



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS**

SUSTENTADO POR:

**LUIS FERNANDO HENRIQUEZ HENRRIQUEZ
KAREN FABIOLA DIAZ DOMINGUEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ENRECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO
CORTÉS TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO
DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL**

**TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR

MIRNA ISABEL RIVERA GARCÍA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**GABRIELA HUNG MEJÍA
MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ
MARTÍNEZ**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Karen Fabiola Diaz Dominguez
Luis Fernando Henríquez Henríquez

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS

**LUIS FERNANDO HENRIQUEZ HENRRIQUEZ
KAREN FABIOLA DIAZ DOMINGUEZ**

Resumen

La investigación tuvo como propósito analizar la aplicación del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitieron obtener información integral sobre la percepción del personal respecto a los beneficios no monetarios y su impacto en la motivación y el desempeño. Se aplicaron encuestas al personal del departamento, lo que facilitó identificar las principales necesidades emocionales y las áreas de oportunidad para fortalecer el clima organizacional. Los resultados evidenciaron que la implementación de prácticas de salario emocional contribuyó significativamente a mejorar la satisfacción laboral, fomentando la lealtad y el compromiso institucional. Asimismo, se establecieron recomendaciones orientadas a consolidar estas estrategias como parte de la gestión del talento humano.

Palabras claves: compromiso, motivación, salario emocional, satisfacción laboral, talento humano.



GRADUATE SCHOOL

APPLICATION OF EMOTIONAL SALARY AS A STRATEGY TO IMPROVE JOB SATISFACTION IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT DEPARTMENT OF THE MUNICIPALITY OF PUERTO CORTÉS

**LUIS FERNANDO HENRIQUEZ HENRRIQUEZ
KAREN FABIOLA DIAZ DOMINGUEZ**

Abstract

The purpose of this research was to analyze the application of emotional salary as a strategy to improve job satisfaction in the Economic Development Department of the Municipality of Puerto Cortés. The study was conducted using a mixed approach, combining qualitative and quantitative techniques that allowed for comprehensive information on staff perceptions regarding non-monetary benefits and their impact on motivation and performance. Surveys were administered to department personnel, which facilitated the identification of the main emotional needs and areas of opportunity to strengthen the organizational climate. The results showed that the implementation of emotional salary practices significantly contributed to improving job satisfaction, fostering loyalty and institutional commitment. Furthermore, recommendations were established to consolidate these strategies as part of human talent management.

Keywords: commitment, emotional salary, human talent, job satisfaction, motivation.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi luz en los momentos de oscuridad, mi refugio en las pruebas y la fuente de cada uno de mis logros; sin su amor y misericordia este sueño no habría sido posible. A mi madre, Evelia Domínguez Moncada, por su amor incondicional y enseñarme que la perseverancia abre caminos donde parece no haber salida. A mi padre, Oscar Saúl Díaz Rosales, que hoy descansa en el cielo, porque sus enseñanzas y su amor siguen guiando mi vida. A mi esposo, Mario Ramón Molina, por ser mi compañero fiel, mi apoyo en los días difíciles y mi motivación para seguir adelante. Finalmente, a Luis Fernando Henríquez, mi compañero en esta tesis, por caminar conmigo en este desafío académico con compromiso y dedicación, demostrando que el trabajo en equipo hace posible grandes logros.

Karen Fabiola Díaz Dominguez

Agradezco profundamente a mis padres, Leonel Henríquez y Daysi Henríquez, por su amor y enseñanzas que han guiado mi vida, agradezco profundamente a mi hermana Leonela Henríquez que fue parte fundamental en este proceso. A mi esposa Yerty Estefani Ventura, por su apoyo constante y por caminar a mi lado en cada desafío. Y a mi hija Fernanda Evangeline Henríquez Ventura, mi mayor inspiración y motivo para seguir adelante. Este logro es para ustedes, quienes representan mi fuerza, mi esperanza y mi razón de ser.

Luis Fernando Henríquez Henrríquez

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios, que nos ha dado las fuerzas y la sabiduría necesarias para poder realizar nuestros sueños.

A la Municipalidad de Puerto Cortés, por la oportunidad y la apertura para realizar la investigación en su institución.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por brindarnos la oportunidad de recibir los conocimientos necesarios en nuestra formación profesional.

A los catedráticos, que a lo largo de la maestría han compartido sus experiencias y conocimientos, enriqueciendo nuestro aprendizaje.

A nuestros compañeros de maestría, con quienes hemos creado experiencias y momentos significativos que siempre recordaremos.

