



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2015-A-
2017-000

EFFECTO DE LOS INCENTIVOS NO ECONÓMICOS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:

Geoconda Viviana PÁEZ VITERI

Bajo la dirección de:

Diana Terez CSIZMADIA VITERI, Msc.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril 2018

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

Effect of non-economic incentives on labor satisfaction of workers in a public organization

Geoconda Viviana PÁEZ VITERI ¹
Diana Terez CSIZMADIA VITERI ²

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar el efecto que producen los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de una organización pública, considerando que estos influyen en la motivación del personal y en la retención de las personas idóneas para el logro de objetivos de las empresas estatales. Se utilizó un método cualitativo, como herramienta de investigación se aplicaron dos cuestionarios; el primero fue el cuestionario de satisfacción laboral S21/26 de Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás (1990) y el segundo sobre salario emocional de Padilla (2016), con el que se pudo identificar los factores más sensibles para la aplicación de estrategias que permitan mejorar la satisfacción. La muestra estuvo conformada por 134 servidores públicos de los procesos habilitantes de apoyo de una organización pública. Como resultado, se concluye que los incentivos no económicos que componen el salario emocional tienen una significancia moderada para incrementar la satisfacción laboral. La investigación puede considerarse una guía en el proceso teórico y metodológico para la planificación y desarrollo de programas de incentivos no económicos, lo que permitiría fortalecer la pertenencia y satisfacción en las organizaciones del sector público.

Palabras clave:

Incentivos No Económicos, Motivación Intrínseca, Satisfacción Laboral, Salario Emocional.

Abstract

The objective of this research is to determine the effect of non-economic incentives on job satisfaction within a public organization, considering that these types of incentives affect motivation and retention of the people necessary to achieve the company objectives. A qualitative method was used, and as a research tool two questionnaires were applied; the first was the satisfaction questionnaire S21 / 26 of Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver and Tomás (1990) and a second on emotional salary of Padilla (2016), which help to identify the most sensitive elements on motivational strategies to improve satisfaction. The sample consisted of 134 public employees from the administrative areas in the public organization. The results indicate that the non-economic incentives that affect emotional salary have a moderate significance to increase job satisfaction. The research can be considered a guide in the theoretical and methodological process for the planning and development of non-economic incentive programs, which would allow strengthening the sense of belonging and satisfaction in the public organizations.

Key words

Non-Economic Incentives, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Emotional Salary.

Clasificación JEL
JEL Classification

M54

¹ Economista, Estudiante de Maestría en Dirección de Talento Humano UEES – Ecuador. e-mail gpaez4@uees.edu.ec

² Magister en Comunicación y Marketing, Docente de Postgrado UEES – Ecuador. e-mail dcsizma@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Poelmans (2006) un estudio de la consultora Mercer HR Consulting, donde participaron 368 empresas de 19 países, mostró que la mitad de las empresas sólo incluye el salario y los beneficios monetarios en su estrategia de retribución. Sin embargo, los colaboradores cada vez valoran más las compensaciones no estrictamente monetarias: el 48% de los ejecutivos preferiría disfrutar de más tiempo libre antes que cobrar más sueldo.

El estudio de metas y recompensas como factores de motivación es aplicado especialmente en el sector privado, no así en la administración pública y en caso de hacerlo es relativamente reciente. Para Rodrigues, Reis y Goncalves (2014) existen algunas características peculiares en organizaciones públicas que afectan el comportamiento y motivación de los empleados de forma diferente a los comportamientos del sector privado, en algunos casos asociados a temas a la estabilidad, oportunidades de crecimiento y también aspectos políticos.

Rocco y Díaz (2009) presenta una investigación teórica buscando indagar de qué manera el salario emocional contribuye a la satisfacción laboral y retención de empleados, reconociendo la existencia de la relación entre satisfacción laboral y salario emocional y como este incrementa la satisfacción.

En el artículo publicado en la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (Martín, Martín, & Trevilla, 2009), que se titula "Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento en una organización sin fines de lucro", los autores manifiestan:

En entidades no lucrativas resulta complicado valorar como la motivación intrínseca contribuye a mejorar el rendimiento de la organización, por lo que, en muchos casos, los directivos prefieren emplear motivadores extrínsecos para implicar y retener a los empleados en la organización. (p.203).

El estudio se enfocó en particular en la gestión del conocimiento, y en sus resultados los autores afirmaron que si una organización genera un ambiente donde se motive intrínsecamente a sus empleados, éstos mostrarán disposición para transferir conocimiento y, captar el conocimiento de otros compañeros, haciendo que la organización mejore a lo largo de este proceso.

En un estudio efectuado por Borra Marcos y Gómez García (2012) respecto a la relación entre la satisfacción laboral y el salario, concluyen que "el salario es exógeno en la ecuación de satisfacción laboral". Esto significó que los individuos de la muestra estudiada otorgaron una considerable valoración a recibir formación financiada por la empresa y al poder conciliar trabajo/familia.

Dentro del ámbito del sector público ecuatoriano, Padilla (2016, pág. 90) efectúa una investigación buscando determinar la influencia de un sistema de salario emocional en la motivación laboral de los servidores públicos, concluyendo que "la aplicación de los componentes de salario emocional en el Instituto Nacional de la Meritocracia, influyó positivamente en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos de la institución".

En los países de América Latina, el principal empleador en las economías modernas, generalmente es el Estado (sector público), dado que la provisión de servicios como educación, salud, seguridad ciudadana y justicia, se encuentran bajo su competencia, convirtiéndose en un actor central en los mercados laborales, cuyas acciones inciden en los resultados agregados de salarios, empleo y otras variables. (Gasparini, y otros, 2015).

En la actualidad, en Ecuador el Gobierno Central se encuentra en tiempo de austeridad, promulgado mediante Decreto Nro. 135 de fecha 01 de Septiembre de 2017, por el Lic. Lenin Moreno Garcés, Presidente Constitucional del Ecuador, que en lo pertinente a la Gestión de Talento Humano, regula la distribución de personal a 70% agregadores de valor y 30% habilitantes de apoyo y asesoría, suspende el pago de remuneración variable por eficiencia en los años 2017 y 2018, reduce un 10% del sueldo unificado a los funcionarios del grado 2 del jerárquico superior, establece un monto máximo de 30 horas al mes que puede laborar un servidor por jornada suplementaria y extraordinaria con debida justificación, determina que las licencias con remuneración para los servidores públicos para estudios de maestría, posgrado o especialidades en la misma ciudad deberán contar con informe favorable por el Ministerio de Trabajo, prohíbe la realización de eventos públicos y de capacitación en hoteles, hosterías y locales privados, excepto los autorizados por la Secretaría de la Presidencia.

Considerando que la Ley Orgánica del Servicio Público [LOSEP], que rige la modalidad laboral en el sector público, si bien contempla la facultad de otorgar incentivos como remuneración variable por eficiencia, pago de horas extras, licencias por

estudio, capacitaciones y uniformes, dichos rubros están sujetos a la disponibilidad presupuestaria del Estado, lo que en su mayoría no son contemplados en las proformas presupuestarias anuales, acogiéndose al principio de austeridad del Gobierno, donde quedan reducidos y hasta restringidos con la finalidad de regular y racionalizar el gasto que generan las entidades públicas para el cumplimiento de sus misiones. Esto sumado a la falta de programas o planes de incentivos no económicos orientados a este sector, genera la necesidad de identificar las estrategias que puedan aplicarse en beneficio de alcanzar la satisfacción de los servidores públicos y que no implique una inversión económica.

A Diciembre de 2017 en Ecuador el porcentaje de empleo por sector respecto al empleo asalariado a nivel nacional, indica que por cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, y 2 son generadas por el sector público, resultando que en el país el 18,8% de los trabajadores se encuentran bajo relación de dependencia del sector público según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2017). El promedio de trabajadores empleados en el ámbito público en América Latina de acuerdo a encuestas de hogares es del 12%. (Gasparini, y otros, 2015)

Ante el escenario antes expuesto, se ve la necesidad de aplicar estrategias de motivación intrínseca o incentivos no económicos que permitan alcanzar un nivel óptimo de satisfacción en los servidores públicos, dado que son un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales que van alineados al Plan Nacional de Desarrollo.

El presente trabajo investigativo plantea como objetivo principal, determinar los efectos que

tienen los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública. Como objetivo específico, se busca demostrar que existe una relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral.

