puramente emocionales que obtienen las personas de sus empleos y permite determinar qué es lo que caracteriza al salario emocional

- **Pertenencia.** La conexión con la empresa y el resto de los integrantes de la organización es clave. Los trabajadores desean sentirse valorados dentro de un equipo. A su vez, la comunicación y la confianza son esenciales en las relaciones personales, por lo que se debe fomentar su existencia y fortalecimiento, para evitar que se ocasionen malos entendidos y perjudiquen el clima laboral.
- **Creatividad.** Los colaboradores también buscan que su trabajo les permita explorar, hacer las cosas a su modo y dejar una huella en u organización.
- **Dirección.** Estar en una empresa que les posibilite ver más allá de la posición actual y tener aspiraciones profesionales a medio y largo plazo es otra de las características del salario emocional.
- **Disfrute.** El talento también quiere disfrutar de lo que hace y que su trabajo sea motivo de placer.
- **Inspiración.** Sentirse inspirados por los valores y líderes de la organización es otro de los beneficios emocionales que esperan los trabajadores.
- **Crecimiento personal.** El personal también busca que su empleo le ayude a aprender de los propios errores y crecer como ser humano.
- **Crecimiento profesional.** Asimismo, las personas quieren ser parte de empresas que les permitan aplicar sus talentos y desarrollar sus fortalezas y habilidades para convertirse en mejores profesionales.
- **Maestría.** La satisfacción de haber hecho algo bien y mejorar continuamente adquiriendo nuevos conocimientos a través del tiempo es otra de las búsquedas de los individuos. Pues, todos los días aprendemos cosas nuevas en un mundo cambiante, por tal motivo, siempre se debe capacitar a los trabajadores para que ni ellos ni la organización se queden rezagados.
- **Propósito.** Finalmente, las personas quieren que su trabajo esté alineado al propósito de su vida.

Características en suma importantes pues como bien lo dice Communications (2023), del Banco Español BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), en su sección de bienestar financiero y económico, sobre el informe de

El estudio State of the Global Workplace de Gallup², las organizaciones no pueden funcionar de manera efectiva, y mucho menos adaptarse, competir y tener éxito, con trabajadores que luchan y sufren. Las empresas necesitan más que nunca pensar en la persona como un todo y no solo como un empleado.

Ahora bien, como se analizó para un individuo la seguridad financiera es importante, pero, si el ambiente de trabajo convida la aparición de síntomas problemáticos, que deriven en la falta de salud o la soledad, lo cuales tendrán mucha más importancia a la hora de determinar el sentimiento de felicidad, que simplemente si se le da una mejora en sus ingresos.

2.2.4. Ventajas del salario emocional

La importancia de la inclusión del salario emocional como parte de la retribución de los colaboradores presenta múltiples beneficios, tanto para ellos como para las instituciones que los efectúan con éxito. Esto debido a que, según Castillo et. al. (2017), los colaboradores no pueden ser recompensados exclusivamente en términos monetarios, sino que requieren un buen ambiente laboral, el respeto entre colaboradores y oportunidades de crecimiento que el salario emocional ofrece.

Por otro lado, como se menciona en el sitio UpSpain. (2021) “Los beneficios de una estrategia orientada al salario emocional son relevantes no solo para el bienestar del empleado, sino también para el éxito de la empresa, pues un empleado feliz se siente más motivado y trabaja mejor”. Dejando en claro la validez significativa de las practicas del salario emocional en las organizaciones.

Es así que el aplicar correctamente, el salario emocional con los factores que lo componen como el reconocimiento, la retroalimentación positiva, el desarrollo de la carrera

² Gallup, Inc. es una empresa estadounidense de análisis y asesoría con sede en Washington, D.C. Fundada por George Gallup en 1935, la empresa se hizo conocida por sus encuestas de opinión pública realizadas en todo el mundo.

y el interés por las necesidades del empleado, se ven identificados y amplificados en la experiencia laboral del colaborador.

Ahora que ya se abordó la importancia del salario emocional no es de extrañar que hoy en día se conocen importantes ventajas para las organizaciones de implementar el mismo, así como los que menciona Santander Universidades (s/f), como puntos positivos para el capital humano:

- **Mayor implicación laboral:** El salario emocional se convierte en ese plus que permite la satisfacción del colaborador con su empleo y, en consecuencia, se siente el compromiso para recorrer lo que se conoce como la “milla extra”, o la predisposición de ocuparse de tareas que van más allá del deber pero que son parte para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Mejora el bienestar de los empleados:** Consiguiendo una buena atracción y retención del talento y, por lo tanto, se reduce la rotación de personal y el absentismo; convirtiendo a la organización en un ente estable.
- **Disminuye los gastos en selección de personal y aumenta el branding** (conjunto de acciones relacionadas con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca) y la atracción de talento.
- **Aumentar la fidelización con la empresa:** El salario emocional toca detalles personales en la vida de los trabajadores, tan importantes que pueden hacer que los empleados se alineen mucho más con la empresa, además de ofrecer una imagen realmente atractiva para generar expectativas en posibles y futuros candidatos.
- **Bienestar integral:** Pues se observará un empleado feliz que trabaja y rinde mejor. Es así que, si los trabajadores están felices y motivados repercutiendo en la productividad, la reducción del estrés y rendimiento en sus puestos de trabajo y, en definitiva, en la proyección de la empresa a largo plazo.
- Conectado con el punto anterior esta la visión y compromiso plenos en el desarrollo de sus tareas, un punto de incalculable valor para la gestión de las compañías y que se logra por el bienestar que perciben los trabajadores.
- **Las estrategias no requieren un gran monto monetario por lo que es económico:** A veces, las instituciones no pueden asumir un incremento en las retribuciones y, en

esos casos, el plantearse recurrir al salario emocional es la opción ideal para agregar valor. Añadiendo a esto que los resultados son altamente provechosos a pesar del posible coste asociado a la aplicación, porque deja un motor de trabajo sólido y muy productivo.

Otro beneficio del salario emocional, se da cuando en ocasiones las empresas no pueden asumir un incremento en las retribuciones y, en esos casos, si se desea premiar a la plantilla, hay que plantearse recurrir al mismo para agregar valor (Capitalismo Consciente, 2020).

2.2.5. Tipos de salario emocional

El salario emocional no es algo fijo, cada persona valora y prioriza los elementos en función de sus necesidades y contexto. Pero la autonomía, el liderazgo, la inspiración, la creatividad, el aprendizaje, el propósito, la flexibilidad, el crecimiento personal y profesional son aspectos claves a tener en cuenta.

Estas son algunas de las herramientas que utilizan las empresas para mejorar la motivación de sus empleados y hacer que se sientan apreciados y valorados según Communications (2023):

- **Beneficios sociales:** Ayudan a los trabajadores con sus hijos mediante algunos subsidios u pequeño beneficio económico, para su: educación, seguros médicos, planes de pensiones, canasta básica familiar, de cheque de comidas para facilitar la gestión de las comidas fuera de la oficina, transporte (poseer un recurso útil económico o mediante vehículos de la institución.), o servicios de guardería. Dando así, una aportación al bienestar del trabajador y su familia.
- **Desarrollo profesional:** Oportunidad de adquirir conocimientos que permitan mejorar el perfil profesional, mejorar habilidades y mantenerse actualizados. Mediante programas de capacitación que reafirmen el autodesarrollo y mejora con una formación continua, recursos que al final serán invertidos al culminar dentro de la institución.

- **Medidas de conciliación:** Políticas institucionales que incluyan horarios flexibles, reducciones de jornada, tiempo para asuntos propios u otros como, por ejemplo, teletrabajo o modalidad híbrida (fortalece la independencia al trabajador), servicios de comedor, son las más valoradas. Siendo estas, prestaciones no económicas que ayuden a conciliar la vida laboral con la personal al reducir la jornada, etc. Si una organización ofrece las herramientas y recursos para que su talento desarrolle el trabajo de la mejor manera posible impulsa la productividad, y de inmediato esto se convierte en salario emocional.
- **Iniciativas de salud laboral-fomentar el bienestar, la salud física y gestión del estrés:** la salud y seguridad laboral son de las principales preocupaciones de los trabajadores. Por tanto, acciones en este sentido, ya sean cursos de hábitos de alimentación, talleres de gestión del estrés, convenios con gimnasios o centros de venta de material ergonómico para los empleados; o incluso adaptar un espacio dentro de las instalaciones con piscina, comedores con oferta de menús saludables.
- **Actividades de voluntariado:** Brindar horas libres al personal para participar en acciones de voluntariado en los proyectos de ayuda humanitaria de la institución.
- **Misión y valores compartidos:** Compartir la misión y los valores de la empresa, genera orgullo de pertenencia y compromiso entre los empleados. Muchas veces aspectos como la responsabilidad social corporativa (RSC) ayuda a la empresa a reforzar sus valores de la empresa, por su compromiso ético, se considera importante a la hora de aplicar a una oferta de trabajo, para hacerlo con admiración sobre la organización desde ahí se va con motivación, pues compartir la filosofía le ayudará al trabajador a sentirse feliz en su empleo por un empuje con el employer branding (la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos).
- **Planes de promoción:** Poder desarrollar una carrera profesional dentro de la compañía es otro de los aspectos que debes tener en cuenta a la hora de elegir un

trabajo. Los colaboradores se informan sobre las políticas de desarrollo profesional de la empresa y durante la entrevista de trabajo, podrían preguntar si en el puesto en cuestión podrán obtener una promoción e ir adquiriendo cada vez más responsabilidad para no sentirte estancado en un futuro.

- **Ambiente laboral:** Es importante que la empresa disponga de medidas para favorecer el compañerismo, como actividades de teambuilding o espacios de esparcimiento, e incluso de políticas de diversidad, planes de onboarding (proceso de integración de nuevas personas al equipo de trabajo) para nuevas incorporaciones, canales de comunicación o programas de voluntariado.
- **Reconocimientos:** Proporcionar autonomía e independencia a los trabajadores y que los superiores sepan poner valor en sus logros, ya sea con acciones tan sencillas como un reconocimiento público o con medidas más tangibles para dar voz al buen trabajo, como por ejemplo bonos o viajes de incentivos a su labor destacada.
- **Planes de Retribución flexible:** Una alternativa muy ingeniosa y eficaz como salario emocional. Se trata de permitir a los empleados gestionar de manera voluntaria su retribución flexible. Pero, dentro del límite legal, el colaborador decide como percibir este salario, haciéndole sentir partícipes de sus demandas y necesidades.

Habitualmente las empresas favorecían la conciliación sin renunciar a la presencia en la oficina antes de la pandemia. Sin embargo, a raíz de la misma, cada vez se opta más por políticas de conciliación que no requieran de la presencia en las instalaciones de la empresa.

También, no se puede negar que ha esto han contribuido los avances de la tecnología. Y es que, con un buen software de control horario, Ahora no es necesario que el trabajador se encuentre presente en la oficina para efectuar el registro de jornada. Sin duda que las fórmulas no presenciales o mixtas han llegado para quedarse. Porque, la productividad no tiene por qué verse resentida con modalidades de trabajo no presencial. (Sagawa, 2021)

También se puede observar que algunas tendencias previas a la pandemia lo Sagawa (2021) afirma:

No sólo no han remitido, sino que han adquirido fuerza. Son las estrategias vinculadas a la inclusividad y al capitalismo consciente. Dos elementos que se relacionan fuertemente también con el employer branding y que ayudan a la empresa a reforzar sus valores. Y a proyectar de cara al empleado un compromiso ético que incrementa su reputación.

Entonces, todo ello ofrece un refuerzo positivo en el empleado que se siente valorado por la empresa.

2.2.6. Consecuencias de la ausencia del salario emocional

Si bien no todos los trabajadores son excelentes en las empresas, como menciona Guido, Burgos, Marco, y Molestina (s/f) se debe tener muy en cuenta de mantener motivados a los trabajadores rezagados a fin de no crear un ambiente de envidia e insatisfacción, que serían algunos de los problemas que podría aplacar el salario emocional haciendo que esos trabajadores se desempeñen mejor.

Además, cuando se dan recompensas (no monetarias) por acciones de valor para una organización se debe tener en cuenta que el impacto de una recompensa se pierde si el plazo entre la acción y la retribución es demasiado largo, es decir, se debe hacer una retribución al tiempo de presentarse un comportamiento merecedor de distinción, ya que de nada sirve implementar estrategias si no se brindan a la brevedad al trabajador, solo contribuirán a la insatisfacción del personal.

Según Villalobos (2021), en el II Observatorio Adecco sobre Bienestar Emocional y Factores Psicosociales, casi el 70% considera que la falta de motivación y de compromiso del trabajador son en cierta medida una causa subyacente del absentismo de la organización. Además, según este mismo informe, el 56% de las organizaciones responsabiliza a la dirección de las ausencias no deseadas por la falta de motivación, beneficios sociales, y su poco compromiso con la salud mental (salario emocional).

Los efectos negativos traen consigo el absentismo laboral que afecta no solo a los beneficios del negocio como la productividad y llega a pagar horas extra, sino que apuntan a empeorar el comportamiento de sus empleados y sus relaciones. En general, el clima laboral de la organización resiente y el employer branding (cultura de la empresa) empeorará de

forma considerable la empresa terminará absorbida por un círculo sin fin de despidos, reclutamiento por mayor rotación de personal y costes en el desarrollo.

Entendiendo así, la importancia de la relación entre motivación y la remuneración emocional como un factor determinante para que se presente rotación de personal.

Un ejemplo de empresa que aplica el salario emocional es Johnson & Johnson. Esta multinacional farmacéutica tiene más de 125.000 empleados en 60 países del mundo. Su cultura se basa en ayudar a las personas de cualquier lugar a tener unas vidas más sanas. Y de esto también nutre a su equipo de trabajo, ya que tienen seguro médico privado y pueden comer gratis en la empresa (Martín, 2022). Por lo que una evaluación de desempeño organizacional interno no estaría a mal realizar.

Tal es su importancia que la ausencia de este bienestar emocional está motivando el fenómeno de “la Gran renuncia”, por el que millones de personas están abandonando sus puestos de trabajo de forma voluntaria, este fenómeno social mediante el cual, en la primera de 2021 en Estados Unidos, se empezó a detectar un patrón de comportamiento en empleados de todas las industrias y de diferentes profesiones, que comenzaron a renunciar en manera masiva a sus empleos, al ir retornando a sus realidades después de los estragos de la pandemia (LaborFox, 2022).

Por otro lado, Espinoza y Toscano (2020) refiere que, no solo han sido retiros voluntarios por los trabajadores ya que se presentaron despidos masivos, bajas temporales, reducción de personal, incluso se ha presenciado el cierre definitivo de muchas empresas, lo que ha generado el descontento del empleado, ello reflejado a través de las diferentes plataformas de comunicación como noticieros, notas periodísticas, incluso por medio de las redes sociales.

Resulta que, se comenzó con el retorno a las oficinas y el final de la primera serie de restricciones impuestas por la crisis del Covid 19, entre los meses de marzo y julio de 2021, casi cuatro millones de empleados renunciaron a sus puestos de trabajo cada mes. Lo que da un total de 12 millones de personas abandonando sus empleos de forma voluntaria, un récord histórico nunca visto. Las razones fueron muy personales como: la pérdida de familiares o amigos que hayan contraído Covid, haber pasado la enfermedad con mayor o menor

severidad o, simplemente, haber vivido meses de cuarentena, restricciones, incertidumbre y ansiedad generalizada, lo que los llevo a replantearse ciertos aspectos de su vida y no aceptar condiciones poco flexibles y que no aporten a su bienestar en el trabajo.

Es entonces que de acuerdo a los difíciles tiempos que ha dejado el efecto post-pandemia en el ambiente laboral, Cantero (2021) afirma: “Puede que tu salario emocional sea, tristemente, bastante bajo, y no tengas mucho margen de maniobra en estos tiempos de pandemia en los que se ha incrementado el síndrome del trabajador quemado o burnout”. Por lo que, la conexión que vincula al salario emocional en los tiempos actuales solo se está ampliando para cubrir las brechas dejadas en las instituciones.

Como punto final, si bien no se podría adecuar los incentivos (que conllevan el salario emocional), a todas y cada una de las necesidades de sus empleados como seres individuales, vale la pena que, a través de investigaciones internas, se formen estrategias que logren beneficiar a la mayor cantidad posible del talento humano para que esta desventaja no acapare a los beneficios y forme limitaciones en los equipos de recursos humanos.

2.2.7. Conceptualización de motivación

Motivación.

La motivación, puede ser concebida de diferentes maneras debido a las varias investigaciones que se han realizado a partir de este concepto en distintas áreas. Es así que, para la rama del comportamiento organizacional, hablar de motivación, implica relacionar el concepto con productividad en el trabajo, satisfacción laboral, orientación a resultados entre otros; es por ello por lo que se le da gran importancia al hecho de mantener un alto grado de motivación en el contexto laboral. Por lo tanto, se iniciará definiendo el concepto motivación, bajo su fundamentación teórica.

La motivación, del latín *motivus* (relativo al movimiento), se trata de aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico.

Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior. Por otra parte, Rubio (2016), afirma “que la motivación es como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado”

Además, es fundamental mencionar que los motivos humanos consisten en necesidades, conscientes e inconscientes, algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden denominar secundarias, como la autoestima, el estatus, como la afiliación con otros afectos, los logros y la autoafirmación. La motivación es un factor que se utiliza para la satisfacción de necesidades y deseos. (Wehrich, 2017)

En el entorno laboral, a esta se liga, el porqué de las actuaciones de los colaboradores que realizan funciones específicas puede promover o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada subordinado necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

2.2.8. Importancia de la motivación.

Por lo tanto, entendemos que la motivación alienta a las personas a hacer todo lo posible por alcanzar sus metas, dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas ya que siempre existe un motivo, que está constituido por factores que controlan la conducta.

Los motivos de las personas se sustentan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, pág. 388)

Además, se reitera que el motivo está relacionado al estímulo que empuja a la persona al acto de una forma determinada o que causa una determinada conducta; donde ese impulso a

la acción puede ser generado por un estímulo extrínseco (procedente del entorno) como también puede ser estimulado intrínsecamente por los procesos cognitivos de la persona. (Chiavenato, 2011)

Por ejemplo, la importancia de la motivación en las instituciones se refiere a las maneras en que dicha institución alienta al personal a dar lo mejor de sí. Por lo tanto, sabemos que un personal motivado, se preocupa por el éxito del negocio y funcionara de la mejor manera. Además, si los colaboradores se encuentran motivados generarán: Aumento en la producción causada por el esfuerzo extra de los colaboradores, mejora en la calidad, ya que los colaboradores tomarán con mayor orgullo su trabajo y mayor nivel de retención del personal, puesto que los colaboradores estarán dispuestos a ser estable en sus empresas. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad. (Romero, 2005)

2.2.9. Tipos de motivación.

Motivación Intrínseca. Es aquella que trae, pone, ejecuta y activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es por tanto una motivación que lleva consigo, no depende el exterior y la pone en marcha cuando considera oportuno.

En la **motivación intrínseca es una fuerza que obedece a factores internos** (*necesidades, intereses, curiosidad, satisfacción, disfrute, etc.*). La motivación intrínseca, por su parte, es contraria a los ideales extrínsecos, y en ella participa el comportamiento a modo de gratitud, en general. Es decir, la realización de la actividad es motivada por sí misma y no por el deseo de una recompensa externa.

Además, se dice que es aquella que nace del interior de cada uno y es independiente a cualquier tipo de estímulo externo. Además, con este tipo de motivación también se consiguen recompensas que son puramente íntimas: amor propio, satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, etc.

En el ámbito laboral la motivación Intrínseca, se ve reflejada en la satisfacción de haber realizado una actividad sin necesidad de haber recibido una recompensa económica o

monetaria, mostrando alto grado de interés por sus responsabilidades laborales. Según Schunk (2012) profundizando en los factores de dicha motivación, considera que son aquellos que se centran más en la tarea a realizar y en cuan satisfactorio es hacerlo y obtener la meta que se propone cada colaborador, por ejemplo, cuando el trabajo es satisfactorio por sí mismo, por sentirse útil, por su naturaleza interesante, etc.

La motivación extrínseca:

Este tipo de motivación se debe a factores externos (*presión social, recompensa, castigo, etc.*). En este caso, la conducta motivada se realiza con el fin de conseguir algo determinado. Por lo tanto, este tipo de motivación podría definirse porque aquellos factores que motivan y estimulan son determinados por un comportamiento externo al mismo. Es decir, lo que motiva al individuo a finalizar o concluir ciertas actividades va en relación al incentivo o recompensa, no por el disfrute de la realización de la conducta en sí mismo.

Algunos ejemplos de este tipo de motivación serían estudiar para conseguir una buena calificación, pero no por el hecho de aprender, sino por obedecer aquello que se nos dice para “evitando un castigo” (aunque esto enzi es una forma negativa que se debe evitar), en lugar de por saber que es nuestro deber y que, verdaderamente, aquello está mal. En casos más prácticos, sería como hacer un trabajo por el simple hecho de obtener a cambio un reconocimiento superior, o destacar en el deporte para ganar una medalla

Dentro del ámbito laboral este tipo de motivación se ve reflejada cuando los colaboradores se esfuerzan diariamente en realizar sus actividades asignadas con el fin de obtener una recompensa como el aumento de un salario, o incluso es la misma empresa que se encarga de brindar diferentes formas de gestión motivacional (bonos, comisiones, prestaciones etc.). Según García Santillan (2008) El desarrollo de los factores externos es de suma importancia, ya que aumenta la percepción del colaborador sobre el papel que desempeña en su entorno laboral y a su vez esto le permitirá realizar con responsabilidad y eficiencia sus actividades encomendadas, para promover una mayor productividad por parte del personal que labora en dichas empresas, así como afianzar y estabilizar su compromiso con la misma.

2.2.10. Teorías de la motivación en el ámbito laboral.

a. Teoría de las necesidades: (Maslow, 2012 como se citó en Peña 2015) se centra en lo que pretenden las personas alcanzar para llevar vidas gratificantes y satisfactorias, en particular con relación a su trabajo. Es por eso que plantea cinco categorías de necesidades jerárquicas y factores que motivan a las personas a alcanzar metas y objetivos particulares, las cuales son:

- **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
- **Necesidades de seguridad:** Son las necesidades que presenta una persona de protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
- **Necesidades de relación social:** Son las necesidades de mantener relación o comunicación con la Familia, amigos, pareja, amor, afecto, pertenencia o trabajo en equipo, entre otros.
- **Necesidades de ego o estima:** Son las necesidades que están orientadas al logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
- **Necesidades de autorrealización.** El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente; primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización).

Por lo tanto, la explicación de la jerarquía, se debe a que la persona busca satisfacer las necesidades básicas en primera instancia, para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas o de autorrealización. Según (Daft, 2004). Es decir que existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras son solventadas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior. En el ámbito laboral, para motivar a los colaboradores en la ejecución de sus actividades es necesario que logren satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas, para ir ascendiendo hasta llegar a las necesidades complejas.

b. Teoría de los dos factores de la motivación

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg, en la cual estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa y no como necesidades humanas. Por lo tanto, se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series

diferentes de factores, por un lado, se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

Los factores motivadores: Son aquellos que están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros.

Los factores higiénicos: Estos están relacionados con el contexto laboral, de los que se puede mencionar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Además, (Herzberg, citado por Peña 2015) menciona que cuando los colaboradores afirman sentirse satisfechos están haciendo referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

c. Teoría de las necesidades aprendidas.

En esta teoría se hace mención a tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificándolos en tres tipos de necesidades:

Las necesidades de logro: Son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito o alcanzar metas desafiantes principalmente en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Además, las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad y son buenos asumiendo riesgo para alcanzar objetivos.

Las necesidades de poder: Se refieren a la necesidad de intentar controlar e influir en las acciones de otros a su gusto y les gusta ganar en argumentos, disfrutan de las competencias, buscan el estatus y que los demás los reconozcan.

Las necesidades de afiliación: Son aquellas que se refieren a la búsqueda de interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo. (Eva, 2022)

d. TEORÍA X E Y (McGregor, 1960)

Resulta importante para la motivación laboral, los aportes de McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los colaboradores de una organización. Ambos modelos exponen una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes. Para obtener estas dos posiciones, (McGregor, citado por Peña 2015) observo y analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento o conducta de los superiores frente a sus subordinados en relación a lo que cada uno pensaba sobre el trabajo que cada uno desempeñaba. Resulta interesante ya que, dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó *Teoría "X"* y *Teoría "Y"*.

Según la *Teoría X*, de manera general, los colaboradores:

- Se debe cuando los colaboradores, laboran lo menos posible ya que para ellos el trabajo les resulta una actividad poco atractiva, es por esto que se ven obligados mediante coacción, por lo que buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades laborales.
- La única y gran motivación para los colaboradores es la recompensa monetaria y carecen de ambición o superación laboral, es por eso que prefieren que los superiores los manden.
- Los colaboradores que no suelen comprometerse con el trabajo suelen ser manipulables y suelen estar poco o mal informados.
- Existen colaboradores que no se sienten motivados a cumplir las metas u objetivos de la empresa si no fuese por la coordinación o dirección de sus administradores.

