

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Incentivos no monetarios mediante un sistema de salario emocional para los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA en el segundo semestre del 2024

MODALIDAD DE PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA

IRENE TOBAL VALVERDE

**TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN
MBA. MARCO BETANCOURT QUESADA**

**SEDE ARANJUEZ
SAN JOSÉ, COSTA RICA
OCTUBRE, 2023**

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico al siempre y fiel Dios, mi Dios... quien, aun en la adversidad, me ha sostenido y traído hasta aquí para lograr los objetivos y alcanzar esta meta.

A mi esposo, por su sacrificio, acompañamiento y apoyo para realizar este proyecto que desde niña tuve el anhelo de hacer; aun en medio de la tempestad, no dejó de creer en mí para impulsarme a seguir. Por supuesto, a mis hijitos, por su paciencia para que mamá pudiera estudiar hasta altas horas de la noche y dedicar tiempo a esta carrera profesional con el objetivo de crear un futuro mejor para todos.

A mis padres y hermanas, quienes con sus palabras de aliento me dieron el impulso para seguir adelante y así cumplir con mis ideales.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de tesis, principalmente, quiero agradeceré a mi Dios, por bendecirme, proveer y darme la fuerza tanto interna como externa para lograr este anhelo que muchas veces vi imposible de realizar.

A mis profesores, quienes fueron los formadores principales durante mi carrera profesional, aportaron sabiduría y conocimiento en mi andar. En especial, al profesor Betancourt Quesada, por su aporte intelectual, suministro de ideas y guía; ha sido pieza clave para el desarrollo de esta investigación; así mismo, con su visión en muchas áreas cotidianas del ser humano potenció mi interés por colaborar a los demás.

A mi amado esposo y adorables hijos, por la paciencia y el acompañamiento fiel en este proceso. Este logro también es de ustedes.

CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	ii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
CARTA DE SOLICITUD DE DEFENSA	iv
CÉDULA DE IDENTIDAD	v
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE CUADROS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
Tema de la investigación	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos del estudio.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación	5
Antecedentes de la investigación.....	7
Antecedentes nacionales.....	7
Antecedentes internacionales.....	10

Alcance	14
Delimitaciones.....	15
Temporales, espaciales y legales	15
Teóricos.....	15
Normativos.....	15
Limitaciones	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
Marco contextual.....	17
Antecedentes de RACSA.....	18
Estructura organizacional RACSA	19
Misión	20
Visión.....	20
Valores	20
Microentorno.....	21
Ubicación geográfica	21
Clientes	21
Socios estratégicos	21
Competidores	21
Macroentorno	21
Características económicas	22
Entorno tecnológico.....	22
Entorno político y legal	22
Marco conceptual.....	23
Salario emocional	23
Diseño del salario emocional	27

Calidad de vida	28
Retención de personal	29
Motivación.....	36
Satisfacción laboral.....	40
Beneficio tangible	42
Beneficio intangible.....	42
Salario escolar	43
Teletrabajo.....	43
Vacaciones	43
Regímenes laborales aplicables para los colaboradores del servicio 1193 de RACSA	44
Rotación de personal.....	44
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	45
Metodología de la investigación.....	45
Enfoque metodológico	45
Enfoque cuantitativo	46
Enfoque mixto.....	46
Diseño.....	46
Tipo de investigación	47
Sujeto de estudio	47
Población	48
Muestra	48
Fuentes de información.....	49
Fuentes primarias	49
Fuentes secundarias.....	49

Variables e indicadores.....	50
Variables.....	50
Definición conceptual	51
Definición operacional	51
Definición instrumental	51
Indicadores	52
Técnicas e instrumentos	55
Entrevista.....	55
Encuesta.....	55
Validación de instrumentos	56
Tratamiento de Información recolectada.....	56
Plan de tabulación	57
Plan de análisis.....	57
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
Análisis de resultados	59
Interpretación de los resultados	60
Análisis general de la información	60
Resultados de satisfacción	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL	85
Fortalecimiento del plan de carrera.....	86
Convenio para obtener beneficios	88
Continuidad con la modalidad laboral de teletrabajo	89

Incentivos de bienestar	89
Celebración de fechas especiales	89
Día del hombre y de la mujer	90
Día del amor y de la amistad	90
Día de cumpleaños	90
Incentivo para los agentes que conforman los canales de atención Telemarketing y Salientes	91
BIBLIOGRAFÍA	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de RACSA.....	19
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Desglose generacional del personal	61
Gráfico 2. Antigüedad del personal servicio 1193	62
Gráfico 3. Representación por género servicio 1193	63
Gráfico 4. Satisfacción con beneficios actuales	64
Gráfico 5. Satisfacción con beneficios actuales Canal Ventas (Telemercadeo y Saliente)	65
Gráfico 6. Satisfacción con beneficios actuales Canal Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Back Office, Calidad y Capacitación)	65
Gráfico 7. Percepción de balance de tiempo vida personal - trabajo	66
Gráfico 8. Satisfacción con instalaciones de trabajo	67
Gráfico 9. Conocimiento sobre concepto de salario emocional.....	68
Gráfico 10. Percepción de salario emocional en RACSA.....	69
Gráfico 11. Sentido de permanencia a la empresa por los incentivos.....	70
Gráfico 12. Importancia de los incentivos dentro de una organización	71
Gráfico 13. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (General).....	72
Gráfico 14. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (Ventas)	73
Gráfico 15. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación).....	74
Gráfico 16. Importancia de incentivos económicos por cumplimiento de ventas	75
Gráfico 17. Conocimiento de beneficios actuales	76
Gráfico 18. Importancia de los incentivos actuales para permanecer en el servicio	77

Gráfico 19. Valoración de atracción de otros incentivos Servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación)..... 78

Gráfico 20. Preferencia de incentivos canal de Telemarketing y Saliente..... 79

Gráfico 21. Preferencia de incentivos canales de servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación)..... 80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen generacional.....	32
Cuadro 2. Definición de variables.....	53
Cuadro 3. Preferencia de incentivos y uso que tendrían	81
Cuadro 4. Afectación financiera por renuncia de ejecutivos a canal de atención de Telemercadeo	91
Cuadro 5. Esquema de incentivo o bono por ventas	92
Cuadro 6. Esquema de incentivo o bono por ventas	92
Cuadro 7. Multas por pagar debido a incumplimiento de RACSA con el cliente	92
Cuadro 8. Ganancia obtenida al implementar el servicio	93
Cuadro 9. Plan de comunicación de la propuesta	94
Cuadro 10. Propuesta detallada.....	95
Cuadro 11. Pago de multas a clientes y pagos ante el Ministerio de Hacienda	97
Cuadro 12. Costos por renunciaciones en el primer semestre 2023	98

RESUMEN

A través del tiempo, los seres humanos activos laboralmente han buscado trabajos con una remuneración monetaria de acuerdo con su formación profesional, donde la paga sea congruente con las funciones del puesto que desempeñan. Sin embargo, con el pasar de los años y de acuerdo con la edad generacional, condición personal y social, existen otros factores motivantes para establecerse en una empresa.

En los últimos años, la preocupación de la empresa ha sido contar con el mejor capital humano, por lo que idean estrategias para atraer aquella fuerza laboral que sea la mejor calificada, además de retenerla; por lo tanto, se han esmerado por ofrecer incentivos complementarios a los económicos, que produzcan un buen clima organizacional y, por ende, la satisfacción de los colaboradores.

La forma de compensar al personal ha ido transformándose con el tiempo, esto debido a que las nuevas generaciones han impulsado una nueva forma de valorar las compensaciones que un trabajo les puede dar. La parte monetaria sigue siendo importante, pero no la de mayor relevancia; si la empresa no ofrece ningún incentivo no monetario, surge el riesgo de que se produzca fuga masiva de personal y se lleven la inversión de conocimiento hacia otras empresas, incluyendo sus competidores directos. En la actualidad, los colaboradores felices tienen mayor éxito, lo que da como resultado una organización exitosa, con posibilidad de aumento en su productividad.

Razón por la cual, las organizaciones ofrecen a sus colaboradores aquellos beneficios no monetarios que complementan su salario económico mensual, con el fin de que el hecho de prestar sus servicios laborales dentro de la organización consuma las expectativas de cada colaborador. De tal forma que vea un futuro estable en ella e incluso de crecimiento dentro de la compañía, por lo que no desee marcharse.

El salario emocional está siendo el reto más importante para retener a los mejores talentos, así como mejorar el desempeño de los colaboradores. Las nuevas generaciones dan más valor al equilibrio entre la vida familiar y laboral que al salario monetario, por lo cual la implementación del salario emocional es una estrategia utilizada por las empresas para fidelizar al talento y motivarlo para llevar a cabo sus funciones con excelencia, de lo que se obtiene como resultado un ganar-ganar, siendo que se cuente con colaboradores felices, leales y exitosos, lo cual trasciende en que la empresa sea exitosa y productiva.

ABSTRACT

Over time, human beings active in the workplace, look for jobs with a monetary remuneration according to professional training, where the salary is consistent with the functions of the position they play, however, with the passage of time and according to the generational age, personal and social condition, there are other motivating factors to establish themselves in a company.

In recent years, the concern of the company is to have the best human capital, for which they devise strategies to attract that workforce that is the best qualified, in addition to retaining it, for which they have endeavored to offer complementary incentives to the monetary ones, which produce a good organizational climate and therefore the satisfaction of the staff.

How to compensate staff It has been transformed over time, this because the new generations have promoted a new way of valuing the compensations that a job can give them.

The monetary part is still important, but not the most important, if the company does not offer any non-monetary incentive, the risk arises that there will be massive flight of personnel and take the investment of knowledge to other companies, including their direct competitors. Today, happy employees are more successful, which results in a successful organization, with the possibility of increased productivity.

Reason why, organizations offer their employees those non-monetary benefits that complement their monthly economic salary, so that the fact of providing their labor services within the organization consumes the expectations of each employee, in such a way that they see a stable future within it and even growth within the organization and do not want to leave it.

The emotional salary is being the most important challenge to retain the best talent, as well as improve the performance of employees. The new generations, give more value to the balance between family and work life, than to the monetary salary, so the implementation of the emotional salary is a strategy used by companies to retain talent and motivate it to carry out its functions with excellence, which results in a win-win, being that they have happy, loyal and successful collaborators, which transcends that the company, successful and productive.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación se desarrolló con el objetivo de analizar los procesos que debe efectuar RACSA, a fin de implementar incentivos no monetarios mediante un sistema de salario emocional, para los colaboradores del servicio 1193 de la empresa, en el segundo semestre del 2024. Para ello, participaron en la investigación 118 colaboradores al 31 de julio del 2023, pertenecientes al *call center* del servicio 1193.

El enfoque de investigación empleado es de tipo mixto, ya que este utiliza aspectos tanto de un enfoque cualitativo como cuantitativo, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es beneficioso combinarlos. Además, debido a la naturaleza del tipo de investigación y sus características, el cuestionario del presente trabajo se caracteriza por usar una escala tipo Likert que, según Hernández et al. (2014), es un método donde existe un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o interrogantes, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

Con el fin de desarrollar el tema del presente estudio, así como cumplir con los requisitos establecidos por la institución educativa, en el capítulo I se encuentra una breve introducción sobre el tema seleccionado, los antecedentes nacionales e internacionales; estos se asientan con investigaciones previas al trabajo de investigación, así como su importancia y los objetivos que están vinculados a este. Además, en este apartado, se describe el problema de investigación, la justificación, el objetivo general y los específicos, así como los alcances y limitaciones del trabajo.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se pretende dar a conocer teóricamente cada uno de los conceptos de relevancia para el estudio; conceptos básicos y relacionados con el salario emocional, en cuanto a características, importancia de su aplicación para la retención de talento humano, componentes del salario emocional, así como elementos motivadores de acuerdo con la edad generacional de los colaboradores. En este apartado, también se puede encontrar antecedentes de RACSA, su estructura organizacional, macroentorno, su forma de administración y funcionalidades.

El capítulo III atañe al marco metodológico. Este responde a un diseño descriptivo, basado en medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, en cuanto a factores motivacionales que pueden ser utilizados como insumos en la implementación del salario emocional dentro de RACSA.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis de datos, donde se analizan los resultados obtenidos, según escala tipo Likert; el cual, según Ospina et al. (2003), es un método donde existe un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o interrogantes, ante los cuales se pide la percepción de las personas a las que se les cuestiona sobre los factores e incentivos que se pueden instaurar como salario emocional.

Luego, en el capítulo V, se presentan las conclusiones donde se muestran los principales aspectos de la investigación realizada, además de las recomendaciones generales y específicas brindadas a RACSA, específicamente, a la Dirección Administrativa Financiera.

Por último, en el capítulo VI, se brindan propuestas, a la Dirección Administrativa Financiera de RACSA, con el objetivo de plantear las recomendaciones y aplicarlas. Con ello se asegura un ambiente laboral acorde a las necesidades y demandas de los colaboradores, a fin de lograr una jornada laboral productiva para todas las personas; reducir el porcentaje de rotación de los colaboradores que conforman el servicio 1193, mediante la retención de personal, por medio de la implementación de incentivos no monetarios, llamados salario emocional.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La problemática que se busca resolver con esta investigación corresponde a que, actualmente, los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA no cuentan con incentivos no monetarios. Por lo que en este apartado se brindan más detalles al respecto.

Tema de la investigación

A partir de la problemática mencionada, se define el tema de investigación: “Incentivos no monetarios mediante un sistema de salario emocional para los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA en el segundo semestre del 2024”.

Planteamiento del problema

Uno de los problemas laborales más frecuentes en la relación entre los colaboradores y patronos se relaciona con el salario, ya que es un componente que depende del rendimiento, calidad de la producción, grado de responsabilidad, y está sujeto a los ingresos y rentabilidad de la empresa.

En este sentido, RACSA pasó por una crisis financiera, la cual suscitó que no se aplicaran aumentos por costo de vida desde 2015 hasta el 2016, por lo que, en el 2017, se aplicó un aumento general para todos los colaboradores del servicio 1193 de un 2%, solo para ese año. Posteriormente, en diciembre del 2018, se aplicó un aumento masivo de ¢3 750, así como la aplicación de equiparación salarial, donde se inició un proceso de cierre de brechas y homologación con los salarios del mercado laboral. Sin embargo, dentro de esta propuesta se atiende únicamente el salario monetario.

RACSA es considerada una empresa estatal, que no puede costear o invertir en amplios incentivos laborales, debido a las limitaciones propias incluidas en las leyes del sector público, como lo son la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131, del 16 de octubre del 2001.

Lo anteriormente mencionado representa limitantes para establecer paquetes de incentivos no salariales para los colaboradores del servicio 1193 de RACSA; lo que provoca, en cierta parte de la población, desmotivación, mal clima laboral, altas tasas de rotación e incide en la productividad.

Una empresa con trabajadores desmotivados tiene como pronóstico un bajo rendimiento de productividad y con ello también la fuga del personal. Al momento de realizar y dirigir las actividades laborales, los conflictos dentro del trabajo pueden empeorar, hasta el punto del deterioro, lo que hace difícil resolver estos conflictos por parte de la administración de una empresa.

Todo esto puede dejar como resultado, la caída o quiebra del negocio, pues no existe el éxito en la producción y no se puede cumplir con los objetivos planteados, sobre todo, en un mercado donde hay una demanda muy alta por parte de los clientes y existen otras compañías que compiten para saciar esas necesidades.

Con las limitaciones propias de las leyes como generalidad, al tratarse del sector público, un estudio de incentivos no monetarios proporcionará un ambiente de confianza y aumentará la motivación de los colaboradores, misma que ayudará a alcanzar los objetivos de la organización. Por lo anterior, el problema se establece de la siguiente manera: *¿Cómo incentivar no monetariamente, mediante un sistema de salario emocional, a los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA en el segundo semestre del 2024?*

Objetivos del estudio

Objetivo general

Proponer incentivos no monetarios, mediante un sistema de salario emocional, a los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA en el segundo semestre del 2024.

Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de los colaboradores del servicio 1193 de RACSA sobre programas de incentivos y el salario emocional.
2. Establecer las motivaciones de los colaboradores del servicio 1193 para mejorar su rendimiento laboral e incrementar la productividad.
3. Proponer un plan o modelo de salario emocional con incentivos no monetarios que produzca satisfacción laboral para los colaboradores del servicio 1193 de RACSA, así como un incentivo económico para los recursos que conforman los canales Telemercadeo y Salientes, mismos que están asociados a ventas.

Justificación

En una economía, el principio básico orientador, según plantea Chiavenato (2018):

No debe concederse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad y moral por parte del empleado. Todo beneficio debe contribuir a la organización, de manera que sea igual a los costos o, por lo menos, los reduzca o los compense al producir algún retorno. (p,50)

Así mismo, Chiavenato (2018) menciona lo siguiente en cuanto a los incentivos no monetarios o beneficios a los colaboradores: “Los beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y

sentirla suya” (p. 39). Por su parte, los costos de beneficios, como lo describe Chiavenato (2018):

Deben compartirse entre la organización y los empleados beneficiados. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para alcanzar un propósito de grupo. Por lo general, los beneficios obtenidos con facilidad dejan de despertar interés: todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer, a los ojos de éstos, algo legalmente obligatorio o servicio de calidad inferior. (p.50)

La presente investigación se realiza debido a la necesidad de RACSA de contar con un paquete de incentivos y beneficios reales para los colaboradores que conforman el servicio 1193. Sobre este tema, existen muchas dudas y limitaciones asociadas al tipo de sector en el que se encuentra la empresa, lo cual ha sido el factor determinante para que no se hayan ejecutado estudios al respecto.

Actualmente, la organización no cuenta con incentivos no monetarios adecuados para una empresa de tecnología, en un mercado laboral en crecimiento y con alta demanda. De ahí la necesidad de buscar información e incorporar dichos incentivos a los funcionarios que conforman el servicio 1193.

Los principales beneficiados con la investigación serán los colaboradores de la empresa RACSA que conforman el servicio 1193, a quienes se les está tomando en cuenta el desempeño, lealtad y los años de servicio dentro de la empresa, por los cuales recibirán los beneficios, mejorando su calidad de vida.

Debido a lo anterior, la investigación intenta solucionar la problemática en las altas tasas de rotación del personal, ausentismo, incapacidades, así como atracción y retención de colaboradores, haciendo de conocimiento a la administración superior y otros departamentos relevantes como el Departamento de Talento Humano, que el tema de satisfacción del personal ha cambiado y que, para mantenerlo, se debe procurar la innovación, y añadir valor al salario percibido por el colaborador del servicio 1193. A su vez, la información obtenida durante la investigación puede ser sometida a revisión por

parte de entes internos, con el fin de que brinden el aval técnico, legal y financiero, según lo establece la Ley y las políticas internas, para que se ejecute de la manera más idónea.

Antecedentes de la investigación

Antecedentes nacionales

De cara a las mejores prácticas en material laboral y con el fin de evitar la fuga de recurso humano clave, actualmente, se ha concientizado que, en el mercado laboral, existen ofertas laborales que consideran no solo la remuneración monetaria, sino también una serie de incentivos que atraen a las diferentes generaciones.

Entiéndase que cada vez es más importante para los colaboradores mantener un bienestar general entre su vida personal y laboral. En este sentido, el servicio 1193 presenta altas tasas de rotación, debido a que cuenta con pocos incentivos no monetarios que propicien el salario emocional para sus colaboradores. El González (2017) define el salario emocional de la siguiente forma:

El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. (p.80)

El salario emocional surge como una forma de prevenir, atenuar y mitigar los efectos adversos de los factores de riesgo psicosocial asociados al entorno laboral. Según el estudio denominado *Factores de Riesgo psicosocial para el estrés laboral*, desarrollado por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica (2016), se pueden definir varios riesgos psicosociales que aumentan el estrés laboral de los colaboradores en una empresa, tales como factores de riesgo intralaborales y extralaborales, que afectan la salud mental de los colaboradores y hacen que se sientan insatisfechos dentro de su organización. Por lo cual, deben diseñarse estratégicamente, incentivos no monetarios que minimicen esos factores de riesgo y compensen el desempeño del colaborador, con el fin de que se sientan felices en sus centros de trabajo.

Actualmente, la competitividad de las empresas se resalta más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios. Por lo tanto, es importante considerar cómo potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo y lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades empresariales. Para alcanzar este objetivo, se debe considerar cómo mantener a los colaboradores satisfechos, motivarlos e incentivarlos a alinearse con las metas organizacionales.

En Costa Rica, desde hace ya varios años, las empresas transnacionales han venido a revolucionar la forma en que se desarrollan las relaciones laborales con los colaboradores y establecen una serie de estímulos e innovación, por medio de la cual atraen al mejor talento, lo desarrollan y mantienen. Para algunas empresas nacionales, es difícil competir en el mercado de atracción laboral, debido al factor generacional. Esto porque las generaciones milenial o generación Y, así como la generación centenal o generación Z, son las más fáciles de atraer, ya que buscan algo más que un buen salario económico, es decir, beneficios. Son precisamente estos grupos generacionales los que tienden a caracterizarse por ser emprendedores, dinámicos, con mentalidad innovadora y deseosos de nuevos retos, por lo cual, toda organización con miras al futuro requiere incorporar este tipo de talento dentro de la empresa.