Karen Fabiola Díaz Dominguez

Luis Fernando Henríquez Henríquez

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	8
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.3.1 BASES TEÓRICAS	15
2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	18
2.3.3 METODOLOGÍA DESARROLLADA	18
2.4 MARCO LEGAL	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	20
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	20
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	21
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	22
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23

3.3.1	POBLACIÓN	23
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	24
3.4.1	Validación del Instrumento.....	25
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	26
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		28
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	28
4.3	RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	29
4.3.1	ANÁLISIS CUALITATIVO	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		56
5.1	CONCLUSIONES	56
5.2	RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		60
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	60
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	60
6.3.1	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	60
6.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	61
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	61
6.4.1	DESCRIPCIÓN	61
6.4.2	DESARROLLO.....	62
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	62
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	63
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	64
6.8	6.8. ORDANANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		69
ANEXOS		72
ANEXO 1. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PARA MEDIR EL SALARIO EMOCIONAL.....		72

ANEXO 2 FORMATO GOOGLE FORMS	74
ANEXO 3 AUTORIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS.....	81
ANEXO 4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 1.....	82
ANEXO 5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO 2.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. APLICACIÓN DE SALARIO EMOCIONAL EN PÁISES NÓRDICOS	10
TABLA 2. DEFINICIÓN DE SALARIOS A TRAVÉS DE LOS AÑOS.	13
TABLA 3. MATRIZ METODOLÓGICA.....	20
TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	22
TABLA 5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	63
TABLA 6. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI'S) PARA EVALUAR LA PROPUESTA.....	64
TABLA 7. SEGMENTACIÓN DE TESIS.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE LAS NECESIDADES DE MASLOW Y LAS RETRIBUCIONES QUE PUEDE OFRECER LA COMPAÑÍA.	2
FIGURA 2. COMPOSICIÓN DE LOS SALARIOS.....	12
FIGURA 3. ESCALA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	16
FIGURA 4. FACTORES QUE CONDUCEN A LA SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EXTREMA.	17
FIGURA 5. RANGO DE EDADES	29
FIGURA 6. RANGO DE SEXO.....	29
FIGURA 7. ESCOLARIDAD	30
FIGURA 8. ANTIGÜEDAD LABORAL	30
FIGURA 9. CARGOS QUE DESEMPEÑAN	31
FIGURA 10. RESULTADOS GLOBALES.....	32
FIGURA 11. RECONOCIMIENTO DE MIS SUPERIORES	33

FIGURA 12. RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA	33
FIGURA 13. RECONOCIMIENTO DE LOGROS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS	34
FIGURA 14. AUTONOMÍA DE TRABAJO.....	34
FIGURA 15. EQUILIBRIO ENTRE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	35
FIGURA 16. POLÍTICAS INTERNAS FACILITAN PERMISOS Y LICENCIAS	35
FIGURA 17. OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA.....	36
FIGURA 18. ME SIENTO PARTE DE LA MISIÓN DE MI DEPARTAMENTO	36
FIGURA 19. MI TRABAJO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.....	37
FIGURA 20. OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL	37
FIGURA 21. AMBIENTE LABORAL RESPETUOSO Y COLABORATIVO	38
FIGURA 22. CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	38
FIGURA 23. COMUNICACIÓN CLARA Y EFECTIVA CON MIS SUPERIORES.....	39
FIGURA 24. EXPRESAR MIS IDEALES SIN TEMOR A REPRESALIAS.....	39
FIGURA 25. INSTALACIONES Y RECURSOS ADECUADOS PARA REALIZAR MI TRABAJO.....	40
FIGURA 26. MI CARGA LABORAR ES EQUILIBRADA Y MANEJABLE	40
FIGURA 27. LAS CONDICIONES CONTRACTUALES SON JUSTAS Y TRANSPARENTES	41
FIGURA 28. ME SIENTO MOTIVA PARA CUMPLIR MIS RESPONSABILIDADES	41
FIGURA 29. DISFRUTO DE MIS RESPONSABILIDADES EN MI TRABAJO	42
FIGURA 30. MI TRABAJO TIENE PROPÓSITO Y CONTRIBUYE A MI DEPARTAMENTO	42
FIGURA 31. ESTOY DISPUESTO A PERMANECER A LARGO PLAZO EN LA INSTITUCIÓN	43

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece las bases teóricas y metodológicas de la investigación titulada “Aplicación del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés”. En primera instancia, se presenta introducción que contextualiza la problemática y destaca la relevancia del salario emocional como instrumento de gestión del talento humano en instituciones públicas.

A partir de la revisión de antecedentes, se identifica una creciente preocupación por el bienestar laboral en el sector público, donde las restricciones presupuestarias exigen la adopción de estrategias no monetarias orientadas a fortalecer la motivación y el compromiso del personal. La delimitación del problema se centra en la necesidad de implementar estrategias que mejoren la satisfacción laboral mediante el reconocimiento de factores emocionales.

El primer capítulo expone el objetivo general y los objetivos específicos que guían la investigación, así como las preguntas que orientan el análisis, finalmente, se justifica la importancia del estudio desde una perspectiva institucional, social y académica, destacando su potencial para generar propuestas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar de los empleados públicos.