Según la *Teoría Y*, de manera general, los trabajadores:

- Los colaboradores poseen un alto grado de creatividad e imaginación, por lo que se les facilita el resolver los problemas que se les presentan en la empresa.
- Los colaboradores consideran el trabajo como algo natural sintiéndose motivados en su realización y ejecución de las actividades laborales.

- Dentro de las instituciones los colaboradores buscan responsabilidades y tratan de esforzarse para alcanzar metas laborales, buscando las recompensas económicas y no económicas.

e. Teoría del reforzamiento: La teoría del refuerzo es aquella que se centra en señalar que el comportamiento del ser humano está condicionado por los refuerzos, los estímulos que hacen que determinadas conductas se repitan o no. Por ejemplo, refuerzos positivos o negativos. Según (Whetten & Cameron, 2005), esta teoría es llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

Es una teoría que comprende cómo y por qué los colaboradores son motivados para realizar determinadas actividades o para comportarse de cierta manera. por lo tanto, se basa en la idea de que los empleados son más propensos a realizar determinadas tareas cuando reciben recompensas positivas.

Esto puede ser una recompensa monetaria, connotaciones positivas, un aumento salarial o un reconocimiento grupal. El objetivo de esta teoría es aumentar el rendimiento de los empleados al proporcionarles una motivación adecuada. Esta teoría es una herramienta valiosa para los gerentes y líderes de una organización ya que les ayuda a entender mejor cómo motivar a sus empleados y mejorar el rendimiento de la empresa.

2.2.11. Consecuencias de la ausencia de la motivación.

Si los colaboradores muestran desinterés en el desarrollo de las actividades laborales, esto pueden conducir a que empiecen a mostrar actitudes de desánimo, frustración o apatía perdiendo el entusiasmo en realizar las responsabilidades cotidianas de la mejor manera.

Un estudio reciente muestra que el factor económico no es el más importante para que los colaboradores se animen en la realización de las actividades laborales, sino que, muchas veces se muestran desánimos dejando de ser productivo y responsables.

Por lo tanto, es importante que los colaboradores reciban recompensas no económicas como; horarios flexibles, prestaciones, incentivos, etc., son aspectos que muestran que la institución está interesada porque sus colaboradores tengan todo lo necesario para fidelizarlos

con la empresa y así se animen en sus tareas. Teniendo en cuenta las respuestas de un estudio, el 33% de los trabajadores se sienten estancados, el 30% asume que les gustaría tener mejores incentivos laborales, un 22% dice tener una jornada demasiado larga y solamente el 15% de los encuestados afirman que su apatía viene dada por un factor económico. (Torres, 2018)

- **Alto nivel de absentismo.**

Cuando la desmotivación laboral aparece en las instituciones, inician los problemas de salud, que, relacionados con el estrés, pueden dar lugar a absentismo y es ahí donde disminuyen las actividades laborales.

- **Baja productividad en la empresa:**

Cuando los colaboradores se sienten bajo presión o cuando las instituciones no dan la oportunidad de crecimiento profesional, aunque pasen horas en el puesto de trabajo, no se logrará que estos logren desarrollar sus actividades de manera responsable y productiva.

- **Alta rotación de personal.**

Los colaboradores, al no sentirse a gusto o parte de las instituciones por no ser valorados, ni reconocidos, lo más frecuente que se puede dar es que busquen otro empleo, donde se les reconozca el esfuerzo que realizan cotidianamente.

- **Desgaste en la imagen y en la reputación.**

Si una institución no mantiene a sus colaboradores motivados brindando recompensas monetarias o no monetarias, estos pueden valorar o crear una imagen negativa de la empresa.

CAPITULO III:
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio realizado es de tipo Cualicuantitativo-exploratorio, implica recopilar y analizar datos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como los significados que las personas les atribuyen, a su vez comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto. Para, finalmente impulsar el desarrollo de un estudio profundo del cual se extraigan resultados y conclusiones. Es entonces que, para la realización de esta investigación sobre el salario emocional y su influencia en la motivación laboral, se buscó información que ha sido utilizada como base para llevar a cabo la investigación.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación realizada fue de tipo diagnóstica, en la cual se analiza a través de información recopilada una situación determinada de forma exhaustiva e identificar qué factores que intervienen en un escenario dado, cuáles son sus características y cuáles son sus implicaciones, hasta reconocer una idea central que sienta las bases del contexto sobre el objeto de estudio.

3.3. Población y Muestra

i. Población

El *Plantel la Lechuza* del Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) está compuesto por 1,500 colaboradores los cuales están divididos en diferentes gerencias y jerarquías como jefaturas, y secciones, dichos trabajadores son de sexo masculino y femenino, y oscilan entre las edades de 20 y 60 años.

ii. Muestra

La muestra con la que se trabajó es aleatoria simple intencional, garantizando que todos los individuos que componen la población tienen la misma oportunidad de ser incluidos, y en este caso permitiendo limitar la muestra sólo a un número reducido de personas pues la

población es muy variable y extensa y la muestra es solo de 100 colaboradores. Además, el único requisito que deben reunir es, que los trabajadores lleven un mínimo de un año laborando en la institución, sin ninguna restricción de género o rango de edad.

3.4. Métodos

Los métodos utilizados para esta investigación fueron la entrevista y observación.

- ✓ **Entrevista:** Es un intercambio de ideas, opiniones, mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas, donde hay una conversación recíproca, donde el entrevistador utiliza una técnica para la recolección de datos de tipo personal, laboral social y académico, etc. mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre.

- ✓ **Observación:** La observación como método de investigación es la capacidad de examinar directamente un hecho o un fenómeno, según se presenta espontáneamente y naturalmente para describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

3.5. Técnica

Se utilizaron 2 técnicas operativas:

- ✓ **Observación directa dirigida:** Es la que ocurre cuando hay un objetivo concreto, y se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Entrevista dirigida:** Es el formato más utilizado por las personas de recursos humanos, sigue un patrón estructurado de preguntas, establecido con anterioridad. Consta de tres partes: la preparación, el desarrollo de la entrevista y sistematización de la información obtenida.

3.6. Instrumentos

- ✓ Guía de observación (Ver anexo 1)
- ✓ Guía de entrevista (Ver Anexo 2)

3.7. Diseño de instrumentos

Guía de observación: Es estructurada y contempla 5 categorías de observación hacia los colaboradores, y 2 en la interacción con las facilitadoras y las condiciones físicas de su ambiente de trabajo, las cuales deberán ser completadas por el equipo investigador mientras los trabajadores desarrollan la guía de entrevista auto-aplicada en sus espacios de trabajo. Dejando plasmado así, mediante la misma las experiencias vividas y aspectos específicos según cada categoría a observar, valorando a los mismos a través de tres opciones de respuesta.

Guía de entrevista: En este caso la escala se estructuró con 24 *preguntas cerradas* estandarizada mediante 4 opciones de respuesta (también llamados niveles en el instrumento), con modalidad de respuesta *autoaplicada* por los participantes, por lo tanto, las preguntas tienen un grado bajo de dificultad para completarse. *Con el objetivo*, de asegurar que las respuestas se vuelvan datos que puedan ser contabilizados.

3.8. Procedimientos.

1. Formación del equipo de investigación.
2. Reunión de equipo de tesis, para contactar al asesor de tesis.
3. Creación del tema de investigación.
4. Desarrollo y envío del protocolo de investigación (Tema, Objetivos y Justificación)
5. Reunión con asesor de tesis para la aprobación y aceptación de tema y protocolo de investigación.
6. Creación de los instrumentos de investigación (Guía de Observación y Escala de Likert).
7. Envío, revisión y aprobación de los instrumentos de investigación por el asesor de tesis y el encargado de monitorear el trabajo realizado en la empresa MOPT.
8. Ejecución de la prueba piloto a los colaboradores de la empresa MOPT
9. Envío de resultados de las pruebas al docente encargado.
10. Realización del primer capítulo “Planteamiento del Problema”
11. Realización del segundo capítulo “Marco Teórico”
12. Realización del Tercer Capítulo “Metodología de la investigación”

13. Segunda Aplicación de los instrumentos de investigación.
14. Desarrollo del Cuarto Capítulo “Análisis e interpretación de resultados”
15. Desarrollo del quinto Capítulo “Conclusiones y Recomendaciones”
16. Reunión con el asesor de tesis para la revisión y finalización del proyecto de investigación.
17. Aceptación y programación de defensa de proceso de grado.

3.9. Recursos De Investigación.

Recurso Humano: Para la realización del proyecto de investigación se contó con un equipo de investigación de dos personas, un asesor y 100 colaboradores de la empresa MOPT.

Recursos Materiales: Para la realización del proyecto de investigación se hizo uso de materiales como: 2 escritorios, 2 sillas, 2 computadoras, 400 fotocopias, 300 impresiones, 5 lápices, 102 lapiceros, 50 páginas de papel bond, 2 sacapuntas y 2 celulares.

Recursos financieros.

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorio	2	\$75	\$150
Sillas	2	\$15	\$30
Computadora	2	\$400.00	\$800.00
Fotocopias	400	\$0.5	\$200
Impresiones	300	\$0.15	\$45
Lápices	5	\$1.00	\$5.00
Lapiceros	102	\$1.00	\$102
Papel bond	50	\$5.00	\$250.0
Sacapuntas	2	\$0.50	\$1.00
Celulares	2	\$160.00	\$320
Total			\$ 1,615

PRESUPUESTO DE SERVICIOS BÁSICOS

SERVICIOS	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Transporte público.	\$5	\$ 60
servicio de luz eléctrica	\$16.50	\$198
servicio de internet	\$26.5	\$318
TOTAL		\$576

3.10. CRONOGRAMA

Actividades	2023																								
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio								
Formación del equipo de investigación.																									
Reunión de equipo de tesis, para contactar al asesor de tesis.																									
Creación del tema de investigación.																									
Desarrollo y envío del protocolo de investigación (Tema, Objetivos y Justificación)																									
Reunión con asesor de tesis para la aprobación y aceptación de tema y protocolo de investigación.																									
Creación de los instrumentos de investigación (Guía de Observación y Escala de Likert).																									
Envío, revisión y aprobación de los instrumentos de investigación por el asesor de tesis y el encargado de																									

monitorear el trabajo realizado en la empresa MOPT.																				
Ejecución de la prueba piloto a los colaboradores de la empresa MOPT.																				
Envío de resultados de las pruebas al docente encargado.																				
Realización del primer capítulo “Planteamiento del Problema”																				
Realización del segundo capítulo “Marco Teórico”																				
Realización del Tercer Capítulo “Metodología de la investigación”																				
Segunda Aplicación de los instrumentos de investigación.																				

ACTIVIDAD	2023																			
	Agosto			Septiembre.				Octubre.					Noviembre							
Desarrollo del Cuarto Capítulo “Análisis e interpretación de resultados”																				

Desarrollo del quinto Capítulo “Conclusiones y Recomendaciones”																	
Reunión con el asesor de tesis para la revisión y finalización del proyecto de investigación.																	
Aceptación y programación de defensa de proceso de grado.																	
Defensa del trabajo de investigación.																	

CAPITULO IV:

ANÁLISIS Y

RECOLECCIÓN DE

DATOS

4.1. Presentación de resultados de la escala por ítem.

Ítem 1. La institución promueve la comunicación clara y respetuosa entre los trabajadores de la organización.

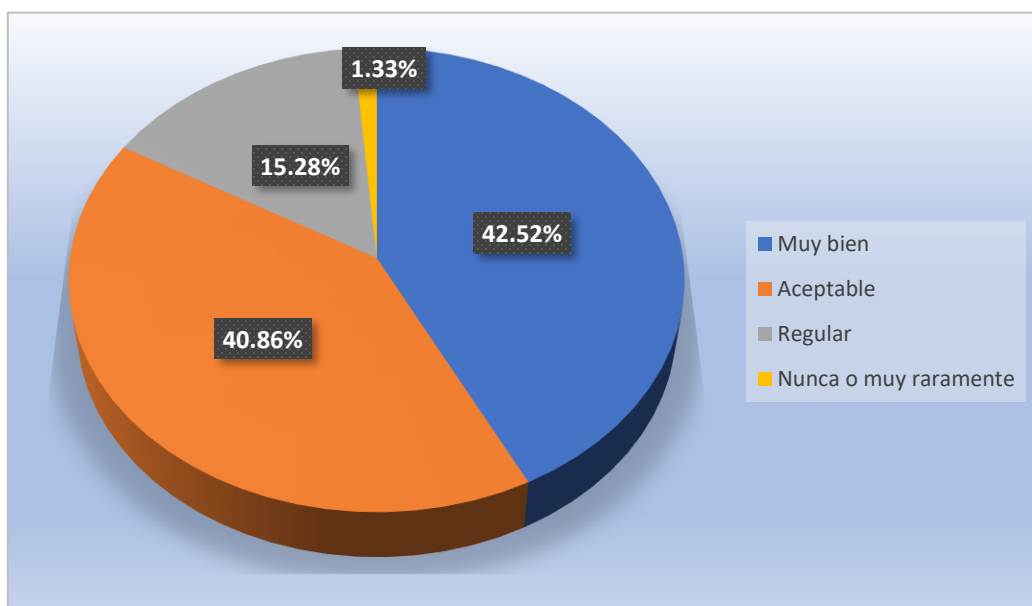
Tabla 1:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 1, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	32	128	42.52 %
Aceptable	41	123	40.86 %
Regular	23	46	15.28 %
Nunca o muy raramente	4	4	1.33 %
Total	100	301	100%

Figura 1:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 1.



Interpretación: El 42.52% de los colaboradores del MOPT consideran que la organización promueve una comunicación clara y respetuosa, el 40.86% la perciben en un nivel aceptable, mientras que el 15.28% considera la practica más regular y el 1.33%, no ve reflejada la promoción de la comunicación o es casi nula.

Análisis: La mayoría de los colaboradores consideran que se promueve la comunicación clara y respetuosa en el ministerio de Obras Públicas y Transporte.

Ítem 2. ¿Como considera su experiencia de trabajo al servicio de la organización, se siente con ánimos de asistir día a día para la realización de sus labores?

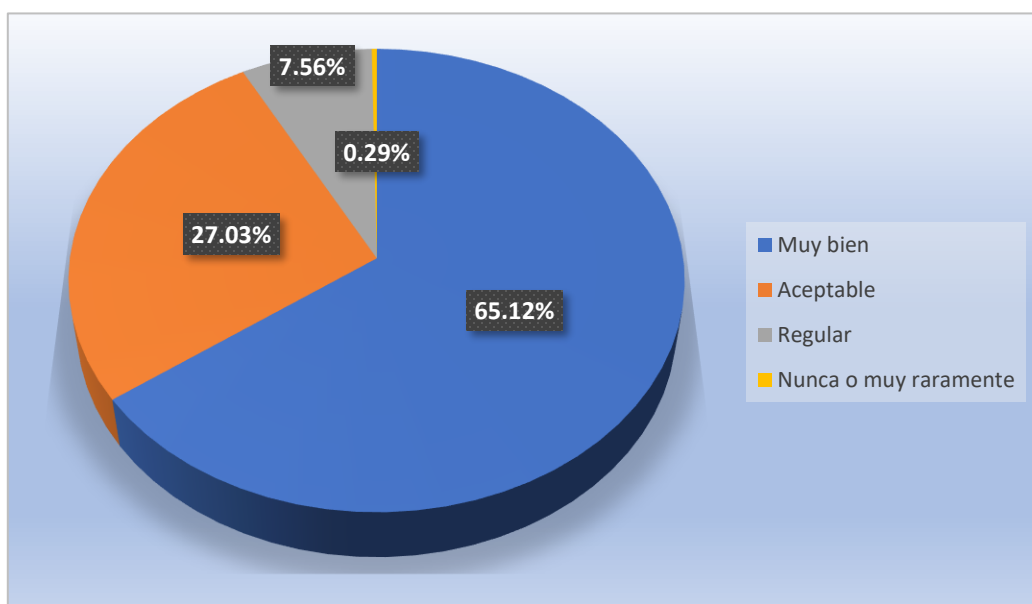
Tabla 2:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 2, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	56	224	65.12 %
Aceptable	31	93	27.03 %
Regular	13	26	7.56 %
Nunca o muy raramente	1	1	0.29 %
Total	100	344	100%

Figura 2:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 2.



Interpretación: El 65.12% de los colaboradores del MOPT consideran su experiencia de trabajo confortable con ánimos para asistir día a día a la realización de sus labores, el 27.03% la perciben en un nivel aceptable, mientras que el 7.56% considera la practica más regular y el 0.29%, casi nunca o raramente se siente animado para asistir a trabajar cotidianamente a la organización.

Análisis: La mayoría de los colaboradores considera su experiencia de trabajo al servicio de la organización confortable, y se siente con ánimos de asistir día a día para la realización de sus labores.

Ítem 3. ¿Como valoraría la satisfacción que le brinda su ambiente laboral o lugar de trabajo?

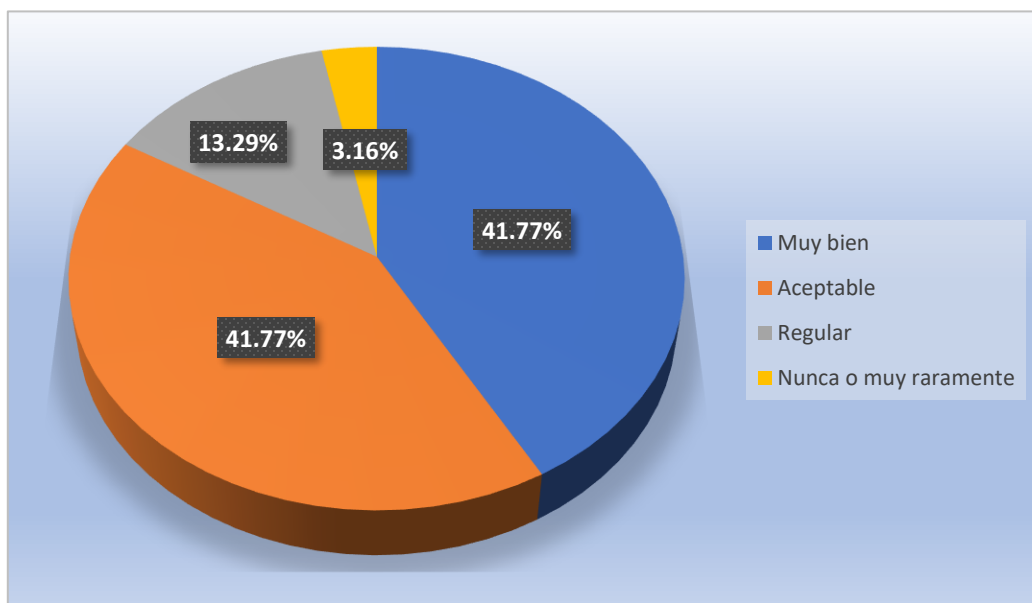
Tabla 3:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 3, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	33	132	41.77 %
Aceptable	44	132	41.77 %
Regular	21	42	13.29 %
Nunca o muy raramente	10	10	3.16 %
Total	100	316	100%

Figura 3:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 3.



Interpretación: Tanto el nivel de aceptación de muy buena y aceptable se encuentran con el 41.77%, siendo entonces que de los colaboradores del MOPT, se sienten bastante satisfechos con el ambiente laboral o lugar de trabajo, mientras que el 13.29% considera la satisfacción más regular y el 3.16%, no percibe satisfacción o es mínima.

Análisis: La mayoría de los colaboradores sienten satisfacción en su ambiente laboral o lugar de trabajo, pues las valoraciones de nivel, de muy buena a aceptable se encuentran en el mismo porcentaje.

Ítem 4. Se brindan oportunidades de crecimiento profesional en la organización.

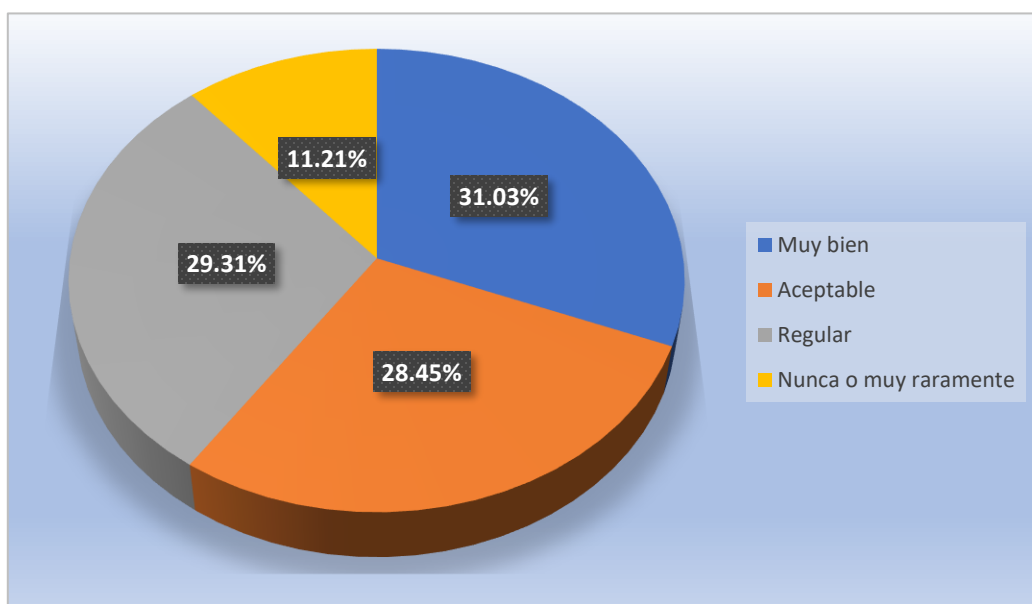
Tabla 4:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 4, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	18	72	31.03 %
Aceptable	22	66	28.45 %
Regular	34	68	29.31 %
Nunca o muy raramente	26	26	11.21 %
Total	100	232	100%

Figura 4:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 4.



Interpretación: El 31.03% de los colaboradores del MOPT consideran que se brindan oportunidades de crecimiento profesional en la organización, el 28.45% la perciben estas oportunidades de crecimiento en un nivel aceptable, mientras que el 29.31% que estas oportunidades se dan de forma regular y el 11.21%, no ven reflejadas ningún tipo de oportunidades de crecimiento o son casi nulas.

Análisis: La mayoría de los colaboradores consideran que se brindan oportunidades de crecimiento profesional en la organización al nivel superior de muy bien, pero, los niveles aceptable y regular, también se encuentran en el mismo rango porcentual en comparación con el porcentaje mayor.

Ítem 5. Se le ha brindado alguna capacitación, taller informativo, etc., que le permita crecer en conocimiento y aplicarlo tanto a nivel personal como en sus actividades laborales.

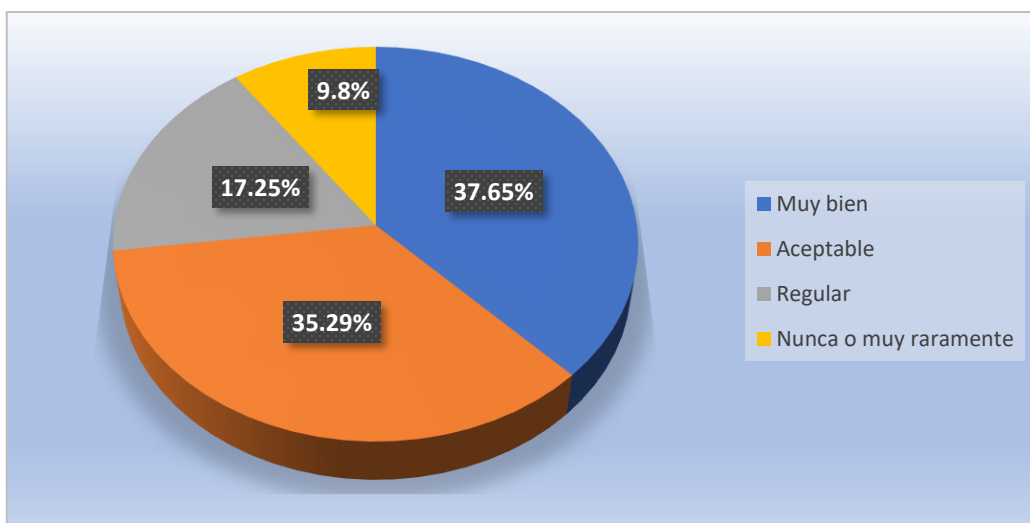
Tabla 5:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 5, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	24	96	37.65 %
Aceptable	30	90	35.29 %
Regular	22	44	17.25 %
Nunca o muy raramente	25	25	9.80 %
Total	100	255	100%

Figura 5:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 5.



Interpretación: El 37.65% de los colaboradores del MOPT consideran que la institución le ha brindado alguna capacitación, taller informativo, etc., que le permita crecer en conocimiento y aplicarlo tanto a nivel personal como en sus actividades laborales, el 35.29% han recibido capacitaciones en un nivel aceptable, mientras que el 17.25% considera que se les ha brindado en un nivel regular y el 9.8%, no ha recibido una capacitación o han sido muy pocas.