Esta investigación está compuesta de una primera sección que presenta una revisión de la literatura sobre los conceptos que más se ajustan a la motivación, satisfacción laboral, incentivos no económicos y salario emocional. Una segunda sección, describe la metodología utilizada así como la descripción de la fiabilidad de los instrumentos de medición aplicados. La tercera sección, presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones de los cuestionarios que se aplicaron. La cuarta y última sección comprende las conclusiones y recomendaciones con base al análisis de los efectos que tienen los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de una organización pública; las mismas que son consideradas relevantes para el establecimiento de futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El levantamiento de información literaria se realizó mediante el uso de diversas bases de datos como Ebsco, Science Direct, Scopus y Google Académico, cuyas variables de alrededor de 90 búsquedas fueron: incentivos no económicos en organizaciones públicas, salario emocional y su relación con la satisfacción laboral; la motivación intrínseca en entidades públicas, satisfacción laboral en el trabajo; se evidenció que no hay estudios explícitos sobre los efectos los Incentivos no económicos en la Satisfacción Laboral del personal dedicado a brindar servicios en el sector público.

Motivación

Para el estudio de los incentivos no económicos, es importante considerar que uno de los grandes desafíos de las organizaciones es motivar a las personas, puesto que cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, al poseer percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferentes.

La motivación se convierte en 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 (López, 2005, pág. 26).

Según Chiavenato (2009) “La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales” (p.266).

Los gerentes de empresas e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de motivación, teniendo una idea general de lo que abarca. Un individuo motivado significa que se identifica con el objetivo, lo contrario, representa la pérdida del interés del objetivo, lo que imposibilitará alcanzarlo. (González & Blanco, 2012)

Al margen de la remuneración que recibe un empleado por su trabajo, existen otros aspectos a los cuales un trabajador da igual o mayor importancia a la hora de tomar la decisión de mantenerse en una empresa, la generación actual valora que su empleador demuestre interés por ellos y su bienestar, lo que aumenta su

motivación y compromiso con la organización, mejorando su productividad. (Espósito, 2013)

La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en los que se diferencian los factores extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los intrínsecos se presentan al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y del trabajador (Zárate, 2006).

Naranjo (2009) manifiesta que la motivación desde una perspectiva conductual se centra en el papel que desempeñan las recompensas en un individuo, el autor plantea la diferencia entre motivación intrínseca, definiéndola como el deseo que se fundamenta en factores internos, como son la autodeterminación, la curiosidad, el desafío y el esfuerzo; y la motivación extrínseca como el deseo que impulsa la conducta por obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo.

Wright (2007) realizó un estudio sobre la motivación en el trabajo de los empleados públicos en el marco de la teoría del establecimiento de metas. La importancia de su estudio radicaba en comprender la contribución de la tarea y la misión del servicio público en la motivación laboral y el rendimiento de la organización.

El autor señala que los estudios que han encontrado niveles similares de motivación laboral entre empleados públicos y privados, sugieren que la importancia que los empleados asignan a la misión de servicio público de sus organizaciones, puede proporcionar recompensas

intrínsecas que compensen los bajos niveles de recompensas extrínsecas comúnmente asociadas con el trabajo del sector público.

El estudio concluye en que el valor intrínseco que los empleados ven en la misión de su organización influye en la motivación de su trabajo al aumentar la importancia que otorgan a su propio trabajo. A su vez que la disponibilidad de recompensas extrínsecas dependientes del rendimiento tenía una influencia significativa en el grado de importancia que los empleados asignaban a sus trabajos. Esta influencia, sin embargo, fue menor que la exhibida por el valor intrínseco que brinda la misión de la organización. Por lo cual sugiere a los gerentes considerar la misión de la organización como una herramienta de motivación que puede vincular el desempeño de los empleados con el auto concepto del empleado.

En Italia, Borzaga y Tortia (2005) realizó un estudio con una muestra de 228 organizaciones públicas del sector social, sin fines de lucro y con fines de lucro con la participación de 2.066 trabajadores, mediante el cual buscaba probar si la satisfacción de los trabajadores y la lealtad a la organización está influenciada por la motivación de los trabajadores y por las combinaciones de incentivos ofrecidos por diferentes formas de organización.

El resultado de este estudio demostró que las actitudes intrínsecas y relacionales hacia el trabajo ejercen la mayor influencia en la satisfacción laboral, en comparación a los trabajadores motivados por intereses económicos que presentaron menor grado de satisfacción. Los trabajadores en los organismos públicos presentaron una baja satisfacción laboral, a pesar de poseer incentivos monetarios más altos.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en una de las principales prioridades de análisis a nivel organizacional, considerando que cuanto mayor sea la satisfacción laboral de un empleado, más positiva será la actitud hacia los trabajos y el compromiso con la organización.

A pesar de su largo estudio en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, de acuerdo a como los autores han teorizado sobre él. Locke (1976, pág. 1304) la describe como "un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o las experiencias de trabajo".

Peiró y Prieto (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona, hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

La satisfacción dependerá del grado de coincidencia entre lo que un individuo necesita y espera en su trabajo y lo que la organización le representa. A mayor distancia entre lo deseado y lo encontrado, significará menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Durante más de una década, científicos y gerentes han tenido dificultades para identificar la causa y el efecto de la satisfacción laboral y la insatisfacción de los empleados. La presunción es que los trabajadores satisfechos son más productivos y la retención de dichos trabajadores es más larga y más fácil en las organizaciones. Considerando que los empleados insatisfechos serán contraproducentes y más propensos a renunciar (Arokiasamy, Tat, & Abdullah, 2013).

Como ya se mencionó anteriormente, cada empleado posee percepciones, necesidades, expectativas, personalidad diferentes, y dependen de la cultura organizacional donde se desenvuelven. Esas percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso es relevante tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral. (Gómez, 2011, pág. 1)

El reconocimiento personal al logro, el sentido de la importancia de nuestro trabajo para la sociedad, el refuerzo individual y colectivo, la conciliación de la vida personal y familiar con la profesional, son necesidades que mejoran el rendimiento del empleado a partir de su satisfacción (Muñoz, 2013).

Almintisir, Akeel y Subramaniam (2012) efectuaron un estudio para comparar la satisfacción laboral de los empleados de empresas del sector público y privado en Libia. Dos compañías fueron seleccionadas con una muestra de 170 empleados en cada una, evaluando la percepción de los encuestados sobre tres elementos de satisfacción en el trabajo: selección del gerente, comentarios compartidos y sistema de retroalimentación e incentivos y sistema de recompensa.

El estudio evidenció que los empleados de la empresa del sector privado estaban significativamente más satisfechos con la selección del gerente (69,75%), con el intercambio de comentarios e incentivos, a diferencia de los encuestados en la empresa gubernamental donde apenas el 10, 6% se encontró satisfecho. Con respecto al sistema de incentivos y recompensas, solo el 15.62% de los encuestados en la empresa gubernamental dijo

que había un buen sistema de incentivos y recompensas en su compañía, en comparación con el 84.37% en la empresa privada.

Los autores recomiendan a las empresas gubernamentales trabajar en mejorar la selección de gerentes, compartir comentarios y sistema de retroalimentación e incentivos y recompensas, dado que esto aumentará la satisfacción laboral de los empleados en el sector público y contribuirá a un comportamiento organizacional más positivo entre sus empleados.

Incentivos No Económicos

De la literatura desarrollada por diversos autores sobre el estudio de los incentivos no económicos también llamados como no monetarios, va ganando importancia el desarrollo de estrategias enfocadas en los mismos para alcanzar la satisfacción de los empleados.

Alfred Marshall (1890) reconoce la existencia de aspectos cualitativos del trabajo, que pueden generar un estímulo en toda clase de personas, considerando el deseo de un individuo de alcanzar la aprobación general o evitar el desprecio de sus pares. Aquellas acciones originadas por un sentimiento de deber y compromiso, pueden no ser clasificadas, ni medidas, pero deben ser observadas al momento de analizar las ganancias generadas de una actividad comercial.

Para Taylor (1911), conocido como el padre de la Administración Científica, hace más 100 años manifestaba que además del salario, un incentivo podía otorgarse de diferentes formas, como por ejemplo: la esperanza de promoción, pago de bonos por cumplimiento de metas, reducción de la jornada de trabajo, mejoramiento del entorno y condiciones de trabajo, todo esto acompañado de un contacto amistoso entre la gerencia y sus

colaboradores. Además era importante que exista interés de la empresa por el bienestar del personal, y en retribución recibía la iniciativa del trabajador que le permitía maximizar las ganancias del negocio y aumentar la prosperidad individual de los mismos. Los incentivos estimulan a los empleados a dirigir sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales (Kowtha & Leng, 1999).