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito analizar el uso del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. El estudio surge de la necesidad de comprender cómo los elementos no monetarios inciden en el bienestar y la motivación del personal, especialmente en contextos institucionales donde las restricciones presupuestarias dificultan el incremento de beneficios económicos

El salario emocional, entendido como el conjunto de incentivos intangibles que una organización ofrece a sus colaboradores tales como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional, ha cobrado relevancia en los últimos años como una herramienta eficaz para fortalecer el compromiso y la productividad laboral,

por tanto esto convierte a una empresa en un “lugar bueno para trabajar”. (Espinoza, 2020) y también menciona que “Los incentivos emocionales mal aplicados pierden su eficiencia con el tiempo. Por dicha razón, el salario emocional es poco generalizable pero altamente eficaz y eficiente si se singulariza al asalariado” (Puyal, 2016).

Para poder abordar adecuadamente esta investigación es fundamental entender la relación que hay entre las necesidades que plantea Maslow y las retribuciones que puede ofrecer una organización, en este caso la Municipalidad de Puerto Cortés iniciando por el Departamento de Desarrollo Económico, por ello a continuación se muestra un gráfico que fue publicado en una investigación (Sanz, Salario emocional y satisfacción laboral, Un estudio de caso, 2022) que permita implementar esta relación:

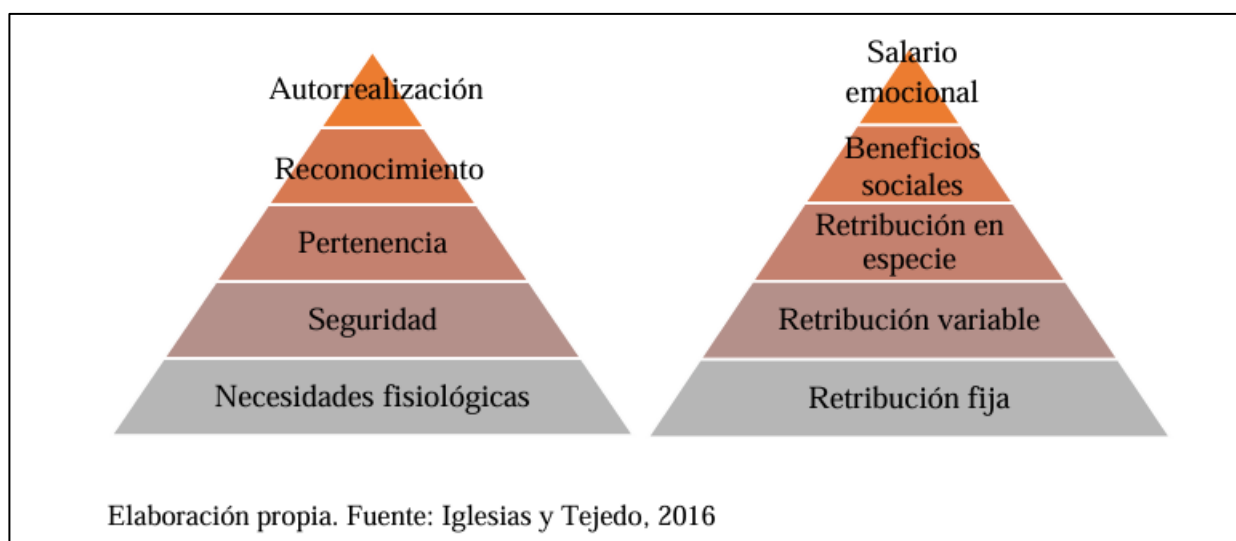


Figura 1. Relación entre las necesidades de Maslow y las retribuciones que puede ofrecer la compañía.

La elección del tema responde a la observación de dinámicas internas en el Departamento de Desarrollo Económico, donde se perciben oportunidades de mejora en la satisfacción del personal. La investigación se desarrolló durante el cuarto semestre del año 2025, en el contexto institucional de la Municipalidad de Puerto Cortés, con el objetivo de generar propuestas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar de los empleados.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El salario emocional se entiende como el conjunto de compensaciones no económicas que las organizaciones ofrecen para satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de sus empleados. (Salas, Arce, Torregrosa, & Ospina, 2019), Por ello, resulta fundamental implementar este paradigma, en el cual, en el contexto hondureño continúa siendo es un concepto nuevo y poco aplicado tanto en instituciones gubernamentales como en entidades privadas. Muchas organizaciones desconocen la importancia de estimular y reconocer a los empleados por su buen desempeño en sus labores diarias. Cuando se promueve esta motivación de forma constante, el empleado comienza a sentirse satisfecho, ya que percibe que su trabajo es valorado.

Diversos estudios han demostrado que el salario emocional puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral, especialmente en instituciones públicas donde los recursos económicos son escasos. Investigaciones previas en el ámbito de la gestión del talento humano han revelado que factores como el reconocimiento, la comunicación efectiva, el liderazgo empático y las oportunidades de desarrollo profesional inciden directamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores.