Análisis: La mayoría de los colaboradores consideran que se les ha brindado alguna capacitación, taller informativo, etc., que le permita crecer en conocimiento y aplicarlo tanto a nivel personal como en sus actividades laborales. Pues los niveles muy bien y aceptable se encuentran casi en el mismo rango de porcentajes.

Ítem 6. ¿Considera que la organización invierte tiempo y dinero para mantener a los colaboradores actualizados con la tecnología o el uso correcto de los equipos de trabajo que utiliza?

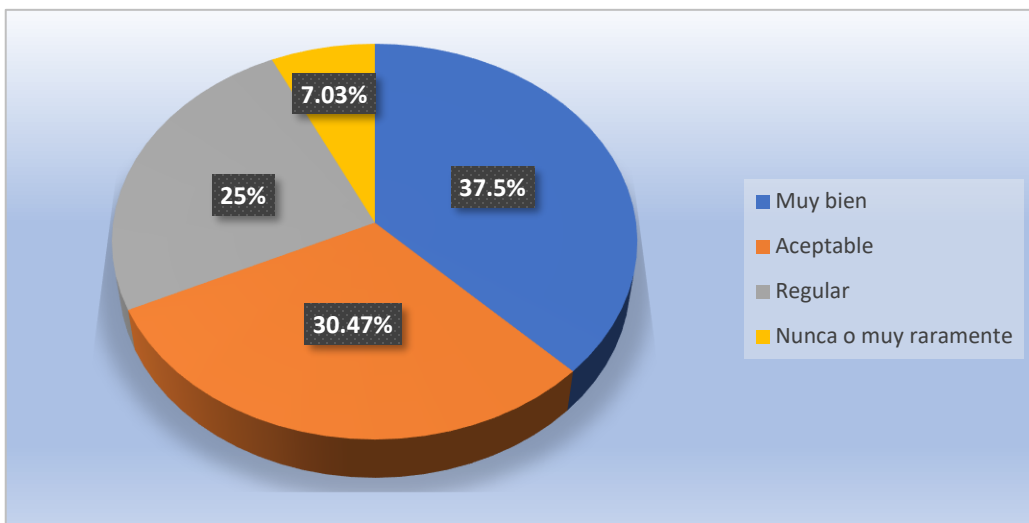
Tabla 6:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 6, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	24	96	37.5 %
Aceptable	26	78	30.47 %
Regular	32	64	25.00 %
Nunca o muy raramente	18	18	7.03 %
Total	100	256	100%

Figura 6:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 6.



Interpretación: El 37.5% de los colaboradores del MOPT consideran que la organización invierte tiempo y dinero para mantener a los colaboradores actualizados con la tecnología o el uso correcto de los equipos de trabajo que utiliza, el 30.47% perciben esta inversión en un nivel aceptable, mientras que el 25% considera que se invierte de forma más regular y el 7.03%, no ve reflejada ningún tipo de inversión o es casi nula.

Análisis: Los colaboradores consideran en niveles de muy bien a regular con porcentajes cercanos, que la organización invierte tiempo y dinero para mantener a los colaboradores actualizados con la tecnología o el uso correcto de los equipos de trabajo que utilizan.

Ítem 7. Considera que se le ha brindado una inducción apropiada de las políticas internas y prestaciones de la organización.

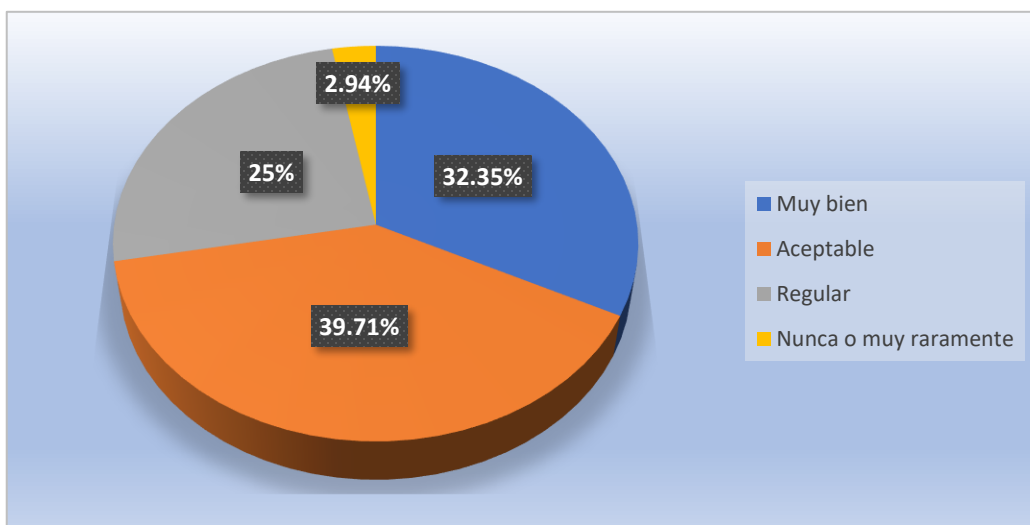
Tabla 7:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 7, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	22	88	32.35 %
Aceptable	36	108	39.71 %
Regular	34	68	25.00 %
Nunca o muy raramente	8	8	2.94 %
Total	100	272	100%

Figura 7:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 7.



Interpretación: El 32.35% de los colaboradores del MOPT consideran que la organización le ha brindado muy bien una inducción apropiada de las políticas internas y prestaciones, mientras el 39.71% afirma que la introducción a sido en un nivel aceptable, el 25% que la ha

sido regular y el 2.94%, que no ha recibido una introducción o es a sido poca la información proporcionada.

Análisis: Los colaboradores consideran mayormente en un nivel aceptable que se les ha brindado una inducción apropiada de las políticas internas y prestaciones de la organización.

Ítem 8. Ha tenido algún problema, para entender las políticas internas y prestaciones que ofrece la organización.

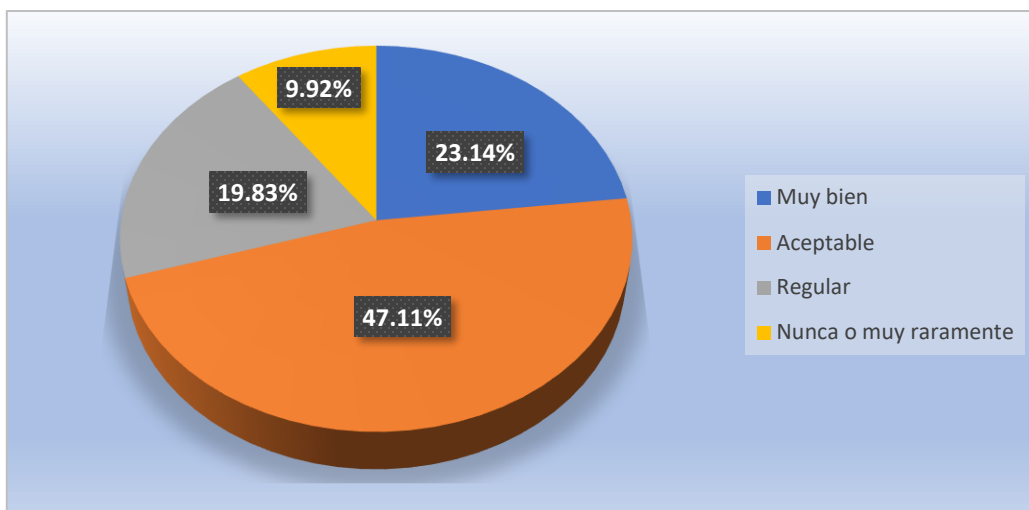
Tabla 8:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 8, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	14	56	23.14 %
Aceptable	38	114	47.11 %
Regular	24	48	19.83 %
Nunca o muy raramente	24	24	9.92 %
Total	100	242	100%

Figura 8:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 8.



Interpretación: El 23.14% de los colaboradores del MOPT consideran que ha tenido algún problema, para entender las políticas internas y prestaciones que ofrece la organización, el 47.11% han tenido problemas en un nivel aceptable, mientras que el 19.83% los ha tenido más regular y solo el 9.92%, nunca ha tenido problemas para entender las políticas o prestaciones o han sido pocos.

Análisis: En mayor grado los colaboradores consideran que ha tenido algún problema en un nivel aceptable, para entender las políticas internas y prestaciones que ofrece la organización.

Ítem 9. Está conforme con los beneficios que le brinda la organización (económicos y no económicos, mejor conocidos estos últimos como salario emocional).

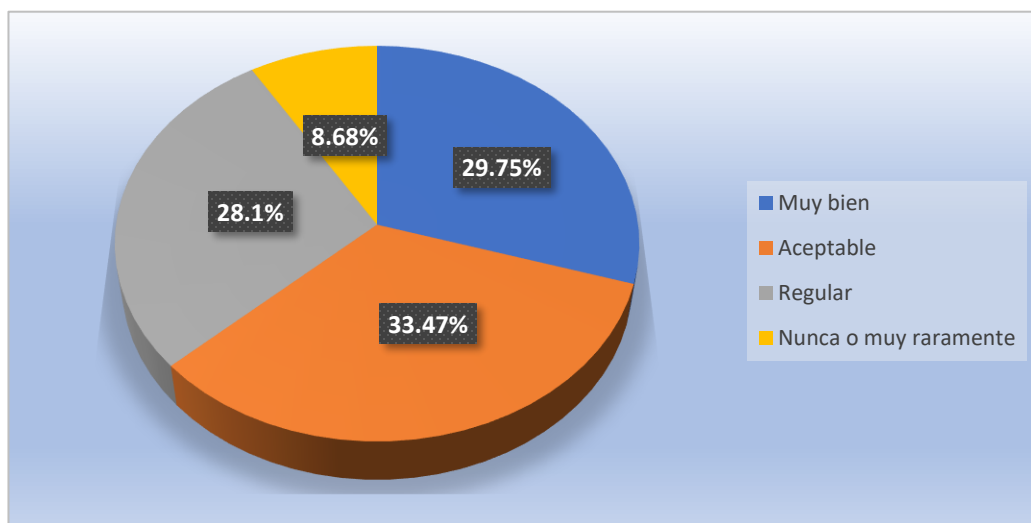
Tabla 9:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 9, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	18	72	29.75 %
Aceptable	27	81	33.47 %
Regular	34	68	28.10 %
Nunca o muy raramente	21	21	8.68 %
Total	100	242	100%

Figura 9:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 9.



Interpretación: El 29.75% de los colaboradores del MOPT están conformes con los beneficios que le brinda la organización (económicos y no económicos, mejor conocidos estos últimos como salario emocional), el 33.47% perciben estos beneficios en un nivel aceptable, mientras que el 28.1% considera que se brindan de forma regular y el 8.68%, no se les brinda estos beneficios o son muy pocos.

Análisis: Los colaboradores están conformes con los beneficios que le brinda la organización (económicos y no económicos, mejor conocidos estos últimos como salario emocional), mayormente a un nivel aceptable, lo que significa que se puede mejorar hasta llegar a puntuar muy bien con el mayor porcentaje.

Ítem 10. Se siente identificado con los valores que promueve la organización (servicio, honestidad, excelencia y lealtad).

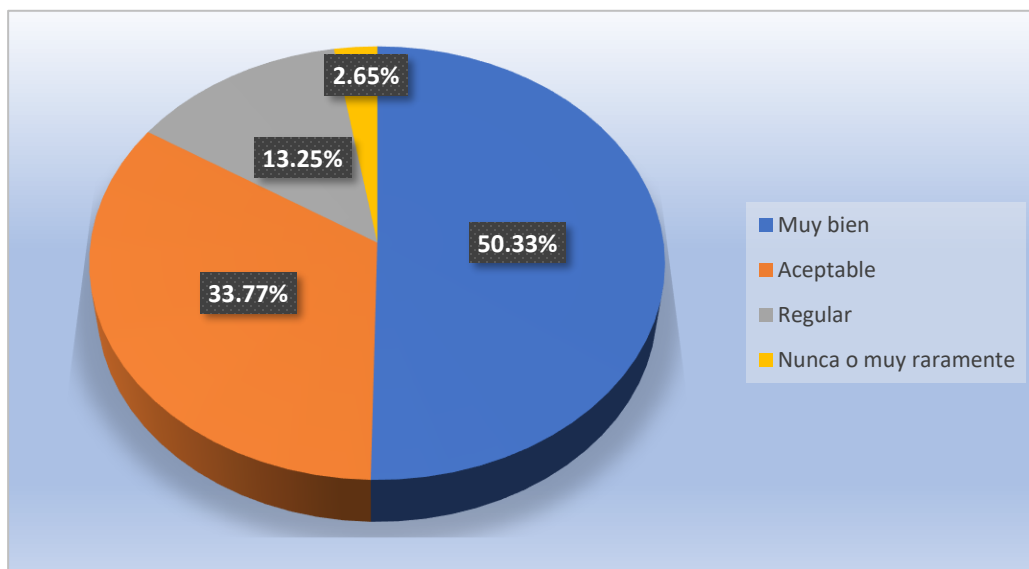
Tabla 10:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 10, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	38	152	50.33 %
Aceptable	34	102	33.77 %
Regular	20	40	13.25 %
Nunca o muy raramente	8	8	2.65 %
Total	100	302	100%

Figura 10:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 10.



Interpretación: El 50.33% de los colaboradores del MOPT se sienten identificados con los valores que promueve la organización (servicio, honestidad, excelencia y lealtad), el 33.77%

se siente identificado en un nivel aceptable, mientras que el 13.25% se identifica de forma regular y el 2.65%, no se siente identificado o es casi nula la simpatía por los valores.

Análisis: La mayoría de los colaboradores se sienten muy identificados con los valores que promueve el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (servicio, honestidad, excelencia y lealtad).

Ítem 11. Haciendo una valoración integral (de su lugar de trabajo, relaciones con sus compañeros y sus superiores, prestaciones, oportunidad de crecimiento, etc.) la realización de su trabajo le brinda bienestar o felicidad personal.

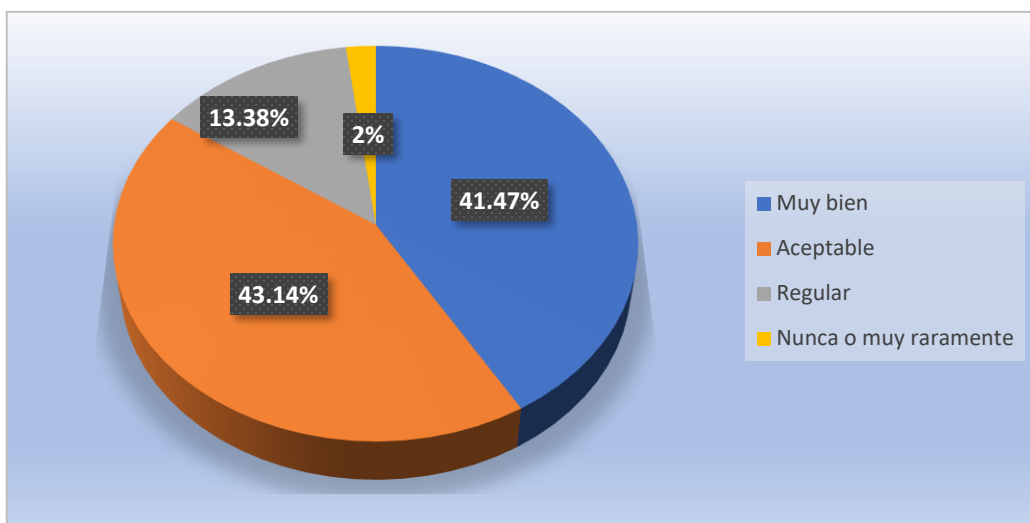
Tabla 11:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 11, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	31	124	41.47 %
Aceptable	43	129	43.14 %
Regular	20	40	13.38 %
Nunca o muy raramente	6	6	2.00 %
Total	100	299	100%

Figura 11:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 11.



Interpretación: El 41.47% de los colaboradores del MOPT haciendo una valoración integral (de su lugar de trabajo, relaciones con sus compañeros y sus superiores, prestaciones, oportunidad de crecimiento, etc.), consideran que la realización de su trabajo les brinda muy bien bienestar o felicidad personal, el 43.14% percibe bienestar y felicidad personal en un nivel aceptable, mientras que el 13.38% siente bienestar y felicidad regular y solo el 2%, no siente bienestar y felicidad o que lo que se les brinda en su vida laboral es casi nulo.

Análisis: Los colaboradores del MOPT haciendo una valoración integral (de su lugar de trabajo, relaciones con sus compañeros y sus superiores, prestaciones, oportunidad de crecimiento, etc.) consideran que la realización de su trabajo le brinda bienestar o felicidad personal a un nivel mayormente aceptable, por lo que se puede mejorar.

Ítem 12. Cuando realiza sus actividades con éxito o en el desarrollo diario de su trabajo, es reconocido por sus superiores, aunque sea de forma no monetaria (gestos, elogios o felicitaciones).

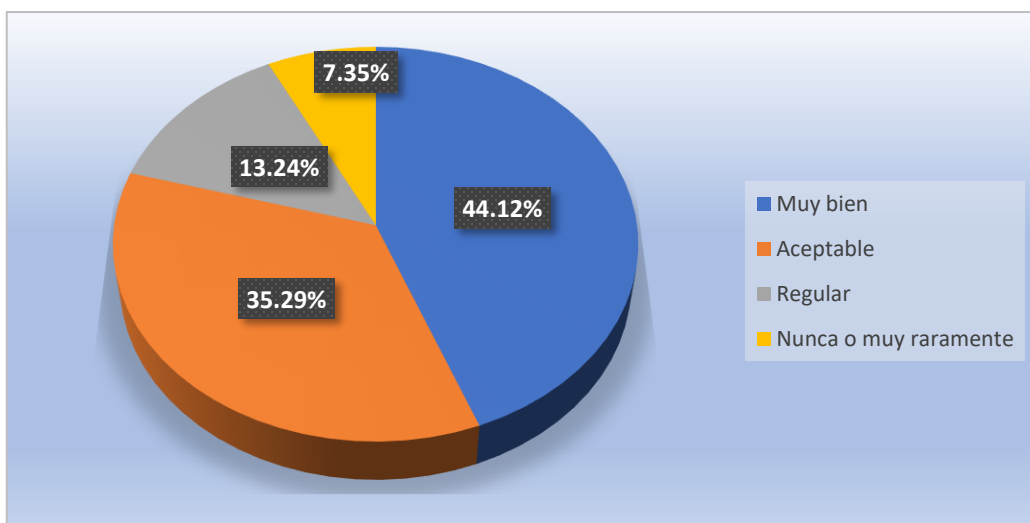
Tabla 12:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 12, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	30	120	44.12%
Aceptable	32	96	35.29 %
Regular	18	36	13.24 %
Nunca o muy raramente	20	20	7.35 %
Total	100	272	100%

Figura 12:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 12.



Interpretación: El 44.12% de los colaboradores del MOPT consideran que cuando realizan sus actividades con éxito o en el desarrollo diario de su trabajo, son reconocidos por sus superiores, aunque sea de forma no monetaria (gestos, elogios o felicitaciones).

superiores, aunque sea de forma no monetaria (gestos, elogios o felicitaciones), el 35.29% reciben este reconocimiento en un nivel aceptable, mientras que el 13.24% considera la practica por parte de sus superiores de manera regular y el 7.35%, no es reconocido por sus superiores o es muy poco el reconocimiento brindado.

Análisis: La mayoría de los colaboradores consideran de muy bueno a aceptable, el reconocimiento que reciben por parte de sus superiores cuando realizan sus actividades con éxito o en el desarrollo diario de su trabajo, aunque sea de forma no monetaria (gestos, elogios o felicitaciones).

Ítem 13. La organización promueve que se realicen actividades de recreación o espacios, para la participación entre compañeros de las diferentes áreas de la misma.

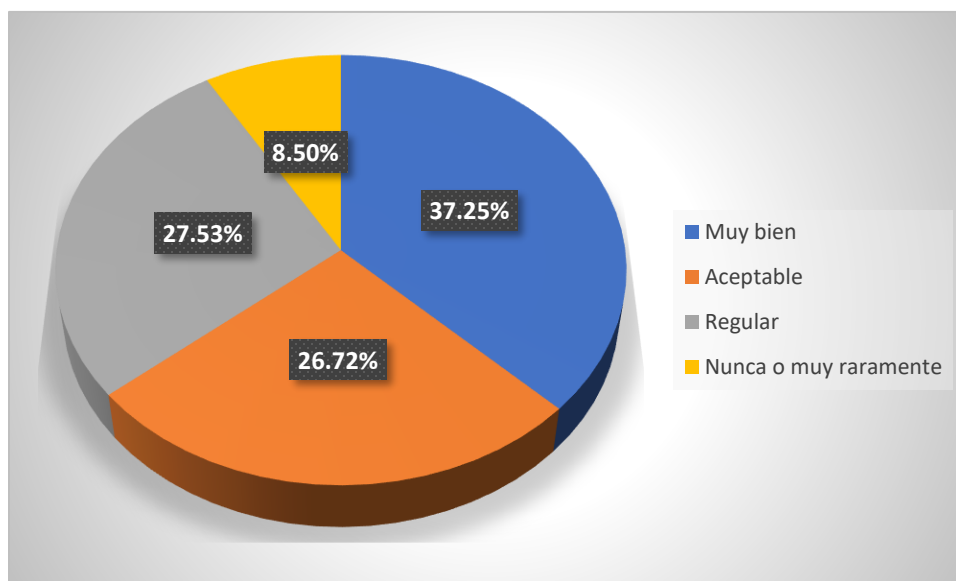
Tabla 13:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 13, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	23	92	37.25 %
Aceptable	22	66	26.72 %
Regular	34	68	27.53 %
Nunca o muy raramente	21	21	8.50 %
Total	100	247	100%

Figura 13:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 13.



Interpretación: El 37.25% de los colaboradores del MOPT consideran que la organización realiza actividades de recreación, brindando espacios para la participación entre compañeros de las diferentes áreas de la misma. Mientras que un 26.72 % percibe en un nivel aceptable y el 27.53% de los trabajadores consideran que la organización promueve actividades de recreación de manera regular, lo cual quiere decir que no siempre las realizan y solo un 8.50%, no la ve reflejada o es decir piensan en que es casi nula la promoción de actividades entre diferentes áreas.

Análisis: La mayoría de los colaboradores confirmaron que la organización, sí, promueve actividades de recreación en el que puedan contar con espacios de sano esparcimiento, en el que se logre la convivencia sana entre compañeros de diferentes áreas, pero algunos colaboradores consideran que no se practica de manera frecuente.

Ítem 14. Al tener algún inconveniente al desarrollar sus actividades laborales, para resolver, este es apoyado por sus compañeros o superiores.

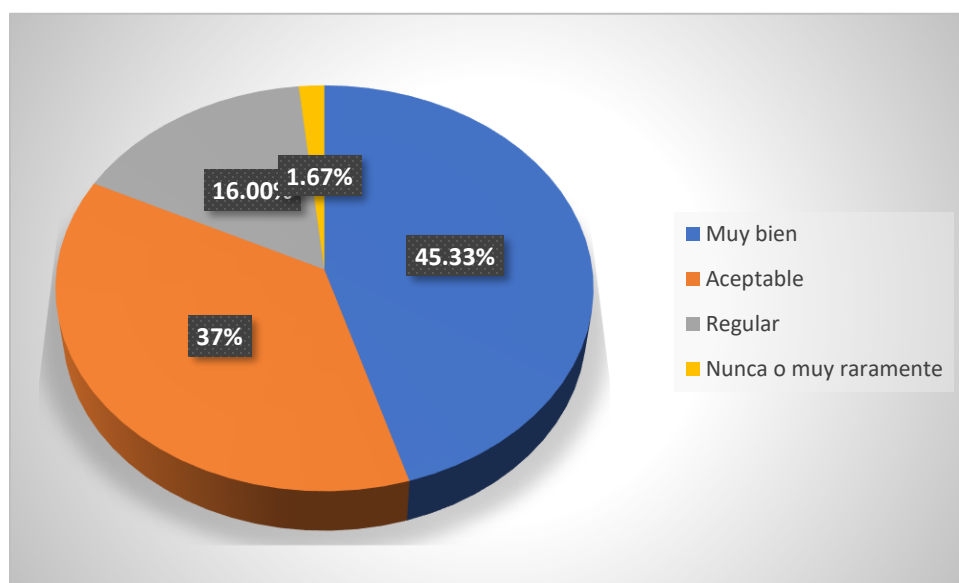
Tabla 14:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 14, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	34	136	45.33%
Aceptable	37	111	37.00%
Regular	24	48	16.00 %
Nunca o muy raramente	5	5	1.67 %
Total	100	300	100%

Figura 14:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 14.



Interpretación: El 45.33% de los colaboradores del MOPT consideran que cuando algún trabajador tiene algún inconveniente al desarrollar sus actividades laborales al momento de resolverlo este es apoyado por sus compañeros y superiores. Mientras que un 37 % perciben en un nivel aceptable y el 16 % de los trabajadores consideran que de manera regular brindan apoyo entre compañeros al momento de realizar alguna actividad laboral y únicamente un 1.67%, consideran no ver reflejado el apoyo entre compañeros.