Gorbaneff, Torres y Cardona (2009, pág. 73) define al incentivo como “la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo”. Para Town, Wholey, Kralewski y Dowd (2004, pág. 83) “los incentivos se refieren a todas las recompensas (financieras y no financieras) que los agentes reciben condicionalmente en función de su desempeño o comportamiento medido (explícita o implícitamente)”.

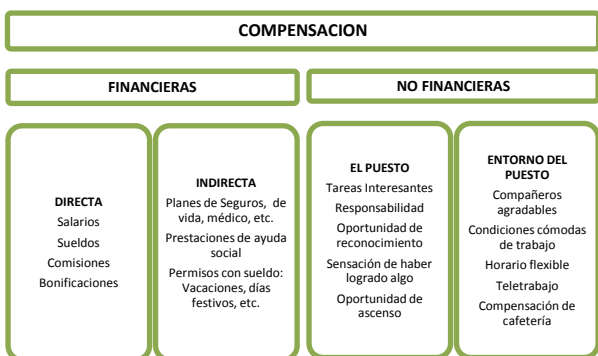
Si bien el dinero es un factor que motiva a las personas siempre y cuando se utilice de forma correcta, las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El reconocimiento, la aprobación social, la satisfacción de las expectativas, el clima organizacional agradable y la camaradería son grandes motivadores (Chiavenato, 2008).

El factor económico es un medio para satisfacer las necesidades básicas de un individuo tales como alimento, abrigo, vivienda. Sin embargo, en los últimos años han tomado importancia otros factores en relación a las necesidades de las personas. La satisfacción de un trabajador aumenta cuando dispone de mayores oportunidades de crecimiento y tiempo libre para desarrollarse como persona. Las empresas que desarrollan incentivos no económicos para sus trabajadores generan bienestar y sentido de

pertenencia con la organización (Redondo & Arraigada, 2013).

Mondy y Noe (1997) determinan como componentes de un programa total de compensaciones, a las compensaciones financieras (directas e indirectas) y las no financieras. Las no financieras consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto de trabajo como es el reconocimiento y la oportunidad de promoción; o del ambiente psicológico donde trabaja, como son los horarios flexibles, teletrabajo, las condiciones cómodas de trabajo y la aceptación de su grupo de trabajo, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Componentes de un programa de compensaciones



Tomado de Mondy y Noe (1997)

Según Ellis y Pennington (2004), los incentivos financieros tienen un efecto a corto plazo en los niveles de motivación de los empleados, aunque desempeñan un papel fundamental en su motivación. Sin embargo, también se requieren incentivos no financieros para dar un efecto motivacional a largo plazo. Los incentivos no financieros son aquellos que participan en la gestión, el enriquecimiento laboral, la promoción, las vacaciones, un mejor ambiente de trabajo (oportunidad de un aire acondicionado, menos ruido, etc.), mejorando el sentido de pertenencia.

Un estudio efectuado por Chiang y Birtch (2012) a una muestra de 598 empresas de la industria

bancaria de Finlandia y Hong Kong, evaluó la influencia de la cultura en las percepciones de los empleados respecto a la aplicación de recompensas financieras y no financieras. Los autores enfatizan el rol estratégico que pueden tener los incentivos financieros y no financieros, al dirigir el desempeño de los empleados y alinear los intereses de las organizaciones. Sin embargo, señalan la importancia de considerar el tamaño de la organización y las situaciones sociales para definir los incentivos más efectivos.

Guerrero (2012) considera que:

El principal motivo que argumenta un profesional cualificado al abandonar una empresa y su puesto de trabajo en ella es la ausencia de salario emocional o la poca adaptación o adecuación del mismo a sus necesidades, por delante de otros factores, es decir, el profesional cualificado exige contraprestaciones emocionales a la empresa para permanecer en ella (p.4).

En la última década el término salario emocional ha sido utilizado por varios investigadores y consultores de recursos humanos como un elemento de estrategias enfocadas en la motivación de las personas dentro de una organización. Puesto que la sociedad está cambiando, se han ido modificando los conceptos de retribución laboral, y es aquí donde aparece el salario emocional.

Salario Emocional

Organizaciones internacionales como Great Place to Work y Adecco, han realizado estudios respecto al salario emocional y satisfacción

laboral. Los millennials³ no quieren repetir la historia de sus padres, quienes por su trabajo sacrificaron tiempo con su familia. Si bien en la actualidad el dinero sigue siendo la necesidad básica y la prioridad, los de esta generación esperan recibir a su vez una compensación emocional (Rincón, 2012).

Algunas empresas de países sudamericanos como Perú, Colombia y Argentina, mantienen una política empresarial enfocada en el salario emocional. En Ecuador, empresas del sector privado cuentan con políticas empresariales de alto nivel en materia de salario emocional, como es el caso de Oriente Seguros, que hace 15 años desarrolló el plan “Me Preocupo por Ti”, y que en la actualidad incluye 33 beneficios para sus colaboradores, representando el 92% del personal satisfecho con las iniciativas de dicho plan (EKOS, 2017). En el ámbito del sector público no se registra información respecto a instituciones u organismos que apliquen políticas empresariales con componentes de un salario emocional.

Existen diversas definiciones acerca de este nuevo término, Puyal (2006) define al salario emocional como “aquel que engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.”

El salario emocional son todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos (Temple, 2007).

Gorenstein (2012) manifiesta que el salario emocional lo conforma todo aquel incentivo que no sea monetario y que está orientado a reconocer logros en sus colaboradores, y busca que exista un ambiente de compromiso hacia el cumplimiento de objetivos al generarse la satisfacción de los mismos.

Para Acosta (2014) el salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Puyal (2006) identifica cuatro condiciones básicas que componen el salario emocional:

1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo
3. Compañerismo en las relaciones laborales
4. Conciliación de trabajo y familia.

El estudio de la conciliación de trabajo y familia ha alcanzado un gran interés a nivel organizacional, como una herramienta para atraer, retener y rentabilizar talento en las organizaciones. En esta investigación el tema de la conciliación se centra como componente del salario emocional, lo que permitirá identificar los incentivos no económicos que aporten satisfacción a las necesidades de los colaboradores. En las últimas décadas, se ha dado un gran cambio social y laboral, dado que cada vez más el número de familias en las que los dos miembros desarrollan un trabajo fuera de

³ Personas nacidas entre 1981 y 2000. También conocidos como generación Y.

casa va en aumento, así como el número de familias monoparentales, los hijos se tienen en edades más avanzadas de forma que las responsabilidades familiares son tanto de personas mayores dependientes como de hijos todavía dependientes. Esta situación está demandando medidas de flexibilidad en las empresas con el fin de atender las responsabilidades familiares y poder compaginar la vida personal y familiar (Pérez, Vela, & Abella, 2014).

Según De Luis, Martínez, Pérez y Vela (2002) las prácticas flexibles se refieren a aquellas medidas que facilitan una flexibilidad temporal o espacial a los empleados para que puedan atender sus responsabilidades, existe una gran variedad de prácticas laborales flexibles y familiarmente responsables que se encuentran a disposición de los directivos para su uso en las empresas.

Tabla 1.

Detalle de Prácticas laborales flexibles y familiarmente responsables.

Prácticas laborales flexibles	Prácticas familiarmente responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible • Semana laboral comprimida • Maternidad (permiso adicional al establecido por ley) • Paternidad (permiso adicional al establecido por ley) • Permiso para cuidar a familiares enfermos • Vacaciones no pagadas • Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre guarderías • Guardería fuera o dentro de la empresa • Información sobre centros de cuidado de ancianos

Tomado de: De Luis, Martínez, Pérez & Vela (2002)

Esta nueva motivación se basa en el compromiso. Pero este sentimiento tiene que perdurar en el tiempo, porque de poco sirve implantar un buen programa de motivación si después de la inyección de energía inicial, se queda en nada

(Hurtado, 2013). Es así que los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Para Gamboa y Jiménez (2016) entre los beneficios del salario emocional, podemos encontrar:

- Reducción de los costes de reclutamiento
- Incremento del nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, y por lo tanto, descenso de la tasa de rotación.
- Posicionamiento positivo de la compañía, externamente genera percepción en el sector de que es un buen lugar para trabajar

Efectos de los Incentivos No Monetarios en la Satisfacción Laboral

La investigación orientada a la gestión del talento humano, ha establecido que a una organización le conviene retener empleados y minimizar la rotación. Sin embargo, muchas organizaciones tienen poco conocimiento de cómo satisfacer a sus empleados, lo que puede influir en su nivel de satisfacción y corren el riesgo que abandonen sus puestos.