En el contexto hondureño, aún son escasos los estudios que abordan el salario emocional como estrategia institucional, lo que evidencia una brecha en la literatura y en la práctica organizacional. En el caso específico de la Municipalidad de Puerto Cortés, no se han identificado investigaciones previas que analicen de manera sistemática la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral, lo que justifica la pertinencia y actualidad del presente estudio.

En este contexto puede observarse que según (Adams, 1965) afirma: “que los empleados se esfuerzan por lograr un equilibrio entre lo que aportan a su trabajo (insumos) y lo que reciben a cambio (resultados)”. (267-99). Por ello, resulta relevante comprender qué es el salario emocional y cómo se relaciona con la satisfacción laboral, en función de la percepción que tienen los empleados de la municipalidad de Puerto Cortés, específicamente en el departamento de Desarrollo Económico, para poder desempeñar sus funciones de manera más eficiente y eficaz.

Es importante mencionar que, para erradicar la situación actual en la Municipalidad de

Puerto Cortés, específicamente en el Departamento de Desarrollo Económico, también es necesario abordar el papel de las emociones. Si bien es cierto que se busca reflejar el concepto de salario emocional, es igualmente relevante gestionar las emociones de los colaboradores de manera positiva. Esto permite crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprendidos, especialmente en el ámbito de las instituciones públicas.

En este contexto, resulta pertinente considerar que “un gran número de estudios sugiere que las emociones positivas de los empleados tienden a mejorar las actitudes en el trabajo, compromiso con el trabajo y comportamiento de ciudadanía organizacional” (Robbins S. P., 2023). Por ello, resulta fundamental estudiar el nivel de satisfacción de los empleados de este departamento, ya que se han identificado señales de descontento y desmotivación, factores que en ocasiones derivan en un bajo rendimiento.

En un estudio realizado en Ecuador aplicado a las instituciones públicas de Portoviejo señala que el salario emocional debe ser aplicado como una estrategia indispensable en la gestión del talento humano cuyo propósito se vea reflejado en el rendimiento, motivación y productividad laboral. Los estudios obtenidos en esta investigación indican que el salario emocional incide sobre el rendimiento del talento humano ya que fomenta el trabajo en equipo y bienestar personal y se muestra una mejor atención al cliente externo. (Zambrano, 2023)

En un estudio realizado por la facultada de ciencia económicas y administrativas de la Universidad Del Bosque Colombia dirigido por Katherine Gallo (2024) ofrece una revisión sistemática sobre el impacto del salario emocional en la satisfacción laboral. La investigación resalta que el salario emocional no solo mejora la motivación y productividad, también fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores y retención del talento humano. Cabe destacar que se encontraron con desafíos metodológicos por la falta de instrumento estandarizados para medir el impacto, este estudio propone integrar políticas emocionales relacionadas con las estrategias organizacionales como vía para mejorar la calidad de vida laboral y desempeño colectivo. (Gallo, 2024)

Una revisión bibliográfica realizada por Juan Luis Terán Ruelas durante su trabajo de investigación en la Universidad Católica de San Pablo Perú (2017) analiza la relación

estrecha entre salario emocional y el rendimiento laboral. Se resalta que el salario emocional es comprendido como el conjunto de beneficios no monetarios como ser el reconocimiento, la flexibilidad, clima laboral y desarrollo profesional con un alto impacto de influencia en el rendimiento, productividad y motivación. La investigación determina que un equilibrio entre salario emocional o económico es clave para mejorar el rendimiento laboral y reducir el estrés. (Terán, 2017)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés se ha mostrado una baja progresiva en los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores, la cual se ha reflejado en actitudes de desmotivación, bajo compromiso y desgaste emocional y esta situación puede estar vinculada a la falta de estrategias que sean efectivas que permitan promover el bienestar emocional de los colaboradores más allá de los beneficios que normalmente se reciben.

Sin embargo, la alcaldía ha intentado implementar acciones que permitan mejorar la satisfacción y ambiente laboral, pero estas no tienen un enfoque que tome en consideración el salario emocional como una herramienta importante de gestión, Este concepto se entiende como un conjunto de beneficios no monetarios que contribuyen al bienestar integral de los colaboradores, tales como el reconocimiento, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia. Diversos estudios han demostrado que estos factores pueden incidir directamente en la satisfacción laboral.

La falta de integración de este enfoque podría estar afectando las políticas internas relacionadas con la motivación y el rendimiento del personal. Por lo tanto, resulta necesario investigar esta problemática para comprender cómo el salario emocional influye en la satisfacción laboral de los empleados del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés, y así contribuir al diseño de estrategias más eficaces que fortalezcan el bienestar y el compromiso institucional.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera puede aplicarse el salario emocional como estrategia de gestión para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué factores de salario emocional están presentes actualmente en el entorno laboral del Departamento de Desarrollo Económico según la percepción de los colaboradores?
2. ¿Cómo percibe el personal del Departamento de Desarrollo Económico el impacto del salario emocional en su nivel de satisfacción laboral?
3. ¿Qué relación existe entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia en los colaboradores de Departamento de Desarrollo Económico?
4. ¿Qué estrategias basadas en el diagnóstico Institucional, pueden proponerse para fortalecer el salario emocional y mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar la aplicación del salario emocional como estrategia de gestión organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los factores de salario emocional que actualmente están presentes en el entorno laboral del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.
2. Examinar la percepción del personal respecto al impacto del salario emocional en su nivel de satisfacción laboral.