Análisis: Según los porcentajes anteriores, se puede mencionar que la mayoría de los colaboradores confirmaron que, al momento de tener algún inconveniente en el desarrollo de las actividades dentro de la organización, estos son apoyados por sus compañeros y superiores, pero algunos mencionan que es una acción que no la realizan con frecuencia ya que algunos se dedican más hacer sus propias actividades, descuidando las necesidades de los demás.

Ítem 15. Los superiores respetan y toman en cuenta opiniones, ideas u comentarios en relación a la ejecución de un trabajo del área.

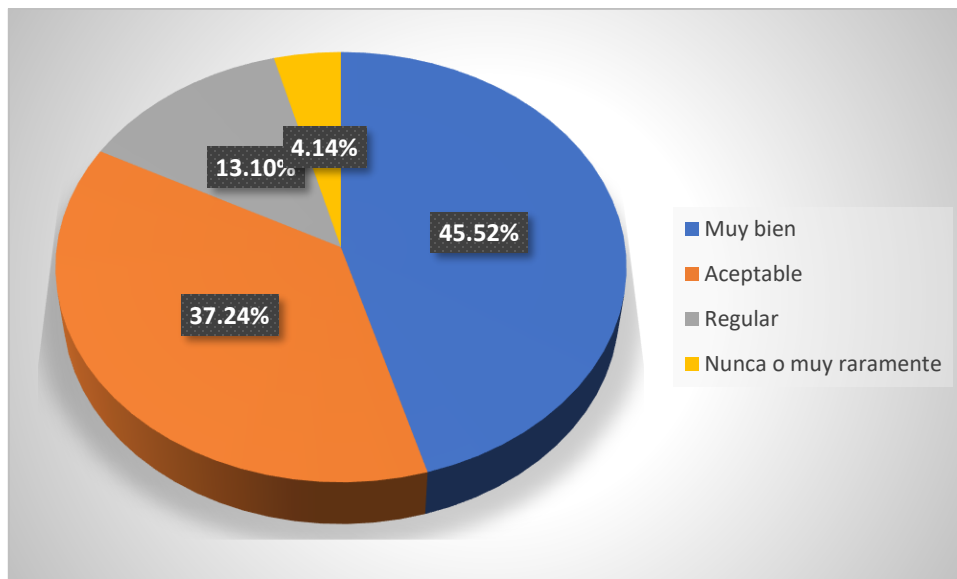
Tabla 15:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 15, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	33	132	45.52%
Aceptable	36	108	37.24%
Regular	19	38	13.10 %
Nunca o muy raramente	12	12	4.14 %
Total	100	290	100%

Figura 15:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 15.



Interpretación: El 45.52% de los colaboradores del MOPT consideran que los superiores respetan y toman en cuenta sus opiniones, ideas u comentarios en relación a la ejecución de un trabajo del área. Un 37.24% perciben en un nivel aceptable porque consideran que no siempre son tomados en cuenta al momento de tomar la decisión de expresar sus propias opiniones con relación al trabajo asignado. Mientras que el 13.10% de los trabajadores consideran que de manera regular los superiores respetan y toman en cuenta sus comentarios y solo un 4.14% consideran que nunca o raramente sus jefes les tomen en consideración sus aportes al momento de realizar sus actividades asignadas.

Análisis: Según los porcentajes anteriores se puede mencionar que la mayoría de los colaboradores del MOPT confirmaron que al momento de realizar una actividad asignada son tomados en cuenta, con sus aportes significativos, ideas y comentarios, en donde los superiores y demás compañeros muestran actitudes de respeto y consideran que estas acciones les motivan y los mantiene con ganas de seguir trabajando para la organización, aunque un porcentaje mínimo están en desacuerdo porque no ven reflejado en su ambiente laboral dicha acción.

Ítem 16. Tienes la oportunidad de disfrutar tus días de descanso (fines de semana, días feriados, vacaciones anuales) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo.

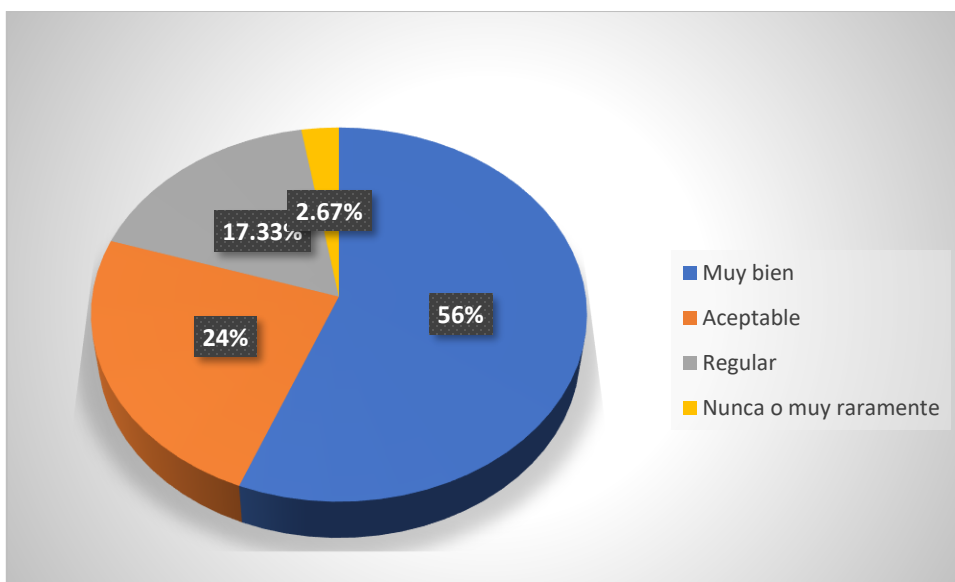
Tabla 16:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 16, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	42	168	56%
Aceptable	24	72	24%
Regular	26	52	17.33%
Nunca o muy raramente	8	8	2.67%
Total	100	300	100%

Figura 16:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 16.



Interpretación: El 56% de los colaboradores del MOPT consideran si contar con la oportunidad de disfrutar de sus días de descanso como lo son los fines de semana, días feriados y vacaciones anuales sin que les interrumpan o les llamen del trabajo en horas donde disfrutan tiempo de calidad con sus seres queridos. Un 24% considera aceptable la práctica de pensar en que la organización respeta los días de descanso sin que los interrumpan, ya que algunos mencionaron que en más de una ocasión ya se ha dado la situación. Mientras que un 17.33% considera que de manera regular no les han respetado sus días de descanso y por último un 2.67% consideran que nunca o muy raramente les han dado la oportunidad de gozar de sus días de descanso sin recibir ninguna interrupción por parte de sus superiores, ya que a veces tiene actividades en las que se tiene que presentar a trabajar en los días que no son laborales.

Análisis: Según los porcentajes anteriores se puede mencionar que más de la mitad de los colaboradores confirmaron que si se les respeta los días feriados, vacaciones anuales o de descanso sin que se les interrumpa de parte del trabajo y de esa manera pueden disfrutar un tiempo de calidad con sus seres queridos, sin estar pensando en que serán llamados por sus superiores en cualquier momento. Sin embargo, una minoría piensa que, en ocasiones, no les han respetado sus momentos de descanso.

Ítem 17. Sus superiores y compañeros/as promueven al inicio de las jornadas laborales hábitos de cortesía (saludo)

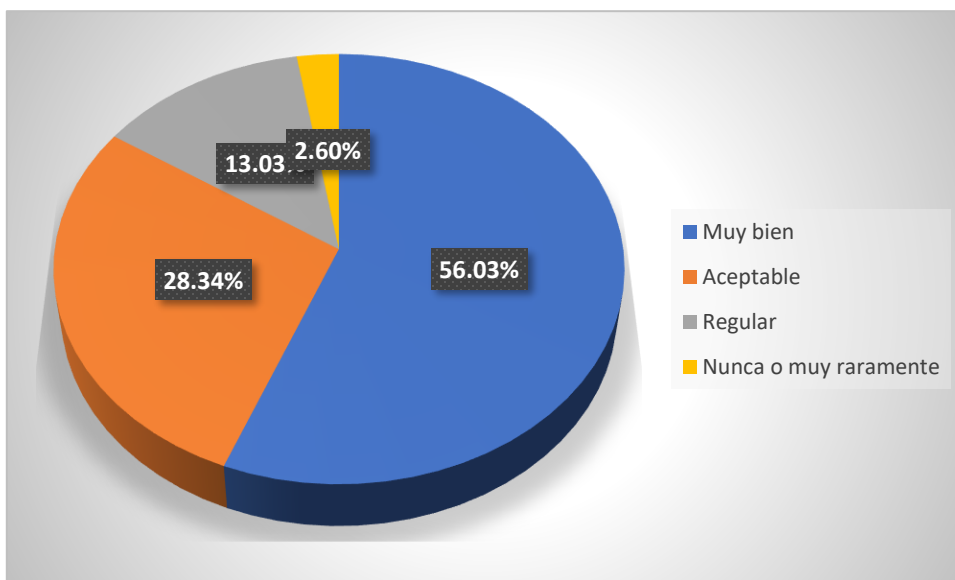
Tabla 17:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 17, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	43	172	56.03%
Aceptable	29	87	28.34%
Regular	20	40	13.03%
Nunca o muy raramente	8	8	2.60%
Total	100	307	100%

Figura 17:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 17.



Interpretación: El 56.3% de los colaboradores del MOPT consideran que sus superiores y compañeros/as promueven al inicio de las jornadas laborales hábitos de cortesía (saludo)

mientras que un 28.34% respondieron considerar de forma aceptable el pensar en que sus superiores y compañeros fomentan la práctica de normas de cortesía. Un 13.3% de los colaboradores piensan que los promueven de forma regular, ya que no siempre son hábitos que todos tienen al iniciar o finalizar la jornada laboral y solo un 2.6% consideran que nunca o raramente en horas laborales ponen en prácticas los saludos de cortesía.

Análisis: Según los porcentajes anteriores se puede mencionar que más de la mitad de los colaboradores del MOPT consideran de manera positiva en que la organización sí promueve normas de cortesía entre compañeros y superiores al dar inicio o cierre a las jornadas laborales, aunque un porcentaje moderado mencionaron que no siempre practican estos hábitos.

Ítem 18. Al presentarse una emergencia personal, sus encargados, junto con sus compañeros/as, se solidarizan para apoyarlo en la búsqueda de soluciones.

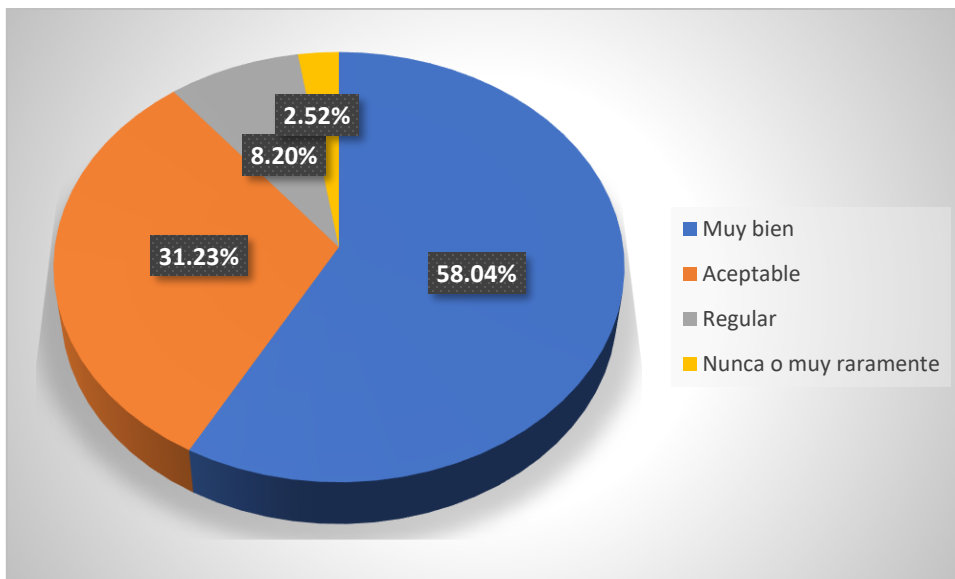
Tabla 18:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 18, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	46	184	58.04 %
Aceptable	33	99	31.23%
Regular	13	26	8.20%
Nunca o muy raramente	8	8	2.52%
Total	100	317	100%

Figura 18:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 18.



Interpretación. El 58.04% de los colaboradores del MOPT consideran que, al presentarse una emergencia personal, sus encargados, junto con sus compañeros/as, se solidarizan para apoyarlo en la búsqueda de soluciones pertinentes a las situaciones presentadas. Mientras que un 31.23% consideran aceptable, ya que piensan que cuando sucede alguna emergencia como la pérdida de algún familiar o si alguno está pasando por una enfermedad entre compañeros se solidarizan para recaudar dinero para brindar apoyo a la persona afectada. Un 8.20% piensa en que fomentan esta práctica de manera regular y solo un 2.52% consideran que nunca o raramente lo practican.

Análisis. Más de la mitad de los colaboradores a quienes se les aplicó la escala Likert, consideran que cuando alguno de sus compañeros o superiores está pasando por alguna emergencia personal se solidarizan para buscar formas de como apoyar para solucionar con prontitud las situaciones presentadas. Mientras que otros consideran que no siempre fomentan ese tipo de acciones para apoyar a los demás.

Ítem 19. Tiene autonomía y libertad, de utilizar sus conocimientos, habilidades y creatividad, para la realización de sus actividades asignadas.

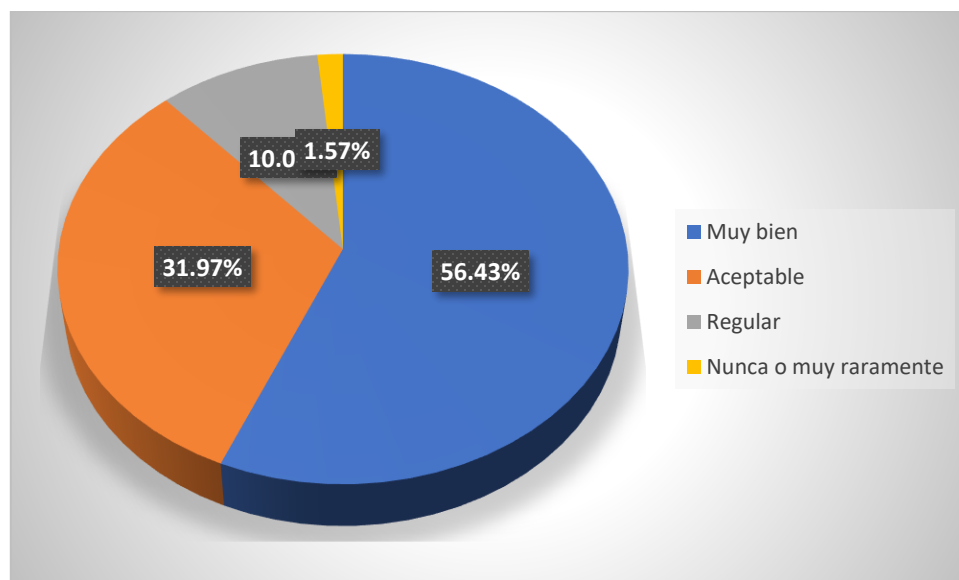
Tabla 19:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 19, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	45	180	56.43%
Aceptable	34	102	31.97%
Regular	16	32	10.03%
Nunca o muy raramente	5	5	1.57%
Total	100	319	100%

Figura 19:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 19.



Interpretación. Según los datos obtenidos se puede interpretar que El 56.43% de los colaboradores del MOPT tiene autonomía y libertad, de utilizar sus propios conocimientos,

habilidades y creatividad, para la realización de sus actividades asignadas. Mientras que un 31.97% consideran de forma aceptable el pensar en que en ocasiones han utilizado sus propias habilidades y conocimientos para la solución de las tareas laborales asignadas. Un 10.03% consideran que regularmente tienen libertad de utilizar sus propios recursos personales para resolver una actividad dentro del trabajo. Solo un 1.57% piensan que nunca o muy raramente tienen autonomía de poner en función sus propios conocimientos e ideas para el desarrollo de las actividades laborales.

Análisis. Más de la mitad de los colaboradores a quienes se les aplicó la escala Likert consideran tener autonomía y libertad de utilizar sus propios conocimientos, ideas y habilidades para la resolución de actividades laborales asignadas. Mientras que otros consideran que solo es en ocasiones que ponen en función sus propios recursos personales. Sin embargo, una minoría de colaboradores piensan en que no se les toma en cuenta sus aportes en la ejecución y resolución de tareas laborales.

Ítem 20. La empresa promueve el trabajo multidisciplinario, para la realización de actividades en común.

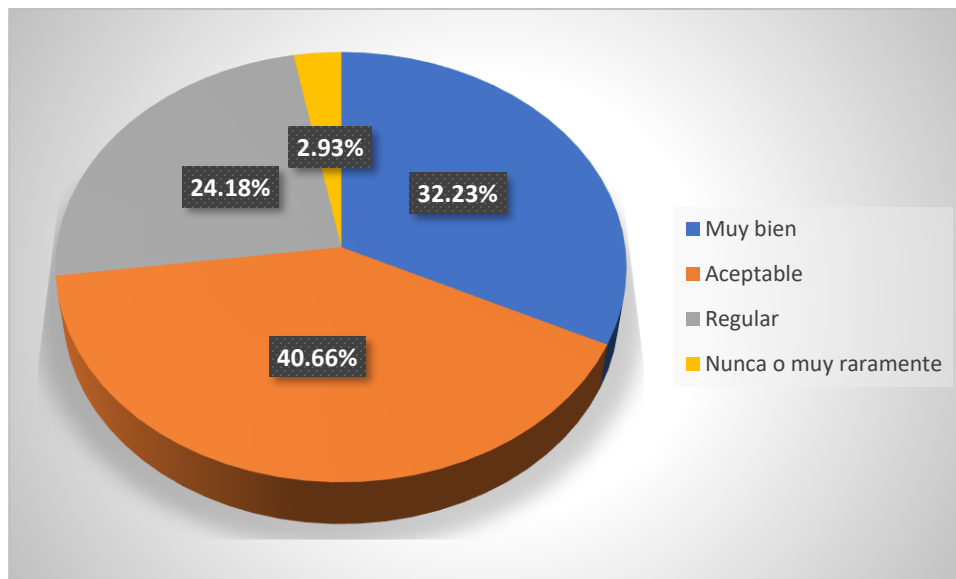
Tabla 20:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 20, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	22	88	32.23%
Aceptable	37	111	40.66%
Regular	33	66	24.18%
Nunca o muy raramente	8	8	2.93%
Total	100	273	100%

Figura 20:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 20.



Interpretación. Según los datos obtenidos demostrados en el gráfico anterior, se puede interpretar que el 32.23% de los colaboradores del MOPT consideran que la empresa promueve el trabajo multidisciplinario para la realización de actividades en común. Mientras que un 40.66% consideran que es aceptable en pensar que la empresa fomenta el trabajo con otras áreas para la resolución de tareas laborales. Un 24.18% consideran que regularmente promueven el trabajo en el que se ven involucradas distintas áreas y solo un 2.93% piensan que nunca o muy raramente lo han puesto en práctica el trabajo multidisciplinario.

Análisis. Según los resultados obtenidos los colaboradores consideran que mayormente de forma aceptable que la empresa promueve el trabajo multidisciplinario, buscando realizar las actividades con otras áreas en donde se pueda aumentar conocimientos y habilidades que les permita la facilidad de las tareas laborales. Aunque otro porcentaje considera que, si se promueve, pero no de forma habitual ya que trabajan más como áreas específicas que involucrándose con otras disciplinas.

Ítem 21. Se promueve la convivencia para realizar celebraciones de carácter personal del equipo de trabajo como: Cumpleaños de empleados, despedidas o asenso de personal etc.

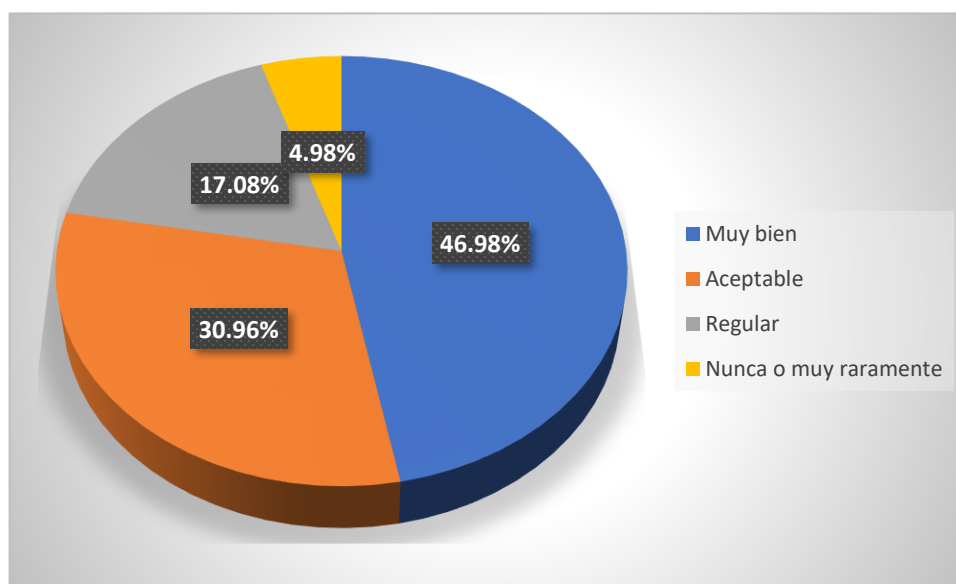
Tabla 21:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 21, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	33	132	46.98%
Aceptable	29	87	30.96%
Regular	24	48	17.08%
Nunca o muy raramente	14	14	4.98%
Total	100	281	100%

Figura 21:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 21.



Interpretación. Según los datos obtenidos demostrados en el grafico anterior se puede interpretar que el 46.98% de los colaboradores del MOPT consideran que promueven la convivencia en la realización de celebraciones de carácter personal como: Cumpleaños de empleados, despedidas o ascenso de personal etc. Mientras que un 35.29% consideran de manera aceptable que la empresa promueve la convivencia al momento de celebrar los cumpleaños de superiores y compañeros o realizar otro tipo de celebración. Un 9.20% considera de manera regular la práctica de convivencias de carácter personal y solo un 0.93% consideran que nunca o muy raramente le dan importancia para fomentar cualquier tipo de celebración mencionadas anteriormente.

Análisis. Según los resultados obtenidos, los colaboradores consideran estar de acuerdo en que la organización promueve la convivencia para realizar celebraciones de cumpleaños de empleados, despedidas o ascenso personal, lo que hacen es organizarse para comprar un pequeño detalle para los cumpleaños, pero, otro grupo de trabajadores quienes mencionan que solo en ocasiones se celebran actividades para la convivencia entre superiores y compañeros.

Ítem 22. Considero mi trabajo dinámico y significativo, porque realizó actividades diversas que me mantiene activo durante la jornada laboral y generan un impacto a la institución.

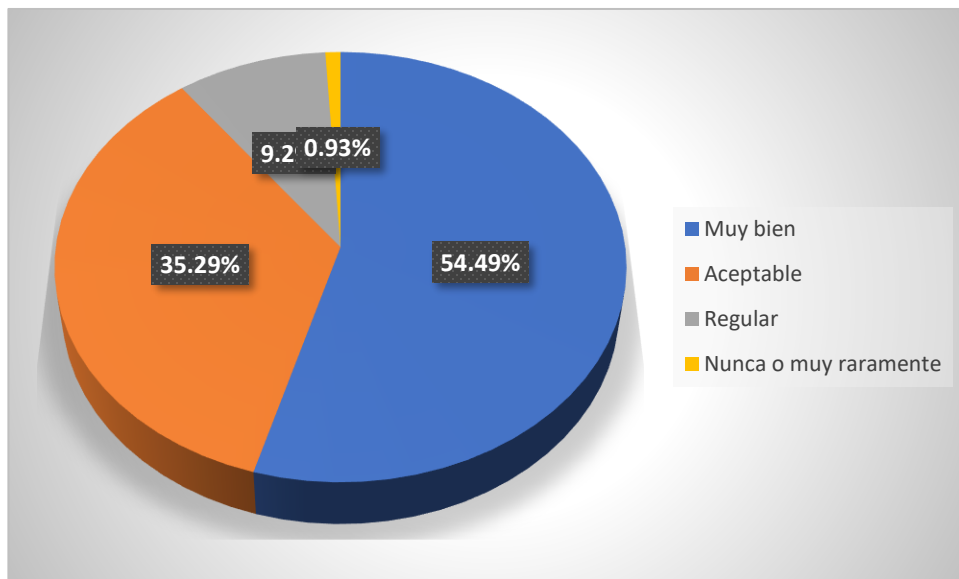
Tabla 22:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 22, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	44	176	54.49%
Aceptable	38	114	35.29%
Regular	15	30	9.29%
Nunca o muy raramente	3	3	0.93%
Total	100	323	100%

Figura 22:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 22.