Los candidatos tienen mayor conocimiento del que jamás han tenido en tiempos pasados, debido a que poseen acceso a más información y toman decisiones en función de esta. Por lo tanto, las empresas deben ser más estratégicas con respecto a dónde buscan a sus candidatos, claramente, de acuerdo con la necesidad del puesto y su perfil, que conlleva una serie de peticiones o requisitos.

Según el Ministerio de la Presidencia (Comunicado Ministerio de la Presidencia, Costa Rica, 2019), al cierre del 2019: “se contaba con más de 300 empresas transnacionales, que generan 118.245 empleos directos y 58.980 empleos indirectos”, brindando trabajo decente, crecimiento económico, equidad de género, industria, innovación, educación e incentivos para que los colaboradores desarrollen sus tareas de la mejor manera.

Asimismo, diversificar o innovar es una opción, con jornadas laborales distintas a las tradicionales de ocho o doce horas, para dar un paso más cercano a las jornadas de medio tiempo, teletrabajo, horarios flexibles, etc. También, el valor agregado y beneficios para los colaboradores son buena opción, como permitir vestimenta casual, teletrabajo, u otros incentivos, eso sí, personalizados según el colaborador asociado al puesto de trabajo.” Gudiño, R. ¿Cuáles son las tendencias de Recurso Humano para el 2020? (larepublica.net).

De acuerdo con la Revista Summa (2018), “el salario es una compensación no económica que se les otorga a los trabajadores” (párr. 2). En la publicación, la revista se refiere al salario emocional como aquel conjunto de incentivos que ofrece la empresa, adicional a la remuneración económica, que motiva al personal y lo fideliza, con lo cual se logra un beneficio tanto para el patrono como para el trabajador.

La Revista Summa (2018) basa sus afirmaciones en decir que las empresas han evolucionado, mediante la creación de estrategias para atraer y retener el talento humano de calidad; debido a que, con la dinámica mundial, es necesario contar con equilibrio entre calidad de vida y el ámbito personal, donde la población laboralmente activa busca tener tiempo para todo, sin sentirse abrumada por la parte laboral.

El incluir dentro de la compensación salarial, el salario emocional, es una estrategia clave que ha funcionado para contar con colaboradores más proactivos, eficientes y comprometidos con la empresa. En el artículo, se concluye que, dentro de la legislación costarricense, no es una obligación instaurar en la empresa el salario emocional, por lo que es importante normalizarlo y regularlo, delimitando las reglas y políticas para su implementación dentro de una empresa.

Durante el 2021, RACSA, con miras a la estrategia 2019-2023, realizó un intento por incorporar dentro de su sistema de compensación, el salario emocional; sin embargo, encontraron barreras de apertura por parte de la máxima autoridad, puesto que esta consideraba que RACSA no se encontraba en la necesidad de incluir un paquete de incentivos; ya que, en ese momento, estaba en proceso de implementación el Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos. Así como la incertidumbre sobre si RACSA se

encontraba cubierta bajo el Título III de la Ley N.º 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la cual delimita a las instituciones públicas el instaurar incentivos para sus colaboradores.

En RACSA, actualmente, se cuenta con un Modelo de Clasificación y Valoración de Puestos que define, entre otras, la remuneración económica que recibe cada colaborador, de acuerdo con el puesto que desempeña. Sin embargo, en los últimos años, se ha presentado un fenómeno, en el cual el personal del servicio 1193 ha manifestado cierto grado de disconformidad. Alegan que el salario monetario no es suficiente, es decir, que requieren de otros incentivos de carácter no monetario para sentirse mejor dentro del ámbito laboral, así como encontrar un equilibrio entre lo personal y laboral.

Por lo anterior, se encuentra la necesidad de realizar un estudio que permita identificar aquellos elementos que debe adoptar RACSA, para implementar dentro del sistema de compensación, el salario emocional, realizando diferentes etapas para su implementación en el personal que conforma el servicio 1193.

Antecedentes internacionales

Según Robbins (2004, citado por Rocco, 2009): “Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización” (p. 12). Davis y Newstrom (2003, citados por Rocco, 2009) indican que:

A comienzos del siglo XX, se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los colaboradores de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso, por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa

extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y, por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata. (pp.22-23)

Weiss (2002, citado por Rocco, 2009) añade lo siguiente con respecto a la satisfacción laboral:

Cuando se mide la satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación. Si bien podría parecer que se está acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición. Es así como se puede definir la satisfacción como “un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral”. El trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto. Considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc. La evaluación que realiza un colaborador de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos. (p.14)

Acorde a esto, se puede plantear, entonces, que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de ¿cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga? Parece importante hablar de compensaciones no monetarias y del valor que los individuos les otorgan. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entregan a los colaboradores. En algún momento, la empresa deberá detener el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado.

Los Departamentos de Recursos Humanos en todo el mundo están utilizando nuevos enfoques centrados en comprender y mejorar la experiencia del colaborador. Según la encuesta realiza por Deloitte, el 82% de los ejecutivos encuestados afirmaron que esta sería una de sus prioridades (Deloitte, s.f.).

Una grata experiencia de los colaboradores en las organizaciones trae consigo múltiples beneficios, no solo de cara a la experiencia con el cliente y su desempeño en las tareas realizadas, sino que los colaboradores pueden ser embajadores de la marca, término conocido como *Employee branding*, tendencia que tiende a aumentar de una manera considerable el alcance de la marca. En Estados Unidos, es una estrategia de años, en España está tomando auge y es cada vez más incorporada en las experiencias de los colaboradores (Torres et al., 2019, citado por Blanco et al., 2022).

Empresas como INTEL, Amazon, Google, Redbull y otras han desarrollado estrategias de motivación lo suficientemente fuertes para mantener y retener al mejor talento humano, así como ser pioneros en tendencias y beneficios a colaboradores a nivel mundial, sin contar con el sinnúmero de personas interesadas en ingresar a laborar a estas compañías. Analizando los incentivos de estas empresas, por qué vieron la necesidad de ofrecer tantos beneficios a sus trabajadores y cuál es el resultado para las organizaciones.

Según Sanzo (2019) “el director general de Google, Sundar Pichai, ha concebido un incentivo de 200 millones de dólares en *stock-options*. Ese incentivo se recuperó con el alza de su cifra de negocio de un 45%” (párr. 3).

Estas experiencias vienen a confirmar los impactos favorables en temas como rotación del personal, retención, motivación, desempeño, mejor calidad de vida, mejor clima laboral, reducción del ausentismo y aumento de la productividad en general.

Por otra parte, Beaty (2020) , señala que el salario emocional es importante en las empresas para superar los tiempos de crisis, esto debido a que el empleado busca sentirse parte de un grupo y que una organización le ofrezca más que estabilidad y dinero. En este artículo, hace referencia a una investigación realizada por Gallup, denominada: *¿Qué significa para una organización tener un alto nivel de Salario Emocional y qué beneficios tiene en tiempos de crisis?*, donde se llegó a la conclusión de que las empresas que invierten y fomentan el salario emocional en sus colaboradores obtienen compromiso por parte de estos, logrando un impacto en los resultados comerciales, los cuales los resume de la siguiente manera:

- Las ganancias aumentan en un 21%
- La productividad aumenta en un 17%
- Las ventas aumentan en un 20%
- El absentismo disminuye en un 41%

Asimismo, Beaty (2020) en señala diez factores que constituyen el salario emocional, los cuales los definen como se indica, a continuación:

Propósito: Tener el sentimiento que a través de tu trabajo podemos contribuir a nuestro propósito personal y al de la organización.

Dirección: La oportunidad de ver, crear y elegir una carrera profesional, así como la capacidad de tomar y contribuir a las decisiones que nos afectan profesionalmente.

Autonomía: La oportunidad de tener libertad en un contexto laboral, en el que la persona se siente respetada, valorada y considerada competente y en el que dispone del espacio para elegir y gestionar su propio estilo organizativo, proyectos y tiempo.

Disfrute: La oportunidad en el trabajo de experimentar placer y diversión y de tener interacciones sociales relajadas, respetuosas, confiables y auténticas.

Creatividad: La oportunidad de explorar, desarrollar y expresar formas originales, diferentes y/o innovadoras de hacer las cosas.

Maestría: La oportunidad de adquirir dominio y una comprensión más profunda de las tareas, así como adquirir mayores conocimientos a lo largo del tiempo con el fin de sobresalir, aumentar la experiencia y la consciencia de las sutilezas de una profesión.

Pertenencia: La oportunidad de tener un sentido de conexión con el equipo, la organización y los compañeros. El sentirse reconocido, apreciado, valorado e identificado con el papel que desempeñamos en nuestro trabajo.

Crecimiento Profesional: El tener la oportunidad de desarrollar talentos, habilidades y destrezas a través de la exposición a oportunidades laborales

y sociales estimulantes, tales como el intercambio entre amigos, la tutoría y la supervisión. También poder reflexionar sobre los errores y aprender de ellos.

Inspiración: El tener la oportunidad de alinearse con los valores más profundos de una persona generando una conexión con un sentimiento de posibilidad y orientación hacia el mejor trabajo posible.

Crecimiento Personal: La oportunidad de adquirir conciencia de nosotros mismo, aprender de nuestros errores, volvernos más reflexivos y flexibles y poder aprender de nuestro entorno laboral para desarrollar aquellas cualidades que nos hacen mejores seres humanos. (párr. 14)

La investigación de Beaty (2020) concluye que, en la realidad actual, el tener el personal motivado y comprometido es una ventaja, pues, al estar unidos como empresa, se logra salir adelante, afrontando un futuro incierto a nivel económico.

Tras analizar los incentivos que otorga Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) a sus colaboradores del servicio 1193, se determina que no existen estudios previos sobre el tema. Además, existen limitaciones asociadas a la empleabilidad pública, siendo un tema que ha llegado a comprender el origen de algunos problemas que se presentan en la organización. RACSA tiene clara la necesidad de evolucionar e implementar las mejores prácticas en materia laboral y las nuevas tendencias en la administración del talento humano. Así mismo, presenta intereses sobre cuáles son los puntos fuertes y débiles, así como el costo de una posible implementación.

Con los resultados obtenidos en este proyecto de investigación, se ofrece a la administración de RACSA, una propuesta para implementar un sistema de incentivos que promuevan la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral, por medio del salario emocional.

Alcance

1. Mantener a los trabajadores satisfechos, motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

2. Buscar mecanismos y herramientas que ayuden a la empresa a medir la percepción de los colaboradores.
3. Eliminar la rotación de personal en el servicio 1193 de RACSA.

Delimitaciones

Temporales, espaciales y legales

El proyecto de investigación tiene como ubicación física el Edificio Central de RACSA, ubicado entre avenida 5, entre calle 0 y 1, frente al antiguo Edificio NUMAR. La zona se encuentra en San José, cantón Central, distrito El Carmen. También se hará el desarrollo de la investigación a través de la virtualidad.

El periodo de duración del proyecto se establece por tres meses, teniendo como fecha de inicio el mes de mayo 2023 y de finalización el mes de agosto 2023; lo anterior sin contar el tiempo de implementación.

Además, el proyecto tiene enfoques teóricos y normativos, los cuales se detallan, a continuación:

Teóricos

El Código de Trabajo regula todo lo relativo a la remuneración monetaria de los colaboradores mediante los salarios mínimos, en este sentido, la legislación nacional ha establecido una protección especial que deriva en los artículos 57, 177, 984 inciso 1) del Código Civil, derecho reforzado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Además, implementar el salario emocional no requiere de una gran inversión, está demostrado con Gay (2006, p.45), quien habla de la teoría del 4 C del salario emocional.

Normativos

La administración financiera es un tema que han venido limitando el Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y la Asamblea Legislativa, en materia de fondos públicos, mediante el establecimiento de lineamientos y políticas sobre cómo se pueden usar estos, de acuerdo con las siguientes normativas:

- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: publicada el 16 de octubre del 2001, en la Gaceta N.º 196, donde se establece una serie de prohibiciones en cuanto al gasto público.
- La Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, N.º 96353: publicada el 05 de diciembre del 2018, en la Gaceta N.º 6826, donde se establecen y limitan algunos pluses del sector público.

Limitaciones

El desarrollo de este proyecto se encontró con las siguientes limitaciones:

1. Acceso restringido a la información, lo cual puede implicar más tiempo en el desarrollo de este proyecto.
2. Por el tipo de análisis y enfoque de la investigación, la muestra de participantes puede sufrir una reducción, lo que limita los resultados hasta tener un alto porcentaje de participación.
3. Proceso de aprobación para aplicar los cuestionarios: deben ser revisados por la empresa, debido a los nuevos lineamientos establecidos en esta. Además, es necesario presentar documentos que justificaran la labor y garantizar que la información es solo para fines académicos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una de las fases de mayor importancia en un trabajo de investigación, ya que permite desarrollar la teoría que le da sustento al proyecto, según el planteamiento del problema. Además, tiene la importancia de establecer y definir conceptos necesarios para delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar las hipótesis o las afirmaciones que, conforme avance el estudio, deberán verificarse e interpretarse según los resultados que brindará.

Según Hernández et al. (2014), el marco teórico tiene un: “desarrollo de la perspectiva teórica: Sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60). Además, “un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema” (Hernández et al., 2014, p. 75). Por otra parte, de acuerdo con Torres (2006), define el marco teórico:

El marco teórico a niveles más específicos y concretos comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico-social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definiciones de nuevos conceptos, redefiniciones de otros, clasificaciones, tipologías por usar, etcétera. (p.171)

Por lo anterior, el marco teórico permite el desarrollo de ideas, las cuales son bases y premisas para la elaboración del proyecto, con el fin de brindar detalles para cada tema y concluir con la elaboración de acciones que den solución al problema en estudio.

Marco contextual

El marco contextual ayuda a describir dónde se ubica el problema de investigación, cuál será el escenario físico, brindar las posibles condiciones temporales y situación que detalla el entorno del trabajo investigativo, además, refleja los resultados obtenidos según los instrumentos utilizados. Es decir, hace referencia al ambiente físico donde se

desarrolla la investigación, con el fin de ubicar a los lectores y obtener un mejor entendimiento del proyecto.

Ramírez (2018) lo define como lo que circunda a la situación donde se implementara el proyecto. El marco contextual es el escenario físico, condiciones y situación que describe las características del entorno donde se implementara el proyecto.

Antecedentes de RACSA

La investigación se lleva a cabo en las oficinas centrales de Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA), las cuales físicamente se encuentran en el cantón central de la provincia de San José. A continuación, se detalla una breve reseña.

RACSA cuenta con más de 99 años en el mercado, siendo una empresa 100% de origen nacional. En 1920, de acuerdo con la Ley n.º 34, se declararon servicio público y monopolio, la telefonía y telegrafía.

Posteriormente, por medio de la Ley N.º 25, decretada en 1922, se autoriza a los señores José Joaquín Volio y Ricardo Pacheco Lara, la conformación de una sociedad anónima denominada Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica (CRICSA).

De acuerdo con la Ley N.º 3294 de 1964, se decreta que CRICSA forma parte del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), formándose así una sociedad mixta, a partes iguales, a la cual denominaron Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA). En 1975, el ICE compra la totalidad de las acciones de RACSA, convirtiéndose en el único dueño de dicha empresa.

Por otro lado, debido al mercado donde se desenvuelve RACSA, se ha visto obligada a diversificar los servicios para mantenerse en el mercado, debido a que inició sus operaciones con los servicios de telegrafía y telefonía manual, en 1921. En 1974, amplió su oferta al télex automático; para 1980, tuvo la primera red pública de datos; en 1987, brindaba servicios de fax y en 1990 servicios satelitales. En 1994, fue la empresa pionera en la introducción comercial de Internet y para el 2000 tuvo la primera conexión internacional vía cable submarino.

Posteriormente, en el 2010, inició con cómputo en la nube, a partir del 2013 brinda servicios especializados y en el 2016 se convirtió en un integrador digital. Actualmente, RACSA se encarga de desarrollar soluciones digitales que optimizan la infraestructura de tecnologías de información y comunicación del Estado y el sector empresarial, a través de servicios de conectividad y soluciones especializadas de vanguardia tecnológica.

Asimismo, brinda servicios a la medida, denominados llave en mano, que incluyen el equipamiento tecnológico que conforma la solución, servicios de venta consultiva, talento humano especializado, etc. Parte de estas soluciones son el control de activos por GPS, soluciones tecnológicas como servicio, intercambio de información entre sistemas, verificación de identidad, telefonía fija y móvil, entre otros.

Estructura organizacional RACSA

En la actualidad, RACSA está conformada por 850 colaboradores a la fecha de corte del 31 de julio del 2023 y presenta la siguiente estructura organizacional (RACSA, comunicación personal, 2023).

Figura 1. Estructura organizacional de RACSA



Fuente: RACSA (comunicación personal, 2023).

Como se puede observar, el Departamento de Talento Humano y Cultura, que es parte del área de análisis de esta investigación, se encuentra ubicado en la Dirección Administrativa; esta se encarga de dar el soporte administrativo a toda la organización. Su papel es fundamental, ya que se comporta como una base transversal sobre la que recae todo el proceso.

Misión

De acuerdo con la página web de RACSA, su misión es: “Potenciar la transformación digital de nuestros clientes por medio de la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas” (RACSA, 2021, párr. 1).

Visión

Según su sitio web, RACSA definió su visión de la siguiente manera: “Ser líder en la gestión de procesos y tecnologías digitales creando experiencias de alto valor en nuestros clientes” (RACSA, 2021, párr. 2).

Valores

Los valores establecidos por RACSA (comunicación personal, 2023) son:

- **Excelencia:** consiste en realizar las actividades con esfuerzo, dedicación y esmero, en busca de alcanzar los objetivos empresariales, superando las expectativas de la empresa y de sus clientes.
- **Compromiso:** consiste en identificarse con la misión y visión empresarial, asumiendo los retos del negocio a través del trabajo en equipo, cumpliendo las labores con calidad y responsabilidad.
- **Integridad:** actuar conforme a los principios éticos y morales establecidos por la empresa, desempeñando nuestro trabajo de manera honorable.

Microentorno

Ubicación geográfica

Edificio Central de RACSA, ubicada entre avenida 5, entre calle 0 y 1, frente al antiguo Edificio NUMAR.

Clientes

Pertenecen a los clientes, mayormente, entidades gubernamentales del sector público, se comercializa productos personalizados, asociados a las necesidades específicas (gestión logística, provisión de infraestructura, sistemas de planificación y recursos empresariales) desarrolladas en conjunto con otras empresas. Se busca ser el socio estratégico de las instituciones y proveer la mayor cantidad de servicios digitales, tanto a nivel del sector público como en el sector privado.

Socios estratégicos

Son todas aquellas empresas que se asocian con RACSA para brindar un servicio en conjunto. El mercado actualmente no les permite a esas compañías brindar servicios, pero esta alianza le permite al socio ingresar al caso de negocio y prestar el servicio, así como obtener la retribución económica por los servicios prestados.

Competidores

Se encuentran varias empresas privadas con competencia fuerte y directa, quienes venden servicios a instituciones públicas con experiencia y posicionamiento en el mercado, así como importantes clientes, entre ellos, el Ministerio de Hacienda y Ministerio de Educación.

Macroentorno

Características demográficas

RACSA es una empresa de telecomunicaciones, subsidiaria del Instituto Costarricense de Electricidad, ubicada en el cantón central de la provincia de San José, la cual cuenta con 850 colaboradores con corte al 31 de julio del 2021.

A nivel contractual, sus colaboradores se encuentran bajo dos esquemas salariales: global y salario base más pluses salariales. Asimismo, cuenta con dos edificios propios ubicados en la provincia de San José: Oficinas Centrales ubicadas en el cantón central de San José, donde se encuentra la mayor parte de los colaboradores que dan soporte administrativo y técnico. El otro edificio se ubica en el cantón de Goicochea, específicamente, en Calle Blancos, donde se encuentran las bodegas.

Del mismo modo, por los servicios que ofrece RACSA, su personal, además de los espacios físicos mencionados anteriormente, administra cuatro estaciones de pesaje, ubicadas en Cartago, Limón y Cañas, en un convenio con el CONAVI. También, cuenta con personal en 15 agencias Kölbi, las cuales son administradas por RACSA y se encuentran en cinco de las siete provincias del país.

Características económicas

Los clientes de RACSA son, en su mayoría, entes gubernamentales, a los cuales se les diseña planes a la medida con socios comerciales. Estos clientes son esenciales para la marcha de la empresa, ya que corresponden a contrataciones con altos impactos en los ingresos y una gran cantidad de colaboradores para la atención de estos.

Entorno tecnológico

La empresa se caracteriza por ser el aliado estratégico de las compañías, ofreciendo las últimas tendencias en sistemas operativos, sistema de solución empresarial, así como contar con plataformas 5G.

Entorno político y legal

Al considerarse una subsidiaria de grupo ICE, las directrices del Comité Ejecutivo son vinculantes después de la correspondiente publicación. Además de las leyes de la República, Directrices y Lineamientos, emitidos por entidades gubernamentales, las cuales, en su mayoría, son de acatamiento obligatorio para empresas del Estado o bien para sociedades autónomas.