3. Analizar la relación entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.
4. Proponer estrategias de fortalecimiento del salario emocional orientadas a mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación reviste especial relevancia al abordar una problemática actual que incide directamente en el desempeño y bienestar del personal en instituciones públicas. El salario emocional representa una alternativa viable y sostenible para mejorar la satisfacción laboral sin requerir grandes inversiones económicas, lo cual resulta particularmente significativo en contextos de restricción presupuestaria, como el que enfrenta la Municipalidad de Puerto Cortés y como lo menciona (Aviles-Peralta1, 2024) que “Fundamenta el salario emocional como estrategia sostenible para mejorar el compromiso y la productividad sin aumentar costos”

Desde una perspectiva social, el estudio contribuye al fortalecimiento de prácticas organizacionales orientadas a promover el respeto, la equidad y el reconocimiento del trabajo humano. A nivel institucional, los resultados permitirán diseñar estrategias que favorezcan un clima laboral positivo, incrementen la motivación del personal y fortalezcan el sentido de pertenencia, impactando de manera favorable en la eficiencia del servicio público.

Así mismo, esta investigación aporta a la literatura académica sobre gestión del talento humano en el sector público hondureño, al ofrecer un enfoque innovador y contextualizado que puede ser replicado en otras dependencias municipales o gubernamentales. Su aplicación práctica puede generar beneficios sostenibles en la cultura organizacional y en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, además también considerar que este enfoque como lo es el salario emocional mejora el clima laboral y la eficiencia institucional. (Hernández, 2024)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realiza un análisis integral de la situación actual en torno al salario emocional y la satisfacción laboral, abordando la problemática desde una perspectiva macro, micro y específica dentro del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. Así mismo, se presentan los conceptos fundamentales que sustentan el estudio, incluyendo las bases teóricas, la metodología empleada, los instrumentos de recolección de datos utilizados, y el marco normativo aplicable que incide en la problemática investigada.

Toda investigación requiere una revisión organizada de la literatura previa. Incluso si el estudio se enfoca en medir variables específicas, es importante conocer trabajos anteriores similares, identificar sus desafíos y aprendizajes, y considerar qué información fue útil o quedó fuera. (Hernández-Sampieri R. , 2018)

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El salario emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que el talento humano recibe por su trabajo, diseñadas para la satisfacción personal y laboral, en un estudio realizado en la Universidad De San Carlos Guatemala aplicada en una institución financiera resalta que el salario emocional motiva y fideliza a los grupos de talento humano dentro de las organizaciones y que está estrechamente relacionado con factores emocionales, sociales y motivacionales.

Los empleados no solo buscan estabilidad económica, sino también sentirse valorados, escuchados y realizados profesionalmente, la motivación intrínseca tiene una relación estrecha con el compromiso y la realización de los objetivos de la empresa. Otro resultado refleja de las 30 personas encuestadas mostraron un sentido de pertenencia moderado lo cual es positivo y también revela oportunidades de mejora, si bien es cierto no todos los empleados se sientan parte de la organización lo que puede afectar la motivación y la permanencia. (Santos, 2019)

En el año 2019 se llevó a cabo un estudio realizado por la revista científica “Ciencia Latina” sobre la influencia del salario emocional sobre la percepción del salario económico realizado en 22 países comprendidos por norte américa y américa latina el cual se llevó

alrededor de 17,942 muestras finalizando en el año 2024, se manifiesta en la presente investigación que las organizaciones deben de implementar estrategias que integren el bienestar emocional y económico como programas de desarrollo personal, políticas de balance vida-trabajo y capacitación el liderazgo.

El estudio se destaca la importancia de considerar el bienestar emocional como un aspecto integral del diseño organizacional y su impacto en las satisfacción y motivación laboral también destaca la importancia de capacitar a los líderes y jefaturas en habilidades como la empatía y la comunicación afectiva ya que no solo mejora el clima laboral, sino que incrementa el compromiso y la percepción positiva de salario económico. (Godinez, 2024)

Por otra parte, en Honduras el salario emocional es un tema que se viene trabajando de a poco en las organizaciones, un estudio realizado por la Universidad Autónoma De Honduras aplicado en el colegio hondureño de profesionales universitarios en contaduría pública menciona que el salario emocional tiene presencia pero que no es suficiente para garantizar la satisfacción o la retención del talento.

Los beneficios no económicos como el clima laboral, la autonomía y el reconocimiento ocasional contribuyen a la satisfacción de los empleados, la mayoría de los encuestados sugiere que el sentido de pertenencia y el alcance de los objetivos proviene de la estabilidad laboral y la buena remuneración solo el 4% de los encuestados percibe salario mínimo por ende el otro 96% recibe una buena compensación monetaria arriba del salario mínimo motivo por el cual las personas se sienten a gusto con sus puestos de trabajo.