En India se efectuó un estudio para comprender la gestión de talento humano como medida para atraer y retener empleados calificados. Tymon, Stumpf y Doh (2010) desarrollaron un modelo de gestión del talento en 28 empresas con un alcance a 4811 empleados de nivel profesional, en dicho estudio demostraron como las recompensas intrínsecas (la responsabilidad social del empleador, el orgullo de la organización, el apoyo del gerente y la gestión del rendimiento), son un elemento significativo en la retención de empleados, la satisfacción con la organización y el éxito profesional. Los incentivos

no económicos son un apoyo para empleadores multinacionales, internacionales y nacionales que permite promover la retención y la satisfacción de los empleados, incluso en entornos de mercado de trabajo desafiantes.

Erbasi y Arat (2012) efectuaron un estudio realizado en Turquía con el fin de examinar el efecto de los incentivos financieros y no financieros en la satisfacción laboral, que se utilizan en las instalaciones de una cadena alimentaria. Como resultado observaron una relación significativa entre los incentivos financieros y no financieros y la satisfacción laboral de los empleados. Al comparar estas relaciones, el resultado fue que las actitudes hacia los incentivos financieros tienen un efecto más fuerte sobre la satisfacción laboral que las actitudes hacia los incentivos no financieros.

Pérez et al. (2014), efectuaron un estudio con una muestra de 322 trabajadores de un grupo de 30 empresas españolas, con el fin de analizar el efecto de incentivos no económicos como las prácticas flexibles de recursos humanos en la satisfacción laboral de los empleados y el compromiso organizacional. Los resultados obtenidos reflejaron que el uso de las prácticas flexibles de recursos humanos tiene efectos beneficiosos sobre el enriquecimiento y el conflicto lo que redundo en una mayor satisfacción del empleado y aumenta su compromiso hacia la organización.

El autor detalla los incentivos no económicos que aplicaban esta empresa, tales como: el teletrabajo, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en periodo de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, vacaciones

cortas/permisos y bolsa de horas (acumular horas extra).

Tausif (2012) investigó la relación entre las recompensas no monetarias y la satisfacción laboral entre los docentes de las escuelas públicas de Pakistán, con una muestra de 200 empleados a tiempo completo. De acuerdo al autor las recompensas no monetarias son el fuerte determinante de la satisfacción laboral para los empleados del sector educativo público de Pakistán. Además, evidenció, que la satisfacción aumenta con el aumento de la edad. Los empleados viejos están más satisfechos con las recompensas laborales que los empleados jóvenes, esto ocurre por la diferencia de edad de los empleados que afecta la asociación de recompensas de los empleados y el nivel de satisfacción de sus necesidades individuales.

Reyes (2017) en su estudio para determinar el impacto de la compensación salarial en la calidad de vida laboral de los trabajadores, identificó que el estatus, las condiciones físicas de trabajo, sueldo, trabajo en sí, posibilidades de crecimiento y reconocimiento son elementos que influyen en la calidad de vida laboral de sus empleados.

La batalla por el talento humano está latente en todas las organizaciones y cada una desarrolla sus propias estrategias para mejorar la productividad y la competitividad. La relación empleado-empresa comienza a tener mayor importancia. Las nuevas generaciones valoran más los aspectos emocionales, por lo que la relación empleado-empresa comienza a tener mayor importancia. “Además del salario monetario, el denominado salario emocional, incide en la satisfacción del empleado y por ende en la productividad” (Campanario, 2014).

“Actualmente las empresas apuestan por los sentimientos positivos logrando mantenerse en el mercado, si la dirección de una empresa es feliz y lo transmite a sus empleados la empresa generará estos sentimientos, y serán de ayuda para llegar al éxito comercial ya que un empleado feliz es un cliente feliz y es un cliente que regresará”. (Hernández, 2017)

El efecto de los incentivos no económicos sobre la satisfacción laboral, dependerá de la capacidad de la organización de generar incentivos acorde a las necesidades de sus trabajadores. Una estrategia de incentivos será efectiva cuando genere un efecto motivacional a largo plazo que se reflejará en el rendimiento del empleado a partir de su satisfacción.

Según Aguilar, Magaña y Surdez (2010) las posibles causas que afectan la satisfacción laboral son atribuidas a diversas variables del ámbito organizacional como son las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad. Por lo cual, nace la siguiente interrogante: ¿Qué efecto generan los incentivos no económicos en la satisfacción laboral?

METODOLOGIA

El método utilizado fue empírico analítico, dado que la información obtenida llevó al análisis aplicando herramientas de enfoque cuantitativo, que permitieron determinar las necesidades y las percepciones de los trabajadores sobre los factores que afectan o aportan a una mejor satisfacción laboral.

Para determinar de qué manera los Incentivos No Económicos generan un efecto en la satisfacción

laboral, se tomó como caso de estudio una institución pública de la Función Ejecutiva del sector Salud de la ciudad de Guayaquil, con un total 157 personas que laboran en sus procesos habilitantes de apoyo; sin embargo y con la finalidad de efectuar un análisis más objetivo, se tomó como muestra poblacional, basada en la aplicación de una fórmula estadística (Ver Anexo 3), más la participación voluntaria del personal, considerada fuera del margen muestral y la depuración de datos no válidos, se obtuvo un total de 134 personas encuestadas, a los cuáles se les aplicó un cuestionario on-line, mediante la herramienta informática SurveyMonkey.

Se realizó un estudio factorial exploratorio, con la finalidad de evaluar la estructura de factores de las escalas tanto de Salario Emocional (Padilla, 2016) como de Satisfacción Laboral S21/26, utilizando como instrumento de análisis la herramienta SPSS.

A través de la Escala de Satisfacción Laboral de Meliá et. al. (1990), se evaluaron seis dimensiones de la satisfacción laboral, las mismas que comprenden: satisfacción con la supervisión y participación, satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo exigido y satisfacción con la calidad de producción en el trabajo, a través de la aplicación de 26 ítems con formato dicotómico de respuesta de verdadero o falso. Los índices de confiabilidad alfa de Cronbach para la escala total del cuestionario fue de 0.90, en la tabla 2 se muestra el detalle de las seis sub-escalas.

Tabla 2.

Detalle de escala Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

COMPONENTES	TOTAL DE ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FIABILIDAD
-------------	----------------	---------------------------	------------

Satisfacción con la supervisión y participación	9	2	ALFA DE CRONBACH 0.89
Satisfacción con las prestaciones básicas	6	2	ALFA DE CRONBACH 0.73
Satisfacción intrínseca del trabajo	4	2	ALFA DE CRONBACH 0.76
Satisfacción con el ambiente físico	4	2	ALFA DE CRONBACH 0.75
Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	2	2	SPEARMAN-BROWN 0.73
Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.	2	2	SPEARMAN-BROWN 0.65
ALFA DE CRONBACH DE LA ESCALA TOTAL			0.90

Tomado de: Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver, y Tomás, (1990)

Así mismo se aplicó el Cuestionario Salario Emocional de Padilla (2016), basado en una escala de Likert de 5 puntos que va desde: totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, con 29 ítems de salario emocional referentes a: Flexibilidad en el horario (3 ítems), actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional (9 ítems), reconocimiento y status (5 ítems), cooperación con colegas y líder (8 ítems); y, seguridad y beneficios (4 ítems). La consistencia para la escala total fue de un nivel de confiabilidad de 0.92, es decir que se encuentra dentro de los niveles altos de confiabilidad.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 y Cuestionario de Salario Emocional, se considera aceptable al obtener un alfa de Cronbach igual o superior a 0.70. El Alfa de Cronbach, es el promedio de las correlaciones entre los ítems que forman parte de un instrumento, se puede entender como la medida en la cual algún factor medido está presente en cada ítem. (Oviedo & Campo, 2005). Para el análisis de los datos se

utilizó el programa SPSS versión 20, se analizaron todas las medidas del estudio a partir de las percepciones individuales de cada persona sobre la satisfacción laboral y salario emocional, los cuales se describen en los resultados de esta investigación.

Para medir la correlación de ambos instrumentos se aplicó el método de Pearson el cual tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta. El resultado arrojó un coeficiente de 0.443, lo que indica una relación lineal positiva entre los instrumentos, es decir a medida que aumenta un rango el otro también aumenta, de acuerdo al grado de correlación se interpreta que esta es moderada.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las edades de los servidores encuestados oscilan entre 19 a 64 años, siendo el rango donde se encuentra el 62,7% de los encuestados entre 22 y 38 años.