Marco conceptual

En este apartado, se dan a conocer las principales definiciones, postulados y teorías que fundamentan la base teórica de la investigación realizada. De acuerdo con Hernández et al. (2014):

En consecuencia, el marco conceptual complementa el marco teórico puesto que es la relación de conceptos desarrollados por una disciplina específica. Está constituido por las definiciones de algunos conceptos que permiten ubicar su investigación en un campo específico, sin embargo, no consiste en solamente una lista de definiciones o glosario, se supone que éstas hacen parte de una trama teórica, es decir, de un marco que las una, que establezca relaciones. El marco conceptual permitirá identificar las palabras clave de la investigación. (p.580)

Salario emocional

El salario emocional tiene como fin mejorar la calidad de vida de los colaboradores, generando confianza y estabilidad laboral, con lo que se garantiza su fidelidad y lealtad. Es importante que el salario emocional se encuentre alineado con la cultura organizacional, por medio del ejemplo que se proyecte por parte de la máxima autoridad dentro de una empresa.

Por otra parte, con el pasar de los años, el concepto de compensación total no comprende únicamente la retribución económica que se les asigna a los trabajadores, sino que incorpora la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa, mediante el aprendizaje continuo y el progreso, tanto económico como profesional.

Las empresas preocupadas por las personas que las conforman, que promueven el balance y respeto por la vida familiar, se catalogan como las mejores para trabajar, brindando los espacios y tiempos para que sus colaboradores pasen calidad y tiempo en familia. Hernández y Osorio (2015) mencionan que:

Los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario,

ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios. (p.289)

Ahora bien, el salario emocional se puede definir como todos aquellos estímulos que no son monetarios, los cuales buscan la satisfacción personal y tranquilidad al colaborador, para desempeñarse de manera eficaz y eficiente. Según Hernández y Osorio (2016):

La compensación total debe incluir el salario emocional, debido a que el incluir dentro del paquete de incentivos, factores personales, permite a los administradores de recursos humanos y a la alta gerencia, ampliar la visión sobre el concepto de riqueza total del colaborador, lo cual deshace el mito de que el salario monetario neto, recibido por el trabajador, es un factor que determina la satisfacción laboral. (p.199)

De acuerdo con Poelmans (2006), se puede dividir el salario emocional en dos partes:

Elementos intrínsecos: todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.

Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc. (p.1)

Los elementos intrínsecos y extrínsecos definidos anteriormente forman parte del modelo de compensación total, convirtiéndose así, en la estrategia adecuada para atraer

personal calificado y retenerlo. Sin embargo, para ser incluidos como parte de los incentivos de la empresa, se debe analizar si esta se encuentra en la posibilidad de brindarlos y que no sean más que una promesa o engaño de contratación.

Es importante entender y conocer que la incorporación del salario emocional dentro del paquete de incentivos debe ser una ventaja competitiva de la empresa y que el colaborador lo perciba de esa manera, es decir, que el trabajador perciba que es una ventaja laborar para la compañía, debido a que cuenta con incentivos que no puede encontrar en otra parte. Además de brindarle la tranquilidad y estabilidad o permanencia que busca, con lo cual se obtiene la satisfacción laboral, lo que se ve reflejado en el desempeño y en la calidad de los productos finales.

Por otra parte, el colaborador se debe sentir cómodo y tranquilo en la ejecución de sus labores, pero también a gusto dentro de su círculo familiar, donde la empresa le permita tener una vida satisfactoria. Estas retribuciones no económicas deben permitir mejorar su calidad de vida, como el teletrabajo, horarios flexibles, transporte del hogar al centro de trabajo y viceversa, etc., los cuales producen una compensación psicológica, familiar y, sobre todo, personal. Esto permite un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, procurando la salud del colaborador. Del mismo modo, según Chiavenato (2018):

Las contribuciones de las personas representan inversiones personales que les deben aportar ciertos rendimientos en forma de incentivos, esta inversión e incentivos, tienen que ver, sin embargo, con la inversión que hacen los otros colaboradores y los incentivos que estos reciben; si existe una equidad, se experimentan sentimientos de satisfacción. (p.230)

La equidad debe verse como un tema delicado, ya que es un principio constitucional, así como con la entrada en vigor de la Reforma Procesal Laboral, en Costa Rica, a partir del 25 de julio del 2017, se debe velar por que este principio esté presente en toda la organización. Por lo cual, el implementar incentivos de carácter no económico debe ser un proceso transparente, en caso de que, a nivel de percepción de los colaboradores, exista el sentimiento de inequidad, creando así insatisfacción, sentimiento

de injusticia y hasta de discriminación, lo cual afectaría la imagen pública de la empresa y la productividad. Por lo tanto, se debe transmitir seguridad y confianza, mediante una excelente comunicación, así como definiendo muy bien las reglas para aplicar el salario emocional. En esta línea, de acuerdo con Alles (2014):

Ya en el siglo XXI, con un occidente capitalista y un oriente que lo imita, el incentivo monetario es muy importante pero no el único a ser valorado por los individuos que trabajan. En ocasiones el orgullo de pertenecer a una determinada firma, las posibilidades de formación y crecimiento, la calidad de vida y para muchos el poder armonizar otros intereses son fuertes fuentes de incentivo para los individuos. (p.365)

En ocasiones, la decisión de un colaborador de quedarse o no en una empresa no depende necesariamente del salario económico, sino también de factores que impactan directamente su calidad de vida y tiene que ver con los factores psicosociales o, en su defecto, su jefatura o ambiente laboral. Según Howatt (2011):

El dinero como motivador para retener a los empleados en el largo plazo era poco importante pues, al final, la gente tiene que estar interesada en lo que hace. Y si se quedan por cuestiones de dinero, no se van a desempeñar en su potencial máximo, pues este no era suficiente como motivador. (p.53)

La estrategia para retener a un colaborador no es solamente ofrecer dinero, ya que este es un sentimiento satisfactorio momentáneo para el colaborador, lo que sirve solamente para solventar una necesidad inmediata, la cual, una vez se vea satisfecha, vuelven a crearse otras necesidades que, al no ser solventadas, crean insatisfacción laboral, provocando así resultados de trabajos mediocres y limitados. De acuerdo con Jiménez (2009):

Los psicólogos cognitivos Tversky Kahneman (1981,1991), evidencian como las personas parecen tener cuentas mentales separadas para los distintos gastos, sin considerar su riqueza total, vivienda, sanidad, ocio, etc.

(lo mismo ocurrirá en el sistema de recompensas que la organización establezca. (p.37)

Debido a lo anterior, se deduce que el colaborador asocia su riqueza con el salario económico que recibe al final de la quincena y, de esta forma, establece su calidad de vida. En el mismo sentido, Jiménez (2009) indica que:

Los incentivos deben ser entendidos como mecanismo para permitir la cooperación entre trabajadores: la primera tarea de la dirección es la de liderar e inspirar interés por cooperar, de tomar riesgos, de innovar, de ir más allá del nivel de esfuerzo que pueda suponer un análisis restringido y egoísta. (p.111)

Para implementar dentro de la empresa el salario emocional, es necesario que exista un verdadero compromiso, entre la autoridad máxima y, sobre todo, el área encargada de gestionar el talento humano, así como la transparencia con la que se manejen los procesos.

Diseño del salario emocional

Para diseñar correctamente un buen sistema de salario emocional, se deben seguir algunos pasos:

- Comprender su naturaleza e importancia: es la remuneración que recibe el colaborador diferente al salario monetario que se le proporciona por su contribución laboral.
- Está formado por ventajas o desventajas no monetarias que pueden provocar la salida de un colaborador o su permanencia.
- Se busca que el trabajo llene moralmente las expectativas del colaborador, de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y no quiera desvincularse de la empresa.
- El salario emocional debe complementar al salario económico, nunca debe ser una forma de sustituirlo.

- Conocer las necesidades (por lo tanto, los motivadores) de los colaboradores: el salario emocional enriquece la compensación monetaria y genera una conexión emocional entre la empresa y la persona, que empieza porque ambos se conocen bien.
- Definición de estrategias y políticas de compensación no monetaria viables y sostenibles en el tiempo, equilibrio necesidad–recursos: diseñar un portafolio de beneficios que favorezcan los valores estratégicos de su organización, sin olvidar los intereses de sus colaboradores.

Por otra parte, para implementar el salario emocional, no se requiere de una gran inversión, está demostrado, según Palmero et al. (2016), mediante el manual de teorías emocionales, que se requieren:

- Condiciones suficientes para que el trabajador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia (vida personal).

Calidad de vida

El retener el talento de calidad, en los últimos años, ha sido una de las preocupaciones más importantes de las empresas; las cuales utilizan como estrategia ofrecer, adicional al salario económico, incentivos intangibles, que complementen la compensación total del colaborador. Esto ha tenido auge con el pasar del tiempo y de acuerdo con el cambio generacional de la población de la empresa, ya que, actualmente, los colaboradores buscan empleos que les ofrezcan, adicional a un salario justo y que esté acorde a las funciones que ejecutan, desarrollo personal, ambiente laboral con el menor estrés y presión posible.

Las empresas, poco a poco, han ido evolucionando y transformando sus paquetes de compensación salarial, incluyendo tanto el salario monetario como el emocional, lo que provoca que estas sean valoradas como aquellas que buscan mejorar la calidad de

vida de sus colaboradores. Esto es aplicado estratégicamente para aumentar la productividad. Según Ardila (2003):

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos objetivos y aspectos subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social o con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p.161)

Tomando en consideración este concepto, es importante que, a la hora de formular un plan de compensación a la medida de las empresas, se tomen en cuenta los factores subjetivos. Esto debido a que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores impacta directamente en sus necesidades.

Con el fin de implementar el salario emocional para los trabajadores que conforman el servicio 1193 de RACSA, es relevante considerar la relación y alineación de los objetivos personales y organizacionales, así como involucrar a los colaboradores en este proceso.

Retención de personal

La retención de personal se ha convertido en un tema de suma importancia para las empresas; esto debido a que, además de conservar al personal, retienen la inversión en conocimiento y formación.

Para retener el talento humano de una empresa, es necesario promover el desarrollo de una cultura organizacional enfocada a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y alinear los objetivos empresariales con los personales, por medio del mejoramiento continuo. Asimismo, las empresas deben buscar estrategias que influyan directamente en la percepción de los colaboradores en relación con los incentivos no

monetarios, así como el nivel de satisfacción personal y su comodidad en el puesto de trabajo.

La importancia de retener personal es evitar la fuga de personal clave, fuga de conocimiento, evitar la pérdida de inversión en los procesos de atracción, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Asimismo, la empresa se asegura de mantenerse y garantizar el desarrollo de esta.

El incluir el salario emocional, como parte de la compensación total de los colaboradores, aumenta los niveles de satisfacción laboral, la motivación y, por ende, la calidad de vida; lo que garantiza una alta productividad, una empresa sana y oportuna, impactando en el éxito y desarrollo dentro del mercado. Como lo determina Howatt (2011):

En la actualidad, y cada vez más, las empresas están buscando medidas de desempeño que les proporcionen información cuantitativa para explicar lo que está sucediendo dentro de ellas. La mayor ventaja competitiva que toda organización puede tener hoy es su gente, y las investigaciones en este campo han demostrado que atraer el talento correcto y reducir la rotación de personal son tácticas que ofrecen un beneficio financiero directo. (p.9)

El impacto financiero, que se obtiene de que los niveles de rotación sean bajos, es de suma importancia, ya que se evita una reinversión de recursos, en una nueva contratación y todo el proceso que eso conlleva. De acuerdo con Kaye y Jordan-Evans (2000):

Los empleados piden un lugar de trabajo que los ayude a equilibrar las exigencias de su vida profesional con las de su vida familiar, en lugar de que los obligue a elegir una a costa de la otra. Hoy en día y de aquí en adelante, las empresas que no tomen en consideración los aspectos familiares experimentarán más dificultades para lograr que los buenos trabajadores se queden. (p.39)

Aplicar estrategias de retención no es nada fácil, puesto que los tiempos en que se retenía personal, por medio del salario monetario, quedaron en el pasado. Ahora, lo que las empresas deben buscar es ofrecer incentivos no monetarios, sino aquellos que incrementen la calidad de vida de sus colaboradores, lo cual incide directamente en la satisfacción personal, brindando un ambiente tranquilo y seguro, lo que logra mayor productividad tanto a nivel laboral como personal. Lo anterior se ve reflejado en el desafío de retener personal de diferentes generaciones. De acuerdo con Imperial et al. (2016):

La energía arrolladora, la velocidad y el dinamismo de los millennials, más del 50% de la fuerza laboral de algunas organizaciones, conviven con las expectativas de retiro de los baby boomers y con el pensamiento de escalabilidad progresiva de la generación X. (p.3)

Las empresas deben buscar las estrategias adecuadas para retener el personal de acuerdo con la diferencia generacional, por lo tanto, deben conocer la composición de su equipo de trabajo. Las características, gustos, valores, anhelos, expectativas y formas de aprendizaje son diferentes para cada generación. De acuerdo con Sanabria et al. (2017):

La segmentación por grupos generacionales permite conocer comportamientos, opiniones, intereses y estilo de vida de la población, porque agrupa a personas según el año de nacimiento, pero más que la edad; una generación se define por los hechos que comparte y los cambios que suceden en las diferentes estructuras económicas, sociales, culturales y políticas en la sociedad que vive. (p.18)

Cuadro 1. Resumen generacional

Generación	Percepción	Situación en Costa Rica	Cómo retenerlos
<p>Baby boomers: nacidos entre 1946 y 1964 (73-55 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcados por el asesinato de Kennedy, M. Luther King, Beatles, llegada a la luna, la guerra fría, Vietnam. • Su nombre proviene del crecimiento en las tasas de natalidad luego de la guerra (baby boom). • Su meta es mantener su trabajo. • Trabajan duro para tener un buen retiro. • Son idealistas. • Valoran el éxito. • Consideran importante el reconocimiento de la experiencia. • Son personas comprometidas con su trabajo. • Le atrae la estabilidad laboral a largo plazo. • Les atrae lograr una buena posición económica. • Suelen ser miembros de familias numerosas, valoran pasar tiempo con la familia y que se cumplan las tradiciones. Les gusta estar en casa más que salir a la calle. • Creen en la educación como forma de superación personal. • Son activos, preocupados por la salud. • Aunque son una generación análoga, les interesa el mundo digital Les gusta atesorar cosas, el concepto de “desechable” es difícil de incorporar a su vida diaria Les motiva el orden y la estructura. • Les gusta ver, escuchar y leer noticias a través de la TV o periódico impreso. • Son muy leales a la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 64% cuenta con acceso a internet. Seis de cada diez tienen un teléfono inteligente, su primer teléfono móvil lo obtuvieron a los 51 años en promedio. • El 39% utiliza Facebook, sin embargo, tienen poca relación con otras redes sociales y aplicaciones. La tecnología se hereda a la inversa. Va de las generaciones más jóvenes a las más adultas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de retiro o jubilación (pensiones complementarias a la Seguridad Social). • Beneficios de salud.

Generación	Percepción	Situación en Costa Rica	Cómo retenerlos
Generación X: nacidos entre 1965 y 1980 (54- 39 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación “puente”: tienen un poco de Baby Boomers y otro poco de <i>millennial</i>, por su vida analógica en su infancia y digital en su madurez. • Mayoría de puestos gerenciales. • Nivel educativo es mayor que el de los Baby Boomers. • Emprendedores e independientes. • Enfocados en resultados. • Responsables, trabajadores y con alta referencia de la familia. Buscan balance de vida. • Buscan ser reconocidos por sus logros. • Son inmigrantes digitales. Toman decisiones de manera lenta y reflexiva. • Les motiva: logros y metas. • Les gusta tener éxito y mostrarlo, a través de, <i>gadgets</i>, accesorios, viajes o propiedades como restaurantes o bares. • Se interesan principalmente temas de salud, familia y finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 90% cuenta con acceso a internet, similar a las generaciones más jóvenes. El 86% cuenta con un <i>smartphone</i> y tuvo acceso a su primer teléfono móvil en una adultez más temprana (30 años en promedio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones para el desarrollo y crecimiento en carrera profesional. • Esquemas flexibles de trabajo.
<i>Millennials</i> o Generación Y: nacidos entre 1981 y 2000 (38-19 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Marcados por los atentados del 11 de setiembre de 2001. • En política son independientes, aunque no desinteresados, sin afiliación religiosa, más liberales en aspectos sociales y políticos. • Nacen en el mundo digital y la tecnología es parte de sus vidas. • Usan continuamente teléfonos digitales y redes sociales. • Fuerte deseo por el aprendizaje y la búsqueda de nuevos retos. • Dominio de diferentes idiomas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se rompe un mito: siete de cada diez personas laborarían en una misma empresa el resto de su vida productiva. • Rompiendo mitos: los jóvenes de Costa Rica buscan estabilidad y, las empresas que lo combinen con aprendizaje constante, 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para crecer a nivel académico y profesional. • Proponerles retos y metas en temas que les apasionen. • Participarles en la toma de decisiones.

Generación	Percepción	Situación en Costa Rica	Cómo retenerlos
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para trabajar en horarios no convencionales. Multiculturalidad. • Carencia de grandes obligaciones financieras. Tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente. • Alto interés por invertir en su vida personal. • Buscan trascender en su rol en las organizaciones. • Los estimulan los retos y ambientes de trabajo agradables y creativos. Requieren retroalimentación constante. • Buscan el balance vida trabajo • Toman decisiones de manera inmediata. • Los motiva la socialización y el disfrute. • Es una generación liberal desde el punto de vista familiar. • Prefieren aprender de manera autodidacta, por ello los tutoriales de internet son su fuente de conocimiento. • Les encantan los videos, ya que pueden visualizarlos en cualquier momento. Y ya no les gusta tanto ni la radio ni la TV. • Les encanta comunicarse a través de redes sociales, videos, blogs o entretenerse con video juegos o juegos en línea. No se sienten cómodos con los horarios de las oficinas 	<p>buen ambiente y un horario flexible, son aquellas que más pueden capitalizar su lealtad.</p>	<p>Requieren opciones para participar en acciones de Responsabilidad Social.</p>

Generación	Percepción	Situación en Costa Rica	Cómo retenerlos
<p><i>Centennials</i> o Generación Z: nacidos después del 2000 (menores de 19 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcados por: la guerra en Irak, Afganistán, crisis financiera del 2008, calentamiento global. • Son nativos digitales. Dependientes de la tecnología y con más habilidades en medios digitales. • Individualistas, creen en sí mismos, no viven de acuerdo con las normas sociales. • Fuerte uso de redes sociales, especialmente: Instagram, Snapchat o YouTube. • Toman decisiones inmediatas. • Les motiva: la movilidad y la contribución. • Es la generación multicanal, capaz de interactuar con las marcas y realizar el proceso de compra utilizando varios canales. Internet es parte de su vida y de su rutina diaria. • El matrimonio cada vez pierde mayor interés y el divorcio parece más frecuente. • Alcanzar la felicidad es un norte en la vida, ya que la realización llega por la satisfacción personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gusta recibir mensajes directos, personalizados y realistas. • Asocian el éxito al prestigio social, por lo que buscarán trabajos en organizaciones cuyas causas sean ampliamente reconocidas gracias a sus beneficios colectivos. • La negociación es fundamental en la nueva generación, que prefiere intercambiar, prestar, regalar o alquilar un servicio o un producto a una persona que posee algo que ellos necesitan, en lugar de comprar uno nuevo. • Creen que tener un objeto nuevo está sobrevalorado y de hecho, prefieren reciclar. 	<p>Actualmente, no es una generación formalmente activa a nivel laboral.</p>

Fuente: *Elaboración propia, basado en Sanabria et al. (2017).*

Motivación

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Además, la motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia de una conducta mucho mejor proyectada.

Según Chiavenato (2018): “El ciclo motivacional hace referencia a un cambio de estado dentro de un individuo, el cual lo impulsa a buscar la satisfacción de una necesidad específica, donde la misma motivación se puede entender como un estado hipotético” (p.58).

Las políticas de promoción de una organización pueden tener un efecto significativo en la motivación. Cuando una organización opta por hacer promociones (concursos de puestos internos para promover el ascenso) desde el interior, sus colaboradores tienen un incentivo para esforzarse por el avance; por lo que, si los colaboradores perciben que sus compañeros de trabajo son promovidos, se vuelven más conscientes de sus propias oportunidades.

Por otra parte, existen varias teorías que hablan sobre la motivación, las cuales establecen ciertos factores motivacionales. Herzberg (1967, citado por González et al., 2014) propone la Teoría del Factor Dual, la cual hipotetiza sobre los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo este cubre sus necesidades laborales.

La base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas. Asimismo, la teoría indica que la persona tiene dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o los eventos que le producen malestar y, por otra parte,

la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual, y los divide de la siguiente manera:

- **Factores higiénicos:** estos tienen que ver con las condiciones que rodean al individuo en su trabajo, como las condiciones físicas y ambientales de su trabajo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y las oportunidades existentes. Estos factores son los que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los trabajadores, sin embargo, su satisfacción no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. No obstante, si no se encuentran satisfechos, provocan insatisfacción.
- **Factores motivadores:** hacen referencia al trabajo en sí, es decir, con el contenido del cargo (tareas y deberes); al satisfacerlos, esta satisfacción es duradera e influye en el aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Estos factores encierran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional; son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Otra teoría de la motivación es la de McClelland (1989), la cual se basa en tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación.