A pesar de que la aplicación del salario emocional es limitada el estudio refleja altos índices de productividad y alcance de las metas y la rotación se le puede atribuir a la falta de crecimiento profesional debido a la corta estructura organizativa que carecen este tipo de instituciones. El estudio concluye que es necesario fortalecer las políticas del salario emocional y fomentar la promoción interna para incrementar la motivación y la retención del talento humano. (UNAH, 2022)

Por otra parte, en países del primer mundo como ser: Finlandia, Suiza y Suecia se maneja de una manera distinta la aplicabilidad de salario emocional y sus beneficios, se entiende que las leyes de estos países nórdicos y los gremios sindicales realizan trabajos colaborativos para el beneficio de las personas desde la perspectiva familiar, bienestar y

salud, flexibilidad laboral, regulación de horas de trabajo semanal entre otras. A continuación, se le detalla un cuadro comparativo la aplicabilidad del salario emocional de los países anteriormente mencionados. (Rico, 2023)

Tabla 1. Aplicación de salario emocional en países Nórdicos

País	Salario Emocional
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de bienestar social. • Salarios determinados por acuerdos colectivos entre gremios sindicales y empleados. • Jornada laboral de 8 horas promedio diarias y 40 horas promedio semanales. • Descanso diario de al menos 11 horas. • Descanso Semanal de al menos 36 horas consecutivas. • Beneficios licencia parental remunerada, vacaciones remuneradas, seguridad en el trabajo, oportunidades de capacitación y desarrollo, salud y bienestar, igualdad de género y diversidad. • Medidas de prevención de acoso y discriminación.
Suiza	<ul style="list-style-type: none"> • Los salarios están definidos por empleadores y empleados. • Promedio de trabajo semanal de 41 o 42 horas y un máximo de 45. • 4 semanas de vacaciones pagadas por año. • Días feriados nacionales y días de descanso obligatorias por ley. • Oportunidades de desarrollo y capacitación. • Programas de bienestar y salud: gimnasios, nutrición, seguro médico y dental, accesos de masajes dentro del trabajo, días libres para eventos personales, permisos de paternidad y maternidad más largos.
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios se negocian entre empleadores y sindicatos. • Jornada laboral promedio de 8 horas diarias y de 37 horas

	<p>semanales con un máximo de 40 horas a la semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo flexible. • Días libres remunerados. • Programas de bienestar y salud: gimnasio, yoga, nutrición. • Un mínimo de 4 semanas de vacaciones por año. • Igualdad de género, permisos parentales remunerados y capacitación y desarrollo profesional.
--	--

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Se entiende por salario, no únicamente la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo aquello que el trabajador recibe en dinero o en especie como contraprestación directa por la prestación de un servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte como primas, sobresueldos, bonificación, valor del trabajo suplementario u horas extras. En la definición mencionada se destacan dos elementos clave del salario como ser:

- Dinero: representado por la cantidad de unidades monetarias que percibe el trabajador periódicamente.
- Especie: representado por la cantidad de bienes materiales de valor o su equivalente, en servicios recibidos por su trabajador, encaminadas a cubrir necesidades básicas como ser: alimentación, vivienda o vestimenta.

(Aguirre, 2015)

Hablar de salarios también implica mencionar los incentivos, lo cuales se define como: toda condición crítica que lleva a una persona portarse en forma determinada, en forma particular y mirado desde el punto de vista empresarial es una condición crítica denominada estímulo relacionado con el logro de los resultados. Existen diferentes tipos de incentivos entre los cuales se destacan:

- Incentivos no monetarios o morales: lo que para muchos puede lograr hacer una mención honorífica, la inclusión en las páginas de la historia de la empresa, la

exaltación de su importancia dentro de la organización, la difusión interna o externa destacada de su nombre.

- Incentivos monetarios o económicos: son el más conocido y antiguo estímulo a la participación en la generación de un servicio lo cual el trabajador lo asimila como un instrumento para satisfacer sus necesidades.

(Aguirre, 2015)

La definición de salario, según el diccionario establece que es la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena, también puede definirse como una contraprestación por el trabajo que la persona desempeña en la organización a cambio de dinero. Existen diferentes maneras de retribuir a los trabajadores y entre ellas tenemos las financieras que son aquellas que conocemos como ser; salarios, bonos prestaciones y las no financieras (salario emocional) como ser horarios flexibles, subsidios en alimentación o transporte, buen clima organizacional, planes de carrera entre otros. El diseño de una buena compensación organizacional va a depender de factores internos como externos y su relación entre ellas, la elaboración de un plan de remuneración requiere de la participación de la alta gerencia y junta directa y velar que el diseño del sistema de remuneración no afecte al alcance de los objetivos organizacionales, por ende, se sabe que el objetivo primordial de las organizaciones es buscar la rentabilidad y liquidez. (Chiavenato, 2009)