Interpretación. Según los datos obtenidos demostrados en el gráfico anterior se puede interpretar que El 54.49% de los colaboradores del MOPT consideran el trabajo que desempeñan de manera dinámica y significativo porque realizan actividades diversas que los mantienen activos. Mientras que un 35.29% consideran aceptable el pensar que el trabajo que realizan le genera un impacto a la institución, lo cual les hace pensar que es significativo. Un 9.29% consideran que regularmente piensan que el trabajo es dinámico y significativo para la organización y solo un 0.93% piensan que nunca o muy raramente sienten que lo que realiza genera impacto, ya que no siempre son tomados en cuenta por sus superiores.

Análisis. Según los resultados obtenidos más de la mitad de los colaboradores del MOPT consideran que las tareas laborales que realizan son dinámicas y significativas, lo cual los mantiene activos durante el tiempo de trabajo y a la vez esto genera impacto para la empresa. Pero una minoría respondió que en ocasiones suelen sentir que el trabajo que realiza no es significativo para ellos, ni genera ningún impacto para la institución, lo cual les genera desmotivación en sus actividades laborales.

Ítem 23. Estoy de acuerdo en la forma como asignan o aprueban los permisos por razones de necesidades personales.

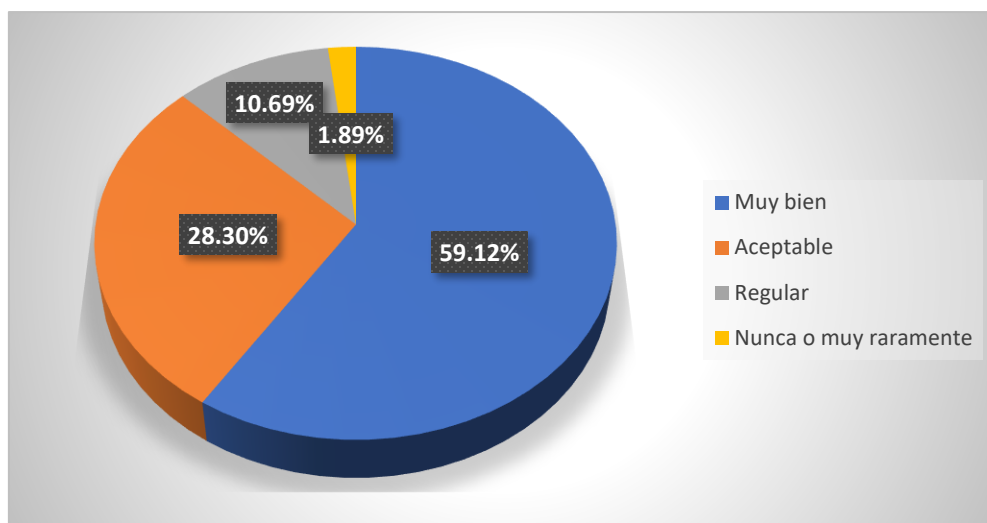
Tabla 23:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 23, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	47	188	59.12%
Aceptable	30	90	28.30%
Regular	17	34	10.69%
Nunca o muy raramente	6	6	1.89%
Total	100	318	100%

Figura 23:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 23.



Interpretación. Según los datos obtenidos demostrados en el grafico anterior se puede interpretar que El 59.12 % de los colaboradores del MOPT consideran estar de acuerdo en la manera como asignan o aprueban los permisos cuando presentan alguna necesidad personal,

por enfermedades físicas Mientras que un 28.30% consideran aceptable la manera como asignan y aprueban los permisos. Un 10.69% consideran estar regularmente de acuerdo en cómo son aginados los permisos por presentar alguna situación personal y solo un 1.89% considera que nunca o raramente aprueban permisos cuando los colaboradores presentan alguna dificultad personal.

Análisis: Según los datos obtenido más de la mitad de los colaboradores del MOPT que respondieron la escala, manifestaron estar de acuerdo en la forma como asignas o aprueban los permisos cuando estos presentan alguna necesidad personal, ya sea en relación de salud o situaciones familiares. Aunque algunos consideran de forma modera sentirse cómodos en la manera como asignan los permisos laborales.

Ítem 24. La organización se interesa por garantizar a los colaboradores las condiciones de bienestar en salud física, mental y en espacios de trabajo, para mejorar las actividades laborales.

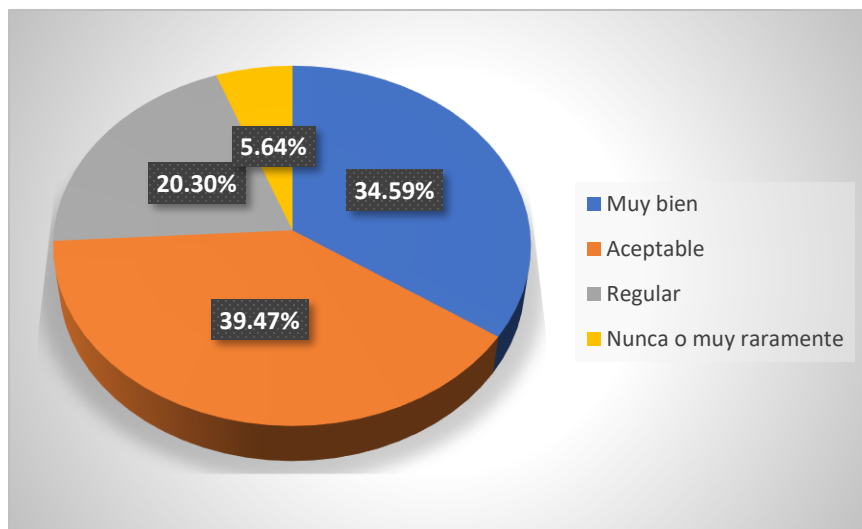
Tabla 24:

Resultados de ponderación y sus porcentajes del ítem 24, según el nivel de aceptación de los colaboradores.

Nivel de aceptación	Frecuencia	Ponderación	Porcentaje
Muy bien	23	92	34.59%
Aceptable	35	105	39.47%
Regular	27	54	20.30%
Nunca o muy raramente	15	15	5.64%
Total	100	266	100%

Figura 24:

Gráfica de los porcentajes obtenidos en cada nivel de aceptación en el ítem 24.



Interpretación. Según los datos obtenidos en el gráfico anterior se puede interpretar que el 34.59 % de los colaboradores del MOPT consideran que la empresa se interesa por garantizar a los empleados las condiciones de bienestar en salud física, mental y en espacios de trabajo, para mejorar las actividades laborales. Mientras que un 39.47% consideran de forma aceptable el considerar que se les brinda la oportunidad de gozar de condiciones de salud física y mentales. Un 20.30% respondieron de manera regular el considerar que la empresa está interesada en darles la oportunidad a los empleados de mantener una salud física y mental. Y solo un 5.64% piensan en que nunca o muy raramente han buscado el bienestar físico y mental para los empleados.

Análisis: Para concluir, se analiza por medio de los datos obtenidos que mayormente de manera aceptable se les garantizan la oportunidad de contar con condiciones de bienestar de salud física y mental, a los colaboradores del MOPT. Esto quiere decir que están interesados en que sus colaboradores mantengan buena salud física para que al final puedan realizar de manera optimista sus actividades laborales. Pero eso no descarta, que las condiciones se puedan mejorar para obtener el mayor nivel de aceptación por parte de los colaboradores.

4.2. Resumen de datos

Tabla 1: *Frecuencia de ítems.*

<i>Tabla de frecuencia de ítems</i>				
Niveles de aceptación	Muy bien	Aceptable	Regular	Nunca o muy raramente
N° de ítem				
<i>1</i>	32	41	23	4
<i>2</i>	56	31	13	1
<i>3</i>	33	44	21	10
<i>4</i>	18	22	34	26
<i>5</i>	24	30	22	25
<i>6</i>	24	26	32	18
<i>7</i>	22	36	34	8
<i>8</i>	14	38	24	24
<i>9</i>	18	27	34	21
<i>10</i>	38	34	20	8
<i>11</i>	31	43	20	6
<i>12</i>	30	32	18	20
<i>13</i>	23	22	34	21
<i>14</i>	34	37	24	5
<i>15</i>	33	36	19	12
<i>16</i>	42	24	26	8
<i>17</i>	43	29	20	8
<i>18</i>	46	33	13	8

19	45	34	16	5
20	22	37	33	8
21	33	29	24	14
22	44	38	15	3
23	47	30	17	6
24	23	35	27	15

<i>Total, en general</i>	775	788	563	284
<i>de frecuencia</i>				
<i>por nivel:</i>				

Tabla 2: Resultados de la conversión de la frecuencia a los valores de acuerdo a la puntuación establecidas por nivel.

<i>Conversión de valores de frecuencia de acuerdo a la escala</i>				
Niveles de aceptación	Muy bien	Aceptable	Regular	Nunca o muy raramente
N° de ítem	(4)	(3)	(2)	(1)
<i>1</i>	128	123	46	4
<i>2</i>	224	93	26	1
<i>3</i>	132	132	42	10
<i>4</i>	72	66	68	26
<i>5</i>	96	90	44	25
<i>6</i>	96	78	64	18
<i>7</i>	88	108	68	8
<i>8</i>	56	114	48	24
<i>9</i>	72	81	68	21
<i>10</i>	152	102	40	8
<i>11</i>	124	129	40	6
<i>12</i>	120	96	36	20
<i>13</i>	92	66	68	21
<i>14</i>	136	111	48	5
<i>15</i>	132	108	38	12
<i>16</i>	168	72	52	8
<i>17</i>	172	87	40	8
<i>18</i>	184	99	26	8

19	180	102	32	5
20	88	111	66	8
21	132	87	48	14
22	176	114	30	3
23	188	90	34	6
24	92	105	54	15
Total, en general de valores por nivel:	3,100	2,364	1,126	284

Tabla 3: *Composición de los resultados finales por nivel, luego de la conversión de los valores de la frecuencia.*

Composición total de elementos	
Muy bien	3,100
Aceptable	2,364
Regular	1,126
Nunca o muy raramente	284
Total	6,874

Tabla 4: *Composición de los resultados finales por nivel, a porcentajes generales.*

Composición total de elementos (porcentajes generales)	
Muy bien	45.10%
Aceptable	34.39%
Regular	16.38 %
Nunca o muy raramente	4.13%
Total	100%

4.3.Resultados de la guía de observación

Apariencia física: Con respecto a esto se observó que en su mayoría los colaboradores en áreas administrativas son los que más presentaban vestimenta limpia y en buen estado, el cabello ordenado, así como, su rostro y piel limpios, en cambio, en áreas de talleres u actividades más variadas mostraban una apariencia menos pulcra en esos aspectos.

Expresión facial: En áreas administrativas los colaboradores se notaron poco o nada cansados, no mostraron signos de sudoración, ni tics o movimientos oculares, mientras que, en áreas de talleres u actividades más variadas, si se notó poco cansancio en la mayoría de colaboradores; y de manera general se encontraron poco sonrojados al momento de contestar la escala. Por otro lado, la irritabilidad si estaba presente en algunos, más que todo en los colaboradores que se observaron con mayor actividad laboral, pero todo se equilibraba pues varios se mostraron muy sonrientes.

Movimiento corporal: En el momento de realizar la escala fueron pocos los colaboradores que se mostraron inquietos haciendo movimientos de manos o pies. Algunos pocos tuvieron problemas de equilibrio o dificultad para comunicarse haciendo alguna mímica.

Apariencia emocional: Al momento de la aplicación de la escala los colaboradores en su mayoría presentaban una sonrisa momentánea, porque es de aclarar que esta no era constante, por lo que en general se veían poco alegres, con indicios de enojo o desanimo, muy serios y hasta preocupados, pero unos pocos si transmitían alegría de forma general en la realización del instrumento.

Lenguaje: En cuanto al lenguaje la mayoría se expresó con un tono de voz apropiado contestando de manera eficiente las preguntas y solo unos pocos con un tono de voz alto, casi ninguno tuvo un tono lento o rápido.

Interacción con las facilitadoras: Algunos se mostraron tímidos por lo que no todos realizaron contacto ocular, pero prestaron atención a las indicaciones, siempre mostrando respeto a las facilitadoras, y solo pocos fueron desconfiados o indiferentes a las indicaciones. Cabe destacar que, en áreas de talleres u actividades más variadas, debido a la fatiga en la que puede incurrir sus labores a solicitud de algunos colaboradores, se auxilió en la realización del instrumento.

Condiciones físicas del ambiente: Solo en algunos espacios se encontró ventilación artificial adecuada, no todos presentaban buen funcionamiento o condiciones seguras ya sea de la edificación, maquinaria, herramientas y equipos. También, no todos los trabajadores presentaban los implementos de protección necesarios para sus labores, en algunos espacios si se presentaba contaminación auditiva y en otros no. Sin embargo, en los espacios de trabajo en su mayoría eran abiertos indicados para trabajar en cooperación y cohesión con sus compañeros, pero se presentaban poco ordenados con materiales amontonados en los espacios de trabajo.

4.4. Diagnóstico Descriptivo

Al adentrarse al mundo laboral se espera a cambio una retribución económica. Sin embargo, recientemente los tiempos de austeridad, han dejado con temor a las organizaciones llevándolas a ser más cuidadosas con sus presupuestos y cuidar las contrataciones, derivando con ello en bajas posibilidades de aumentos, altos niveles de rotación y baja productividad.

Sin embargo, hoy en día el trabajador valora también otras variables que van más allá de un sueldo económico, como la flexibilidad de horarios, capacitaciones, beneficios sociales, clima organizacional, etc. Es decir, el bienestar laboral. En este contexto, se deben realizar actividades que fomenten el “salario emocional”, incentivo tangible o intangible que como ya hemos hablado en otros apartados el ofrecerlo no representa un gran costo para la empresa, mejorando así la motivación y compromiso de los trabajadores, afectando de forma directa la productividad de la institución.

Sin embargo, el salario emocional debe contener satisfacción, tanto en calidad como en cantidad, es por ello que cada uno de los colaboradores de forma individual cuenta con necesidades distintas y cambiantes. Pero entendiendo que rebasaría el alcance de la gerencia de recursos humanos lo ideal sería, aplicar un programa enfocado en aspectos tales como: Reconocimiento, ambiente laboral, autonomía, pertenencia, propósito y dirección (Ver anexo 3).

El cual, al ser tomado por los encargados de cada área luego tendrían que adaptar lo aprendido según las características de su área y la singularidad de sus colaboradores, pues no es lo mismo las necesidades de las áreas con labores administrativas o de escritorio, que las de colaboradores de cuadrilla o talleres. Entonces, se debe asegurar que dichos incentivos se prolonguen en el tiempo ya que los incentivos emocionales mal aplicados pierden su eficiencia con el tiempo sino se singulariza en cierto grado al trabajador.

De lo anterior resulta necesario decir que, en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte a través de la investigación, se encontró una lista de los factores clave en los cuales aunque ya se está trabajando, se deberían seguir afianzando hasta destacar, debido a que obtuvieron una puntuación promedio en los niveles de aceptación (ósea que, no llegaron a puntuar ni 40% en los primeros 2 niveles), pues podrían considerarse esenciales a la hora

de una toma de decisión laboral, o bien, elementos que puedan garantizar la permanencia de los colaboradores en la institución, al llevarse a cabo de forma equitativa. A continuación, se muestran:

- Brindar oportunidades de crecimiento profesional en la organización.
- Brindar capacitaciones, talleres informativos, etc., que permitan crecer en conocimiento y a nivel personal a los colaboradores.
- Invertir tiempo y dinero para mantener a los colaboradores actualizados con la tecnología o el uso correcto de los equipos de trabajo que utilizan.
- Inducción de las políticas internas y prestaciones de la organización.
- Beneficios económicos y no económicos, mejor conocidos estos últimos como (salario emocional).
- Promover la realización de actividades recreativas o espacios, entre las diferentes áreas.
- Interés por garantizar a los colaboradores las condiciones de bienestar en salud física, mental y en espacios de trabajo, para mejorar las actividades laborales.

De acuerdo a los puntos anteriores, se puede agregar que los colaboradores del MOPT son personas comprometidas con la organización, algunos muestran actitudes positivas en el desarrollo de las jornadas laborales, por tal razón lo expresa con gestos de alegría y entusiasmo, transmitiendo positivismo a sus compañeros de área. Sin embargo, los resultados también indican otros factores: dificultades de trabajar en equipo, ya que a la organización se le dificulta fomentar el trabajo en equipo, por lo que algunos colaboradores consideran que no se les toman en cuenta las aportaciones, ideas u comentarios que realizan con relación a las actividades laborales, por tal razón también se dificulta, el trabajo entre compañeros y superiores lo cual les genera desmotivación.

Además, existen problemas de comunicación, esto se ha presentado ya que no todos los superiores tienen excelente comunicación con los colaboradores, por esa razón es que muchas veces no logran ponerse de acuerdo en la realización de las actividades laborales, ya que no siempre son claros y específicos con las tareas que asignan. Por otra parte, muestran desánimo en las actividades laborales, ya que como organización no fomentan diversas

actividades de recreación en todas las áreas de forma equitativa, dificultando que los colaboradores se mantengan con una actitud positiva en su trabajo.

Por lo tanto, se ve reflejada la poca empatía entre algunos compañeros y superiores, ya que, al presentarse alguna dificultad de carácter personal, ya sea dentro o fuera de la organización no siempre se solidarizan para buscar soluciones pertinentes a la dificultad que se presenta y a la vez cada colaborador se preocupa por desempeñar su cargo, y no se pone a disposición para ayudar a otros en la realización de alguna tarea asignada.

Por otra parte, cuando la institución no brinda a los colaboradores la oportunidad de crecer profesionalmente, cierra la posibilidad de crecer como institución y puede verse afectada, entonces, invertir en el recurso humano, es valioso porque permite que el colaborador crezca como profesional, pero también la empresa crecerá como institución, porque contarán con el personal apto y más cualificado para desempeñar las tareas asignadas en las áreas correspondientes.

Para finalizar, se infiere que como organización se les ha presentado dificultades en la manera como incentivar a sus colaboradores, ya que como superiores o compañeros de trabajo no han incentivado de manera positiva, diciendo palabras de motivación, felicitaciones, elogios o connotaciones positivas, que les permitan a los colaboradores realizar las tareas con mucho agrado y entusiasmo, ya que si esto se logra permite que los colaboradores se mantengan estables en sus puestos de trabajo, pues, percibirán que se les reconoce su esfuerzo.

CAPITULO V:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

1. La investigación realizada permitió determinar que existe presencia del salario emocional en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), influyendo positivamente en los siguientes componentes:
 - Comunicación clara y respetuosa.
 - Sentir ánimo para asistir a la realización de sus labores.
 - Satisfacción en el ambiente laboral o lugar de trabajó.
 - Identificación con los valores que promueve la institución
 - El trabajo brinda bienestar y felicidad personal.
 - Reconocimiento por parte de superiores de forma no monetarios (gestos, elogios y felicitaciones).
 - Apoyo ante inconvenientes por compañeros y superiores.
 - Los superiores respetan y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.
 - Oportunidad de disfrutar días de descanso sin ser interrumpido por el trabajó.
 - Autonomía para utilizar conocimientos, habilidades y creatividad en la realización de actividades asignadas.
 - Consideran el trabajo dinámico y significativo, y que este genera un impacto en la institución.

2. Se pudo constatar en base a los datos obtenidos, que los índices de los niveles de aceptación del salario emocional en la institución variaron de un 45.10% de muy bien, a un 4.13% de Nunca o muy raramente en la aplicación de la escala.

3. Se planteó la propuesta para mejorar el desempeño institucional de los colaboradores por medio del salario emocional a través de jornadas de capacitaciones psicoeducativas, que involucra la participación activa y comprometida de los colaboradores en cargos de jefaturas para maximizar el alcance de los beneficios en sus equipos de trabajo, pues son quienes perciben la compensación (monetario y no monetario), que les otorga la organización.

5.2. Recomendaciones

1. Se propone realizar investigaciones anuales para determinar la influencia de la dinámica existente entre el salario emocional y la motivación de los colaboradores dentro de la institución, diferenciando en la misma a los trabajadores administrativos y de cuadrilla. Para, obtener una perspectiva más amplia de los componentes del salario emocional que influyen en cada población.
2. Se recomienda que la aplicación de un sistema de salario emocional sea parte de las políticas de gestión de talento humano en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), puesto que involucra estrategias que influyen positivamente en la motivación laboral de los colaboradores, promoviendo de esta manera tanto el pago monetario y el no monetario (salario emocional), como la compensación total, y que en el futuro se utilice como estrategia de competitividad organizacional ante el público general y los futuros aplicantes a las vacantes dentro de la institución.
3. Se incita a la institución a promover políticas que favorezcan la armonía entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores, buscando incrementar la autonomía, validación personal, el desarrollo académico-profesional y la buena relación entre jefes y subordinados; utilizándolas como un método de mejora continua que incentiven la motivación organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Aecc – Asociación Española contra el cáncer (s/f). *Las emociones comprenderlas para vivir mejor*. Mec.es. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <http://sauce.pntic.mec.es/falcon/emociones.pdf>
- Castillo, O., Pardo, N., Pérez-Uribe, R., & Ortiz Novoa, R. L. (Setiembre de 2017). *Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad S.A.* Universidad EAN. https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_El_caso_de_ARclad_SA
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. Uacj.mx. 12(20),72-89. Recuperado de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>
- Fernández-Abascal, E. y Jiménez, M. (s/f). *PSICOLOGÍA DE LA EMOCIÓN*. Recuperado el 13 de junio de 2023, de *Cerasa.es* website: <https://www.cerasa.es/media/areces/files/book-attachment-2986.pdf>
- González, F.(s/f). *Qué es y cómo se paga el salario emocional*. Recuperado el 14 de junio de 2023, de *Hacerempresa.uy* website: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Guido, I., Burgos, P., Marco, I., & Molestina, S. (s/f). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. Recuperado el 23 de junio de 2023, de Eumed.net website: <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Padilla, K. (2016). *El salario emocional y su influencia en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. Quito: UCE. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7319>

- Peñalver, A. *Nuevas tendencia sobre salario emocional no dinerario*. Ebsco.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b72ce9ae2185-4938-9dac-a722b16fa3f5%40sessionmgr4008>
- Santander Universidades (s/f). *Salario emocional: ¿qué debes valorar de una oferta más allá de la nómina?* Recuperado el 14 de junio de 2023, de Becas-santander.com website:
<https://www.becas-santander.com/es/blog/salario-emocional.html>
- Universidad ICESI (s/f). *¿Qué es el salario?* - Edu.co. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/consultorio-juridico/salario.pdf>
- Villalobos, F. (2021). *Importancia del Salario Emocional en la Rotación de los Colaboradores*. Universidad Militar Nueva Granada Edu.co., Bogotá, Colombia. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38785/SerratoVillalobosFredyAlexander2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. México. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=3383>
- Asociación Española de la Calidad, citado por Padilla. (2016) *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. (Tesis de grado). Universidad Central Del Ecuador, Quito.
- Augusto et al., citado por Espinoza y Toscano (2020) Salario Emocional: una solución alternativa, para la mejora del Rendimiento Laboral. *NOVARUA*, 75.doi:
<http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, el capital Humano de las organizaciones*. Recuperado de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

- Darío (2023) teoría del reforzamiento. *Psicología Organizacional*. Recuperado de <https://psicologiaorganizacional.com.mx/teoria-del-reforzamiento-en-psicologia-organizacional/>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva, global y empresarial*. Recuperado de [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion una perspectiva global y empresarial Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Maslow como se citó en Peña, E.C. (2015) *La motivación laboral, como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia ICAICADE Comillas, Madrid.
- Rodríguez, M.E. (2022) La teoría de las necesidades de McClelland. *La mente es maravillosa*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Romero, P.D. (2005). *La motivación en el trabajo*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>
- Suarez (2017) *Salario Emocional y su relación con el Rendimiento Laboral*. (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo, Perú.
- Torres, R. (2018) Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? Causas y Consecuencias. *FOCO*. Recuperado de <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/> torres
- Whentten, D.A. y Cameron, K.S. (2011) *Desarrollo de Habilidades directivas*. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Capitalismo Consciente (2020, julio 23). *Salario emocional: definición, beneficios y ejemplos*. Recuperado el 22 de junio de 2023, de Capitalismo Consciente website: <https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>

- UpSpain. (2021, febrero 11). *Salario emocional. Qué es, tipos y ejemplos*. Recuperado el 14 de junio de 2023, de Up Spain website: <https://www.up-spain.com/blog/salario-emocional/>
- BBC News Mundo. (2021, febrero 15). *Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen*. BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Cantero, N. (2021, febrero 23). *Tres claves para detectar la fatiga crónica o “burnout” por trabajar desde casa durante la pandemia*. Univision. <https://www.univision.com/noticias/salud/los-10-factores-que-componen-salario-emocional>
- Sagawa, C. (2021, julio 29). *Salario emocional y flexibilidad horaria: claves para retener el talento*. Recuperado el 26 de junio de 2023, de Day.io website: <https://day.io/es/blog/salario-emocional-flexibilidad-horaria-retencion-talento/>
- LaborFox. (2022, marzo 4). *¿Qué es el salario emocional? Más allá de lo económico*. Recuperado el 23 de junio de 2023, de Evaluación de competencias profesionales - LaborFox website: <https://laborfox.com/que-es-el-salario-emocional/>
- Puente, L. (2022, septiembre 8). *¿Qué es el salario emocional? Conoce la nueva estrategia de las empresas*. Recuperado el 27 de mayo de 2023 - Noticias de El Salvador, elsalvador.com website: <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/salario-emocional-nueva-estrategia-empresas/995651/2022/>
- Martín, D. (2022, diciembre 10). *Absentismo laboral: qué es, consecuencias y cómo evitarlo*. Openhr.cloud. <https://www.openhr.cloud/blog/absentismo-laboral-que-es-y-como-evitarlo>
- Communications. (2023, mayo 18). *Qué es el salario emocional y por qué es tan importante*. Recuperado el 14 de junio de 2023, de BBVA website: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-tan-importante/>

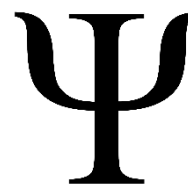
McColgan, C. (2022, 8 junio). *Salario emocional, la clave de la motivación laboral*. Recuperado el 14 de junio de 2023, de LinkedIn.com website: <https://www.linkedin.com/pulse/salario-emocional-la-clave-de-motivaci%C3%B3n-laboral-courtney-mccolgan/?originalSubdomain=es>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
Guía de observación.