1. **Logro:** es el impulso de sobresalir, tener éxito y con ello avanzar en el trabajo; existe una gran necesidad por sentirse dotado, realizado y gratificado con talento.
2. **Poder:** necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, así como obtener reconocimiento por parte de ellas. Esto conduce a ser influyente, efectivo e impactante; hay una fuerte necesidad de incrementar el poder, el prestigio y el estatus.
3. **Afiliación:** deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, y formar parte de un grupo. Esto conduce a sentirse respaldado por la ayuda, el respeto y la consideración de los demás; estas personas,

por lo general, no son líderes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

Lewin (1942) propone la Teoría de Campo, donde asegura que la motivación depende de dos factores: la conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.

Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir las cosas en su ambiente.

Según Mondy (2010, citado por Sinchi, 2021), la teoría de la equidad es aquella teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de este con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación; estos últimos pueden o no ser como ellos.

Según McGregor (1966, citado por González et al., 2014), en su Teoría X y Y, describe dos modelos constantes en las fuerzas laborales, representado dos visiones distintas del trabajo y forma de Dirección:

Teoría x (tradicional): esta teoría predominó durante décadas en el pasado y supone que la motivación primordial del hombre está basada en los incentivos económicos (el dinero) y como este está manejado por la organización, el hombre debe ser administrado y motivado y controlado por la misma; el hombre es un agente pasivo, es esencialmente perezoso, y debe ser estimulado mediante incentivos externos. La organización es controladora y no tienen en cuenta las emociones del individuo. En esta concepción del hombre, la

administración del recurso humano se ha visto restringida al empleo y control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales, sin tenerse en cuenta las necesidades emocionales del ser humano. En esta teoría, se cree que el ser humano es negligente, trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido, no le gusta tener responsabilidades, no tiene ambiciones, su propia naturaleza lo lleva a no aceptar los cambios, pues ansía la seguridad. Para Macgregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

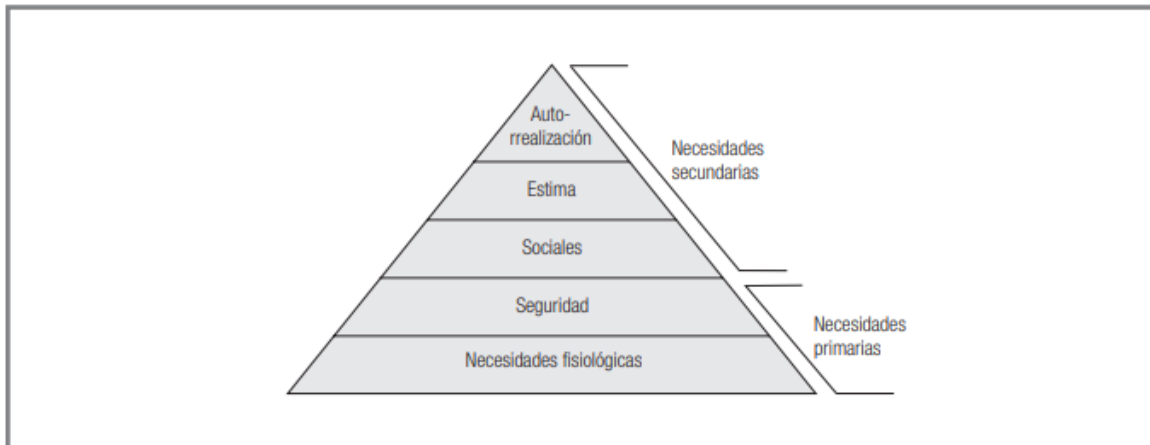
Teoría y (moderna): esta es una nueva concepción de la administración, supone que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para el hombre y debe realizarse voluntariamente o puede ser también una fuente de castigo. En esta teoría el individuo tiene una motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados, y están capacitados para asumir plenas responsabilidades. Las organizaciones son las responsables de proporcionar las condiciones para que las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización. Aquí la administración de Recursos Humanos es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación. (pp.35-36)

Chiavenato (2018) indica que:

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, partir de observaciones clínicas (Maslow, 1943). Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización

personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. (p.58)

Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato (2018).

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Satisfacción laboral

De acuerdo con Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como:

Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción laboral, se relaciona con tres actitudes.

1. Dedicación al trabajo: es el tiempo y energía que los colaboradores invierten en el trabajo y lo consideran parte central de su vida. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces

llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

2. Compromiso organizacional: También se puede definir como lealtad de los colaboradores, adicionalmente, es la forma en que el colaborador se identifica con la empresa y su deseo de participar activamente en ella, así como permanecer en ella a futuro. Se compromete con la misión y objetivos de la empresa.

3. Estado de ánimo en el trabajo: Los colaboradores con un buen estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. (p.)

Esto demuestra que, de manera predecible, produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal. Robbins y Coulter (2005) señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser:

1. Las necesidades
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto.

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.

- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que el colaborador obtiene más información acerca de la empresa y su entorno laboral, lo cual se genera con el pasar del tiempo.

Por otra parte, la satisfacción laboral es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez, esto debido a que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo; es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Beneficio tangible

Según Hernández y Osorio (2016), se entiende como beneficio todo aquello que se percibe de un sistema de componentes centrales de compensación como el salario y bonos.

Beneficio intangible

Según Rodríguez e Ibarra (2019):

Algunas organizaciones han verificado los beneficios intangibles como un factor diferenciador y destacado como responsable del éxito en el siglo XXI, estos pueden describirse como La posibilidad de desarrollo personal, generada a través de programas sistemáticos de capacitación y entrenamiento; el reconocimiento cuando se lo valora por su trabajo y aportes; el fomento de valores de respeto y las buenas relaciones interpersonales; el cuidado del equilibrio trabajo-vida personal; políticas de flexibilidad laboral en ciertos cargos; diversos convenios con instituciones que agreguen valor al empleado; evaluaciones de desempeño bien diseñadas de acuerdo a la

estrategia y las posibilidades de la empresa, la creación de un clima de cooperación positivo en la organización, en definitiva. (p.65)

Salario escolar

Según el Centro de Información Jurídica en Línea (CIJUL, s.f.) se define el salario escolar como aquel emolumento que reciben ciertos empleados públicos en el mes de enero de cada año. Es una retención de diferidos de un porcentaje que se realiza anualmente, se trata de un ahorro obligatorio gestionado por el Estado en calidad de patrono.

Teletrabajo

Según el Decreto N° 39225-MP-MTSS-MICITT denominado *Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas*, se define el teletrabajo como una modalidad de trabajo permitido por la organización:

Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Poder Ejecutivo de Costa Rica, decreto 39225, art. 2)

Vacaciones

Según el Código de Trabajo, en el artículo 153: “Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1943, Ley 2).

Asimismo, en algunas organizaciones, se tiene como incentivo adicional las vacaciones escalonadas, según la cantidad de años de laborar en la institución, así como la cantidad de días por asignar para disfrutar cada periodo.

Regímenes laborales aplicables para los colaboradores del servicio 1193 de RACSA

Actualmente, el servicio 1193 se rige por dos normas que regulan la relación laboral entre el colaborador y el patrono. El primero denominado Estatuto de Personal RACSA, el cual es aplicado para los colaboradores del servicio 1193 que se encuentran incorporados a RACSA antes de julio de 2022.

El segundo es el Reglamento Autónomo Laboral, que rige a partir de julio de 2022 y tiene como normar las relaciones obrero-patronales entre Radiográfica Costarricense, S.A. (RACSA) y sus trabajadores que ingresen a laborar en negocios y proyectos especiales, tales como el servicio 1193 de RACSA.

La diferencia entre el Estatuto de Personal de RACSA y el Reglamento Autónomo Laboral es que el primero tiene convenciones colectivas y otros beneficios establecidos previamente, y Reglamento Autónomo Laboral se rige estrictamente con el Código de Trabajo costarricense.

Rotación de personal

Existen dos tipos de rotación de personal, a saber:

1. **Rotación de personal voluntaria:** cuando el colaborador renuncia a la empresa de forma voluntaria a su puesto de trabajo. Esto se puede dar por varios motivos, pero normalmente suele ser porque ha encontrado otro puesto en el que se le ofrecen mayores salidas profesionales, porque tiene posibilidades de ascender o simplemente porque le apetece cambiar de empleo.
2. **Rotación de personal involuntaria:** sucede cuando no es el colaborador quien decide dejar de formar parte de la empresa, sino que es la empresa la que toma decisión de que ese trabajador ya no forme parte de su equipo de trabajo o plantilla. Estas decisiones se pueden tomar cuando tiene lugar una reestructuración de plantilla o por una bajada de rendimiento del propio trabajador sin ningún motivo aparente.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación

La estrategia metodológica establece las bases para llevar a cabo un proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información y cumplir con el análisis de los objetivos planteados, mediante una definición correcta del tipo de estudio y el enfoque, utilizando fuentes confiables de información, que permitirán desarrollar un mejor estudio y presentación de resultados obtenidos en el proceso. Por ello, es necesario conocer los enfoques del estudio que se aplican en esta investigación, los cuales se detallan en los siguientes apartados del capítulo.

Enfoque metodológico

Hernández et al. (2014) indican que, con el enfoque de la investigación:

Se polarizaron en dos aproximaciones principales de investigación, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. (p.36)

Para este proyecto, se eligió un tipo de investigación mixta, debido a que permite medir datos cualitativos con el fin de contar con fundamentos que brinden el respaldo necesario para determinar conclusiones y recomendaciones sobre lo analizado. Asimismo, este tipo de investigación es una alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio.

Reflexionando sobre las características de este enfoque, utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación. Además, se utiliza primero en descubrir y refinar dichas preguntas de investigación, al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad, se mueve entre los eventos y su

interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo

Hernández et al. (2014) definen que el enfoque cuantitativo: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el objetivo de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.37).

Con este enfoque se analizan todos los indicadores que ayudan a determinar la viabilidad del negocio, a través de pruebas estandarizadas que muestran los datos reales para el manejo ideal del negocio y la toma de decisiones.

Enfoque mixto

Es necesario realiza un enfoque mixto con el objetivo de conocer tanto datos cualitativos como cuantitativos, de manera que se pueda obtener la información necesaria para conocer la viabilidad del proyecto. Hernández et al. (2014) explican que el enfoque mixto es la: “combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo” (p.3).

Diseño

Para Hernández et al. (2014), el diseño se define como: “diseño de plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p.128).

El enfoque explicativo es en el que se desarrolla la investigación, es decir, permite valorar todas aquellas eventualidades, las causas, situaciones y hasta diseñar teorías que se puedan probar. Este método es de suma importancia para la investigación, debido a que refleja datos esenciales sobre el estudio.

Se busca determinar qué tan viable es la idea de implementar el salario emocional, por medio de los estudios de necesidades, administrativo, técnico, legal,

ambiental, económico y datos que permitan conocer si RACSA está preparada para esta implementación.

Tipo de investigación

El tipo de investigación para el proyecto es descriptivo, por esta razón, busca obtener conclusiones y recomendaciones de los análisis y estudios realizados, a fin de crear los procedimientos y la línea a seguir para la implementación. Este tipo de investigación es un modelo científico que involucra el observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él.

Esta investigación se enmarcó en el tipo de investigación descriptiva (Shuttleworth, 2008), por cuanto se sustenta en la recolección, resumen, análisis y descripción de datos sobre el análisis de los factores que debe llevar a cabo RACSA, para la implementación del salario emocional .

Se afirma que, en los estudios descriptivos, se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada. Además, se establecen comportamientos concretos; se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación (Méndez-Álvarez, 2006).

La descripción científica se involucra en la investigación, ya que se requiere un análisis de los procesos que debe efectuar RACSA para implementar el salario emocional en el personal, en el segundo semestre del 2024, para lo cual se hizo necesario aplicar herramientas de medición como el cuestionario.

Sujeto de estudio

Se considera sujeto, a aquella persona a la cual se dirige la investigación para obtener la información suficiente, que pueda ser utilizada como insumo a fin de sustentar los datos que se van a analizar. Barrantes (2015) define a los sujetos: “como todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información” (p.124).

El sujeto de estudio corresponde a los colaboradores de RACSA, con el fin de analizar los procesos que debe implementar la compañía para incluir el salario emocional dentro de su sistema de compensación total.

Población

Rodríguez et al. (2014) definen a la población como “el conjunto formado por un número determinado o indeterminado de unidades (personas, objetos, fenómenos, entre otros.) que comparten características comunes a un objeto de estudio” (p.5).

La población es de suma importancia a la hora de definir las necesidades del personal, por esta situación, dependerá de factores como necesidades y gustos, para desarrollar y así implementarse el salario emocional en RACSA. Por lo anterior, la población objeto de estudio son los 160 colaboradores que componen actualmente el servicio 1193 de RACSA.

Muestra

Batanero y Díaz (2010) detalla que la muestra “es una parte de la población que se toma al realizar un estudio para minimizar el costo económico y el tiempo que ello supone, es un procedimiento inductivo de una inferencia que se hace de la parte hacia el todo” (p. 50). En este caso, la muestra por utilizar es aleatoria, debido a que permite dar a cada uno de los elementos de la población, una probabilidad de resultar elegidos. Este tipo de muestra se elige al azar y cada individuo puede ser seleccionado en cualquier etapa del proceso.

Para establecer la muestra de esta investigación, se toma al 100% de la población de RACSA, esto debido al alto grado de rotación que se presenta. Parte del desarrollo de este estudio consiste en obtener la mayor cantidad de criterios de percepción que se pueden utilizar como insumos para elaborar la propuesta final a RACSA, con el fin de implementar dentro de su paquete de incentivos, el salario emocional, el cual no conlleve ningún costo monetario para la empresa.

Fuentes de información

Las fuentes de información son datos que facilitan el proceso de investigación, debido a que ayudan a obtener fundamentos para determinar la viabilidad del proyecto, analizando información y documentos de investigaciones similares de otras personas que los hayan desarrollado en los últimos años.

Mejía (2020) define las fuentes de información como: “fuentes de investigación son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y, consecuentemente, generar conocimiento” (párr.1).

Fuentes primarias

Mejía (2020) detalla que las fuentes primarias son: “aquellas utilizadas para tener acceso de forma directa a la información. Incluyen información de primera mano, original y sin abreviaciones. Aquí se incluyen, en general, producción documental de alta calidad” (párr.16-17).

Para esta investigación, se toman como fuentes primarias los 794 colaboradores de RACSA y los datos que se logren recolectar por medio de la aplicación de una encuesta. Adicionalmente, se valora literatura, documentación y proyectos anteriores relacionados con el estudio.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias están conformadas por toda aquella información o datos relacionados con proyectos de viabilidad o estudios similares. Para Mejía (2020), las fuentes secundarias se pueden definir como:

Aquellas que se componen de información sintetizada o reelaborada. Son las fuentes de investigación diseñadas para hacer las veces de instrumentos de consulta rápida. Presentan la información de manera organizada y objetiva, por lo cual se convierten en excelentes fuentes de consulta. (párr. 26-27)

Las fuentes secundarias son las que se refieren a la obtención de información a través de bibliografía, documentos u otras formas de registro de datos. Desde esta perspectiva, se realizó un análisis sobre documentos vinculados con salario emocional, la teoría de la administración, teorías de la motivación, retención de personal, así como la forma para diseñar los sistemas de salario emocional.

Variables e indicadores

Variables

Según Hernández et al. (2014): “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.106). Las variables son elementos que tienen una gran relevancia en el estudio, debido a que forman parte de los objetivos específicos planteados, los cuales permiten guiar sobre el alcance y desarrollo del proyecto.

Para Barrantes (2015), las variables: “son todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación” (p. 188). Además, de acuerdo con Barrantes (2015), deben definirse conceptual, operacional e instrumentalmente. Cada una se define de la siguiente manera:

La definición conceptual: son definiciones de diccionario, de libro especializado y describen la esencia o las características reales de un objeto o fenómeno. Algunos las denominan definiciones reales.

La definición operacional: es la que describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.

La definición instrumental: deben definirse instrumentos y medios con lo que se recolectará la información: observación, encuestas, registros, o cualquier otra técnica que sea el medio útil para tal efecto. Los instrumentos nacen de las variables y de los objetivos. (pp.190-191).

La investigación tiene validez en variables que fueron obtenidas de los objetivos específicos, por lo que, para el siguiente estudio, estas son las variables que se utilizaron para sustentar la información.

Definición conceptual

Esta definición es una explicación básica y pequeña que explique con claridad la información que se necesita entender sobre la variable. Para Barrantes (2015), la definición conceptual: “indica que se entenderá por esa frase, es un tipo de definición de diccionario o técnica...esta definición busca especificar el sentido de los conceptos incluidos en el nombre que se le asigna a cada variable” (p.125).

Definición operacional

Después de dar una definición clara de lo que es y representa la variable, es el turno de la operacional, que indica el cómo se va a interpretar esa variable. Para Barrantes (2015), la definición operacional:

Esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis. Además, describe los criterios de evaluación y su medición; crea límites los cuales definen cambios de valor previsto, por ejemplo: bajo, medio, alto, positivo o negativo. (p.125)

La definición operacional debe indicar y especificar lo que es necesario hacer para lograr medir una variable.

Definición instrumental

Se definen los instrumentos utilizados para analizar cada una de las variables que se encuentran en estudio. Barrantes (2015) menciona que la definición instrumental: “Trata de aclarar, para cada variable, el medio o instrumento por el cual se recogerá la información. Podrían ser ítems de un cuestionario, el análisis de un expediente, una entrevista, una prueba entre otros” (p.126).

Indicadores

Según Pérez (s.f.):

un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.
(p.1)

Los indicadores tienen un carácter práctico en el proceso de la investigación, es decir, una relación directa con las técnicas de investigación.

Cuadro 2. Definición de variables

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual	Indicadores	Definición operacional	Definición instrumental
Objetivo general: Proponer incentivos no monetarios, mediante un sistema de salario emocional, a los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA en el segundo semestre del 2024.					
1. Identificar la percepción de los colaboradores del servicio 1193 de RACSA sobre programas de incentivos y el salario emocional.	Percepción de los colaboradores sobre incentivos	Consiste en determinar el proceso constructivo por el que se organizan las sensaciones y captan conjuntos o formas dotadas de sentido. (Clínica Kahlo, 2019, párr. 2)	Estatus de las percepciones	Por medio de encuestas: Excelente: si el resultado da igual o superior a 80%. Bueno: si da menos de 79%, pero más que 70%. Regular: si el resultado está entre 69% y 60%. Malo: menos de 60%.	Evaluación por medio de encuesta para determinar los resultados
	Conocimiento del salario emocional	Consiste en determinar cuánto se sabe del tema.	Estatus del conocimiento del salario emocional.	Encuesta de conocimiento del salario emocional: Muy alto: si el resultado da igual o superior a 90%. Alto: si da menos de 89%, pero más que 70%. Bajo: entre 69% y 30%. Nada: menos de 29%.	Evaluación por medio encuesta 1

2. Establecer las motivaciones de los colaboradores del servicio 1193 para mejorar su rendimiento laboral e incrementar la productividad.	Motivación del personal	“La motivación personal es tener el impulso y el entusiasmo para lograr algo sin la supervisión o influencia de otros” (Pérez, 2020, párr. 2)	1. Family day 2. Tiempo personal 3. Capacitación 4. Día de cumpleaños 5. Seguro médico	Encuesta de motivación, analizar cuáles motivaciones o necesidades son adecuadas para incluir en la propuesta.	Evaluación por medio de encuestas, entrevistas y análisis para determinar los resultados.
3. Proponer un plan o modelo de salario emocional con incentivos no monetarios que produzca satisfacción laboral para los colaboradores del servicio 1193 de RACSA, así como un incentivo económico para los recursos que conforman los canales Telemercadeo y Salientes, mismos que están asociados a ventas.	Propuesta de implementación	“Es el proceso que pone planes y estrategias en acción de alcanzar objetivos. Una propuesta de implementación es un documento escrito al que se le exponen los planes de negocios para alcanzar un objetivo, pero quedará olvidado sin la implementación estratégica. La implementación hace que se establezcan los incentivos” (Lorette, 2022, párr. 1).	Propuesta de salario emocional	Lista de conclusiones	

Fuente: Elaboración propia (2023) con datos extraídos de los objetivos específicos.

Técnicas e instrumentos

Para determinar los procesos que debe implementar RACSA, con el fin de incluir el salario emocional, se requiere obtener todos los datos necesarios, por medio de los siguientes instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Entrevista

Grados y Sánchez (2017) definen la entrevista como: “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes ” (p.71).

Es de suma importancia para cualquier análisis realizar entrevistas para tener un amplio panorama de lo que opinan sus funcionarios con relación al salario escolar, conocer sus necesidades y sus gustos, así como mantener la fidelidad de estos y que prefieran mantenerse en la organización que irse a laborar a la competencia, además de tomar todas las sugerencias para mejorar el desempeño, clima laboral, entre otros.