El 44% de la encuesta fue respondida por mujeres y el 56% por hombres. Los 134 servidores públicos que conformaban la muestra laboraban en áreas administrativas (habilitantes de apoyo y asesoría), al ser una institución de reciente creación el 100% del personal se encuentra contratado bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales dentro del régimen de la LOSEP.

Respecto a la antigüedad dentro de la institución el 21,6% de la muestra tiene menos de seis meses dentro de la entidad, el 39,6% de 7 a 12 meses y el 38,8% hasta 15 meses dentro de la institución.

Con la aplicación del cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 se analizaron las seis dimensiones con formato de respuesta dicotómico

siendo 1 “Verdadero” o 2 “Falso”. En la tabla 3 se muestra el análisis de fiabilidad de las dimensiones que componen el instrumento aplicado a la organización objeto de estudio en comparación al instrumento original.

Tabla 3.

Análisis de fiabilidad por dimensión Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADO EN ELEMENTOS TIPIFICADOS	FIABILIDAD SEGÚN INSTRUMENTO ORIGINAL
Satisfacción con la supervisión y participación	0.864	0.878	ALFA DE CRONBACH 0.89
Satisfacción con las prestaciones básicas	0.799	0.799	ALFA DE CRONBACH 0.73
Satisfacción intrínseca del trabajo	0.881	0.888	ALFA DE CRONBACH 0.76
Satisfacción con el ambiente físico	0.834	0.885	ALFA DE CRONBACH 0.75
Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	0.960	0.960	SPEARMAN-BROWN 0.73
Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo.	0.843	0.843	SPEARMAN-BROWN 0.65
ESCALA TOTAL	0.901	0.905	0.90

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

Se puede observar que dentro del cuestionario aplicado en las dimensiones satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo y satisfacción con la calidad de producción, se reflejan valores superiores respecto al Alfa de Cronbach resultante en el instrumento original. La correlación de la escala total de los 26 ítems del cuestionario es de 0.901 lo que permite establecer que los constructos en estudio, son confiables, con resultados que superan el coeficiente de 0,9. De esta manera se

podría afirmar que en la presente investigación existe una fiabilidad para esta escala de excelente. Los estadísticos de los elementos y descriptivos podrán observarse en el Anexo 4.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada dimensión:

Tabla 4.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción con la supervisión y participación.

DIMENSION 1. SATISFACCION CON LA SUPERVISION Y PARTICIPACION		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	44%	56%
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	81%	19%
La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria	94%	6%
Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	75%	25%
Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	93%	7%
Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	66%	34%
Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	72%	28%
Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	78%	22%
Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	81%	19%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

Como se evidencia en la tabla 4 en la dimensión de satisfacción con la supervisión y participación, el resultado en 7 ítems fue positivo cuya aceptación oscila entre 72% y 94% de respuestas afirmativas. El 66% de los encuestados afirmaron que les gusta la forma en que “*mis superiores juzgan sus tareas*”. Únicamente en el ítem “*Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa*” el 56% de los encuestados perciben

insatisfacción con la formación que brinda la institución.

Tabla 5.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción con las prestaciones básicas.

DIMENSION 2. SATISFACCION CON LAS PRESTACIONES BASICAS		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
Mi salario me satisface	57%	43%
En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	36%	64%
Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	44%	56%
La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	64%	36%
Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	60%	40%
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	40%	60%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

En la tabla 5 en relación a la satisfacción con las prestaciones básicas se obtiene 3 de los 6 ítems que componen esta dimensión con una satisfacción positiva que oscila entre el 57% y 60%. Es importante señalar que en esta dimensión es donde hay menor diferencia entre sus ítems respecto a las respuestas de los encuestados.

De acuerdo a la percepción de los encuestados se encuentran satisfechos con su salario (57%), con la forma en que se lleva la negociación de aspectos laborales (64%) y el cumplimiento del convenio y leyes (60%).

La insatisfacción de acuerdo a los encuestados se presenta en la falta de oportunidades de promoción y ascenso, la formación que brinda la

empresa y los incentivos o premios que la misma brinda.

Tabla 6.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción intrínseca del trabajo

DIMENSION 3. SATISFACCION INTRINSECA DEL TRABAJO		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
Me gusta mi trabajo	82%	18%
Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	72%	28%
Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	82%	18%
Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	76%	24%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

Respecto a la satisfacción intrínseca del trabajo (Tabla 6) los encuestados se encuentran satisfechos con lo planteado en sus 4 ítems cuya aceptación oscila entre el 72% y 82%.

Tabla 7.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción con el ambiente físico

DIMENSION 4. SATISFACCION CON EL AMBIENTE DE FÍSICO		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	88%	12%
La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	88%	12%
El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	88%	12%
Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	43%	57%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

En la dimensión de satisfacción con el ambiente de trabajo como se observa en la tabla 7, el resultado en 3 ítems fue positivo cuya aceptación fue del 88% por parte de los encuestados. Sin embargo, en el ítem “*Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios*” el 57% de los encuestados manifestó su insatisfacción.

Tabla 8.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo

DIMENSION 5. SATISFACCION CON LA CANTIDAD DE PRODUCCION EN EL TRABAJO		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	40%	60%
Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mis tareas.	36%	64%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

Conforme a los ítems que conforman la dimensión de satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo, los resultados señalan que el 60% de los encuestados perciben una insatisfacción respecto a la cantidad de trabajo que exigen y el 64% respecto al ritmo de trabajo. (Tabla 8)

Tabla 9.

Porcentajes de resultados dimensión Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo

DIMENSION 6. SATISFACCION CON LA CALIDAD DE PRODUCCION EN EL TRABAJO		
ITEMS	RESPONDE VERDADERO	RESPONDE FALSO
Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	43%	57%
Estoy contento del nivel de calidad de servicio que ofrecemos.	58%	42%

Fuente: Resultados de encuesta de satisfacción laboral aplicada a organización pública.

En la dimensión satisfacción con la calidad de producción en el trabajo, el 58% de los encuestados se siente satisfecho con el nivel de calidad que ofrece la institución. Sin embargo, el 57% de los encuestados señalan no encontrarse satisfechos con los medios materiales que poseen para hacer su trabajo, conforme se observa en la tabla 9.

Respecto al cuestionario de Salario Emocional de Padilla (2016) se analizaron sus cinco componentes con formato de respuesta de escala de Likert de 5 puntos. En la tabla 10 se muestra el análisis de fiabilidad de los componentes del instrumento aplicado a la organización objeto de estudio.

Tabla 10.

Análisis de fiabilidad por componente Cuestionario de Salario Emocional

DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADO EN ELEMENTOS TIPIFICADOS
Flexibilidad en el horario	0.891	0.890
Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	0.848	0.852
Reconocimiento y status	0.885	0.885
Cooperación con colegas y líder	0.848	0.864
Seguridad y beneficios	0.826	0.831
ESCALA TOTAL	0.916	0.915

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública.

La correlación de la escala total de los 29 ítems del cuestionario es de 0.916 estableciendo así que los constructos en estudio, son confiables, con resultados que superan el coeficiente de 0,9.

Por lo cual se podría afirmar que en la presente investigación existe una fiabilidad para esta

escala de excelente. Los estadísticos de los elementos y descriptivos podrán observarse en el Anexo 5.

Los resultados obtenidos más relevantes por cada componente se exponen a continuación:

Tabla 11.

Porcentajes de resultados componente flexibilidad en el horario

COMPONENTE 1. FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO		
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El horario de trabajo de la institución es flexible.	54	40%
Hay equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.	39	29%
Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin inconvenientes.	94	70%

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública.

Conforme se evidencia en la tabla 11, al revisar el componente “flexibilidad en el horario”, el 70% de los encuestados afirma que en la institución objeto de estudio los permisos se otorgan sin inconvenientes. Por el contrario, apenas el 29% de los encuestados considera que existe un equilibrio entre el tiempo que pasa en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida.

Dentro de los datos descriptivos del cuestionario se solicitó a los encuestados indicar el número de horas que dedica a la semana para el trabajo, en el que el 61,9% de los servidores dedican entre 48 y 66 horas a sus trabajos semanalmente.

Tabla 12.

Porcentajes de resultados componente actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional

COMPONENTE 2. ACTIVIDADES RETADORAS, AUTONOMIA Y DESARROLLO PROFESIONAL		
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige.	118	88%
Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad elevado.	102	76%
Las actividades que realizo son demasiado fáciles.	24	18%
Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos.	103	77%
El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.	86	64%
El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional, sea interna o externamente.	40	30%
Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.	96	72%
El trabajo que realizo contribuye con la sociedad.	110	82%
La institución me otorga capacitación.	72	54%

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública.