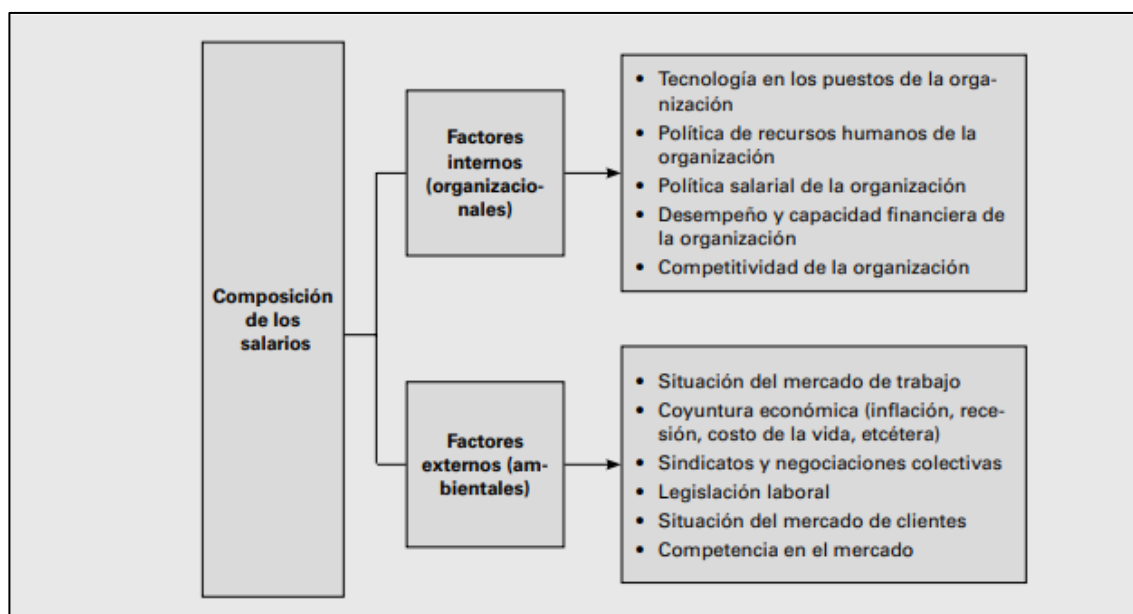


Figura 2. Composición de los salarios

Las organizaciones trabajan arduamente en herramientas estratégicas para generar entornos laborales saludables y el salario emocional es una de ellas. Podemos decir que el salario emocional son todos los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y ayudan al alcance de las metas organizacionales. El salario emocional tiene un impacto en las organizaciones porque ayuda a contribuir a la fidelización, mejor el clima laboral y potencia la productividad sin necesidad de aumentar el salario monetario manteniendo la rentabilidad y el alcance de los objetivos financieros. (Rubio, 2020).

A continuación, observaremos una tabla de la línea de tiempo de la definición del salario emocional:

Tabla 2. Definición de salarios a través de los años.

Autor	Definición	Año
Luis María Huete	La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero	2003
Francisco Gay Puyal	Cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria que recibe un empleado a cambio de su participación laboral	2006
Inés Temple	Todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento, es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos.	2007
María Teresa Rocco	Se refiere a los factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y asegurar la permanencia en una organización.	2009
Claudia Gómez	Identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre esta y su competencia.	2011
Rocío Guzmán Lovera	Es la capacidad del colaborador para elegir de acuerdo con sus requerimientos particulares, resaltando la flexibilidad como eje de este.	2018
Michelle Montalvo Poveda	Conjunto de beneficios intangibles que entrega la	2018

	empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización	
Juan Diego Betancur, Víctor Daniel Gil y Luis Fernando Quintero	Debe ser, desde la planeación estratégica de la compañía, un objetivo organizacional que se convierta en política, para que genere en el colaborador motivación y satisfacción al realizar sus actividades con gusto y placer	2018

(Rubio, 2020)

Un estudio realizado en la universidad católica de cuenca Ecuador con una muestra de 210 empleados propone que: el bienestar psicológico y la cultura laboral tienen una influencia significativa y positiva sobre la cultura organizacional. El estudio determina que el salario emocional es un factor clave para fortalecer la cultura organizacional, mejorar la satisfacción laboral y fomentar el compromiso del personal. Podemos destacar que existen cinco elementos que contribuyen a la satisfacción laboral y cultura organizacional:

- Oportunidades de desarrollo: se refiere a las oportunidades de crecimiento profesional que tengan los colaboradores dentro de la organización como ser las capacitaciones, coaching, mentorías y planes de carrera.
- Balance de vida: se puede hacer referencia en el cual el colaborador tenga la oportunidad de realizar sus actividades personales sin tener que pasar más tiempo en su trabajo y como ejemplo de ello podemos mencionar horarios flexibles, beneficio de salud como un seguro social, un seguro de vida privado y oportunidades de recreación.
- Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales.
- Entorno laboral: sentido de pertenencia y compañerismo dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas, mejoran la calidad de vida y la satisfacción personal.