Encuesta

Según Fernández y Grande (2014), la encuesta:

Se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (p.14).

Por medio de la encuesta, se obtiene la información de un grupo de funcionarios relacionadas con el problema de estudio y, a través de un análisis cuantitativo o cualitativo, se determinan las conclusiones y recomendaciones esperadas.

Dentro de esta investigación se aplicará un instrumento de recolección de datos, el cual será un cuestionario sobre salario emocional, que facilitara identificar los principales incentivos que se pueden incluir como salario emocional en RACSA.

Validación de instrumentos

Para la validación de los instrumentos de un estudio, se debe contar con la revisión por parte de profesionales especializados en la materia, con el fin de que puedan analizar y validar que los instrumentos que se estén utilizando y aplicando sean confiables para el desarrollo del estudio. Hernández et al. (2014) detallan que:

La evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple). La evidencia de la validez de criterio se produce al correlaciona las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio. (p.298)

Antes de la aplicación de este instrumento, se realizó una entrevista previa con el jefe del Departamento de Talento Humano y Cultura de RACSA, con el fin de diseñar la guía del cuestionario. Posteriormente, se planea llevar a cabo el proceso de socialización del proyecto, para lo cual se plantea una reunión con el área de Relaciones Laborales y Gestión del Cambio, debido a que son estas dos áreas las que estarían realizando el proceso de implementación del salario emocional.

Tratamiento de Información recolectada

Al ser un proyecto con un enfoque mixto, se realiza mediante la recopilación de datos relevantes y precisos que permitan alcanzar de una manera más puntual

el desarrollo de los objetivos planteados para este estudio de viabilidad. Hernández et al. (2014) hacen referencia al análisis de datos:

Para analizar los datos, en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. El análisis de los datos en los métodos mixtos se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegidos para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o pueden requerir de su transformación. (p. 574)

Plan de tabulación

Una vez que se cuente con todos los datos principales de la investigación obtenida a partir de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, se ingresan los datos proporcionados de hojas de Excel, para que se pueda reflejar a través de cuadros, tablas y gráficos.

El instrumento para utilizar es la encuesta, razón por la cual en el plan de tabulación se consolida toda la información indispensable para determinar la factibilidad de los objetivos propuestos.

Plan de análisis

Se requiere los resultados de la investigación realizada, para hacer un análisis de estos y determinar si efectivamente se está cumpliendo con los objetivos planteados. Bajo el enfoque mixto, el procedimiento de análisis de datos se realiza por medio de gráficos, tablas y análisis cuantitativo. Estos se presentan tomando en cuenta la información bibliográfica establecida para la investigación, así como la interpretación de las categorías de análisis desde el método cualitativo desarrollando un diseño explicativo secuencial para el estudio.

Una vez que se cuente con esos datos, se debe analizar la información con el fin de realizar una propuesta idónea para cada uno de los objetivos que fueron

planteados y así establecer la resolución y recomendaciones según el problema planteado. A partir de lo anterior, es posible elaborar, con los datos reflejados, una propuesta óptima para cada uno de los objetivos planteados y lograr la resolución del problema.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultados

Una vez terminada la recolección de datos, se procedió a hacer el respectivo análisis de cada uno de ellos, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Para abarcar los objetivos establecidos en la presente investigación, se confeccionó y utilizó el instrumento creado por la investigadora. Por lo que se pretende investigar, analizar e interpretar los resultados obtenidos en cada pregunta del cuestionario, así como en la lista de cotejo, con la técnica de observación. El propósito es encontrar datos que ayuden al plan de implementación del salario emocional en RACSA.

El cuestionario fue aplicado por medio de una plataforma de Google Forms, donde todas las respuestas se recogieron en un archivo de Excel. Esto facilitó la transcripción de respuestas de los 118 cuestionarios pertenecientes a la muestra asignada.

Después, se hizo el análisis de cada una de las dimensiones medidas sumando el total de puntos obtenidos en general de cada dimensión y se comparó con una tabla de puntajes. Finalmente, los datos fueron insertados en cuadros y gráficos para una mayor representación visual y cuantificable.

Interpretación de los resultados

La población estudiada corresponde al personal del servicio 1193 de Radiográfica Costarricense S.A., en relación con el nuevo contrato denominado: *Servicio de atención a clientes mediante diversos canales de la Dirección Clientes del ICE*, el cambio en el nuevo esquema de contratación tiene una fuerte carga respecto al cumplimiento de indicadores generales del servicio; esto ha propiciado la implementación de mejoras con el fin de cumplir con dichos indicadores y, de esta forma, hacer el negocio más rentable percibiendo mayores ingresos y reduciendo los cobros por multa.

Sin embargo, lo anterior obliga a las organizaciones a contar con colaboradores más motivados, comprometidos y que se sientan valorados dentro de la empresa. Además, que con esto se reduzcan los costos por rotación de personal y capacitación de nuevos colaboradores, por lo que, a fin de continuar con la mejora constante del servicio, se realizó durante el segundo semestre de 2023, una evaluación a los colaboradores que conforman el servicio 1193, con el objetivo de medir la percepción que estos tienen sobre los incentivos que otorga la empresa a sus colaboradores y qué consideran importante como incentivos de salario emocional. En total, participaron 118 colaboradores del servicio conformado por las áreas de Telemarketing, Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Departamento de Calidad y Capacitación RACSA, Back Office y Supervisión.

Análisis general de la información

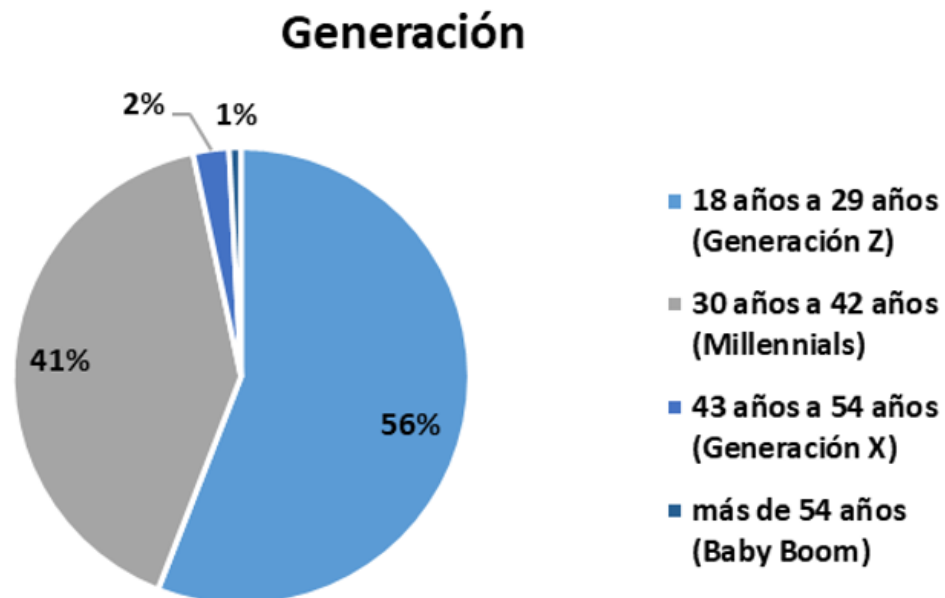
Es importante conocer el segmento generacional de los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, con el fin de identificar qué es importante para ellos de acuerdo con sus edades.

El servicio 1193 y sus diversos canales de atención están conformados por dos grandes grupos generacionales; según el gráfico 1, el primero está integrado por la generación Z, que representa el 56% del personal, cuyas características predominantes son: seres de la era tecnológica actual, adaptación rápida a los

cambios, valoran su tiempo y privacidad, lo que los hace también asumir con mayor aceptación los cambios.

Y el segundo grupo está compuesto por los *millennials*, que representa el 41% del personal actual, particularmente reconocidos porque son personas que crecieron con la tecnología o se adaptaron a esta; buscan la autorrealización y valoran el crecimiento personal. Si bien es cierto, ambos grupos comparten características similares, las más relevantes son la motivación y el reconocimiento personal de una u otra forma.

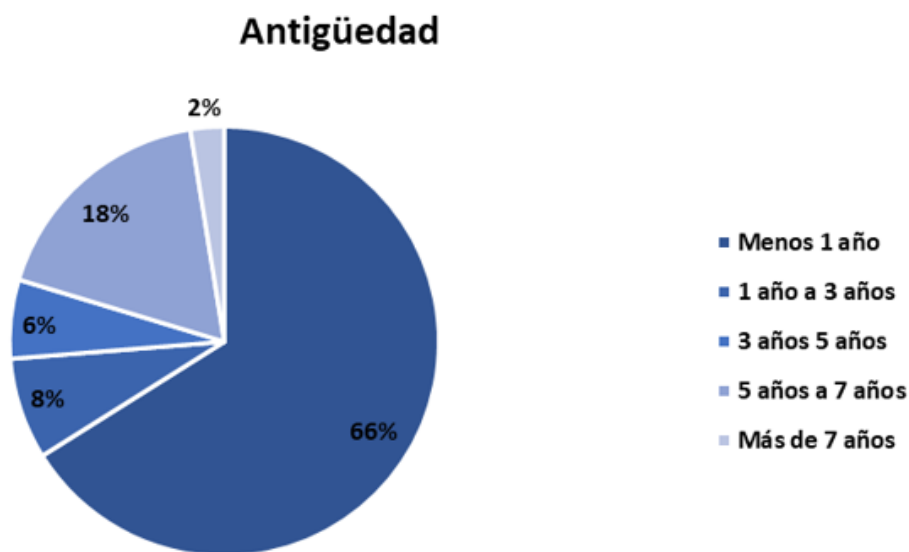
Gráfico 1. Desglose generacional del personal



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la antigüedad del personal del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, según se detalla en el gráfico 2, el servicio está conformado, principalmente, por personal de nuevo ingreso, que tiene menos de un año de antigüedad en la empresa, lo que representa el 66% y una franja del 18% con una antigüedad de 5 a 7 años. Como se logra observar, la mayor parte es personal nuevo dentro de la organización, el cual es importante mantener motivado con el fin de que permanezca en la empresa.

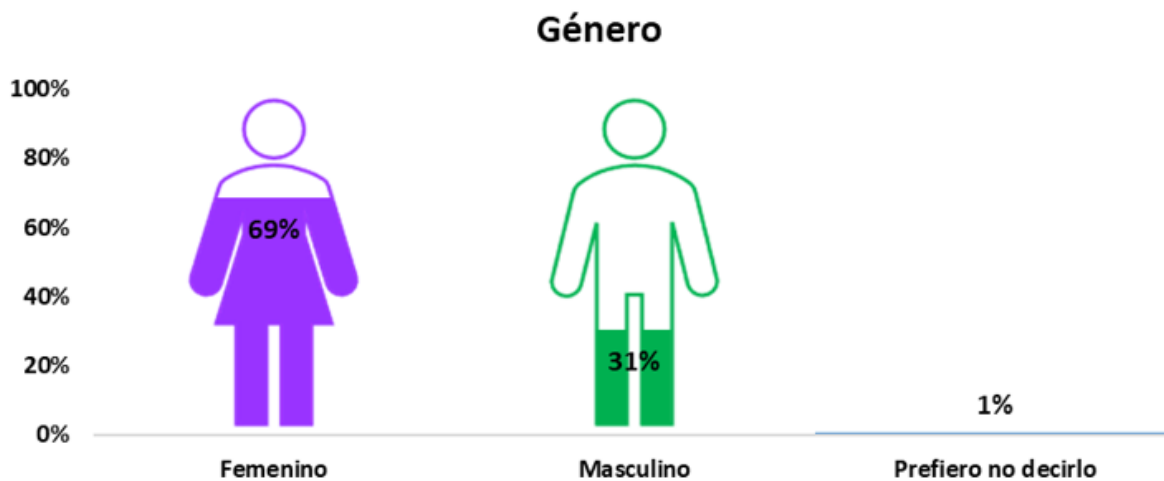
Gráfico 2. Antigüedad del personal servicio 1193



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 3, el personal del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, que participó del presente estudio, principalmente, está conformado por el género femenino, que representa el 69% del total y un 31% por el género masculino.

Gráfico 3. Representación por género servicio 1193

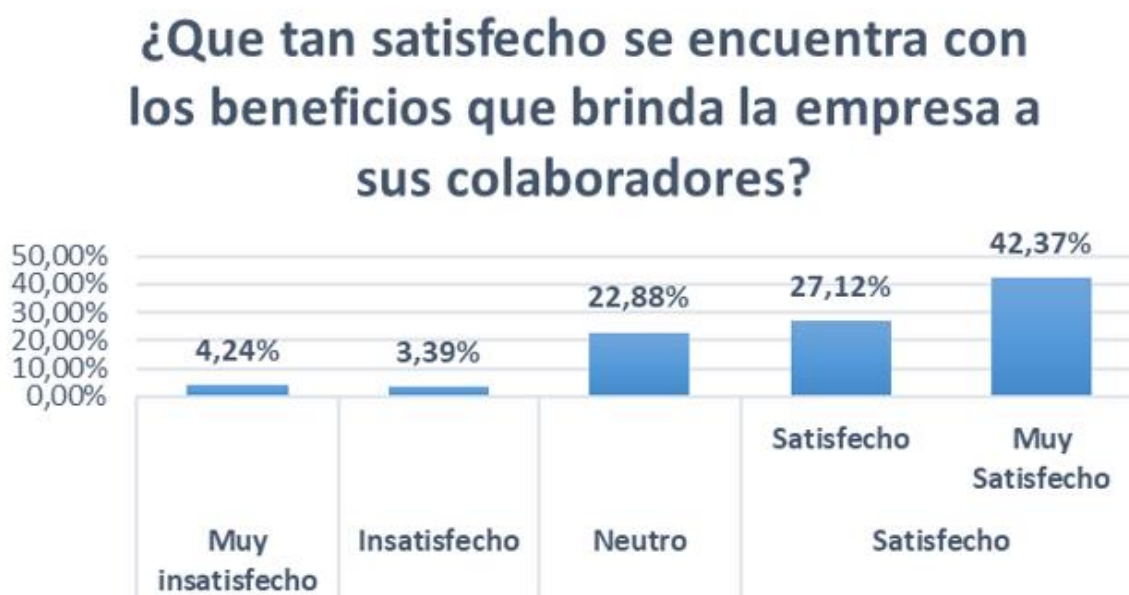


Fuente: Elaboración propia.

Resultados de satisfacción

En relación con el grado de satisfacción de los colaboradores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención, de los 118 encuestados, el 69% de estos indica tener un grado de satisfacción con los beneficios actuales, ya sea muy satisfecho (42,3%) o satisfecho (27,1%), mientras que 30% no está del todo conforme con estos, según se desglosa en el gráfico 4.

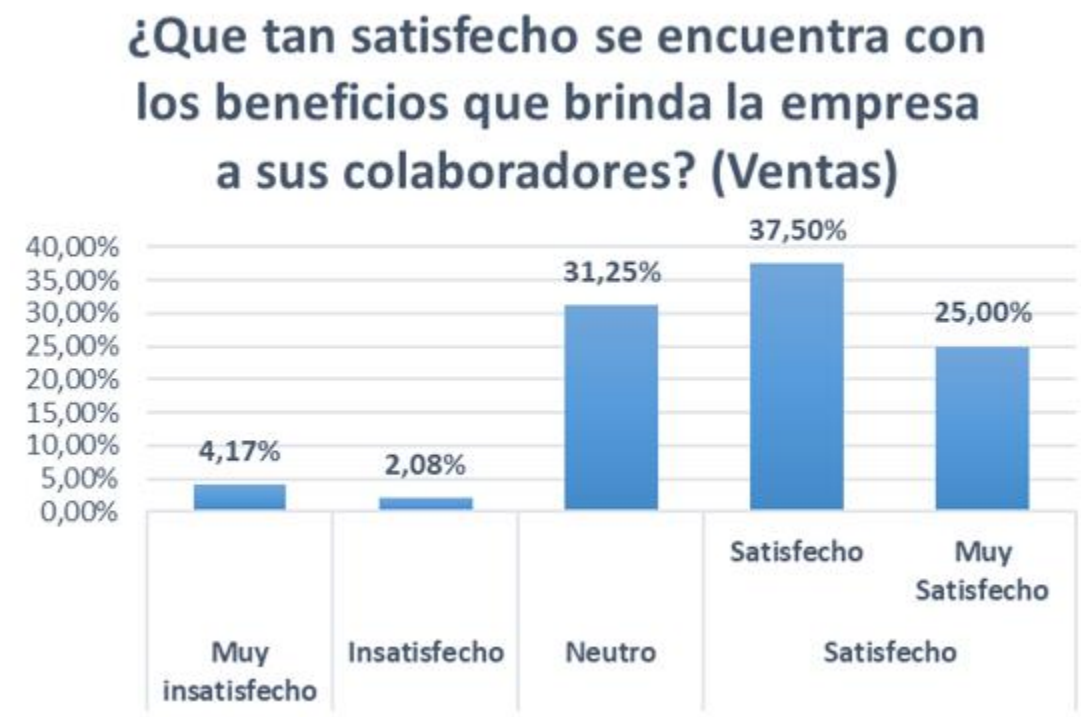
Gráfico 4. Satisfacción con beneficios actuales



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, al analizarlo por canales de atención, desglosando el canal de ventas (Telemercadeo y Saliente) por aparte y los canales que tienen que ver con Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Back Office, Calidad y Capacitación), el grado de satisfacción general cambia disminuyendo a un 62,5% de satisfacción con los beneficios actuales, en el caso del canal de Ventas (Telemercadeo y Saliente), (gráfico 5) y un 74,29% aumentando en el caso de Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Back Office, Calidad y Capacitación), por lo que evidencia que, en el caso del canal de atención Ventas (Telemercadeo y Saliente), la satisfacción es menor con respecto a los incentivos que perciben.

Gráfico 5. Satisfacción con beneficios actuales Canal Ventas (Telemercadeo y Saliente)



Fuente: Elaboración propia.

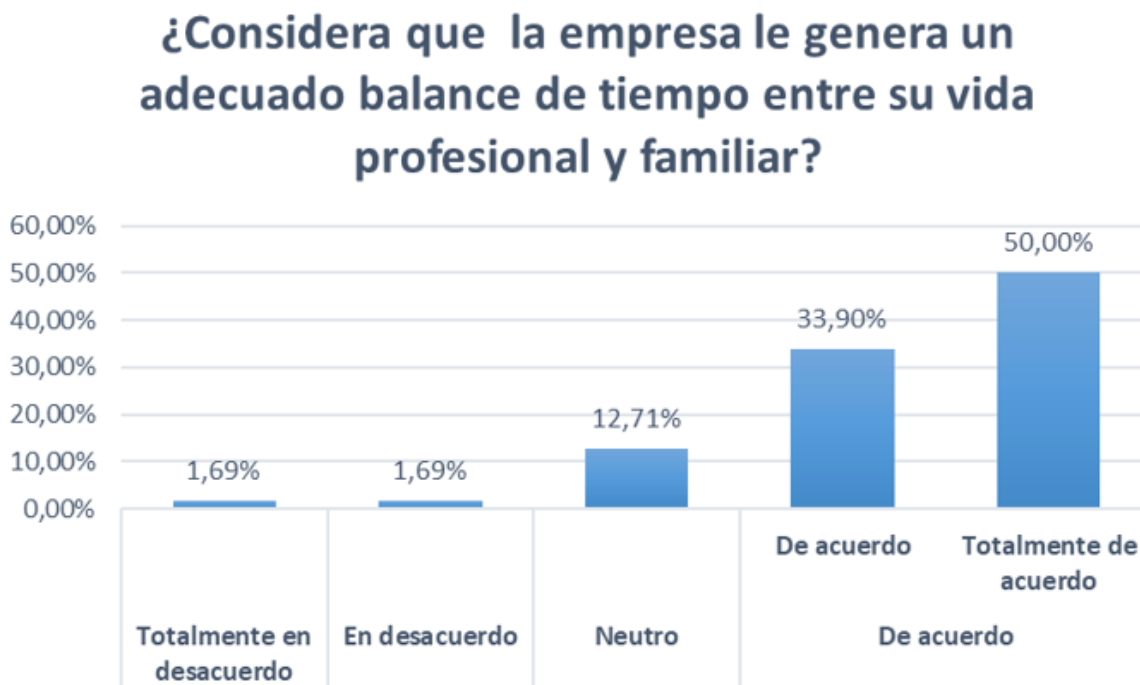
Gráfico 6. Satisfacción con beneficios actuales Canal Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Back Office, Calidad y Capacitación)



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el grado de balance de tiempo entre su vida personal y laboral, el 83,9% de los colaboradores encuestados manifestó que se encuentran satisfechos con el balance entre tiempo personal–laboral, según se desglosa en el gráfico 7. Lo que demuestra que el personal está satisfecho con sus jornadas de trabajo actuales.