En el componente 2 de este instrumento (Tabla 12), al 88% de los encuestados le gusta las actividades y responsabilidades de su cargo, y el 54% afirma que la institución otorga capacitación. Sin embargo, únicamente el 30% de los servidores consideran que el trabajo que realizan permite su desarrollo profesional interno o externo.

Tabla 13.

Porcentajes de resultados componente reconocimiento y status

COMPONENTE 3. RECONOCIMIENTO Y STATUS		
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mi jefe confía en el trabajo que realizo.	111	83%

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por como realizo las actividades.	94	70%
Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.	111	83%
Mis sugerencias son escuchadas.	95	71%
Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o institución.	72	54%

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública.

Respecto al componente reconocimiento y status como se evidencia en la tabla 13, sus 5 ítems son aceptados por los servidores encuestados, con afirmaciones que oscilan entre el 54% y 83%.

Tabla 14.

Porcentajes de resultados componente cooperación con colegas y líder

COMPONENTE 4. COOPERACION CON COLEGAS Y LIDER		
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mi líder o colegas realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.	95	71%
Recibo felicitaciones por mi desempeño.	103	77%
Personas (ajenas a la institución) reconocen el prestigio de la institución y del trabajo que realizo.	110	82%
En la institución, existe la posibilidad de promociones o ascensos.	62	46%
El día de mi cumpleaños, mis colegas me hacen sentir especial.	80	60%
La relación con mi líder es muy buena.	95	71%
El ambiente de trabajo es muy bueno.	80	60%
La relación con mis colegas es muy buena.	118	88%

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública.

En la tabla 14 se presentan los resultados del componente 4 cooperación con colegas y líder, en el que se evidencia que en 7 de los 8 ítems que conforman este componente, tuvieron una aceptación entre el 60% y 88% de los

encuestados. El 88% manifestó tener una buena relación con sus colegas. El 46 % de los servidores manifestaron que en la institución existe la posibilidad de promociones y ascensos.

Tabla 15.

Porcentajes de resultados componente seguridad y beneficios

COMPONENTE 5. SEGURIDAD Y BENEFICIOS		
ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La institución me ofrece estabilidad laboral.	16	12%
Dentro de la jornada laboral, tengo pausas activas.	31	23%
En la institución hay planes de acción ante posibles quejas por parte de los trabajadores.	32	24%
Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.	32	24%

Fuente: Resultados de encuesta de salario emocional aplicada a organización pública

En la tabla 15 en relación al componente seguridad y beneficios, sus 4 ítems obtuvieron una baja percepción por parte de los encuestados. Esto es que más del 75% de los encuestados consideran que la institución no ofrece estabilidad laboral, no realiza pausas activas, ni cuenta con planes de acción ante quejas y movilización cuando labora hasta tarde.

Se procedió a medir la relación entre los instrumentos de salario emocional y la satisfacción laboral, a efectuar la correlación de acuerdo al análisis de Pearson, obteniendo como resultado 0.443, lo cual significa que existe una relación lineal moderada entre las variables. (Ver anexo 6).

En la tabla 16 se presenta la correlación entre las variables de Salario Emocional y Satisfacción Laboral. Por tanto y de acuerdo al análisis de Pearson, el grado de afinidad entre estas, demuestran que existe una relación moderada de

Actividades Retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional (COMP1) en Satisfacción con la Supervisión y Participación (DIMEN1) de 0.46. A su vez se evidencia una relación moderada entre Reconocimiento y Status (COMP3) en Satisfacción con la Supervisión y Participación (DIMEN1) de 0.45.

Tabla 16.

Correlación Salario Emocional y Satisfacción Laboral por dimensiones

SE\SL	DIMEN 1	DIMEN 2	DIMEN 3	DIMEN 4	DIMEN 5	DIMEN 6
COMP 1	,266**	,103	,188*	-,046	,126	-,035
COMP 2	,464**	,311**	,335**	,109	,230**	,128
COMP 3	,459**	,300**	,370**	,031	,204*	,030
COMP 4	,392**	,208*	,381**	-,089	,121	-,034
COMP 5	,014	,033	,057	-,010	,042	-,056

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

Fuente: Resultados para analizar el efecto de incentivos no económicos en la satisfacción laboral de organización pública

DISCUSION

El análisis de resultados de este estudio permitió demostrar que existe una relación moderada entre los ítems de salario emocional y satisfacción laboral dentro de la institución pública analizada; es decir que en función de la percepción de los servidores de la organización, desde las perspectivas de actividades retadoras, autonomía y desarrollo, reconocimiento y status generan un efecto moderado en la satisfacción que ellos tengan respecto a su supervisión y participación en el trabajo.

De esta manera se coincide con lo expuesto por Padilla (2016) que en su estudio de la escala de Salario Emocional en una institución pública, determina que al aplicar estrategias de incentivos no económicos el nivel de satisfacción de los empleados será cada vez más óptima.

El término de salario emocional surge cuando se generan incentivos no económicos dado que se compone de factores de motivación intrínseca, el reconocimiento, la formación a través de la capacitación y retroalimentación efectiva, el aumento de apropiación del trabajo, generar posibilidades de ascenso, brindan a las personas la posibilidad de sentirse realizado. Las prácticas laborales flexibles y familiarmente responsables, están orientadas a la conciliación familia y trabajo.

Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. (Rocco & Díaz, 2009, pág. 35)

Las prácticas de aplicación y apropiación del salario emocional generan una fidelización y compromiso de los empleados. Para lograr el mayor rendimiento de estas prácticas, se deben realizar encuestas de satisfacción o diagnósticos de clima organizacional, considerando que son un buen mecanismo para comprender si las estrategias de incentivos se están aplicando de forma correcta (Castillo, Pardo, Perez-Urbe, & Ortiz, 2017).

CONCLUSIONES

A través del presente trabajo de investigación se pudo comprobar que las variables del salario emocional generan un efecto moderado en la satisfacción laboral, de acuerdo a la correlación del análisis de Pearson, ambos instrumentos tienen una afinidad de 0.443.

El grado de afinidad entre sus dimensiones y componentes, demuestran que existe una relación moderada entre Actividades Retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional (COMP1) y la Satisfacción con la Supervisión y Participación (DIMEN1) de 0.46; y el Reconocimiento y Status (COMP3) con la Satisfacción con la Supervisión y Participación (DIMEN1) de 0.45.

Los instrumentos aplicados permitieron realizar un diagnóstico cuantitativo para el posterior análisis expuesto en los resultados. A pesar de que el instrumento Salario Emocional de Padilla (2016) es nuevo, generó indicadores de validez y fiabilidad consistente superior al 0.9, permitiendo cumplir con el propósito de este estudio.

Por tanto, mediante este estudio se permitió comprobar que en la organización pública analizada, existe un moderado efecto entre las actividades retadoras, autonomía, desarrollo profesional, reconocimiento y status del Salario Emocional sobre las percepciones de participación, supervisión y formación reflejados en términos de Satisfacción Laboral. Si bien las dimensiones y componentes restantes tuvieron una relevancia poco significativa como se mostró en la tabla 16, para comprobar esta generalidad, se requiere ampliar la muestra a todas las instituciones del sector salud de ésta localidad.

RECOMENDACIONES

La investigación puede considerarse una guía en el proceso teórico y metodológico para la planificación y desarrollo de programas de incentivos no económicos, enfocados en la motivación intrínseca que conlleve a integrar a los empleados de la organización. Su aplicabilidad podría ser ampliada a otras instituciones públicas, y a su vez ser aplicada en empresas del sector

privado, a fin de efectuar un análisis comparativo de los efectos que generan estos programas.

Para futuras líneas de investigación se recomienda efectuar un análisis de las variables de los incentivos no económicos y su relación con otras variables como cultura organizacional.

Es importante considerar el desarrollo de metodologías acorde a los grupos generacionales que se van presentado en el campo laboral, a fin de contar con instrumentos que permitan dar respuestas específicas a las organizaciones de acuerdo al sector en el que se desarrollen.

LIMITACIONES

Los instrumentos aplicados son una importante herramienta de análisis, ya que consideran todos los ítems de análisis tanto de salario emocional como de satisfacción laboral.

Entre las limitaciones de este estudio, nos encontramos con la falta de disponibilidad de las personas que participaron en el mismo por el nivel de rotación presentado en la institución objeto de estudio.