Objetivo: Observar y registrar los diferentes comportamientos que presentan los empleados del ministerio de obras públicas y transporte (MOPT) del “Plantel la Lechuza”, durante el llenado de instrumento de evaluación.

Datos Generales.

Edad: _____

Área o Gerencia: _____ Sexo: _____

Nombre del puesto. _____ Nivel académico. _____

Estado civil. _____ Fecha _____

APARIENCIA FISICA.				
N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Vestimenta limpia y en buen estado			
2	Cabello ordenado y limpio			
3	Piel y rostro limpio			

EXPRESIÓN FACIAL.				
N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Cansancio			
2	Irritabilidad			
3	Sudoración.			
4	Se sonroja.			
5	Sonríe			

6	Tics			
7	Movimiento ocular.			

MOVIMIENTO CORPORAL.

N°	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Mueve las manos.			
2	Mueve los pies.			
3	Mueve todo el cuerpo.			
4	Tiene dificultad para comunicarse utilizando gestos o mímicas.			
5	Problemas de equilibrio.			

APARIENCIA EMOCIONAL

No	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Alegre			
2	Enojado			
3	Desanimado/a			
4	Serio			
5	Preocupado			
	Otros:			

LENGUAJE

No	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Lento			
2	Rápido			
3	Contestan eficientemente las preguntas que se le hacen			
4	Su tono de voz es alto			

5	Su tono de voz es apropiado			
	Otros:			

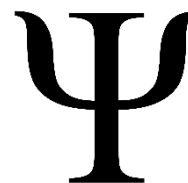
INTERACCION CON LAS FACILITADORAS				
No	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Contacto ocular			
2	Presta atención a las indicaciones			
3	Indiferente a las indicaciones			
4	Se distrae con facilidad con su entorno			
5	Desconfiado/a			
6	Respetuoso/a			
	Otros:			

CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE				
No	ASPECTOS A OBSERVAR	MUCHO	POCO	NADA
1	Ventilación natural o artificial adecuada			
2	Buen funcionamiento o condiciones seguras de: edificación, maquinarias, herramientas y equipos.			
3	Implementos de protección necesarios.			
4	Contaminación auditiva			
5	Espacio de trabajo en orden o abiertos, para la convivencia de trabajo cohesiva con los compañeros.			
	Otros:			

Anexo 2: Guía de entrevista



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



Escala de Likert

Objetivo: Analizar la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en los colaboradores del ministerio de obras públicas y transporte (MOPT) del “Plantel la Lechuza”, por medio de una escala de medición, que refleje el nivel de aceptación de los trabajadores con la institución, evaluando diferentes ámbitos de apoyo que provee la misma.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una escala con diferentes ítems, diseñada para obtener información, sobre los beneficios no monetarios, que la institución brinda a sus colaboradores. Llena los datos generales y luego responde con total sinceridad, el nivel de aceptación que consideras para cada pregunta, marcando con una “X” la casilla que le corresponde.

Datos Generales.

Edad: _____

Área o Gerencia: _____ **Sexo:** _____

Nombre del puesto. _____ **Nivel académico.**

Estado civil. _____ **Fecha** _____

N°	Preguntas	Niveles de aceptación			
		Muy bien	Aceptable	Regular	Nunca o muy raramente
1.	La institución promueve la comunicación clara y respetuosa entre los trabajadores de la organización.				
2.	Como considera su experiencia de trabajo al servicio de la organización, se siente con ánimos de asistir día a día para la realización de sus labores.				

3.	Como valoraría la satisfacción que le brinda su ambiente laboral o lugar de trabajo.				
4.	Se brindan oportunidades de crecimiento profesional en la organización.				
5.	Se le ha brindado alguna capacitación, taller informativo, etc., que le permita crecer en conocimiento y aplicarlo tanto a nivel personal como en sus actividades laborales.				
6.	Considera que la organización invierte tiempo y dinero para mantener a los colaboradores actualizados con la tecnología o el uso correcto de los equipos de trabajo que utiliza.				
7.	Considera que se le ha brindado una inducción apropiada de las políticas internas y prestaciones de la organización.				
8.	Ha tenido algún problema, para entender las políticas internas y prestaciones que ofrece la organización.				
9.	Está conforme con los beneficios que le brinda la organización (económicos y no económicos, mejor conocidos estos últimos como salario emocional)				
10.	Se siente identificado con los valores que promueve la organización.				
11.	Haciendo una valoración integral (de su lugar de trabajo, relaciones con sus compañeros y sus superiores, prestaciones, oportunidad de crecimiento, etc.) la realización de su trabajo le brinda bienestar o felicidad personal.				
12.	Cuando realiza sus actividades con éxito o en el desarrollo diario de su trabajo, es reconocido por sus superiores, aunque sea de forma no monetaria (gestos, elogios o felicitaciones).				
13.	La organización promueve que se realicen actividades de recreación o espacios, para la				

	participación entre compañeros de las diferentes áreas de la misma.				
14.	Al tener algún inconveniente al desarrollar sus actividades laborales, para resolver este es apoyado por sus compañeros o superiores.				
15	Los superiores respetan y toman en cuenta opiniones, ideas u comentarios en relación a la ejecución de un trabajo del área.				
16	Tienes la oportunidad de disfrutar tus días de descanso (fines de semana, días feriados, vacaciones anuales) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo.				
17	Sus superiores y compañeros/as promueven al inicio de las jornadas laborales hábitos de cortesía (saludo).				
18	Al presentarse una emergencia personal, sus encargados, junto con sus compañeros/as, se solidarizan para apoyarlo en la búsqueda de soluciones.				
19	Tiene autonomía y libertad, de utilizar sus conocimientos, habilidades y creatividad, para la realización de sus actividades asignadas.				
20	La institución promueve el trabajo multidisciplinario, para la realización de actividades en común.				
21	Se promueve la convivencia para realizar celebraciones de carácter personal del equipo de trabajo como: Cumpleaños de empleados, despedidas o asenso de personal etc.				
22	Considero mi trabajo dinámico y significativo, porque realizó actividades diversas que me mantiene activo durante la jornada laboral y generan un impacto a la institución.				

23	Estoy de acuerdo en la forma como asignan o aprueban los permisos por razones de necesidades personales.				
24	La organización se interesa por garantizar a los empleados las condiciones de bienestar en salud física, mental en los espacios de trabajo, para mejorar las actividades laborales.				

Gracias por su apoyo y colaboración, éxitos en sus labores.

Anexo 3:

Programa “Camino a un líder emocional”

Descripción

A continuación, se presenta un programa de seis semanas para el personal en cargos de jefaturas, de los cuales se espera que, al pasar por este proceso de formación, sean mejores líderes y precursores que aumenten el salario emocional en sus respectivas áreas, y que en conjunto con las medidas que ya toma la institución se logre una línea de implementación estable y proporcional.

Áreas de trabajo y su importancia.

1. Reconocimientos: Uno de los mayores retos hoy en día de las empresas u organizaciones es la retención del talento humano. Ya que es importante el reconocer el trabajo que los colaboradores realizan en el día a día, por lo que esto constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y laboral. Ejerciendo el reconocimiento se logrará la sensación de satisfacción y bienestar de los empleados, estimulándolos hacia la meta común de conseguir el éxito de la empresa.

Por lo tanto, Estimular y admitir las buenas acciones individuales de los colaboradores activará una reacción de, contagio optimista en todo el equipo a la vez que se propicia un buen ambiente laboral favorable, para desempeñar las tareas laborales. Al mismo tiempo, se provocará una competencia sana entre compañeros, redundando en una empresa más rentable y eficaz. Por tal razón se tomó a bien trabajar esta área, a base de los resultados obtenidos, la cual será desarrollada en la primera jornada.

2. Ambiente laboral. (relaciones interpersonales y trabajo en equipo) El ambiente laboral, es uno de los aspectos más importantes para el buen funcionamiento y crecimiento de una empresa u organización. Un ambiente de trabajo que sea positivo y agradable va contribuir a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores. Por esa razón, resulta de suma importancia que el ambiente en el que se trabajó sea adecuado, cálido, agradable y estimulante para conseguir un equipo de colaboradores motivado de alta productividad. Además, un ambiente de trabajo saludable es sumamente importante, ya que puede ayudar a prevenir el agotamiento, ayudar a mantener una buena salud mental

y aumentar la permanencia y estabilidad en las empresas. Por tal razón se tomó a bien trabajar el área de ambiente laboral a base de los resultados obtenidos, la cual será desarrollada en la segunda jornada.

- 3.** La autonomía. principalmente en él trabajó es un recurso que se debe saber manejar dentro del ambiente laboral, ya que bien implementada puede ser una herramienta que servirá para alcanzar los mejores resultados posibles en una empresa. Por lo tanto, la autonomía laboral se fomenta aumentando la capacidad del empleado en influir en su ambiente laboral y tareas laborales, ya que, si se le otorga la capacidad de cambiar el orden de las tareas, el método de trabajo, la velocidad o el ritmo de trabajo, el calendario de sus descansos, o dándole voz y voto en la elección de determinadas decisiones de la empresa se obtendrá valiosos resultados, en el que se le permitirá ser más creativo y productivo. Por tal razón se tomó a bien trabajar el área de autonomía a base de los resultados obtenidos, la cual será desarrollada en la segunda jornada.
- 4.** Pertenencia (Valores organizacionales): El sentido de pertenencia en una organización no solo impacta positivamente las relaciones, el trabajo en equipo y el clima laboral, sino que contribuye a mejoras en la motivación, el compromiso, el desempeño y la retención del personal y en este caso enfatizando en los valores organizacionales, se puede ayudar a definir la personalidad de una organización y ayudarla a distinguirse de las demás, al tener trabajadores que se identifican con la institución.
- 5.** Propósito (Proyecto de vida): El tener propósito ayuda para adquirir un sentido renovado de la vida, recuperación de la pasión y el encanto por la misma. Perseverar en el compromiso propio de hacer cuanto sea necesario para cumplir los sueños, concentrar su atención en cada paso que da y aprender a disfrutar del proceso que llevara realizarlos. Por ello, al tener una imagen del futuro que se quiere lograr, se calcularan mejor las actividades que se tienen que realizar y sentirse motivados ayudar en la dirección y apoyo constante de los que nos rodean siendo fuente de inspiración.
- 6.** Dirección (Liderazgo): Importante habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, ser un individuo que inspira valores de acción desde el respeto, anticipando escenarios de desarrollo de la acción. Sin olvidar que él o ella posee energía positiva que puede transmitir a otros, comprende que las personas tienen distintas motivaciones, las cuales pueden variar con cada ocasión y situación por

lo que adecua los recursos que posee para sacar lo mejor de los colaboradores hasta llevarlos a su mejor versión, compartiendo la toma de decisiones y manteniendo una comunicación cercana con aquellos a quien dirige.



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE
GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.
Jornada 1: Reconocimiento



Objetivo General: Fomentar el reconocimiento laboral en los colaboradores del MOPT, a fin de que se pueda lograr sensaciones de satisfacción, bienestar y estabilidad que los estimulen a alcanzar metas laborales.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
Presentación “Muévete conmigo”	Conocer a cada uno de los integrantes y las expectativas que tienen, permitiendo crear un ambiente ameno para incrementar la participación.	<ul style="list-style-type: none">• Brindar gafetes a cada participante.• Dar la bienvenida al grupo en general.• Pedir al grupo, formar un círculo y brindar la siguiente consigna: <i>“Ahora que hemos formado un círculo, cada uno se presentará, pero lo haremos con un movimiento, diremos nuestros nombres al ritmo de un movimiento y todos debemos repetir dicho movimiento”</i>• Al finalizar la presentación, cada participante dirá una expectativa sobre la jornada.	Humanos <ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Colaboradores Materiales <ul style="list-style-type: none">• Gafete	15 min.

<p style="text-align: center;">Dinámica de ambientación</p> <p style="text-align: center;"><i>“casa, inquilino y terremoto”</i></p>	<p>Desarrollar un ambiente agradable y de confianza en el que se logró integrar y motivar al grupo de participantes.</p>	<p>Se dividen todos los participantes en tríos, solo debe quedar una persona suelta (facilitador), los tríos se deben formar de la siguiente manera: dos personas se toman de la mano frente a frente para formar la casa y dentro de ella se coloca la otra persona que será el inquilino. La persona que quedo fuera (facilitador) iniciará el juego, y dirá cualquiera de las siguientes palabras: Casa, Inquilino, Terremoto. Si grita Casa: Todas las casas, sin romperse, deben salir a buscar otro inquilino. Los inquilinos no se mueven de lugar. Si grita Inquilino: Los inquilinos salen de la casa donde están en busca de otra. Las casas no se mueven de lugar.</p> <p>Si grita Terremoto: Se derrumban las casas y escapan los inquilinos, para formar nuevos tríos. La lógica del juego es que el facilitador busque como quedar en uno de los tríos una vez que grite la palabra para que la otra persona que quede fuera continúe con la dinámica.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores 	<p style="text-align: center;">15min</p>
--	--	--	---	--

<p>Psicoeducación del tema <i>“Reconocimiento”</i></p>	<p>Informar a los participantes en relación al tema de reconocimientos laborales en el que se logre estimular y admitir el esfuerzo que hacen los colaboradores.</p>	<p>Preparar paleógrafos con los puntos esenciales sobre el tema de reconocimientos que incluya los siguientes apartados (Concepto de reconocimiento, reconocimiento laboral, importancia del reconocimiento laboral, tipos de reconocimientos y las formas de reconocimiento laboral). (anexo 1)</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <p>-Paleógrafo.</p>	<p>30 min.</p>
<p>Actividad central.</p>	<p>Reconocer el esfuerzo que cada colaborador hace en las tareas laborales asignadas, para lograr compromisos y estabilidad laboral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se les pedirá a los participantes formar dos grupos (depende de la cantidad de participantes, así se formarán los grupos) 2. Luego cada grupo, deberá elegir a dos representantes. 3. Los representantes deberán sacar una hoja que ya sea de <i>“frases de reconocimiento”</i> o <i>“frases negativas sobre el trabajo”</i>. 4. Luego a cada grupo se le entregará un rompecabezas. 5. Primero hará la demostración el primer grupo y después el segundo. 6. Mientras cada grupo este armando el rompecabezas, los representantes estarán observando detenidamente el trabajo y deberán decirle al grupo en voz alta, las frases negativas o positivas de su hoja seleccionada. 7. Al finalizar se hará una breve reflexión sobre 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <p>-2 rompecabezas.</p> <p>-Hojas una con frases positivas y otra con frases negativas.</p>	<p>30min</p>

		<p>la actividad y se harán la siguiente pregunta a cada grupo: “como se sintieron armando el rompecabezas recibiendo frases positivas y como se sintieron armando el rompecabezas recibiendo frases negativas”</p> <p>8. Al finalizar se dejará una pequeña tarea.</p> <p>9. Cada participante deberá armar una lista de reconocimientos y pegarlos en un lugar visible del trabajo para ponerlos en práctica con sus compañeros.</p>		
<h2>Receso o alimentación</h2>				<p>10 minutos</p>
<p>Evaluación</p> <p>“el árbol de los post-it”</p>	<p>Evaluar el aprendizaje y asimilación del contenido, en el que se permita que los participantes reflexionen sobre lo importante que es reconocer el esfuerzo laboral</p>	<p>Pegar un árbol con post-it en el salón de reuniones y al finalizar pedir a cada participante que de forma ordenada se dirija al árbol y escriban en los post-it, respondiendo una de las siguientes preguntas: <i>¿Que aprendí en esta jornada? ¿Qué fue lo que más me gusto del tema central? ¿Ha que reflexión llegó con el tema de reconocimientos?</i></p> <p>Los facilitadores leerán al pleno, todas las anotaciones y brindarán una síntesis.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post-it • Silueta de un árbol. 	

	de los colaboradores.	El cierre de la jornada se hará con una reflexión final <i>“Nadie que logra el éxito lo hace sin reconocer la ayuda de los demás”</i>		
--	-----------------------	---	--	--

Anexos.

Psicoeducación del área de reconocimientos.

Concepto de reconocimiento laboral.

Es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos. Para que el reconocimiento laboral sea exitoso, debe realizarse de forma personal, ya que cada uno de los empleados tiene distintas habilidades y logros que deben ser valorados.

A la hora de implementar un reconocimiento a un empleado es vital la sinceridad, ya que las personas detectan cuando un reconocimiento no es genuino. Por otro lado, es de mucho beneficio ser muy específico y recalcar se está brindando los elogiando. Esto ayudará a que los empleados sepan lo que están haciendo bien y continúen haciéndolo.

La importancia del reconocimiento laboral

El reconocimiento laboral es un conjunto de acciones que muestran aprecio a los colaboradores por el trabajo que hacen y el rol que desempeñan en la empresa. Su objetivo es agradecer las tareas bien realizadas, incentivar este tipo de comportamiento y generar una motivación duradera que permita: Potenciar la moral. Cuando una persona ha trabajado duro para concretar un proyecto y se le reconoce su esfuerzo, resulta un gran estímulo a la moral. Además, es más probable que se sienta motivada a trabajar igual de duro en los proyectos posteriores, incrementando su productividad. Aumentar el sentido de pertenencia. Cuando perciben aprecio, los colaboradores se sentirán más propensos a realizar un mejor trabajo. Después de un tiempo, ese aprecio podría convertirse en el orgullo de pertenecer a la compañía, y ayudar en las estrategias de retención de talento. Propiciar una colaboración más efectiva. Un ambiente productivo suele ser uno competitivo.

Tipos de reconocimiento laboral

1. Reconocimiento laboral monetario

Los programas de recompensas monetarias incluyen premios monetarios o tangibles. Algunos de los más comunes son:

- Incrementos salariales, Bonos, Comisiones, Desarrollo profesional remunerado y oportunidades de capacitación, Planes de jubilación y asistencia sanitaria, Tiempo libre pagado, Planes de reparto de utilidades, Pago por mérito, Convenio de descuento con otras empresas, Alimentos sin coste, Tarjetas de regalo, Conferencias y viajes de trabajo

2. Reconocimiento laboral no monetario

Promoción de empleo, Estar a cargo del equipo de trabajo. Seguridad adicional, como consultas médicas generales en planta, Lugar de estacionamiento, Trofeo o medalla al mérito, Desarrollo profesional interno, Certificado de logros, Horarios de trabajo y ubicaciones flexibles, Nuevo espacio de oficina, Días de descanso, Almuerzo con el gerente o director ejecutivo

Formas de reconocimiento laboral

Reconocimiento monetario. Aunque no debe emplearse en solitario, el aumento de salario o abono de pluses por buenos resultados es una de las formas de reconocimiento más comunes.

Reconocimientos verbales y gesticulares. Siempre que sea sincero, el empleado valorará positivamente los comentarios y gestos públicos favorables a su esfuerzo.

Reconocer las buenas ideas. No todo reconocimiento laboral ha de ser tangible. Recompensar las buenas ideas o proyectos pueden traducirse en el futuro en afianzar la empresa en el mercado y ganar enteros frente a la competencia.

Recompensar fracasos productivos. A veces las cosas no salen como se esperaba. Sin embargo, el esfuerzo de los trabajadores sí ha sido constante y debe valorarse como tal.

Fomentar las promociones internas. Se debe valorar la antigüedad, fidelidad y capacidades del trabajador favoreciendo ascensos y promociones internas en la empresa. De lo contrario, el empleado jamás se sentirá reconocido.



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE
GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.
Jornada 2: Ambiente laboral.



Objetivo General: Generar un ambiente positivo y agradable entre los trabajadores del MOPT en el que se pueda mejorar las relaciones interpersonales a fin de lograr una mayor estabilidad, productividad y compromiso con la empresa.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
<p>Presentación</p> <p><i>“Adelante y atrás”</i></p>	<p>Crear un ambiente dinámico en el que los participantes puedan presentarse entre ellos y a la vez puedan crear sus expectativas sobre la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar gafetes a cada participante. • Dar la bienvenida al grupo en general. • Pedir al grupo, formar un círculo y brindar la siguiente consigna: <i>“A cada uno se le entregará una página de papel bond, en la que deberá dibujar en un lado una fruta favorita y en el otro lado de la página, un tipo de pan favorito”</i> • Cuando hayan terminado de dibujar, el facilitador dará la siguiente consigna <i>“ahora que estamos en círculo, cada uno deberá decir su nombre y mencionar adelante traigo y decir el nombre de la fruta favorita y atrás traigo y mencionar el nombre del pan favorito. Por ejemplo, mi nombre es Emilia y adelante traigo las uvas y atrás traigo la quesadilla y así sucesivamente se van a ir presentando los demás”</i> • Al finalizar la presentación, cada participante dirá 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel bond. • Lapiceros • Colores 	<p>15min</p>

		una expectativa sobre la jornada.		
Dinámica de ambientación <i>“La cola del dragón”</i>	Desarrollar un ambiente ameno y agradable en el que se logró incluir y motivar al grupo de participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pida al grupo que se divida en dos. • Los dos grupos forman dragones tomándose unos a otros por la cintura y haciendo una línea larga. • La última persona de la línea tiene una bufanda de color brillante amarrada a sus pantalones o cinturón, para formar la cola del dragón. • El objetivo es tomar la cola del otro dragón sin perder su propia cola en el proceso. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales <ul style="list-style-type: none"> • 2 pañuelos o bufandas. 	15min.
Psicoeducación del tema <i>“Ambiente Laboral”</i>	Psicoeducar a los participantes en relación al tema ambiente laboral laborales en el que se logre estimular y admitir el esfuerzo que hacen los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar una presentación en Power Point ambiente laboral (información del anexo 1) incluya los siguientes apartados: definición de ambiente laboral, satisfacción laboral, clima laboral, características de un ambiente laboral, recomendaciones para crear un clima laboral favorable y porque es importante un ambiente laboral sano. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Laptop. • Proyector. • Presentación en power Point u otro programa. 	20min
Actividad central. <i>“La mano”</i>	Generar un ambiente sano dentro de la organización, en el que se logren el respeto dentro de las relaciones	<p>Se formarán dos grupos de trabajo A y B. (depende de la cantidad de participantes)</p> <p>Y se desarrollará en 5 pasos</p> <p>Primer paso el dedo pulgar: El facilitador leerá la historia <i>“Un día en la vida de Javier”</i> (ver anexo2) para todos sus</p>	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales	30min

	<p>interpersonales y se fomente así la empatía.</p>	<p>compañeros en voz alta</p> <p>Segundo paso el dedo índice: Cada uno de los integrantes aportará un comentario, en relación a la situación expresada en la historia “Un día en la vida de Javier”</p> <p>Tercer paso dedo medio: Los facilitadores mencionarán “<i>ya leímos que en un día en la vida de Javier recibió múltiples insultos, por cometer errores</i>”, e incitaran a responder en los grupos la siguiente pregunta: <i>¿Cómo consideran que se debe reaccionar de forma positiva ante los errores de Javier?</i>”</p> <p>Paso 4 dedo angular: Los participantes deben representar el paso 3, se mencionará la siguiente consigna: “<i>Ya encontramos la forma positiva de dirigirnos, es hora de representarlo en un pequeño drama, donde participaremos todos los integrantes, siguiendo el guion de la historia anterior</i>”</p> <p>Quinto paso dedo meñique: El grupo B expresará acciones positivas acerca de la participación del grupo A y el A de igual manera acciones positivas acerca de la participación del grupo B.</p> <p>Por último, se reflexionará sobre crear un ambiente laboral agradable en el que sea favorable para los colaboradores.</p> <p>Tarea. “<i>Dar y recibir</i>” durante la semana, cada participante deberá comprometerse en ser amable y</p>	<p>-Copias con la Historia “<i>un día en la vida de Javier</i>”</p>	
--	---	---	---	--

		respetuoso con sus compañeros de trabajo.		
Receso o alimentación				15 minutos
Evaluación <i>“Las sillas preguntonas”</i>	<p>Evaluar el grado de interés y asimilación de contenido, en el que se les permita a los participantes fomentar lo aprendido dentro del lugar de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al inicio de la jornada, los facilitadores deberán poner papelitos debajo de algunas de las sillas de los participantes previo a la jornada, evitando que estos se enteren que hay papelitos debajo de las sillas, algunos papelitos dirán pregunta y otros premios. • Al finalizar la jornada, los facilitadores dirán a los participantes que vean debajo de la silla y aquellos que tiene un papelito de pregunta deberán responder ante el pleno una de las siguientes interrogantes: <i>¿Que aprendiste en esta jornada? ¿Qué fue lo que más me gusto del tema desarrollado en la jornada? ¿Ha que reflexión llegó con el tema? ¿con que aspecto te sentiste identificado?</i> Pero a los participantes que sacaron el papelito con la palabra premio se les dará un pequeño detalle • Los facilitadores, agradecerán la participación de todas las personas involucradas en la jornada. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelitos de colores. • Premios (dulces, galletas u otro detalle pequeño) 	15min

Anexo 1

Psicoeducación de ambiente laboral.