Gráfico 7. Percepción de balance de tiempo vida personal - trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto considerado fue la satisfacción con las instalaciones de trabajo. Si bien es cierto, la mayor parte del personal se encuentra en la modalidad laboral teletrabajo, la empresa debe garantizar un espacio adecuado para el desarrollo de sus funciones, el 89,8% de los encuestados indica estar satisfecho con su entorno de trabajo actual (gráfico 8).

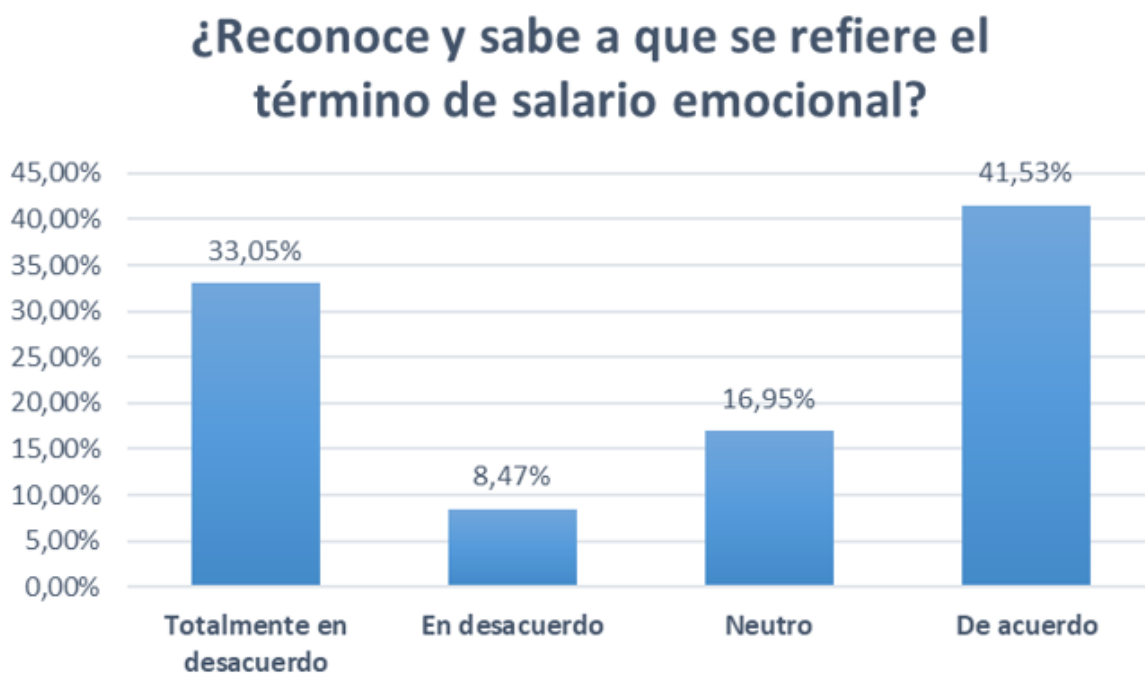
Gráfico 8. Satisfacción con instalaciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de determinar si los colaboradores del presente estudio reconocen el salario emocional que da la empresa a sus colaboradores, por medio de distintas herramientas, se consultó a la población si tienen conocimiento sobre el concepto de lo que es “salario emocional”, donde solo el 41,53% de los 118 de la población indicó tener conocimiento sobre el término; mientras que un 58,47% desconoce sobre la aplicación de este concepto en las organizaciones. Los datos se muestran en el gráfico 9.

Gráfico 9. Conocimiento sobre concepto de salario emocional



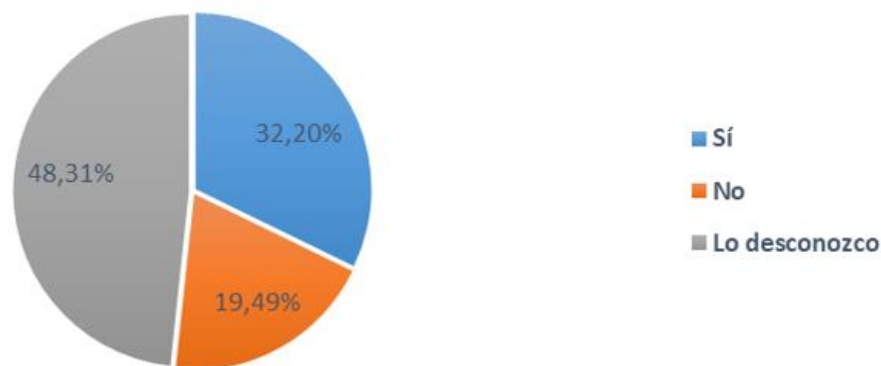
Fuente: Elaboración propia.

Bajo el mismo concepto, según el gráfico 10, el 48,3% de los colaboradores indica desconocer si RACSA brinda incentivos de salario emocional a sus colaboradores y el 19,49% opina que no los brinda por completo. Solo un 32,2% de los encuestados considera que RACSA sí les brinda incentivos de salario emocional, lo que refleja que el colaborador mayoritariamente no percibe ese valor agregado a su retribución económica.

Para proporcionar la información al personal que integra al servicio 1193 y sus diversos canales de atención, se recomienda crear una campaña interna con los Departamentos de Prensa y Comunicación, a fin de transmitir el mensaje a través de correos electrónicos.

Gráfico 10. Percepción de salario emocional en RACSA

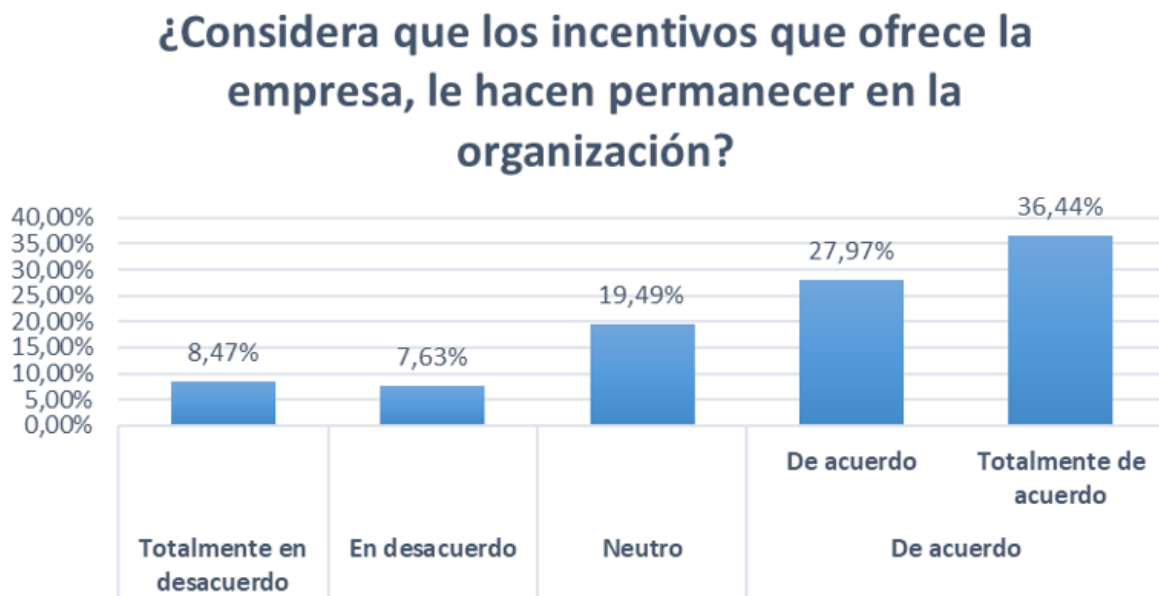
¿Considera que RACSA le brinda incentivos de salario emocional a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

Se valoró, de igual forma, el sentido de permanencia que tienen los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención de RACSA, con la empresa, debido a los incentivos que se les ofrece actualmente. Según el gráfico 11, un 64,4% de la población indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que los incentivos que percibe le hacen permanecer en la organización y en el servicio. Mientras que el 35,6% de estos tiene una posición neutra o está en desacuerdo con que los incentivos le agreguen un sentido de permanencia con la empresa.

Gráfico 11. Sentido de permanencia a la empresa por los incentivos

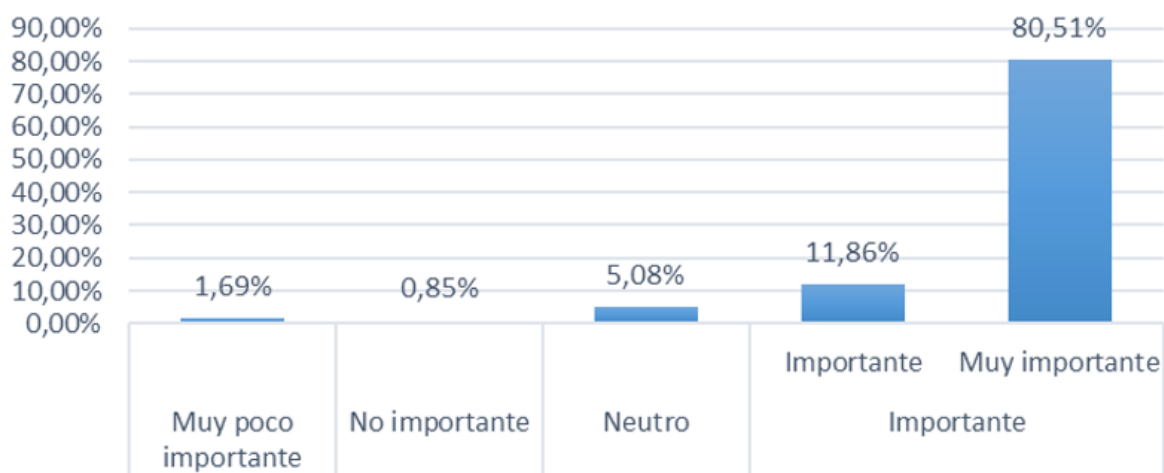


Fuente: Elaboración propia.

En relación con el grado de importancia que consideran los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, respecto a los incentivos que brinda la empresa, el 92.37% de los encuestados considera que los incentivos que ofrece una organización a sus colaboradores son importantes o muy importantes, según el gráfico 12; por lo que, para el tipo de generación por el que está conformado el servicio de atención del 1193 y sus diversos canales de atención, estos valoran el reconocimiento de incentivos de salario emocional o económico, por lo tanto, puede fortalecer el mantener el personal motivado, más proactivo, comprometido y con un alto nivel de sentido de pertenencia con la empresa.

Gráfico 12. *Importancia de los incentivos dentro de una organización*

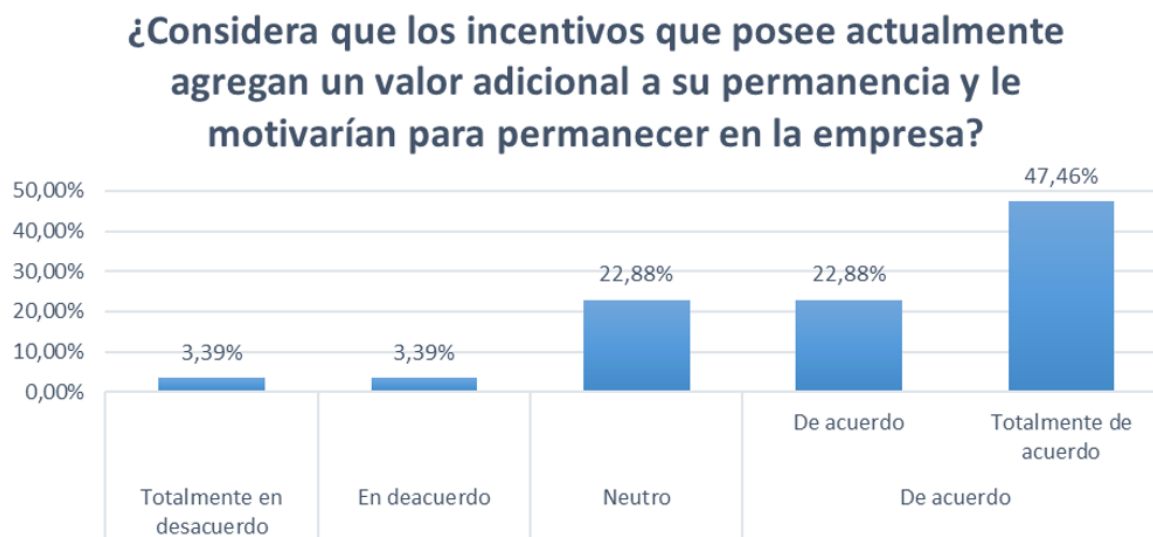
¿Que tan importante considera que son los incetivos que ofrece una organización a sus colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la pregunta anterior y buscando conocer el sentido de permanencia que originan los incentivos actuales a nivel general del servicio, el 70,34% de los colaboradores encuestados opinan que los incentivos y beneficios que posee actualmente le agregan un valor e incentivan para permanecer en la organización; mientras que un 29,66% muestra una opinión distinta, respecto al sentido de permanencia según el gráfico 13.

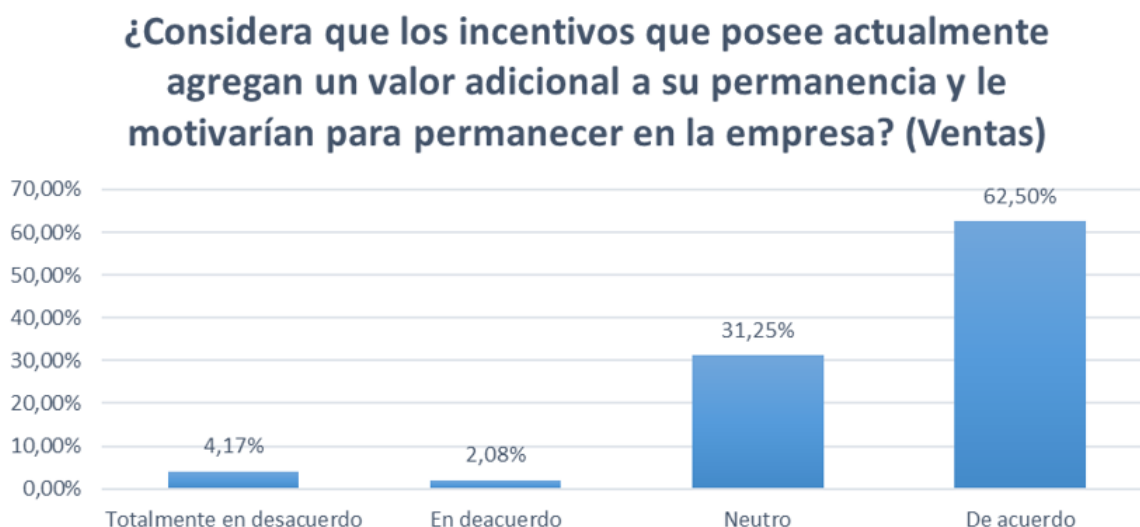
Gráfico 13. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (General)



Fuente: *Elaboración propia.*

Al analizar el comportamiento de los resultados por canal de atención, se logra observar las diferencias en las opiniones, donde solo el 62.5% del personal del canal de atención Telemarketing opinan estar de acuerdo con que los beneficios actuales les motivan a permanecer en la empresa (gráfico 14); mientras que, para el canal de Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación), su comportamiento aumenta a un 75,71% de los encuestados, estando de acuerdo (gráfico 15). Lo que indica que, al parecer, el personal de Servicio al Cliente parece estar más satisfecho con los beneficios actuales que posee, en comparación con el personal que conforma el canal de atención Telemarketing.

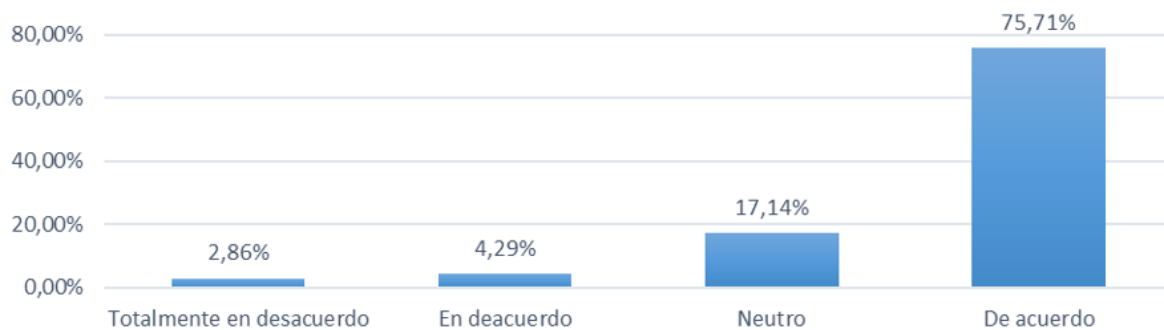
Gráfico 14. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (Ventas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Motivación por incentivos para permanecer en la empresa (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación)

¿Considera que los incentivos que posee actualmente agregan un valor adicional a su permanencia y le motivarían para permanecer en la empresa? (1193, 800 empresa, calidad)



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, como se sabe, la mayoría de los departamentos, áreas o canales relacionadas con ventas en el mercado otorga a sus colaboradores incentivos por cumplimiento de ventas asignadas, de los cuales, actualmente se carece en el Servicio 1193 en los canales de Telemarketing y Saliente de RACSA.

Según los datos extraídos a través de las encuestas realizadas, el 97,9% de los colaboradores encuestados posee una percepción sobre que los incentivos económicos por cumplimiento de metas e indicadores es muy importante o importante dentro de un canal de ventas, según el gráfico 16.

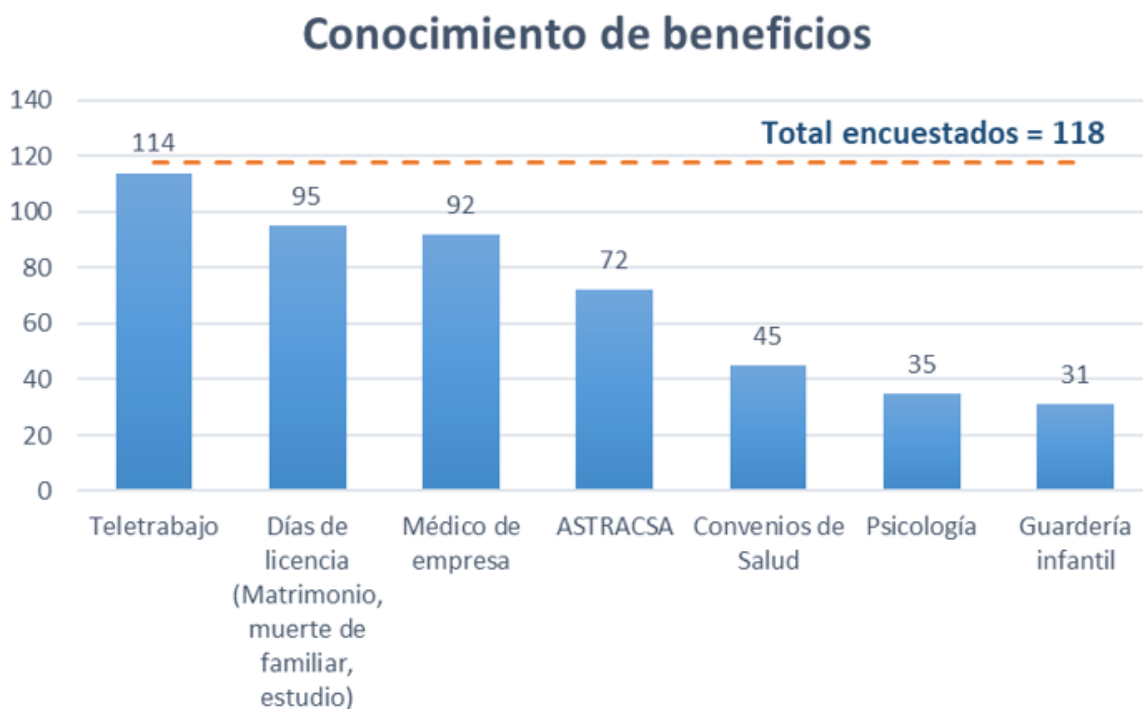
Gráfico 16. *Importancia de incentivos económicos por cumplimiento de ventas*



Fuente: *Elaboración propia.*

Según los beneficios actuales que ofrece RACSA, se validó el conocimiento y acceso que tienen los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención a estos, tal como se muestra en el gráfico 17. Los principales incentivos que el personal reconoce son: el teletrabajo, días de licencia, médico de empresa y la asociación solidarista, en una menor medida los convenios de salud, psicología y guardería.

Gráfico 17. Conocimiento de beneficios actuales



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, de los incentivos mencionados anteriormente, se consultó el grado de importancia que tienen para los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, con el fin de considerar su permanencia en la empresa. De los datos mostrados en el gráfico 18, de los 118 colaboradores participantes, 106 consideran como incentivo más importante el teletrabajo para permanecer en la organización; mientras que cerca del 50% (57 y 52 respuestas) de estos considera importantes, de igual forma, los días de licencia y el médico de empresa.