Otra limitación de la presente investigación, es el hecho de que en el Ecuador, no se cuentan con otros estudios, que permitan validar o comparar los resultados obtenidos al analizar el efecto que generan los incentivos no económicos en la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, C. (08 de Abril de 2014). *Expoknews*.
Obtenido de Expoknews:
<https://www.expoknews.com/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-decisivo-para-la-empresa/>

- Aguilar, N., Magaña, D., & Sudez, E. (2010). Importancia de la satisfacción laboral. *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*, 01-28.
- Almintisir, A. B., Akeel, A. B., & Subramaniam, I. D. (2012). Comparison of Job Satisfaction of Employees in Public and Private Sector. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 177 - 186.
- Arokiasamy, A., Tat, H. H., & Abdullah, A. (2013). The effects of rewards system and motivation on job satisfaction: Evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), 1597-1604.
- Borra Marcos, C., & Gómez García, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de economía aplicada*, 20(60), 25-51.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2005). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
- Campanario, C. (03 de Junio de 2014). *carmencampanariolopez*. Obtenido de <http://carmencampanariolopez.blogspot.com/2014/06/employer-branding-marca-la-diferencia.html>
- Castillo, O. E., Pardo, N. A., Perez-Uribe, R., & Ortiz, R. L. (2017). Salario Emocional y Satisfacción Laboral: El caso de ARclad5 SA. *Universidad EAN*, 1-11.
- Chiang, F., & Birch, T. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *El Comportamiento Organizacional. Segunda Edición*. México: Mc Graw Hill.
- De Luis, M. P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M. J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico de ICE*, 2741, 37-52.
- EKOS. (28 de Enero de 2017). EKOS. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8565>
- Ellis, L., & Pennington, S. (2004). Should leaders have tusks or fangs? *Management Today*, 20(9), 32-33.
- Erbaşı, A., & Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136-145.
- Espósito, L. (31 de Octubre de 2013). *iprofesional*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/173221-Salarios-cules-son-los-beneficios-que-suman-en-la-cuenta-emocional-del-empleado>
- Gamboa, R., & Jiménez, L. A. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia Pymes. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 123-142.
- Gasparini, L., Arcidiácono, M., Carella, L., Puig, J., Gluzmann, P., & Brassiolo, P. (2015). El empleo público en América Latina. Evidencia de las encuestas de hogares. *El trimestre económico*, 83(328), 749-784.
- Gómez, C. (2011). El salario emocional (Borrador de administración No. 47. *Colegio de Estudios Superiores de Administración*, 01-31.
- González, R. C., & Blanco, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *Innovaciones de negocios*, 9(17), 129-148.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de economía institucional*, 11(21), 73-91.
- Gorenstein, A. (17 de Agosto de 2012). *Clarín*. Obtenido de

https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/trabajo-salario-emocional-beneficios-empresa-bienestar-calidad_de_vida-clarin_mujer_0_r1lfsnKpmx.html

- Guerrero, I. (2012). Salario emocional en empresas transnacionales. *Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*, 01-32.
- Hernández, A. T. (2017). La importancia de tener un programa de felicidad en el trabajo en empresas de servicio del giro gastronómico. *Universidad Panamericana*, 01-59.
- Hurtado, A. (2013). Salario emocional : la nueva motivación. *Capital humano : revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 26(280), 32-34.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (31 de 12 de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf
- Kowtha, R., & Leng, Q. S. (1999). Incentives in the Asian Context: Theory and Preliminary Evidence. *Asia Pacific Journal of Management*, 16(1), 95-109.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Marshall, A. (1890). *Principios de economía*. Barcelona: El Consultor Bibliográfico.
- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 66, 187-211.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12, 25-39.
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Muñoz, J. (16 de Enero de 2013). *Psicoconsult*. Obtenido de <http://www.psicoconsult.es/salario-emocional.htm>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170.
- Oviedo, H. C., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Padilla, K. P. (2016). El salario emocional y su influencia en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia. *Universidad Central del Ecuador*, 01-117.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I*. Madrid: Síntesis.
- Pérez, M., Vela, M. J., & Abella, S. (2014). Relación de las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. *Revista de gestión pública y privada*, 19, 21-35.
- Poelmans, S. (2006). El Salario Emocional. *Fundació per a la motivació dels recursos humans*, 01-06.
- Puyal, G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1), 143-185.

- Redondo, A. I., & Arraigada, M. C. (2013). Exploración del Salario Emocional en el personal de establecimientos hoteleros de ciudad de Mar del Plata. *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires*, 44-47. *Journal of Management Research*, 2(1), 688-696.
- Reyes, A. (2017). Análisis de la compensación salarial y su efecto en la calidad de vida de los trabajadores de la gobernación del Municipio San Diego estado Carabobo. *Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 05-105.
- Rincón, R. (09 de Abril de 2012). Aló. Obtenido de <http://alo.co/trabajo-y-dinero/que-es-el-salario-emocional>
- Rocco, M. T., & Díaz, R. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica. *Universidad de Chile*, 1-40.
- Rodrigues, W., Reis, M., & Goncalves, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274.
- Tausif, M. (2012). Influence of non financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Taylor, F. (1911). Principios de la administración científica. México: Herrero.*
- Temple, I. (23 de Agosto de 2007). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional>
- Town, R., Wholey, D., Kralewski, J., & Dowd, B. (2004). Assessing the influence of incentives on physicians and medical groups. *Medical Care Research and Review*, 61(3), 80-118.
- Tymon, W., Stumpf, S., & Doh, J. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Wright, B. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public administration review*, 67(1), 54-64.
- Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Revista Persona*, 111-126.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver, y Tomás, (1990)

Cuestionario de Satisfacción Laboral	
<p>Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo presentan aspectos que nos resultan satisfactorios y otros que no lo son. A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder encierre con un círculo la respuesta V o F que usted escoja.</p> <p>Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que usted aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado.</p> <p>Por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.</p>	
1. Me gusta mi trabajo	V F
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	V F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V F
4. Mi salario me satisface	V F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V F
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V F
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V F
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V F
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	V F
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V F
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V F
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V F
13. La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria	V F
14. Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V F
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V F
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	V F
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V F
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	V F
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	V F
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	V F
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	V F
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	V F
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	V F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V F
25. Estoy contento del nivel de calidad de servicio que ofrecemos.	V F
26. Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mis tareas.	V F

Anexo 2: Cuestionario de Salario Emocional de Padilla (2016)

Cuestionario de Salario Emocional

El siguiente cuestionario, tiene como objetivo el levantamiento de datos sobre la percepción del trabajador en la institución a fin de generar mejoras en beneficio de todos. Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que usted aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado.

En base a su punto de vista, seleccione la respuesta que considere adecuada de las afirmaciones siguientes:

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
	5	4	3	2	1
1. El horario de trabajo de la institución es flexible.					
2. Hay equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.					
3. Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin inconvenientes.					
4. Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige.					
5. Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad elevado.					
6. Las actividades que realizo son demasiado fáciles.					
7. Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos.					
8. El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.					
9. El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional, sea interna o externamente.					
10. Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.					
11. El trabajo que realizo contribuye con la sociedad.					
12. La institución me otorga capacitación.					
13. Mi jefe confía en el trabajo que realizo.					
14. Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por como realizo las actividades.					
15. Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.					
16. Mis sugerencias son escuchadas.					
17. Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o institución.					
18. Mi líder o colegas realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.					
19. Recibo felicitaciones por mi desempeño.					
20. Personas (ajenas a la institución) reconocen el prestigio de la institución y del trabajo que realizo.					
21. En la institución, existe la posibilidad de promociones o ascensos.					
22. El día de mi cumpleaños, mis colegas me hacen sentir especial.					
23. La relación con mi líder es muy buena.					
24. El ambiente de trabajo es muy bueno.					
25. La relación con mis colegas es muy buena.					
26. La institución me ofrece estabilidad laboral.					
27. Dentro de la jornada laboral, tengo pausas activas.					

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

28. En la institución hay planes de acción ante posibles quejas por parte de los trabajadores.

29. Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.