Definición de ambiente laboral

El ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral, etc. Un ambiente laboral positivo alegra el ánimo, mejora la concentración y proporciona un buen enfoque del trabajo tanto a los empleados como a los empresarios.

La disposición física del lugar de trabajo, los equipos y herramientas utilizados, el nivel de ruido y de iluminación, la temperatura y la ventilación, y el nivel de seguridad y protección son factores que influyen. Aparte de estos factores físicos, el entorno de trabajo también incluye aspectos sociales y culturales como la cultura organizacional, el estilo de comunicación en el lugar de trabajo, las relaciones entre compañeros y supervisores, y el nivel de apoyo y reconocimiento que se ofrece a los empleados.

Definición de satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es un término que se refiere a la satisfacción de una persona con su empleo. Son muchos los factores que pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción de un empleado. Estos factores pueden incluir el ambiente de trabajo, las relaciones con los empleados y el salario.

Definición de clima laboral

El clima laboral hace referencia al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo y que crea un ambiente laboral específico que puede motivar a los trabajadores o afectar su desempeño

Importante un ambiente laboral sano.

En primer lugar, tener un inadecuado clima laboral afecta a la producción. Esto se evidencia con colaboradores que tienen problemas con el cumplimiento de sus tareas y plazos establecidos. Asimismo, los ambientes laborales que carecen de confianza generan una falta de compromiso en los trabajadores, causando así desinterés y peor aún dejar el puesto de trabajo, lo que es perjudicial para la empresa. Por otro lado, crear climas laborales saludables aporta en el desarrollo profesional individual y grupal. Ayuda a potenciar la innovación y la creatividad. Disminuye el estrés, lo cual es bueno para la salud de los trabajadores de la organización. Por último, reduce los niveles de rotación

Características de un ambiente laboral Favorable.

Atmósfera productiva

Un ambiente laboral favorable se caracteriza por un entorno productivo que facilita el desempeño de los colaboradores y propicia su bienestar, procurando un espacio con condiciones apropiadas al trabajo, que sea tranquilo, libre de ruidos, con iluminación y temperatura adecuada y mínimas distracciones para mejorar el rendimiento

Canales de comunicación abiertos

Transparencia y fluidez en las comunicaciones es otra de las características de un ambiente laboral favorable.

La adecuada circulación de información entre los miembros del equipo de trabajo y la horizontalidad de la comunicación, promueve y facilita la retroalimentación y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, la búsqueda de soluciones y la optimización de los procesos

Equipos de trabajo empáticos

La buena relación entre los miembros del equipo de trabajo se traduce en entendimiento y colaboración.

En este sentido, un ambiente laboral favorable se caracteriza por el respeto, la consideración a las necesidades individuales y el interés por la opinión de las otras personas.

Refuerzos positivos

El feedback es una importante herramienta de crecimiento personal y motivación. En los ambientes de trabajo saludables, las críticas constructivas incentivan el interés por mejorar y aumentan el compromiso de los colaboradores.

Por otra parte, las palabras de elogio y las compensaciones, hacen que los trabajadores se sientan valorados e incrementa su sentido de pertenencia.

Oportunidades de crecimiento

En los ambientes laborales favorables se promueve el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Este interés se evidencia en la gestión de iniciativas de capacitación por parte de la organización y en las facilidades que esta ofrece para conciliar el trabajo con las actividades formativas.

La tasa de retención de talento humano de las empresas, suele ser proporcional al interés de esta por el avance profesional y personal de sus trabajadores.

Líderes y gerentes con espíritu optimista

En un ambiente laboral favorable se respira optimismo y los líderes mantienen una actitud ganadora que genera en los colaboradores aliento y confianza en momentos difíciles para vencer las dificultades.

Equilibrio entre la vida personal y laboral

En un ambiente laboral positivo, los colaboradores encuentran un sano equilibrio entre la vida personal y profesional, pues el trabajo no absorbe la mayor parte de su vida, ni compromete su esfera social y familiar.

Recomendaciones para crear un clima laboral favorable

1. Promueva un ambiente de apoyo

Los trabajadores no son recursos, son seres humanos y por esa razón es importante que los líderes o gerentes muestren una preocupación real, no solo por el desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, sino también por el bienestar de este como persona y como profesional.

Apoyo, respeto, confianza y solidaridad, son aspectos clave para lograr un ambiente laboral favorable que potencie el desempeño y la fidelización de los colaboradores.

2. Flexibilidad

La flexibilidad en el trabajo permite a los colaboradores conciliar la vida laboral con la personal, aumenta su motivación y mejora su desempeño.

En este sentido, el informe anual de Alares destaca que el 55% de los empleados, ve la conciliación entre la vida profesional y familiar como un aspecto crucial.

3. Reconozca los logros de los trabajadores

El reconocimiento del trabajo bien hecho contribuye a crear un ambiente laboral favorable y motiva a los colaboradores a sobresalir en el desempeño de sus funciones.

Una encuesta realizada por la plataforma de empleo Búmeran, arrojó como resultado que el 66% de los consultados no se siente valorado por la empresa donde trabaja y el 41% de estos, asegura que no recibe reconocimiento de la organización cuando cumple los objetivos.

4. Dé autonomía a sus colaboradores

Confíe en sus colaboradores y otórgueles la autonomía que necesitan para desempeñar sus funciones.

La autonomía disminuye el estrés laboral, promueve el empoderamiento y aumenta la iniciativa, creatividad y motivación de los empleados.

5. Cree programas de aprendizaje y desarrollo

Contar con un programa de capacitación y actualización contribuye a crear un ambiente laboral favorable, principalmente por dos razones:

1. El talento se siente motivado y valorado cuando la empresa invierte recursos en prepararlo para el futuro.
2. Los colaboradores desarrollan actitudes, conocimientos y habilidades que aumenta su productividad y contribuyen a lograr los objetivos de la organización.

6. Programe actividades fuera del trabajo

Las actividades extramuros fomentan la sana interacción y comunicación entre los colaboradores. Además, promueven un ambiente de trabajo inspirador, divertido y colaborativo que optimiza la experiencia del empleado y aumenta su productividad.

7. Utilice la tecnología

La incorporación de la inteligencia artificial, la automatización, la gamificación y la ciencia de datos en los procesos de la organización, contribuyen a crear un ambiente laboral favorable por las siguientes razones:

- Las aplicaciones y herramientas de Recursos Humanos permiten conocer mejor a los colaboradores.
- Mejora la comunicación interna.
- Se aceleran y simplifican los procesos.
- Permite medir resultados del ambiente laboral.
- Fomenta la innovación y creatividad de los empleados

Anexo 2 Historia “un día en la vida de Javier”

Javier es un joven de 26 años, empleado de la empresa LEADER, tiene un año de estar laborando para dicha empresa, sus compañeros y supervisores hacen un ambiente hostil para Javier, ya que cada vez que le encomiendan una tarea, ellos hacen los siguientes comentarios “ni eso puedes hacer” “solo vienes a perder el tiempo” “no me gusta como haces tu trabajo” Javier se considera una persona eficiente, pero para sus jefes nunca hace bien las tareas asignadas. Además a Javier no le toman en consideración sus comentarios o sino le dicen “eso no tiene lógica” “tu comentario esta fuera de contexto con lo que estamos hablando, no sirve lo que dices” en una ocasión todos sus compañeros y supervisores estaban en una reunión y Javier se presentó 10 minutos más tarde, cuando este llegó a la sala de reuniones, su jefe hizo los siguientes comentarios “que no sabías a la hora que tenías que estar aquí, sabes que tenemos mucha carga de trabajo, así que no sé cómo harás pero te deberás quedar a trabajar más tarde” Javier se sintió mal durante todo el día por los comentarios negativos que recibió del jefe.



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE
GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.
Jornada 3: Autonomía.



Objetivo General: Fomentar espacios de autonomía en los colaboradores del MOPT, a fin de poner en práctica su potencial y capacidades brindando sus comentarios, ideas u opiniones en relación a las tareas asignadas.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
<p>Presentación</p> <p><i>“La fiesta”</i></p>	<p>Generar un ambiente cálido y de confianza para los participantes en el que puedan conocerse entre ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar gafetes a cada participante. • Dar la bienvenida al grupo en general. • Se pide al grupo formar un círculo. • Se explica que va a haber una fiesta, y que cada cual debe llevar algo, pero que empiece con la inicial de su nombre. El primero comienza diciendo su nombre y lo que va a llevar a la fiesta. El segundo repite lo que dijo el anterior, y luego dice su nombre y lo que va a llevar a la fiesta. • Se puede mencionar el siguiente ejemplo, a fin de que los participantes, puedan comprender. • Por ejemplo: el primero dice “Yo soy Pablo y voy a llevar la música”, el segundo dice; “Él es Pablo y va a llevar la música y yo soy Ricardo y voy a llevar los refrescos”, el tercero dice; “Él es Pablo y va a llevar la música, él es Ricardo y va a llevar los refrescos y yo soy Juana y voy a llevar el pastel” 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gafete 	<p>15min</p>

		Así se repite sucesivamente hasta completar la cantidad de participantes.		
Dinámica de ambientación <i>¿Qué ha cambiado?</i>	Crear un ambiente dinámico y motivador en el que los participantes se sientan dispuestos a participar y convivir para que puedan iniciar las jornadas de manera optimista.	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se dividen en parejas. • Después, Las parejas se observan uno a otro y tratan de memorizar la apariencia de cada cual. • Luego uno se da la vuelta mientras que el otro hace tres cambios a su apariencia; por ejemplo, se pone el reloj en la otra muñeca, se quita los lentes o se sube las mangas. El otro participante se da la vuelta y tiene que tratar de descubrir los tres cambios. Luego los participantes cambian de papeles. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores 	15min.
Psicoeducación del tema <i>“Autonomía”</i>	Psicoeducar a los participantes en relación al tema de reconocimientos laborales en el que se logre estimular y admitir el esfuerzo que hacen los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar una presentación en Power Point con la información en el anexo1 que incluya los siguientes apartados: definición de autonomía, autonomía laboral definición de autocuidado, beneficios de otorgar autonomía laboral a los empleados, como generar más autonomía en el trabajo. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Laptop. • Proyector. • Presentación en Power Point u otro programa 	20min

<p>Actividad central.</p> <p><i>“EL juego de roles”</i></p>	<p>Promover un espacio de reflexión sobre la autonomía, a fin de que todos los participantes tomen en cuenta la opinión y sugerencia en las tareas asignas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al comenzar indicar a los colaboradores hacer parejas. • Segundo, preparar papelitos unos que digan <i>“permitir que brinde su opine”</i> y otros <i>“no permitir que brinde su opinión”</i> • Aclarar con anterioridad que no deben comentar a su compañero que fue lo que obtuvieron en el papelito. • Luego pedir a los participantes armar un problema o situación laboral (dar 5 minutos) • Luego se le indicará a cada pareja el espacio para poder realizar la actividad entre ellos. • Al finalizar de hacer las representaciones en pareja se deberán preguntar <i>¿Cómo se sintió sin poder dar su opinión? ¿Cómo se sintió brindando su opinión? ¿Crees que fue la mejor forma de actuar? ¿Qué deberíamos de mejorar?</i> • Al finalizar, el facilitador deberá hacer las mismas preguntas hacia el pleno, permitiendo que los participantes logren reflexionar sobre lo desarrollado en la actividad central. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <p>-Papelitos que digan <i>“permitir que brinden su opine”</i> y otro <i>“no permitir que brinden su opinión”</i></p>	<p>30min</p>
<p>Receso o alimentación</p>				<p>15 minutos</p>

<p>Evaluación</p> <p><i>“Los globos reventones”</i></p>	<p>Reflexionar el grado de asimilación del contenido desarrollado, a fin de que los participantes puedan practicarlo en sus áreas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar en frente al salón de reuniones globos. • Formar dos grupos y hacer dos filas, brindar la siguiente consigna “deberán prestar atención a las preguntas que vaya haciendo, y el integrante de los grupos que tenga la respuesta, deberá salir corriendo a explotar el globo y responder. Luego deberá hacer cambio con el siguiente integrante, a fin de que todos puedan participar” • Al finalizar se premia al grupo ganador. • Las preguntas deberán formularse relacionadas al tema expuesto en la jornada. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globos. • Preparar lista de preguntas 	<p>15min</p>
--	---	---	--	--------------

Anexo.

AREA AUTONOMIA.

Definición de autocuidado.

Autocuidado laboral.

La autonomía laboral se define como la **libertad que tienen los empleados** para controlar aspectos de sus actividades, toma de decisiones en sus tareas y flexibilidad de horarios. Esto les permite ser más creativos y productivos. Veamos

Beneficios de otorgar autonomía laboral a los empleados

1. Aumentar la productividad de los trabajadores

Las empresas que permiten a sus empleados tener un mayor control y libertad en sus labores, generan trabajadores más productivos que ayudan a mejorar los resultados de la organización. Grandes compañías, como Google, aplican la autonomía laboral, permitiendo a sus colaboradores gestionar sus tiempos, otorgándoles la oportunidad de aprovechar el **20% de su jornada** laboral como deseen.

2. Reducir el estrés laboral

Si un empleado tiene mayor autonomía para trabajar, sentirá una **menor presión**, se percibirá más útil para la empresa, tomará mayor confianza tanto para generar propuestas de mejora como para aceptar nuevas responsabilidades y verá disminuir el estrés laboral

3. Mayor compromiso con la empresa

La flexibilidad laboral también genera que el trabajador se sienta parte de la compañía, esa pertenencia hará que busque su crecimiento y también el de la empresa, lo que se traduce en **equipos más activos** y dispuestos a colaborar.

Como generar más autonomía en el trabajo

- Incluir el uso de tecnologías para la gestión de horarios y actividades.
- Capacitar a sus empleados.

- Crear canales de comunicación y administración, que fomenten la transparencia y eviten riesgos como la desorganización o la competencia dañina entre colaboradores.

Por su parte, los empleados deberán tomar medidas para trabajar en su liderazgo personal, como son:

- Capacitación constante
- Seguridad en sí mismos
- Trabajar en proyectos en los que se tenga el 70% de preparación
- Desarrollar una buena actitud y el trabajo en equipo
- Desarrollar habilidades de control y prevención de proyectos



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE

GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.



Jornada 4: Pertenencia (valores organizacionales)

Objetivo General: Promover el seguimiento de los valores organizacionales en el trabajo en equipo en el personal en cargo de jefaturas a través del diseño de actividades lúdicas con el propósito de incentivar la formación de un equipo más sólido y efectivo que se identifique con la cultura de la organización.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
Presentación	Promover un espacio ameno que permita que colaboradores y facilitadores puedan presentarse, con el propósito de conocerse entre sí, fomentando la integración del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • Las facilitadoras iniciarán la jornada explicando el motivo por el cual están presentes ese día y se les agradecerá el interés y la presencia de los empleados. • Posterior a ello se brindarán rotuladores para que cada participante se identifique con su nombre correspondiente. 	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales. <ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Rotuladores. 	10 minutos

<p style="text-align: center;">Dinámica de ambientación</p> <p style="text-align: center;"><i>“Los dragones”</i></p>	<p>Propiciar el trabajo cooperativo en los colaboradores a través de estrategias creativas y lúdicas a fin de fomentar la confianza entre los miembros del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En primera instancia, se explicará a los/as participantes que se formarán subgrupos de 4 o 5 participantes por afinidad, luego dichos equipos se organizarán filas, para lo cual el último compañero de cada hilera contará con una cola, y como misión se tendrá que quitar la cola de los otros equipos. • Antes de iniciar con la dinámica se realizará un ensayo, para validar si se ha comprendido la indicación, en el mismo las facilitadoras se integrarán para ejemplificar junto a los/as participantes. • El objetivo de la actividad será que el primer compañero o compañera de cada fila, la cabeza del dragón debe encontrar la forma de atrapar las colas de las otras hileras. Así también el equipo, o dragón, que pierde su cola debe recuperarla u obtener la de otro grupo. En el caso de que sólo fueran dos equipos, se volverá a empezar el juego y se contarán las victorias de cada dragón. • Al finalizar, el equipo con más victorias ganará una recompensa por 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores. 	<p style="text-align: center;">10 minutos</p>
---	--	--	--	---

		el objetivo logrado en la dinámica, mientras que el otro equipo también recibirá un reconocimiento sencillo por su participación.		
Psicoeducación del tema	Fomentar los conocimientos de los/as colaboradores sobre los valores organizacionales mediante la técnica expositiva con el fin de afianzar el sentir de pertenencia con la institucional.	- Se brindará psicoeducación por medio de un papelógrafo, sobre la importancia de los valores para sentirse parte una organización y cuáles son los valores de la institución: Honestidad; Servicio; Excelencia; Lealtad (Anexo 1).	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales. <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo 	20 minutos
Actividad central <i>“Valores en acción”</i>	Capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a	- Se solicitará a los colaboradores que se sienten en círculos de 3 a 4 integrantes o con un número proporcional de miembros según los asistentes a la jornada. -Siguiendo, los facilitadores les entregaran piezas de rompecabezas a cada equipo, que al armarse formaran el nombre de uno de los valores (Anexo 2). Al termino, del proceso de	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores Materiales. <ul style="list-style-type: none"> • Número de rompecabezas proporcional a los grupos que 	30 minutos

	<p>personas y grupos en un marco de valores.</p>	<p>armado del mismo los facilitadores se acercarán para solicitarles que en los mismos equipos de acuerdo a ese valor, den respuesta cada integrante a las siguientes cuestionantes frente a sus compañeros:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Sus experiencias personales en la organización con tal valor (si es que las han tenido). 2.Comó han percibido ellos que la institución pone en práctica el mismo. 3. Si se sienten identificados con los 4 valores. <p>-Al finalizar, de responder estas preguntas se invitará proponer formas nuevas de trabajar ese valor en la institución y dejarlas por escrito en una hoja de papel que será entregada por los facilitadores, para posteriormente ser depositada en un buzón de sugerencias.</p>	<p>se formarán.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de papel bond. • Lapiceros. • Caja para el buzón. 	
<p>Receso o alimentación</p>				<p>15 minutos</p>

<p>Evaluación y cierre de la sesión</p> <p><i>“Telegrama preguntón”</i></p>	<p>Evaluar los conocimientos adquiridos durante la jornada a través de un espacio reflexivo a fin de fomentar la importancia de los valores organizacionales para identificarse con la institución.</p>	<p>- Se entregará a cada trabajador una hoja para rellenar, primero, con un telegrama, es decir: fecha, dirigido a la gerencia de recursos humanos, pero, no colocaran el nombre de ellos pues será anónimo y, por último, el texto en el cual se tendrá que poner lo que más les ha llamado la atención de todo el programa hasta el momento.</p> <p>Luego, se invitará a que piensen que se lo están mandado a alguien, que va a recibir una formación como la suya para ser pilares de apoyo para los colaboradores de los cuales están a cargo, y responderán también, las siguientes preguntas (colocadas en la hoja después del telegrama):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que más te gustó del taller y qué mejorarías? • ¿Cómo aplicarías la información aprendida con los colaboradores que tienes a cargo? • ¿Piensas de manera diferente acerca de la organización ahora que has interiorizado los valores que persigue la misma? ¿Por qué? • ¿Qué le aconsejarías a la institución con respecto a acciones que se puedan llevar a cabo para que tanto tú como tus alternos puedan 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas de trabajo (telegrama) • Lapiceros 	<p>20 minutos</p>
--	---	--	---	-------------------

		<p>sentirse más identificados con la organización? (Anexo 3)</p> <p>- Al finalizar se da la oportunidad a que algunos participantes lean lo que colocaron, en el texto de lo que más le ha llamado la atención del proceso, no en las preguntas finales (pues esas respuestas serán confidenciales) y se entregan a los facilitadores. Además, se da las gracias por hacer la dinámica.</p> <p>- Para cerrar, los facilitadores proporcionaran tarjetas para que cada participante escriba mensajes positivos sobre su desenvolvimiento a aquellos que desee y con los cuales ha trabajado a lo largo de la jornada. Y se les explica: “Qué el propósito de los mismos es agradecer los momentos de aprendizaje compartidos”. Al culminar, cada quien entrega los mensajes a sus compañeros y una vez recibidos se pide que los lleven para que puedan leerlos. Y terminando se agradece el tiempo y aprendizaje compartido como facilitadores y participantes.</p>		
--	--	--	--	--

ANEXOS

Anexo 1: Información

¿Qué son los valores?

Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona y la destacan, a la vez le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

Siendo así, que los valores definen los pensamientos de las personas y la manera en cómo desean vivir y compartir sus experiencias con quienes les rodean.

Sin embargo, también existe una serie de valores que son compartidos por la sociedad y que establecen los comportamientos y actitudes de las personas en general, con el objetivo de alcanzar el bienestar colectivo a estos se le llaman *valores universales*.

Los Valores universales son el conjunto de normas de convivencia válidas en un tiempo y época determinada.

Entre los valores universales en la actualidad se encuentran:

- Amistad
- Amor
- Bondad
- Confianza
- Fraternidad
- Honor
- Honradez
- Justicia
- Libertad
- Paz
- Respeto
- Responsabilidad

- Solidaridad
- Tolerancia
- Valentía
- Verdad

Importancia de los valores

- Permiten guiar la conducta humana en temas trascendentales, como qué es lo bueno, lo malo, lo justo y lo injusto.
- Propician el sentido de comunidad, en la medida en que las personas con valores similares tienden a agruparse, compartir cometidos y actuar de manera conjunta.
- Al mismo tiempo, permiten la oposición, las personas con valores distintos tienden a confrontarse entre sí y a ocupar lugares contrarios.
- Le brindan al trabajo un sentido trascendente, que lo vincula con algo más allá de la producción misma y la obtención de un salario.
- Fomentan la empatía y la humanización de las relaciones sociales, en la medida en que podemos contemplar los valores ajenos.
- Permiten la movilización de grandes sectores de la sociedad en caso de situaciones críticas, como la ayuda a los desvalidos en catástrofes y desastres naturales.
- Sostienen a una organización en un camino justo, evitando que pierda su perspectiva original frente a las ganancias o al éxito que pueda tener.

Valores organizacionales MOPT

Honestidad: Hablar y actuar con sinceridad, es más que no mentir, engañar, robar o hacer trampas. Pues, implica mostrar respeto hacia los demás, tener integridad, conciencia de sí mismo y los que le rodean y en este caso la institución.

Servicio: Trata sobre el sentido de colaboración o disponibilidad a la acción para hacer la vida más armoniosa a los demás. La persona servicial ayuda a los demás de manera espontánea, en una actitud permanente de colaboración en sus actividades diarias.

Excelencia: Este valor engloba la característica de las personas que se desenvuelven bien, desempeñan en este caso su trabajo de manera óptima. Cuando se es excelente, se realizan las actividades bien y sin ninguna excusa, se sobresale de la mediocridad, y se encuentran por delante de los que dejan todo a medias.

Lealtad: Es un valor que se desenvuelve en nuestra conciencia, en el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos, en quien creemos y en este caso a la institución. La lealtad consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto que comparte la organización y ponerse la camiseta en los momentos difíciles.

Anexo 2: Imágenes de los valores para hacer rompecabezas





Anexo 3: Telegrama con preguntas.

TELEGRAMA ANÓNIMO



FECHA:

DIRIGIDO A: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: SECRET SPECIAL DELIVERY

TEXTO: (LO QUE MÁS TE HA LLAMADO LA ATENCIÓN DE EL PROGRAMA HASTA EL MOMENTO)

PREGUNTAS

- ¿Qué es lo que más te gustó de la jornada y qué mejorarías?
- ¿Cómo aplicarías la información aprendida con los colaboradores que tienes a cargo?
- ¿Piensas de manera diferente acerca de la organización ahora que has interiorizado los valores que persigue la misma? ¿Por qué?
- ¿Qué le aconsejarías a la institución con respecto a acciones que se puedan llevar a cabo para que tanto tú como tus alternos puedan sentirse más identificados con la organización?



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE

GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.