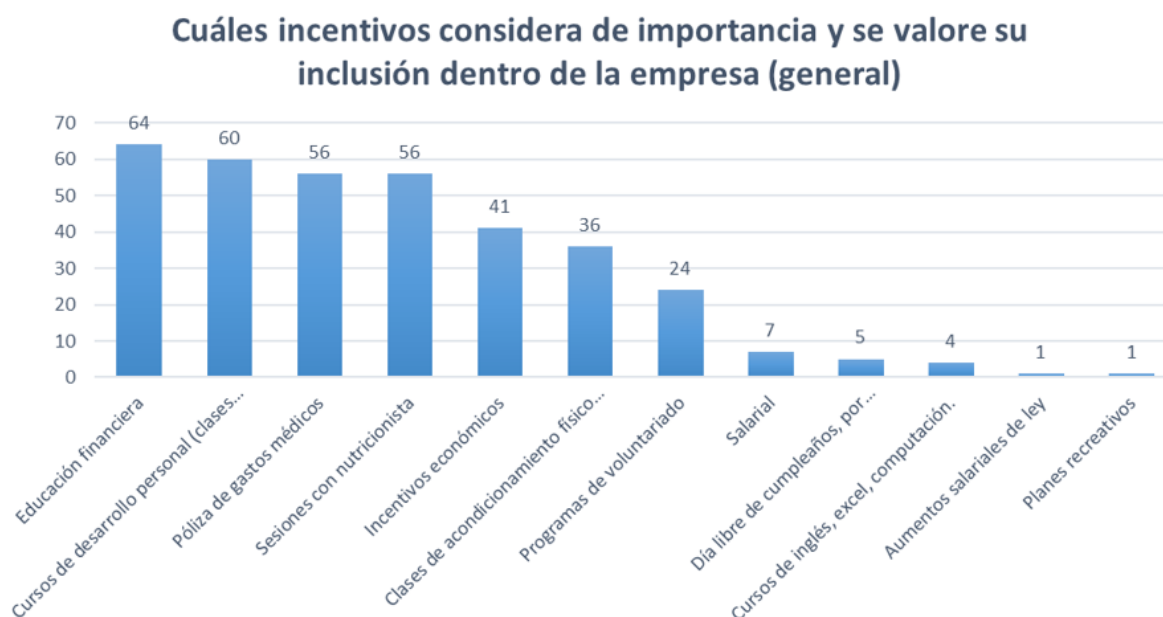
Gráfico 18. Importancia de los incentivos actuales para permanecer en el servicio



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer la opinión de los colaboradores que conforman el Servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación) y comprender posibles incentivos que se puedan valorar y que resulten atractivos para los colaboradores del servicio, se consultó qué tipo de incentivos consideran importantes. Los resultados mostrados en el gráfico 19 reflejan a nivel general que cerca del 50% de los colaboradores preferirían incentivos relacionados con educación financiera, cursos de desarrollo personal, pólizas de gastos médicos y sesiones con nutricionista.

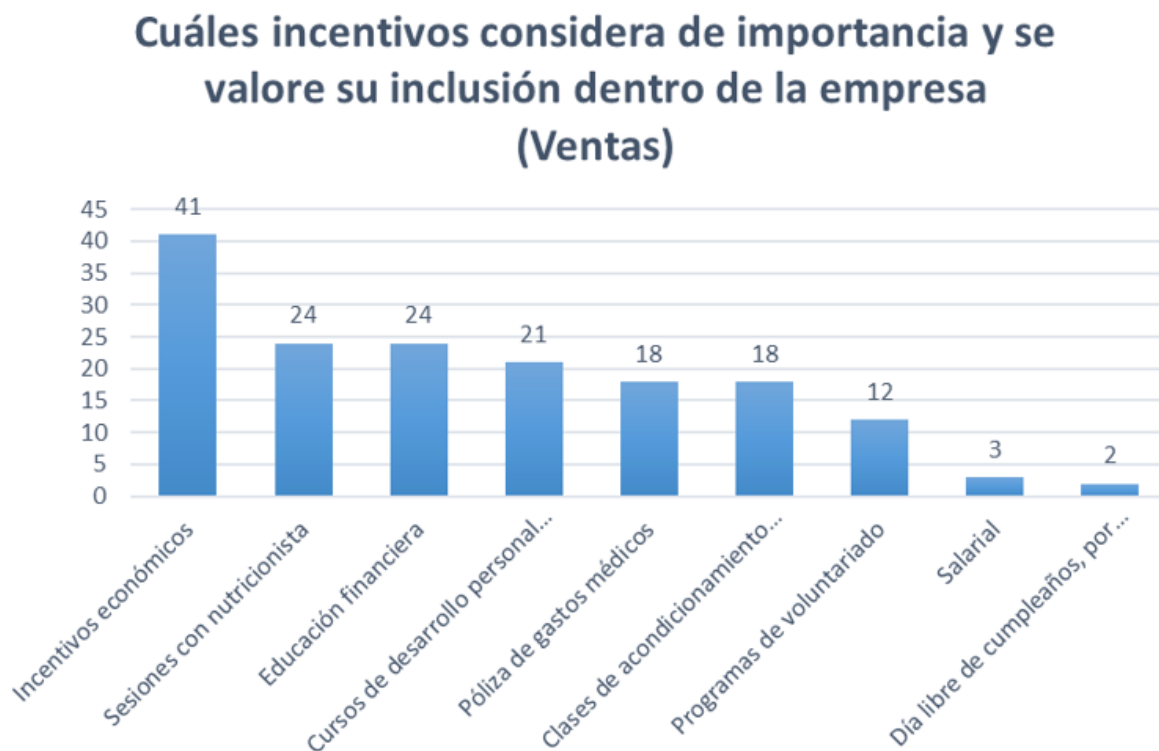
Gráfico 19. Valoración de atracción de otros incentivos Servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación)



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el criterio parece ser distinto entre los canales de atención, en el caso del canal de Telemarketing y Saliente, la mayor cantidad de los encuestados valorarían más la inclusión de incentivos económicos, sesiones con nutricionista o educación financiera, según se muestra en el gráfico 20. Mientras que, en el caso de los canales de Servicio al Cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación), la preferencia se muestra con incentivos relacionados con educación financiera, cursos de desarrollo y póliza de gastos médicos, según se muestra en el gráfico 21.

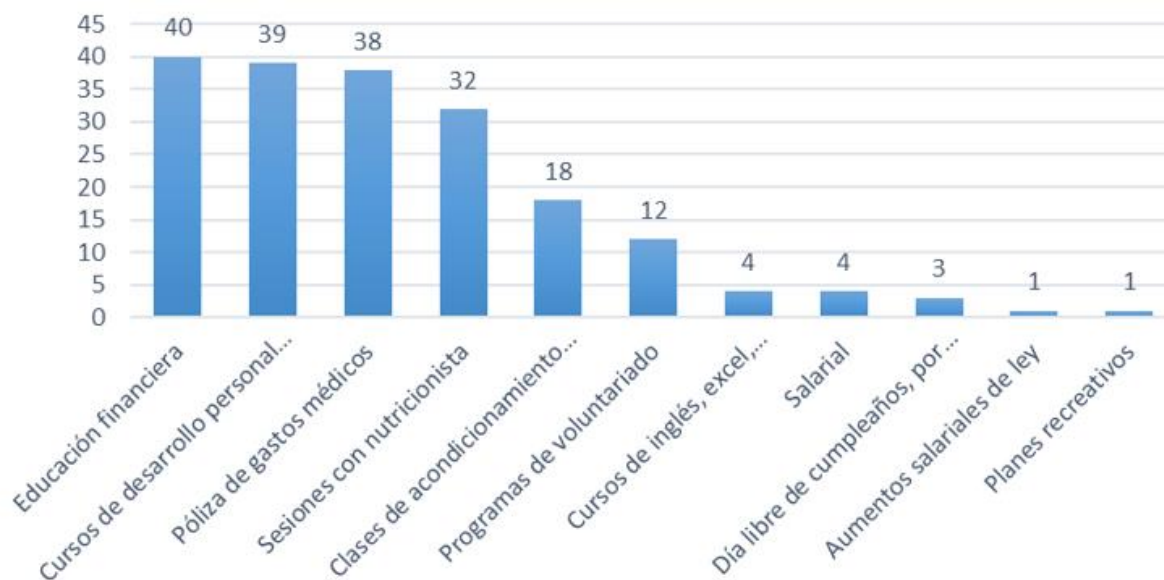
Gráfico 20. *Preferencia de incentivos canal de Telemarketing y Saliente*



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21. Preferencia de incentivos canales de servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación)

Cuáles incentivos considera de importancia y se valore su inclusión dentro de la empresa (1193, 800 empresa, calidad)



Fuente: Elaboración propia.

En relación con los incentivos evaluados en general, los encuestados presentan una mayor preferencia por incentivos asociados con consulta nutricional, donde el 79,66% dicen que aprovecharían el beneficio y lo utilizarían, y, en segundo lugar, incentivos asociados con cursos de temas relacionados con el ámbito personal con un 71,9% de preferencia de los encuestados, datos resumidos en el cuadro 3.

Cuadro 3. Preferencia de incentivos y uso que tendrían

Pregunta	Muy poco probable			
	Muy poco probable	Poco probable	Neutro	Probable
¿Estaría dispuesto a conectarse después de la jornada laboral, en cursos de temas relacionados al ámbito personal (clases de música, cocina, emprendedurismo, entre otros)?	9,32%	6,78%	12,71%	71,19%
¿Estaría dispuesto a conectarse después de la jornada laboral, en cursos sobre educación financiera (relacionados al manejo de sus finanzas, endeudamiento y el uso de la tarjeta de crédito)?	8,47%	7,63%	17,80%	66,10%
¿Que tan probable es que esté dispuesto a pagar una cuota mensual por una póliza de gastos médicos adicional al seguro de la CCSS?	31,36%	18,64%	21,19%	28,81%
¿Que tan probable es que participe de programas de voluntariado, coordinados por la empresa fuera de horarios laboral?	18,64%	11,02%	26,27%	44,07%
¿Que tan probable es que participe en clases de acondicionamiento físico virtual ofrecido fuera de horarios laborales?	14,41%	10,17%	21,19%	54,24%
¿Que tan probable es que utilice un servicio de consulta nutricional ofrecido fuera de horarios laboral?	5,08%	5,08%	10,17%	79,66%
Total general	14,55%	9,89%	18,22%	57,34%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Actualmente, los colaboradores del servicio 1193 de la empresa RACSA no cuentan con incentivos no monetarios y, a través de los años, han estado trabajando sin tener un incentivo que les permita desarrollar una motivación para realizar sus tareas y responsabilidades, incluso, el alto nivel de rotación y ausentismo en estos servicios, especialmente en los canales de Telemarketing y Salientes. Servicios que están asociados a las ventas y tienen que cumplir con una métrica de ventas asignada, sin un plan de comisiones o incentivos monetarios por el alcance de esta. A partir de lo anterior, se procedió con la aplicación de una encuesta para los colaboradores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención.

Según el extracto generacional de los colaboradores encuestados del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, se logra evidenciar, principalmente, que está conformado por dos segmentos (generación Z y *millennials*). Además, que valoran en gran medida los incentivos económicos y la retribución personal.

La mayor parte del personal encuestado, el 66%, son personas con menos de un año de antigüedad de laborar en la empresa, lo que podría provocar un sentido de permanencia menor. Relacionado con la satisfacción general, el 69% de los colaboradores indica estar satisfecho con los beneficios actuales, sin embargo, si se analiza a nivel de cada canal o área, se logra observar que el canal de Telemarketing y Saliente muestra una satisfacción menor de un 62,5%, mientras que los canales de Servicio al Cliente muestran una satisfacción mayor con un 74,29%.

La mayor parte del personal, el 83,9% de los colaboradores, reconoce que RACSA, les brinda un balance entre su vida personal y laboral. Mayoritariamente, el 58,47% de las personas encuestadas desconoce sobre la aplicación de incentivos de salario emocional.

A nivel general, el 64,4% de los colaboradores perciben que los incentivos actuales les generan un valor para permanecer en la organización; mientras que, del total de los colaboradores, el 92% de los encuestados considera como importante agregar incentivos de salario emocional al personal.

Del mismo modo, existe una diferencia en la percepción de permanencia en la empresa por canal, solo el 62,5% del canal de Telemercadeo y Saliente encuentran un valor en los incentivos actuales para permanecer en el canal, mientras que, en los canales de servicio al cliente (Servicio 1193, Servicio 1026, 800 Empresa, Calidad, Back office, Documentación), el porcentaje aumenta a un 75%. En el canal de Telemercadeo y Saliente, el 97,9% de los encuestados considera muy importante la inclusión de un incentivo monetario por cumplimiento de metas y ventas.

A nivel general, en cuanto a los colaboradores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención, el 90% del personal manifestó que el incentivo actual más importante es el teletrabajo, y que este es uno de los motivos para permanecer en la empresa. Seguidamente, otro incentivo de arraigo a RACSA son los días de licencia con un 48% de importancia y el médico de empresa con un 44% de importancia.

De acuerdo con la opinión del personal, en relación con nuevos incentivos, en el canal de Telemercadeo y Saliente, la mayor parte del personal valoraría la inclusión de incentivos económicos, seguido por sesiones con nutricionista, cursos de educación financiera y desarrollo personal; mientras que, en los canales de Servicio al Cliente, se valoraría más la inclusión de educación financiera, cursos de desarrollo personal y póliza de gastos médicos. Finalmente, los incentivos que muestran mayor porcentaje de participación y posible utilización en el personal son consultas nutricionales y cursos de desarrollo personal como educación financiera.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa RACSA considerar la implementación de un modelo de salario emocional para los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, con el fin de aumentar la satisfacción del personal, disminuir la rotación y lograr una mayor productividad.
- Para los casos de los canales de Telemarketing y Salientes, mismos que están asociados a las ventas, es importante la implementación de un modelo de pago por comisiones, según el cumplimiento de los objetivos, ya que se ha demostrado que, en este tipo de servicios, dentro de su naturaleza, se utiliza este tipo de incentivos.
- No obstante, y de acuerdo con la investigación descrita en este documento, es importante considerar, mantener, crear y fomentar otros incentivos emocionales para los demás canales de atención. Por ejemplo, en el canal de ventas, la mayor parte del personal valoraría la inclusión de incentivos económicos, para tener colaboradores más comprometidos y motivados con el Servicio, así como evitar la erogación del recurso, así como cumplir con los metas establecidas y asignadas por parte del cliente a RACSA.
- Para los demás canales de atención que están relacionados directamente con el Servicio al Cliente, se recomienda implementar una serie de incentivos como sesiones con nutricionista, cursos de educación financiero y desarrollo personal, la inclusión de educación financiera, cursos de desarrollo personal y póliza de gastos médicos.
- Finalmente, se recomienda mantener la modalidad de teletrabajo para los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, debido a los resultados obtenidos en las encuestas. Este es el principal incentivo por el cual los trabajadores se mantienen en el Servicio, ya que indican que este es un gran beneficio.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL

Mcgregor (1966, citado por González et al., 2014), indica lo siguiente sobre el recurso humano:

Representa para la empresa la fuerza que la lleva a cumplir sus metas en los tiempos y en las calidades requeridas; pero, a su vez, significa una responsabilidad y un compromiso relacionados con las condiciones que se les deben proveer a los trabajadores para que puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización.
(p.73)

La estrategia para implementar el salario emocional de los colaboradores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención debe, además de ser creativa e innovadora, tener en cuenta la integralidad del ser humano. Para lograr este objetivo, se consideran los factores definidos por Gómez (2010), con el fin de llevar a cabo una buena estrategia de salario emocional, los cuales son: factores de desarrollo profesional y relacional, factores de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, factores de retribución variable y fija y, por último, factores de valor añadido.

Las estrategias propuestas deben ser analizadas por la empresa RACSA con el fin de seleccionar las opciones que más se ajusten a sus condiciones, propósitos y al presupuesto asignado al Servicio 1193, así como sus diversos canales de atención. Asimismo, se debe considerar si estas estrategias deben implementarse en el corto, en el mediano o en el largo plazo.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, se plantea la siguiente propuesta de estrategias de salario emocional:

Fortalecimiento del plan de carrera

Eraso y Nieto (2011, citados por González et al., 2014) indican lo siguiente:

Las nuevas tendencias en el área de gestión humana exigen una mayor participación del trabajador en las empresas. Una de las herramientas de motivaciones más efectivas para incrementar esta participación es la implementación de los planes de carrera, como lo afirman ofrecer planes de carrera, oportunidades de desarrollo profesional e impulsar actividades que impliquen retos permite que los trabajadores se motiven, den lo mejor de sí mismos y visualicen un mejor futuro en la organización. (p.75)

Dentro del plan de carrera, se recomienda a RACSA continuar comunicando abiertamente los puestos disponibles por medio de convocatorias internas y así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas que integran el servicio 1193 y sus diversos canales de atención. Esto le permite a cada colaborador administrar su propia carrera y generar movimientos internos dentro de la empresa, además, abren oportunidades de crecimiento para los demás colaboradores.

Esta gestión permite el ascenso entre otras áreas de la empresa, situación que produce la aplicación de conocimientos adquiridos en beneficio de la organización y de su desarrollo profesional. Es importante que la empresa implemente este plan sobre los resultados de la evaluación del desempeño, basados en cumplimiento de metas y objetivos medibles, alcanzables y retadores.

Así mismo, para el cumplimiento de esta recomendación, se insta a la empresa a determinar las competencias y perfiles generales para los diferentes cargos vacantes que se generan y así poder reclutar, evaluar y crear estos planes promoviendo las personas con base en estos y que sean actualizados.

Para el éxito del plan de carrera, es necesaria una buena planeación de la evaluación del desempeño, se debe determinar quiénes son los colaboradores más

destacados. Cuando la empresa tenga claros los niveles de desempeño, potencial e intereses de cada miembro del grupo, podrá hacer un plan de carrera que fortalezca las debilidades de los trabajadores y crear nuevos retos para los miembros del área.

Las personas con un potencial alto en las evaluaciones de desempeño recibirán un apoyo específico de parte de la empresa o se le dará prioridad a la hora de solicitar algún tipo de capacitación.

Se debe contar con un programa de capacitación que contenga las metodologías y las herramientas óptimas para que el trabajador adquiera y desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el perfeccionamiento de las funciones asignadas y poder ascender dentro de la organización, proporcionando excelentes resultados y mejorando el servicio al cliente.

Es necesario que, en su planeación, coincidan los intereses de la empresa con los del empleado y que el beneficio sea mutuo. El trabajador invierte esfuerzo, sacrificio y tiempo, ya que el contenido del programa le representa una motivación y en el futuro un bienestar económico tanto para él como para su familia. La empresa, por su parte, gana al contar con personal capacitado, con un nivel más alto de desempeño, con la generación de nuevas ideas y compromiso por parte de sus colaboradores.

Una ventaja es el cubrimiento rápido de las vacantes con el personal idóneo, hay ahorro de tiempo y costos, ya que los trabajadores conocen muy bien el funcionamiento de la empresa y no requieren de mucho entrenamiento e inducción. Por lo tanto, para el desarrollo efectivo del programa, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Buscar herramientas tecnológicas que permitan apoyar y automatizar el proceso del plan carrera.
- Implementar capacitaciones virtuales, presenciales y mixtas.

- Diseñar una malla curricular, que dentro de sus objetivos esté el fortalecer las competencias transversales de la empresa, tales como orientación al cliente, innovación y liderazgo.
- Se deberá comunicar con la debida anticipación las capacitaciones de cada semana para que el trabajador pueda programar con anterioridad sus actividades.
- Se deberán realizar convenios de capacitación y formación con instituciones privadas y públicas.
- Este programa se recomienda que sea evaluado semestralmente para medir su efectividad y realizar los correctivos necesarios.

Convenio para obtener beneficios

Aunque el salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que componen el salario tradicional, hay factores extrínsecos dentro de él, que hacen referencia a elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta parte tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o la carta y servicios complementarios que el trabajador puede elegir en un momento dado de acuerdo con sus necesidades.

Basándose en lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas, se evidencia la necesidad de continuar y reforzar los beneficios adquiridos a través de los distintos convenios con los que cuenta RACSA con otras empresas. Estos convenios aplicados a los trabajadores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención se pueden convertir en un factor importante para la retención del recurso humano.

Es recomendable que la empresa tenga en cuenta aspectos como los siguientes:

- Contar con el apoyo del Departamento de Talento Humano y Cultura, que deberá estudiar la conveniencia de la implementación de las estrategias propuestas.

- La empresa deberá revisar periódicamente el impacto que estos beneficios generan en los colaboradores y actualizar las estrategias vigentes de acuerdo con la prioridad de necesidades del momento.

Continuidad con la modalidad laboral de teletrabajo

El teletrabajo ha tomado en los últimos años una gran acogida y las empresas optan por incluir esta modalidad dentro de la relación laboral con sus trabajadores. Se considera teletrabajo toda actividad laboral que no requiere presencia diaria del trabajador en la empresa. Para el grupo de trabajadores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención, quienes en el desempeño de sus funciones tienen una relación directa con la tecnología, es una herramienta muy útil que puede generar mayor rendimiento, horario escalonado, trabajo por resultados, y calidad de vida. Así mismo, para la empresa es una modalidad que puede economizar los gastos de establecer un puesto de trabajo y disminuir los plazos de entrega de informes. Además, según se demostró en los datos obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, este es uno de los mayores beneficios por los cuales el personal se mantiene en la empresa.