DATOS DESCRIPTIVOS:

A. GENERO: () Masculino () Femenino

B. EDAD: (Escriba su edad en número de años) _____

C. ESTADO CIVIL:

() Soltero/a

() Casado/a

() Unión Libre / Unión de Hecho

() Divorciado/a

() Viudo /a

D. Señale los estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

() Ninguno

() Primaria

() Bachiller

() Técnico Superior o Tecnólogo

() Estudiante Universitario (cursando o egresado)

() Tercer Nivel (posee título universitario)

() Cuarto Nivel (Maestría, Doctorados, Especialización)

E. Situación Laboral actual:

() Contrato Ocasional

() Nombramiento

() Nombramiento Provisional/ Libre Remoción

() Código de Trabajo

F. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

() Jornada Ordinaria

() Jornada Especial / Turnos Rotativos (lunes a viernes)

() Jornada Especial / Turnos Rotativos (lunes a domingo, incluye feriados)

G. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? (Escriba número de horas) _____

H. Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

() Empleado o trabajador

() Supervisor

() Mando intermedio (Responsables)

() Directivo

() Alta dirección o dirección general (Proceso Gobernante)

I. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____ y Meses _____

Anexo 3. Cálculo de Muestra Poblacional

$$n = \frac{Z^2\sigma^2N}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(157)}{(0.05)^2(157-1) + (1.96)^2(0.5)^2}$$
$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(157)}{(0.0025)(156) + (3.8416)(0.25)}$$
$$n = \frac{150.7828}{0.39 + 0.9604}$$
$$n = \frac{150.7828}{1.3504}$$
$$n = 111.66$$
$$n = 112 \text{ personas}$$

DATOS:

n: es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N: es el tamaño de la población total.

Z: es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

Anexo 4. Estadísticos de Elementos y Descriptivos del Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	32,62	34,433	,153		,905
Estoy contento del nivel de calidad de servicio que ofrecemos.	32,78	34,265	,183		,905
Me gusta mi trabajo	33,01	32,406	,689		,894
Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	32,92	32,422	,577		,895
Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	33,01	32,406	,689		,894
Mi salario me satisface	32,77	33,367	,341		,901
Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	32,59	33,417	,337		,901
La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	33,07	34,355	,291		,901
La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	33,07	34,355	,291		,901
El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	33,07	34,355	,291		,901
En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	32,55	32,354	,545		,896
Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	32,63	32,008	,588		,895
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	33,01	32,609	,629		,895
La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	32,84	31,371	,736		,892

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria	33,13	34,027	,536	,898
Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	32,80	31,952	,609	,895
Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	32,95	32,997	,480	,898
Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	33,12	33,775	,563	,897
Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	32,85	31,677	,684	,893
Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	32,96	32,945	,497	,897
Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	32,91	31,330	,797	,891
Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	32,97	33,217	,452	,898
Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	33,00	32,782	,579	,896
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	33,06	33,666	,450	,898
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	32,60	32,543	,496	,897
Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mis tareas.	32,55	33,422	,345	,901

Estadísticos descriptivos de ítems			
	N	Media	Desv. típ.
Me gusta mi trabajo	134	1,18	,385
Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	134	1,28	,449
Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	134	1,18	,385
Mi salario me satisface	134	1,43	,496
Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	134	1,60	,491

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	134	1,12	,325
La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	134	1,12	,325
El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	134	1,12	,325
En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	134	1,64	,481
Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	134	1,56	,498
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	134	1,19	,391
La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	134	1,36	,481
La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria	134	1,06	,238
Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	134	1,40	,491
Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	134	1,25	,432
Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	134	1,07	,264
Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	134	1,34	,477
Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo	134	1,24	,428
Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	134	1,28	,452
Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	134	1,22	,418
Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	134	1,19	,397
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	134	1,13	,342
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	134	1,60	,492
Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	134	1,57	,496
Estoy contento del nivel de calidad de servicio que ofrecemos.	134	1,42	,495
Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mis tareas.	134	1,64	,481
N válido (según lista)	134		

Anexo 5. Estadísticos de Elementos y Descriptivos del Cuestionario de Salario Emocional

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El horario de trabajo de la institución es flexible.	101,97	204,510	,571		,913
Hay equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.	102,37	201,709	,644		,911
Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin inconvenientes.	101,55	201,121	,706		,910
Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige.	101,13	212,538	,397		,915
Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad elevado.	101,43	197,871	,686		,910
Las actividades que realizo son demasiado fáciles.	101,31	199,164	,711		,910
Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos.	101,13	216,969	,204		,918
El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.	101,55	203,166	,593		,912
El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional, sea interna o externamente.	101,20	208,974	,524		,913
Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.	101,17	217,797	,156		,918
El trabajo que realizo contribuye con la sociedad.	101,25	197,695	,673		,911
La institución me otorga capacitación.	101,77	204,600	,496		,914
Mi jefe confía en el trabajo que realizo.	101,37	212,038	,463		,914
Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por como realizo las actividades.	101,43	209,946	,478		,914
Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.	101,25	208,503	,476		,914
Mis sugerencias son escuchadas.	101,60	206,151	,599		,912
Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o institución.	101,71	213,170	,376		,915
Mi líder o colegas realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.	101,37	203,737	,714		,911
Recibo felicitaciones por mi desempeño.	101,43	208,442	,501		,914

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

Personas (ajenas a la institución) reconocen el prestigio de la institución y del trabajo que realizo.	101,49	212,598	,512		,914
En la institución, existe la posibilidad de promociones o ascensos.	102,09	206,308	,462		,915
El día de mi cumpleaños, mis colegas me hacen sentir especial.	101,59	206,710	,494		,914
La relación con mi líder es muy buena.	101,25	204,052	,647		,911
El ambiente de trabajo es muy bueno.	101,35	207,057	,575		,913
La relación con mis colegas es muy buena.	101,01	208,383	,694		,912
La institución me ofrece estabilidad laboral.	103,07	207,477	,473		,914
Dentro de la jornada laboral, tengo pausas activas.	102,72	210,412	,457		,914
En la institución hay planes de acción ante posibles quejas por parte de los trabajadores.	102,66	217,295	,129		,920
Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.	103,36	219,420	,109		,919

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
El horario de trabajo de la institución es flexible.	134	3,34	1,026
Hay equilibrio entre el tiempo que paso en el trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.	134	2,93	1,063
Los permisos para realizar actividades personales me otorgan sin inconvenientes.	134	3,75	1,007
Me gustan las actividades y responsabilidades que mi cargo exige.	134	4,17	,790
Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad elevado.	134	3,87	1,192
Las actividades que realizo son demasiado fáciles.	134	3,99	1,093
Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos.	134	4,18	,784
El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.	134	3,75	1,065
El trabajo que realizo me permite un desarrollo profesional, sea interna o externamente.	134	4,10	,834
Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.	134	4,13	,830
El trabajo que realizo contribuye con la sociedad.	134	4,05	1,222
La institución me otorga capacitación.	134	3,54	1,155
Mi jefe confía en el trabajo que realizo.	134	3,94	,723
Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por como realizo las actividades.	134	3,88	,841
Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.	134	4,06	,940

Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública

Mis sugerencias son escuchadas.	134	3,70	,893
Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o institución.	134	3,60	,777
Mi líder o colegas realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.	134	3,94	,874
Recibo felicitaciones por mi desempeño.	134	3,88	,902
Personas (ajenas a la institución) reconocen el prestigio de la institución y del trabajo que realizo.	134	3,82	,623
En la institución, existe la posibilidad de promociones o ascensos.	134	3,22	1,113
El día de mi cumpleaños, mis colegas me hacen sentir especial.	134	3,72	1,023
La relación con mi líder es muy buena.	134	4,06	,940
El ambiente de trabajo es muy bueno.	134	3,96	,875
La relación con mis colegas es muy buena.	134	4,30	,672
La institución me ofrece estabilidad laboral.	134	2,24	1,013
Dentro de la jornada laboral, tengo pausas activas.	134	2,58	,843
En la institución hay planes de acción ante posibles quejas por parte de los trabajadores.	134	2,65	1,035
Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.	134	1,95	,729
N válido (según lista)	134		

Anexo 6. Correlación de instrumentos Salario Emocional de Padilla (2016) y Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

Correlaciones			
		INTRUSATIS	INTRUSALEMOC
INTRUSATIS	Correlación de Pearson	1	,443**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	134	134
INTRUSALEMOC	Correlación de Pearson	,443**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	134	134
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			



Guayaquil, Enero de 2018

Srta. Econ.
Geoconda Viviana Páez Viteri
Ciudad.-

En mi calidad de representante legal del Hospital General Guasmo Sur, por medio del presente autorizo la aplicación del instrumento de medición al personal de este Nosocomio, como parte de la propuesta titulada: Efecto de los incentivos no económicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública.

El presente documento se remite para los fines que considere pertinentes.

Atentamente,

Dr. Vladimir Roura Seminario
GERENTE HOSPITAL GENERAL GUASMO SUR



Av. Cacique Tomalá y Callejón Eloy Alfaro
Teléfono: 3803600
[/www.hguasmosur.gob.ec](http://www.hguasmosur.gob.ec)