Jornada 5: Propósito (proyecto de vida)

Objetivo General: Promover la importancia del proyecto de vida como un paso a una vida con propósito en las diferentes facetas cotidianas, en el personal con cargos de jefaturas a través del diseño de actividades lúdicas con el propósito de incentivar el apoyo de los mandos medios al cumplimiento de los objetivos laborales de sus colaboradores.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
Presentación	Promover un espacio ameno que permita que colaboradores y facilitadores puedan presentarse, con el propósito de conocerse entre sí, fomentando la integración del grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Las facilitadoras iniciarán la jornada explicando el motivo por el cual están presentes ese día y se les agradecerá el interés y la presencia de los colaboradores.• Posterior a ello se brindarán rotuladores para que cada participante se identifique con su nombre correspondiente.	Humanos <ul style="list-style-type: none">• Facilitadoras• Colaboradores Materiales <ul style="list-style-type: none">• Plumones.• Rotuladores.	10 minutos

<p>Dinámica de ambientación</p> <p><i>“Lo opuesto”</i></p>	<p>Generar un ambiente agradable entre los/as participantes con el propósito de disminuir la tensión y facilitar el adecuado desarrollo de la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En primer momento las facilitadoras le solicitarán a los colaboradores reunirse y formar un círculo para orientarlos con las indicaciones sobre los tres niveles a desarrollar, los cuales serán: • En el primer nivel de la actividad las facilitadoras pedirá a los mismos tomar en cuenta la siguiente consigna: "Digan lo que yo digo, y hagan lo que yo digo". Antes de iniciar la actividad, se realizará un ensayo, para identificar si se ha comprendido la indicación, en el mismo las facilitadoras se integrarán para ejemplificar junto a los/as participantes. Una vez concluido este ensayo se desarrollará formalmente el primer nivel, hasta que las facilitadoras observen que los participantes dominan este nivel se dará continuidad al siguiente. • En el segundo nivel la consigna a brindar será: "Digan lo contrario a lo que yo digo, y hagan lo que yo digo". De igual manera una vez se domine este nivel se da el visto bueno para seguir adelante con el tercero y último. • Para finalizar, la tercera consigna es: "Digan lo que yo digo, y hagan lo contrario a lo que yo digo". Esta vez al dominar el tercer nivel, se ofrecerá un 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores 	<p>12 minutos</p>
---	---	---	---	-------------------

		momento en conjunto para la reflexión de la importancia de la comunicación en la ejecución de la actividad.		
Psicoeducación del tema	Potenciar los conocimientos de los/as participantes sobre proyecto de vida mediante la técnica expositiva con el fin de concientizar sobre su desarrollo en diferentes ámbitos a través de las proyecciones o metas personales.	<p>- Se brindará psicoeducación a través de un papelógrafo, para explicar la temática de proyecto de vida y cada uno de los elementos que lo conforman (Anexo 1).</p> <p>-Se finalizará brindado un espacio de preguntas para aclarar cualquier duda por parte de los participantes, pues posteriormente realizarán su proyecto de vida.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo 	25 minutos
Actividad central <i>“Mi proyecto de vida”</i>	Desarrollar una propuesta de proyecto de vida personal para influir, en la	Al terminar la psicoeducación se les brindará una hoja de trabajo (Anexo 2) en la cual, tendrán que rellenar algunos elementos tales como: Definir un título para su proyecto de vida, misión y visión, FODA, metas a corto, mediano y largo plazo y las	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores <p>Materiales:</p>	35 minutos

	<p>automotivación, y organización de ideas a llevar a cabo para lograr sus objetivos.</p>	<p>áreas de prioridad como: familiar, profesional, sentimental, laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de trabajo. • Lapiceros 	
<h2>Receso o alimentación</h2>				<p>15 minutos</p>
<p>Evaluación y cierre de sesión “Las tarjetas”</p>	<p>Evaluar los conocimientos adquiridos durante la jornada a través de un espacio dinámico de participación y reflexión para abordar la importancia de un proyecto de vida propio, cuando se es guía de otros hacia este mismo proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las modeladoras proveerán dos tarjetas de colores roja y verde. La roja es igual a no y la verde es igual a sí, donde cada participante debe levantar la tarjeta que considere necesario, para responder las preguntas de los facilitadores: • <i>¿Aprendieron algo diferente? ¿Comprendimos la temática abordada? ¿Ha que reflexión llegan? ¿Será importante contar con un proyecto de vida para poder también guiar a otros a crear el suyo?</i> El pleno dará 5 o 10 comentarios por pregunta para justificar su respuesta. Luego, los facilitadores harán una síntesis para retomar sugerencias. • El cierre de la jornada se hará con una reflexión final. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Páginas de color: Rojo y verde, para hacer las tarjetas (verdes y rojas). 	<p>10 minutos</p>

ANEXOS

Anexo 1: Información

¿Qué es un proyecto de vida?

Un proyecto de vida es un plan personal a corto, mediano o largo plazo que se piensa seguir a través de los meses o años. Se diseña con el fin de cumplir determinados objetivos o metas concretas y se basa en gustos personales, valores o habilidades.

Un proyecto de vida no limita a las personas a establecer objetivos de un solo enfoque, ya que se puede fijar en sus metas académicas, laborales o personales (como aprender a tocar un instrumento, dominar un idioma, formar una familia, viajar, etc.).

No hay ninguna regla fija sobre lo que se debe incluir en el proyecto de vida. Lo importante es que sea algo que motive e inspire a la persona, algo que lo haga sentir vivo y lleno de propósito.

Importancia del proyecto de vida

En la sociedad actual, donde las opciones y oportunidades son cada vez más diversas, contar con un proyecto de vida se vuelve aún más relevante. Permite a las personas tomar el control de su destino, trazar un rumbo claro y enfocar sus esfuerzos en aquello que realmente desean lograr.

Algunas de las características del proyecto de plan personal son:

Personalizado: Cada proyecto de vida es único y refleja la identidad y los deseos de cada individuo.

Flexible: Permite ajustes y modificaciones a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios y nuevas situaciones.

Basado en valores: Se fundamenta en los principios y creencias de cada persona, guiando sus acciones y decisiones.

Orientado a metas: Establece objetivos claros y definidos a largo plazo, mediano plazo y corto plazo que sirven como dirección y motivación.

Contextualizado: Toma en cuenta las circunstancias, objetivos, herramientas, necesidades o posibilidades, que tenga a su alcance cada persona y el entorno en el que se desenvuelve.

¿Qué se necesita para iniciar a planear el proyecto de vida?

1. Autoconocimiento: Es uno de los pasos más importantes para definir un proyecto de vida personal. Para cumplir esta parte, es vital preguntarse sinceramente: ¿Qué necesita? ¿Qué cosas le gustan? ¿Qué cosas le disgustan? ¿Cuáles son sus habilidades? Con ello podrás definir quién eres y hacia dónde quieres llegar.

2. Revisar metas: ¿Este es un proyecto actual o ya evolucionó con su crecimiento? ¿Es su proyecto o es el que quieren otras personas para su futuro? El siguiente paso a realizar es pensar y anotar aquellos proyectos que ha deseado cumplir en algún momento. Esto ayudará a evaluar si corresponden con sus intereses actuales e inquietudes, si le gustaría modificar algo o desecharlo por completo.

3. Plantear objetivos: En este caso se debe reflexionar mucho en la meta principal de su proyecto de vida, tomando en cuenta los deseos actuales. Recordando fijar tiempos, para ello puede realizar también un listado enumerando de todas sus metas ordenadas por nivel de prioridad.

4. Agregar subobjetivos: En este momento, se deberá plantear estrategias y métodos para lograr alcanzar lo que desea, para ello se recomienda generar objetivos generales y desglosar en subobjetivos. Por ejemplo: Para dominar un idioma, antes debe organizar sus actividades diarias para encontrar tiempo disponible, posterior a ello, se deberá realizar una investigación sobre qué lugares ofrecen clases de X idioma que se adapten a su rutina y en un caso más específico, ver la manera de recaudar el dinero para inscribirse.

5. Pasar a la acción y modificar si es necesario: La acción implica poner todo de sí para lograr los objetivos. En este punto deberá desarrollar la tolerancia a la frustración si alguno de los planes no sale como se tenía planeado. Es posible variar entre las pequeñas metas y objetivos de su plan de vida, dado que este puede cambiarse tanto como acontezcan varias cosas en su entorno y vaya cumpliendo con algunas de las anteriores.



Anexo 2: Proyecto de vida

JORNADA #5

MI PROYECTO DE VIDA



Título:

Realizado por:

MISIÓN:

VISIÓN:

FODA:

¿Cuáles son mis fortalezas?

¿Cuáles son mis oportunidades?



¿Cuáles son mis debilidades?

¿Cuáles son mis amenazas?

METAS PERSONALES

A corto	Mediano	Largo plazo

ESPECTATIVAS EN MIS ÁREAS

Familiar	Profesional	Sentimental	Laboral





GOBIERNO DE
EL SALVADOR

GOBIERNO DE EL SALVADOR

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE

GERENCIA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.



Jornada 6: Dirección (Liderazgo)

Objetivo General: Promover el liderazgo en el trabajo en equipo en el personal en cargo de jefaturas a través del diseño de actividades lúdicas y de campo con el propósito de incentivar la formación de un equipo más sólido y efectivo en las jornadas laborales.

Actividad	Objetivo Especifico	Procedimiento Metodológico	Recursos	Tiempo
Presentación	Promover un espacio ameno que permita que colaboradores y facilitadores puedan presentarse, con el propósito de conocerse entre sí, fomentando la integración del grupo.	<ul style="list-style-type: none">• Las facilitadoras iniciarán la jornada explicando el motivo por el cual están presentes ese día y se les agradecerá el interés y la presencia de los empleados.• Posterior a ello se brindarán rotuladores para que cada participante se identifique con su nombre correspondiente.	Humanos <ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Colaboradores Materiales. <ul style="list-style-type: none">• Plumones• Rotuladores.	10 minutos

<p>Dinámica de ambientación</p> <p><i>“Confiando al cuadrado”</i></p>	<p>Generar un ambiente agradable entre los/as participantes con el propósito de disminuir la tensión y facilitar el adecuado desarrollo de la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primero se formarán 2 grupos de acuerdo a la cantidad de los participantes, indicando a cada equipo que forme un círculo, entregándoles la cuerda. • Luego las facilitadoras proporcionarán la consigna de la actividad, seguidamente venderán a cada participante, procurando que ninguno de ellos/as logre visualizar a su alrededor, se colocará la cuerda en el suelo y deberán de intentar formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse las vendas, creando cada equipo su propia estrategia, el primero que logre realizar el cuadro perfecto en menor tiempo será el ganador. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores • Materiales. • Una cuerda larga y una venda para cada persona. 	<p>10 minutos</p>
<p>Psicoeducación del tema</p>	<p>Potenciar los conocimientos de los/as participantes sobre trabajo cooperativo mediante la técnica expositiva con el fin de mejorar las relaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La psicoeducación se dividirá en 2 momentos en la jornada: • Primero momento (Luego de la dinámica de ambientación): Se brindará información sobre la definición de liderazgo y características de un buen líder (Anexo 1, información). • Luego habrá un momento de preguntas y respuestas que puedan surgir por parte de los colaboradores 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo 	<p>20 min.</p>

	interpersonales en el ambiente laboral.	sobre la temática expuesta.		
<p>Actividad central</p> <p><i>“En busca de un lider”</i></p>	<p>Analizar la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr fines y objetivos, que involucren a personas y grupos en un marco de valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes serán divididos en tres grupos de 10 personas (o un número proporcional del total de participantes) luego se les pedirá que, dentro de sus grupos, se inventen un nombre con su grito de equipo antes de empezar. Luego se les darán 4 minutos para conversar acerca de sus capacidades individuales en lo que destaquen y otras y en las que no permitiendo un mejor autoconocimiento. • Al terminar el tiempo una facilitadora elegirá un líder de cada grupo quien los guiará en el primer obstáculo, a los otros participantes mientras tienen los ojos vendados y van sujetos por un lazo, escuchando únicamente instrucciones verbales de quien los conduce. <p>Los equipos tendrán en cuenta que se tomará el tiempo para nombrar al ganador. A continuación, se describen los obstáculos a vencer:</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Colaboradores <p>Materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 cuerdas para formar las dos redes de araña. • 3 palos de medio metro y 3 de 1 metro. • 10 pañoletas. • cinta adhesiva. • Imágenes impresas de objetos, personajes públicos. • Llantas, conos de tránsito. • Vasos con refresco. • Un podio de 	40 minutos

		<p>1. Comenzará con una Tela de araña que se encontrará a solo 1 m de un lado y 1.5 metros del otro del suelo ellos tendrán que atravesar a rastras la misma y no podrán rosarla en ningún momento pues si lo hacen vuelven al punto de partida, su líder ira tras ellos desde el costado apoyando y brindando indicaciones.</p> <p>2. Al salir de la telaraña se les solicitará que retiren la venda de los ojos, que se desaten la cuerda y que hagan un cambio de líder por medio de una elección en donde todos participen y den su opinión del porque confiar en esa persona. Al término de la elección, se explicará brevemente el papel que jugará este líder: Que por medio de palabras clave, sus compañeros adivinen la imagen de un objeto, famoso, etc., la cual se colocará en sus espaldas mientras están en una fila india.</p> <p>Por lo que se brindarán de dos a tres minutos para que sus compañeros les propongan estrategias o técnicas las cuales tenga en cuenta al realizar su labor, ya que una vez se dé un silbato de inicio no podrán recibir ayuda. Sin embargo, de detectarse alguna anomalía(trampa) se sancionará con 1 minuto</p>	<p>premiación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medallas. 	
--	--	--	--	--

		<p>de retención antes de continuar con la última etapa.</p> <p>3. Para culminar se les aclarara a los participantes que, aunque siguen siendo un equipo en esta última etapa serán libres de atravesar los obstáculos de llantas, conos en zic zac y beberse un vaso de refresco como deseen sin recibir indicaciones de nadie, pero dando su mejor esfuerzo al equipo, una vez todos terminen este circuito se concluye deteniendo el tiempo (ver anexo 2, para visualizar como se debe ver la estructura de las etapas completa).</p> <p>- Al terminar las etapas se facilitará un momento de reflexión con todos los usuarios quienes abordarán su opinión sobre la experiencia que tuvieron al trabajar en sus respectivos equipos en la coordinación de esfuerzos, la comunicación, el respeto mutuo a través de los tres tipo de liderazgo autocrático (poder absoluto de los trabajadores), democrático (las personas a su cargo se integran y contribuyan al proceso de toma de decisiones) y laissez-faire (deja hacer a tus colaboradores, pues ellos saben lo que deben</p>		
--	--	---	--	--

		<p>hacer). Las participaciones serán de forma voluntaria.</p> <p>Ojo: La pregunta generadora podría ser: ¿Lograron identificar los diferentes tipos de liderazgo durante el proceso?</p> <p><u>Nota:</u> Para todo el proceso habrá un facilitador que monitoreará a cada uno de los grupos. Y se hará un pequeño acto de premiación de los tres lugares.</p>		
<h2>Receso o alimentación</h2>				15 minutos
<p>Evaluación y cierre de sesión.</p> <p><i>“Liderando en compañía”</i></p>	<p>Evaluar los conocimientos adquiridos durante la jornada a través de un espacio reflexivo a fin de fomentar la importancia de un buen liderazgo en la conducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para socializar sobre las actividades ejecutadas durante la jornada de trabajo, se generará un espacio donde a través de un video ilustrativo corto (ver anexo 3) que permita concientizar el significado de un buen liderazgo en un equipo que pueda potenciar las habilidades de los más para liderar en sus labores y vida personal. Al finalizar la reproducción del video se solicitarán participaciones sobre 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadoras • Colaboradores <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laptop. • Proyecto • Vídeo de YouTube “El ser un buen líder”. • Paquete de Post- 	15 minutos

	de un equipo de trabajo.	<p>¿Por qué se facilita el trabajo cuando se realiza de la mano de un buen líder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente se brindará un post-it a cada participante para que puedan escribir brevemente qué significa ser un líder para cada uno/a. • Al finalizar se construirá una figura con los post-it todas las ideas descritas por los participantes y se agradecerá por las participaciones. • Finalmente se agradecerá por la participación asistencia a la jornada. 	it.	
--	--------------------------	---	-----	--

ANEXOS

Anexo 1: Información

¿Qué es el liderazgo?

Es el conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas.

Importancia del liderazgo

El liderazgo es importante porque es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización. Además, es relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el equipo se mantenga en orden, ejecute acciones y logre los objetivos establecidos.

¿Qué es ser un líder?

Un líder es el ejemplo a seguir, es un modelo para todo el grupo o equipo de trabajo dentro de la organización. Es una persona sencilla, auténtica, dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas, luchadora por sus principios, con adecuadas relaciones humanas. Diseña y utiliza estrategias durante su gestión, ostenta una visión de largo plazo, es flexible, proactivo, negocia, toma la iniciativa, convoca, motiva, incentiva y evalúa de manera sistémica a su equipo de trabajo. Anticipa riesgos, posee buena comunicación y capacidad de integración, logrando en los miembros de la organización una sinergia.

Características de un líder:

1. Humildad y tolerancia
2. Responsabilidad y Respetuoso
3. Carisma
4. Compromiso
5. Empatía
6. Negociación
7. Motivar al grupo
8. Resolución de problemas

9. Comunicación efectiva

10. Escucha activa

Un líder ¿nace o se hace?

Cuando se habla de líderes se piensa en personajes que a lo largo de su vida mantuvieron una influencia visible, como la Madre Teresa de Calcuta, Martin Luther, Nelson Mandela o Mahatma Gandhi, que manifestaron una actitud positiva en la sociedad en que vivieron, y que su legado permanece en la actualidad.

Entonces para dar respuesta a la pregunta, es necesario hacer un cuestionamiento alrededor de que un liderazgo está sujeto al efecto del líder en los seguidores, más que de la personalidad de éste.

Con esta idea en mente, se puede responder que el líder no nace, sino que se hace, acá se está frente a un liderazgo accesible a personas que de acuerdo a las circunstancias de vida se llega a ser líder en atributo de las responsabilidades y compromisos que puedan surgir en el camino. En resumen, por la influencia que los cargos de jefatura requieren para ejercer sobre los demás directrices, en lo que respecta al trabajo en equipo para el cumplimiento de metas establecidas dentro una organización, se debe moldear poco a poco un líder al cual se vea con orgullo.

Combinación entre jefatura y liderazgo

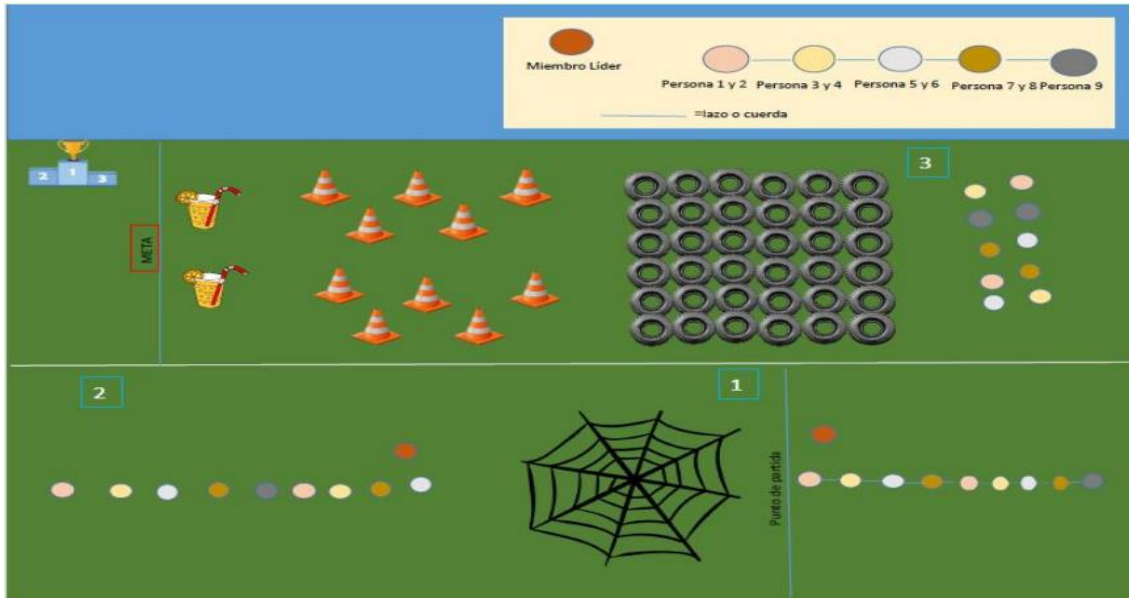
Toda entidad debe tener lineamientos claros, orientados desde su misión y visión, esto favorece su solidez. Y las jefaturas dentro de las organizaciones son las que por su rango, dirigen a los diferentes grupos dentro de ellas.

Entonces, aunque ser jefe no indica ser un líder, sí es óptimo, que las jefaturas tengan intrínseco y plasmado características de liderazgo, esto favorecerá a la organización, logrando que el personal involucrado sienta una real identidad y realice de manera efectiva las tareas asignadas.

Las organizaciones deben evolucionar de manera efectiva hacia jefaturas con liderazgo, orientadas hacia una valiosa combinación entre líder y jefe. De esta manera se garantiza, en alguna medida, una buena administración de los recursos humanos, logrando la formación de equipos de trabajo

efectivos, en donde los miembros se sientan comprometidos e identificados con la entidad, aspirando a lograr de manera eficiente y eficaz las metas propuestas.

Anexo 2:



Anexo 3: Vídeo “El ser un buen líder”



El ser un buen líder

Link del video: <https://www.youtube.com/watch?v=bWX0AgAYG44>

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Objetivo: Identificar el cumplimiento de indicadores a partir de las competencias retomadas durante la implementación de la implementación del programa “Camino a un líder emocional” a fin de evaluar objetivamente el aprendizaje adquirido.

Nombre de encargado del programa:
Fecha de finalización del programa:

Indicación: Evaluar el número que consideres pertinente en la casilla nivel de cumplimiento de indicadores correspondientes según la escala proporcionada a continuación, durante las jornadas de programa “Camino a un líder emocional”.

1= Se cumplieron totalmente las expectativas

2= Se cumplieron moderadamente

3= No se cumplieron

Área	Nivel de cumplimiento	Observaciones
Reconocimiento		
Ambiente laboral		
Autonomía		
Pertenencia		

Propósito		
Dirección		
Se visualizó otra área de avance, que no se contemplaba implícitamente en el programa.		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACENTO Escuela de Animadores.(2022). Lucha de Dragones. Acento. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=eVyeVpc8fy0>
- Agencia, S. (2022, diciembre 26). ¿Qué Es un Proyecto de Vida? *Unila*.
<https://www.unila.edu.mx/que-es-un-proyecto-de-vida/>
- BUK (2023) ¿Qué es el reconocimiento laboral y cuál es su importancia? Recuperado de
<https://www.buk.mx/blog/el-reconocimiento-laboral-y-su-importancia>
- Consultora Gestal (s.f) Dinámica Grupal: Comunicación y acción. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=HgVopGVpoUk>
- Concepto. (s/f)¿Por qué son importantes los valores? - Análisis y tipos de valores. Recuperado el
5 de septiembre de 2023, de <https://concepto.de/importancia-de-los-valores/>
- Francisco (2020) Reconocimiento laboral. La técnica clave para la retención del talento humano.
FIDES. Recuperado de <https://fidesconsultores.com/el-reconocimiento-laboral-la-tecnica-clave-para-la-retencion-del-talento/>
- Hutchinson, S. M. (s/f). Janium.net. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de
<https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- IEP*. (s. f.). *8 características de un buen líder ¿Las tienes?* / Instituto Europeo de Posgrado.
<https://www.iep-edu.com.co/caracteristicas-de-un-buen-lider/>
- IEU (2018) Autonomía laboral. Recuperado de <https://ieu.edu.mx/blog/tendencias/autonomia-laboral/#:~:text=La%20autonom%C3%ADa%20laboral%20se%20define,Veamos%20sus%20principales%20ventajas.>
- INDEED (2023) Características de un ambiente laboral sano. Recuperados de
<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/ambiente-laboral-sano>

Negrete, L. (S/f). Www.uv.mx. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/VALORES-UNIVERSALES.pdf>

Southern New Hampshire University (2022) *¿Por qué es importante el liderazgo?* (s/f). Snhu.edu. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de <https://es.snhu.edu/noticias/por-que-es-importante-el-liderazgo>

Shelley pursell (2023) reconocimiento laboral, tipos, ejemplos y como aplicarlo en tu empresa. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>

SAP CONCUR (2022) *¿Cuáles son las características de un ambiente laboral favorable y como crearlo?*. Recuperado de <https://www.concur.co/blog/article/ambiente-laboral-favorable#:~:text=El%20ambiente%20de%20trabajo%20involucra,calidad%20del%20aire%2C%20entre%20otros.>

UTP (2023). Edu.pe. Universidad Tecnológica de Perú. Recuperado el 5 de septiembre de 2023, de <https://www.utp.edu.pe/blog/vida-universitaria/que-es-un-proyecto-de-vida-y-por-que-es-importante>