Incentivos de bienestar

Los incentivos de bienestar para el trabajador y su familia ayudan a incrementar su nivel de satisfacción y su sentido de pertenencia con la empresa, por ello se plantean las siguientes alternativas, teniendo en cuenta las necesidades del personal y las características de su entorno laboral, sin afectar la continuidad del servicio 1193 y sus diversos canales de atención:

Celebración de fechas especiales

En el mundo moderno y específicamente en Costa Rica, las celebraciones de fechas especiales tienen un valor importante y generan un impacto positivo en la sociedad, ya que se traducen en actos que dignifican al ser humano y que satisfacen, como lo clasificaría Maslow, sus necesidades de afiliación y reconocimiento.

Teniendo en cuenta las características de la población objeto del presente estudio, se considera incluir dentro del plan de bienestar de los trabajadores las siguientes celebraciones:

Día del hombre y de la mujer

Son fechas especiales en las que se conmemora el día del hombre y la mujer, cada uno como parte importante y esencial dentro de la sociedad por el rol que desempeñan en esta. Se recomienda al Departamento de Talento Humano de RACSA que podrá participar de esta conmemoración realizando lo siguiente:

Conmemorar estas efemérides, enviando un detalle o tarjeta digital personalizada a los trabajadores. La tarjeta digital podría mencionar una frase célebre asociada con la conmemoración y el logo empresarial.

Día del amor y de la amistad

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que los trabajadores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención se encuentran a gusto con el clima laboral del servicio y que lo consideran determinante para su bienestar personal y permanecer en la empresa. Aprovechando que las relaciones interpersonales son favorables, se propone para el día del amor y amistad realizar una de las siguientes actividades:

Por la naturaleza del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, se recomienda conformar grupos limitados y se realicen diferentes actividades a través de la plataforma Teams, que involucren la capacidad de observación, el trabajo entre compañeros, la comunicación y la agilidad mental. El objetivo de estas actividades es propiciar el goce y la integración.

Día de cumpleaños

La fecha de cumpleaños es un día especial para los trabajadores que conforman el servicio 1193 y sus diversos canales de atención, por lo que se propone celebrar a los cumpleaños del mes, en el edificio presencial en el Centro

de Contactos del ICE, ubicado en San Pedro. Esta actividad será coordinada con el fin de no afectar los canales de atención y la continuidad del negocio.

Incentivo para los agentes que conforman los canales de atención Telemercadeo y Salientes

De acuerdo con la alta rotación por renuncia del personal que conforma el servicio 1193, específicamente en los canales de atención de Telemercadeo y Salientes, se recomienda a la Administración Superior y Dirección Administrativa Financiera de RACSA, la necesidad de implementar una propuesta de incentivos mediante canjes para aplicar en comercios establecidos para los agentes que conforman dicho canal de atención, con el fin de mitigar o retener a esta población.

A continuación, en el cuadro 4, se muestra un cuadro con los datos de los 34 ejecutivos que renunciaron del canal de atención de Telemercadeo y la afectación financiera que generó.

Cuadro 4. *Afectación financiera por renuncia de ejecutivos a canal de atención de Telemercadeo*

Cantidad	Salario	Cargas sociales	Neto
34	¢12 717 842,28	¢5 667 070,53	¢18 384 912,80

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro anterior, el costo de los salarios más cargas sociales durante el primer semestre de este servicio es superior a los ¢18 000 000, siendo así que, de acuerdo con los 34 recursos que renunciaron, RACSA tuvo que sustituir estas plazas para poder alcanzar los indicadores y métricas establecidas; por lo que tuvo que volver a invertir tiempo y dinero en el proceso de capacitación para este personal. Por lo anterior, como medida de contención y con el fin de mitigar la salida del personal, se propone el siguiente esquema de incentivo o bono por ventas (ver cuadros 5 y 6):

Cuadro 5. Esquema de incentivo o bono por ventas

Cantidad de Ventas	Monto
0<110	-
111<150	₡ 50 000,00
151<más	₡ 100 000,00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Esquema de incentivo o bono por ventas

Escenario 1	Cantidad de recursos	Incentivo por recurso	Inversión total
111 a 150 unidades vendidas	60	₡ 50 000,00	₡ 3 000 000,00
Escenario 2			
151 o más unidades vendidas	60	₡ 100 000,00	₡ 6 000 000,00

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en cuadro anterior, esta propuesta tiene el fin de retener al personal para la continuidad del servicio y motivación. El servicio de atención de Telemercadeo está conformado por 60 agentes aproximadamente, por lo que, con este modelo de incentivo por canje para aplicar en comercios designados, por sobrepasar la métrica de ventas establecida, la inversión que se realizaría es de ₡6 000 000 aproximadamente, en caso de que se realicen más de 151 ventas. Sin embargo, de acuerdo con el histórico, el ejecutivo que ha alcanzado la máxima cantidad de ventas han sido 125 registros, por lo que se considera esta métrica que en la realidad serían ₡3 000 000.

Otro dato importante para considerar es que solo siete agentes de los 65 ejecutivos sobrepasan la métrica de ventas asignada (110 unidades). Actualmente, esto ha causado que la empresa RACSA sea multada ante el cliente por incumplimiento en la métrica de ventas asignada según contrato establecido, pagando así por multas un promedio de ₡3 000 000 mensuales. A continuación, se detalla en el cuadro 7:

Cuadro 7. Multas por pagar debido a incumplimiento de RACSA con el cliente

Multa por pagar RACSA por incumplimiento en la métrica de ventas mensual	Rotación de personal promedio mensual	Total pérdida promedio mensual
₡ 3 000 000,00	₡ 3 064 152,13	₡ 6 064 152,13

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, como parte de esta propuesta, se establece dicho plan piloto por tres meses y si, posterior a este tiempo, no se logra materializar la retención del personal y minimizar la multa, se dejaría sin efecto esta iniciativa.

Esta propuesta conlleva una estructura de costes, misma que es necesaria para su implementación y materialización, la cual se detalla seguidamente:

- Presupuesto máximo a invertir mensualmente: ¢6,000,000.00 (en caso de que el 100% de los ejecutivos sobrepasen las 110 a 150 unidades de métrica de ventas asignada).
- Presupuesto mínimo a invertir mensualmente: ¢3,000,000.00 (en caso de que el 100% de los ejecutivos sobrepasen las 151 unidades o más).

La fuente de ingresos para materializar este incentivo monetario se propone obtenerla en dos etapas:

- Primera etapa: de aquellos proyectos que generen mayor rentabilidad a la empresa RACSA, este conlleva un tiempo tres meses como plan piloto.
- Segunda etapa: en caso de que la primera etapa sea exitosa para la empresa RACSA, se propone formalizarla a través de la rentabilidad del servicio 1193 y sus diversos canales de atención.

Por lo que, si se considera poner en marcha esta propuesta, la empresa RACSA tendría un ingreso positivo según el escenario por aplicar, así como lograría retener al personal que conforma los canales de Telemarketing y Salientes. Seguidamente, en el cuadro 8, se procede a detallar la ganancia que se obtendría en el servicio:

Cuadro 8. Ganancia obtenida al implementar el servicio

Total pérdida promedio mensual	Inversión total Escenario 1	Ganancia
¢ 6 064 152,13	¢ 3 000 000,00	¢ 3 064 152,13
Total pérdida promedio mensual	Inversión total Escenario 2	Ganancia
¢ 6 064 152,13	¢ 6 000 000,00	¢ 64 152,13

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta se recomienda comunicarla a todas las partes interesadas, en conjunto con la Unidad de Prensa y Comunicación de RACSA, así como con la coordinadora del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, mediante un plan de comunicación a través de la plataforma Teams, correo electrónico y sesiones presenciales en el edificio Centro de Contactos ubicado en San Pedro (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Plan de comunicación de la propuesta

Plan de comunicación interna					
Servicio 1193 y sus diversos canales de atención					
¿Qué comunicar?	¿Cuándo comunicar?	¿A quién comunicar?	¿Cómo comunicar?	¿Quién comunica?	Registro
Plan de incentivos no monetarios	Primera semana después de la aprobación del plan por parte de la Dirección Administrativa y Financiera (I semestre 2024)	Personal relacionado con la atención de servicio al cliente. 800 Empresa 1026 1193 Back office Documentación	Plataforma TEAMS Sesión presencial Correo electrónico	Unidad de Prensa y Comunicación RACSA Coordinadora Servicio	Asistencia y correo electrónico
Plan de incentivo por canjes	Primera semana después de la aprobación del plan por parte de la Dirección Administrativa y Financiera (I semestre 2024)	Personal relacionado con ventas Telemercadeo Salientes	Plataforma TEAMS Sesión presencial Correo electrónico	Unidad de Prensa y Comunicación RACSA Coordinadora Servicio	Asistencia y correo electrónico

Fuente: Elaboración propia.

Es importante indicar que, en caso de que esta propuesta sea puesta en marcha, generará colaboradores más comprometidos, motivados y con un gran sentido de pertenencia a la empresa RACSA y al servicio. Así como un espíritu competitivo por alcanzar los objetivos establecidos, además, un gran sentido de gratificación por las tareas que realizan durante sus jornadas laborales.

La empresa RACSA no solo tendría mayores ingresos por la generación de resultados de cada uno de sus colaboradores, sino que, además, tendrá mejores equipos de trabajo, la retención del recurso humano será mayor y así se erradica en gran medida la rotación del personal que integra el servicio 1193 y sus diversos canales de atención.

Cuadro 10. Propuesta detallada

Resumen de la ejecución de la propuesta, para implementar en el II semestre 2024												
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES								
Gerencia General Dirección Administrativa - Financiera Dirección Gestión de Plataformas Departamento de Talento Humano y Cultura	Aprobar la propuesta establecida del salario emocional e incentivo de canjes en comercios establecidos para el equipo que conforma los canales de atención de Telemercadeo y Salientes	Implementar para los canales de atención que está relacionados directamente con el Servicio al Cliente (800 Empresa, 1026,1193) se recomienda implementar una serie de incentivos como sesiones con nutricionista, cursos de educación financiero y desarrollo personal, la inclusión de educación financiera, cursos de desarrollo personal y póliza de gastos médicos. Implementar un incentivo mediante canjes en comercios establecidos para los agentes que conforman los canales de atención Telemercadeo y Salientes, siempre y cuando cumplan con las métricas establecidas, con el fin de mitigar o retener a esta población.	implimentar beneficios actividades como: Fortalecimiento del plan de carrera Convenio para obtener beneficios Teletrabajo Incentivos de bienestar Celebración de fechas especiales Incentivo mediante canje para los agentes que conforman los	El personal que conforma el Servicio 1193 y sus diversos canales de atención								
	RECURSOS CLAVE Jefatura del Departamento de Gestión de Servicios Especializados Coord. Servicio 1193 y sus canales Personal del área nómina del departamento de Talento Humano y Cultura Personal que conforma el Servicio 1193 y sus diversos canales de atención		CANALES Plataforma Teams Correo electrónico Asistencia presencial en el Edificio de Centro de Contactos en San Pedro									
Estructura de COSTES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad de Ventas</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0<110</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>111<150</td> <td>€ 50 000,00</td> </tr> <tr> <td>151<más</td> <td>€ 100 000,00</td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad de Ventas	Monto	0<110	-	111<150	€ 50 000,00	151<más	€ 100 000,00	Fuentes de INGRESO		
Cantidad de Ventas	Monto											
0<110	-											
111<150	€ 50 000,00											
151<más	€ 100 000,00											
Incentivo mediante canjes en comercios establecidos para los agentes de los canales de atención Telemercadeo y Salientes		Proyectos que generen mayor rentabilidad a la empresa RACSA		I Etapa plan piloto 3 meses								
Presupuesto máximo a invertir €6 000 000 mensual Presupuesto mínimo a invertir €3 000 000 mensual		Rentabilidad del Servicio 1193 y sus diversos canales de atención		II Etapa por tiempo indefinido								
Incentivos no monetarios mediante un sistema de salario emocional para los colaboradores relacionados con Servicio al Cliente												
Inversión €0 esto se logrará a través de canjes Empresariales												

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que esta propuesta o parte de ella no sea materializada, se seguirá teniendo una mayor rotación de personal ante la falta de incentivos y aquellos que permanezcan en la empresa RACSA darán su mínimo esfuerzo por realizar su trabajo. Además, serán colaboradores que estarán desmotivados y cansados de sentir que su trabajo no es valorado ni motivado. Y las multas que deba pagar RACSA al cliente por el incumplimiento en la métrica de ventas asignada serán una constante mensualmente que afectará los ingresos para el servicio y la empresa. En el cuadro 10, se detalla, a través de un modelo de canvas, la propuesta detallada anteriormente.

Los bríos organizados, bajo la orientación de personas a cargo de planificar, organizar, dirigir y controlar actividades, han existido desde hace miles de años hasta la actualidad. Diferentes teóricos han hecho investigaciones acerca de cómo aumentar la productividad y estudiar a las personas para tratar de entender qué los mueve a hacer algo y aplicar dichos conocimientos en las distintas organizaciones que existen para lograr mejores resultados. Es muy importante reconocer que el elemento humano, principalmente, es el que le ayudará a una organización a lograr el éxito deseado.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, además, están anuentes a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización, si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de diseñar sistemas de distinciones competentes de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

La clave para crear un sistema de incentivos que origine la buena ejecución de estrategias es lograr que las mediciones del desempeño relacionadas con la estrategia se conviertan en la base dominante para diseñar los incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y grupales y entregar los incentivos. Las prácticas de

motivación positivas generalmente funcionan mejor que las negativas, pero hay lugar para ambas, así como para incentivos monetarios y no monetarios.

Una vez diseñados los incentivos, tienen que comunicarse y explicarse a los colaboradores del servicio 1193 y sus diversos canales de atención, ya que toda la población requiere comprender cómo se calculan y cómo los objetivos de desempeño individual y grupal favorecen con la realización de los objetivos del servicio. A partir de esta comunicación, RACSA percibirá en el servicio 1193 y sus diversos canales de atención un clima laboral en sus colaboradores de compromiso, lealtad, perseverancia, un equipo anuente a alcanzar cualquier reto que se les presente para alcanzar los objetivos.

A continuación, en el cuadro 11, se muestra un extracto de lo que RACSA actualmente ha pagado por concepto de multa, así como el pago respectivo ante el Ministerio de Hacienda por el impuesto sobre la renta, esto debido a la rotación del personal que conforma el servicio 1193 y sus diversos canales de atención:

Cuadro 11. Pago de multas a clientes y pagos ante el Ministerio de Hacienda

Multa mensual por incumplimiento en indicadores	₡ 3 000 000,00
Multa anual por incumplimiento en indicadores	₡ 36 000 000,00
Impuesto anual sobre la renta ante Ministerio de Hacienda	₡ 10 800 000,00
Total	₡ 46 800 000,00

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, el costo de los salarios más cargas sociales durante el primer semestre de este servicio es superior a los ₡18 000 000, siendo así que, de acuerdo con los 34 recursos que renunciaron, RACSA tuvo que sustituir estas plazas, para poder alcanzar los indicadores y métricas establecidas, por lo que asumió la inversión del tiempo y dinero en el proceso de capacitación para este personal (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Costos por renunciaciones en el primer semestre 2023

Renunciaciones del personal I semestre 2023	Salario	Cargas Sociales	Neto
34	₡12 717 842,28	₡5 667 070,53	₡18 384 912,80

Fuente: Elaboración propia.

Una vez puesta en marcha esta propuesta, RACSA percibirá un impacto financiero positivo aproximadamente de ₡83 569 825,60 por año, ya que dejará de pagar multas por incumplimiento en el contrato establecido con el cliente, al no alcanzar las métricas de ventas establecidas. Adicionalmente, la rotación del personal bajará en un 100% por temas asociados a incentivos para estos colaboradores, porque ya estaría convirtiéndose en una empresa competitiva y atractiva en el mercado laboral en orientación de incentivos para sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de recursos Humanos Gestión por competencias*. Granica.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164.
<https://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1943). *Ley 2: Código de Trabajo. Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045
- Barrantes, R. (2015). *A la búsqueda del conocimiento científico*. EUNED.
- Batanero, C. y Díaz, C. (2010). *Estadística con proyectos*. Universidad de Granada.
- Beaty, C. (2020, 21 de abril). *El Salario Emocional en tiempos de crisis e incertidumbre*. Emotional Salary. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://emotional-salary.com/es/blog/tiempos-salario-emocional/>
- Blanco, F. J. J., Polo, C. G. O., Fernández, M. T. F., Santos, J. L., de Esteban, D. E., Asensio, A. C., y Aguirre, J. C. (2022). *Los servicios que prestan los viveros y aceleradoras de empresas en España. Ranking 2022/2023*. Funcas.
<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/03/FUNCAS-2022.pdf>
- Centro de Información Jurídica en Línea (CIJUL). (s.f.). Salario escolar y su aplicación en Costa Rica.
<https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=MTcyNw==>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Clínica Kahlo. (2019, 12 de mayo). *¿Qué es la percepción?* Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://www.clinicakahlo.mx/blog/que-es-la-percepcion/>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Deloitte. (s.f.). *Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Eluzindia, M. (2022, 14 de febrero). *Salario emocional: qué es y cómo influye en las personas*. IEBS. Recuperado el 20 de octubre de 2023 de <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>
- Grados, J. y Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Manual Moderno.
- Gómez, E. (2010). Empleados colombianos prefieren el salario emocional que el económico. *RCNradio*. <http://www.rcnradio.com/economia/empleadoscolombianos-prefieren-salario-emocional-economico>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*. 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- González, J., Rodríguez, A., Piñeros, D. y Linares. (2014). *Propuesta para establecer una estrategia de salario emocional en el Departamento de Sistemas de Información de la Empresa Visión & Marketing* [Tesis, Universidad Sergio Arboleda, Colombia]. Repositorio institucional. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/946>

- Hernández, A. y Osorio, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* [Trabajo de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Colombia]. Repositorio institucional. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mc Craw Hill.
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. Panorama Editorial, S.A. de C.V
- Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016). *Gestión de capital: El desafío de retener a distintas generaciones*. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. Esic editorial.
- Kaye, B. y Jordan-Evas, S. (2000). *Ámelos o Piérdalos*. Pearson Educación.
- Lorette, K. (2022). *¿Qué es la implementación de la estrategia?* (Azul Benito, Trad.) Universidad Siglo 21. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/investigacion-de-mercado/que-es-la-implementacion-estrategica/29048153>
- Mejía, T. (2020). *¿Qué son las Fuentes de Investigación?* Universidad Tecnológica Centroamericana. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-centroamericana/comportamiento-del-consumidor/que-son-las-fuentes-de-investigacion/57818842>
- Méndez-Álvarez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limusa.

- Pérez, A. (2020, 3 de febrero). *Motivación personal: definición, impulso e importancia*. OBS Business School. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://www.obsbusiness.school/blog/motivacion-personal-definicion-impulso-e-importancia>
- Pérez, C. (s.f.). *Los indicadores de gestión*. Soporte y CIA. <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Poder Ejecutivo de Costa Rica. (2015). *Decreto Ejecutivo: 39225. Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas* [No vigente]. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80363
- Poelmans, S. (2006). *El salario emocional*. Fundación RH. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Radiográfica Costarricense Sociedad Anónima (RACSA). (2021). *Misión, Visión e Historia de RACSA*. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://www.racsa.go.cr/somos-racsa/#mision>
- Ramírez, M. (2018). *Modelos y estrategias de enseñanzas para ambientes innovadores*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Revista Summa. (2018, 12 de diciembre). *¿Cómo un salario emocional contribuye al desempeño de los colaboradores?* Recuperado el 1 de octubre de 2023 de <https://revistasumma.com/como-un-salario-emocional-contribuye-al-desempeno-de-los-colaboradores/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica* [Tesis de grado, Universidad de Chile, Santiago de Chile]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf>
- Rodríguez, J. e Ibarra, J. (2019). *Capital de intangibles. Una visión desde los servicios* (1ra ed.). ECO Ediciones.
- Rodríguez, J., Pierdant, A. y Rodríguez, E. (2014). *Estadística para administración* (1ra ed.). Grupo Patria Editorial.
- Sanabria, P., Chacón, A., Linares, S. y Salas, R. (2017). La Verdad sobre las Generaciones en Costa Rica #Gentico. *Yulök Revista de Innovación Académica*, 1(1), 18-35. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/yulok/article/view/103>
- Sanzo, R. (2019, 17 de abril). *¿Cómo implantó Google un sistema de incentivo innovador?* Primeum. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de <https://www.primeum.com/es/blog/remuneracion-variable-en-google>
- Shuttleworth, M. (2008, 26 de setiembre). *Diseño de investigación descriptiva*. Explorable. Recuperado el 25 de octubre de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Sinchi, K. (2021). *Propuesta de un plan de capacitación para el área de ventas de la empresa Motoboutique* [Trabajo de grado, Universidad del Azuay, Ecuador]. Repositorio institucional. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11251>
- Tafur, R. (2008). *Tesis Universitaria* (3ra ed.). Editorial Montero.
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía*. Pearson.