- Cultural laboral: alta practica de sinergia entre los departamentos con un sentido de colaboración y participación contribuyen en el rendimiento de la satisfacción y por ende al alcance de los objetivos.
(Diego Cordero, 2022)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías de sustento constituyen la base conceptual que avalan los argumentos de una investigación y su función principal es ofrecer un marco teórico sólido que permita comprender el fenómeno estudiado, orientar el análisis de la problemática y fundamentar las posibles soluciones propuestas. A través de estas teorías, se garantiza que el estudio no solo tenga coherencia interna, sino también validez académica y científica.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

A través de la historia se han desarrollado diferentes teorías que sustentan las variables del tema de investigación como ser el salario emocional y la satisfacción laboral, en sus inicios (Taylor, 1911) en el libro principios de la administración científica plateaba que “el dinero es la fuente principal de la motivación, hace énfasis en la productividad y que el pago debe ser correspondiente a dicha”

Diversos autores han desarrollado teorías que explican los factores que influyen en la motivación laboral más allá de la compensación económica y que no menciona con claridad sobre el salario emocional pero que se relaciona con la motivación de los colaboradores. Entre ellos se encuentran:

1. Abraham Maslow (1943) con su teoría de la jerarquía de necesidades menciona que a medida que se satisface cada nivel de necesidad, la persona avanza en la jerarquía, si las necesidades no se satisfacen, el crecimiento se detiene. (Cloninger, 2003)

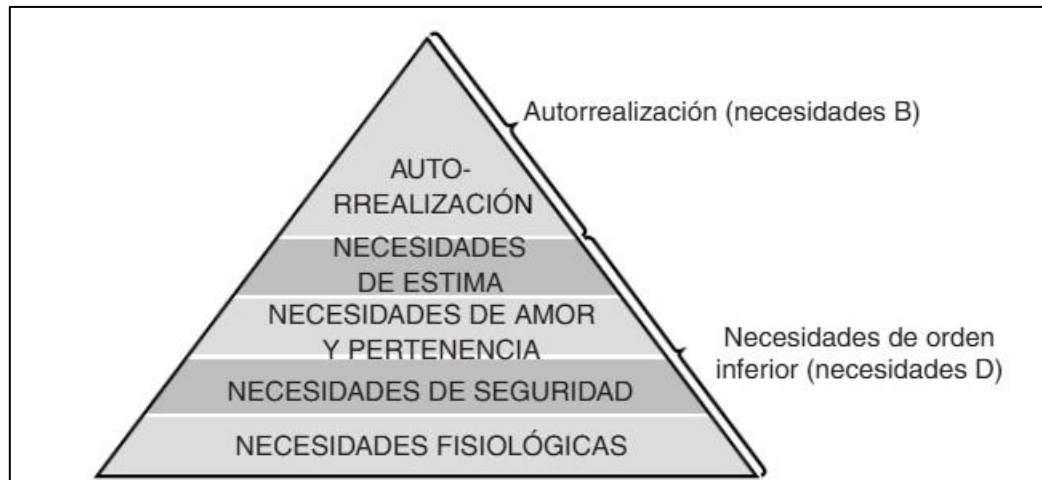


Figura 3. Escala de las necesidades de Maslow.

Es por ello que esta teoría sustenta nuestra investigación ya que nos plantea que las personas avanzan en su desarrollo personal y profesional mediante van satisfaciendo sus necesidades es por ello que si lo relacionamos en el ámbito laboral esto sería un enfoque para comprender la motivación y bienestar de los colaboradores, si bien es cierto el salario económico cubre las necesidades fisiológicas y las de seguridad sin embargo, el salario emocional responde a los niveles más altos de la pirámide como la estima y la autorrealización que permite incluir ese sentido de pertenencia, desarrollo personal, reconocimiento etc.

Es fundamental tener presente que la jerarquía de necesidades cuenta con una amplia aceptación en el discurso sobre la motivación. Sin embargo, también es necesario reconocer que enfocarse únicamente en las necesidades psicológicas ofrece una visión parcial y limitada de lo que realmente impulsa a las personas en el entorno laboral.

2. Frederick Herzberg (1959) con la teoría de los dos factores, está inherentemente ligada a la satisfacción laboral y expresa la motivación en términos de factores intrínsecos y extrínsecos que impactan en la satisfacción en el trabajo. Según la teoría de los dos factores, los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son distintos de los que conducen a la insatisfacción laboral.

Como se muestra en la imagen, los factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen estar relacionados con

la satisfacción laboral. Los encuestados que se sentían bien con su trabajo solían atribuir estos factores a sus situaciones, mientras que los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos como la supervisión, el salario, las políticas de la empresa y las condiciones de trabajo. (Robbins S. P., 2023)

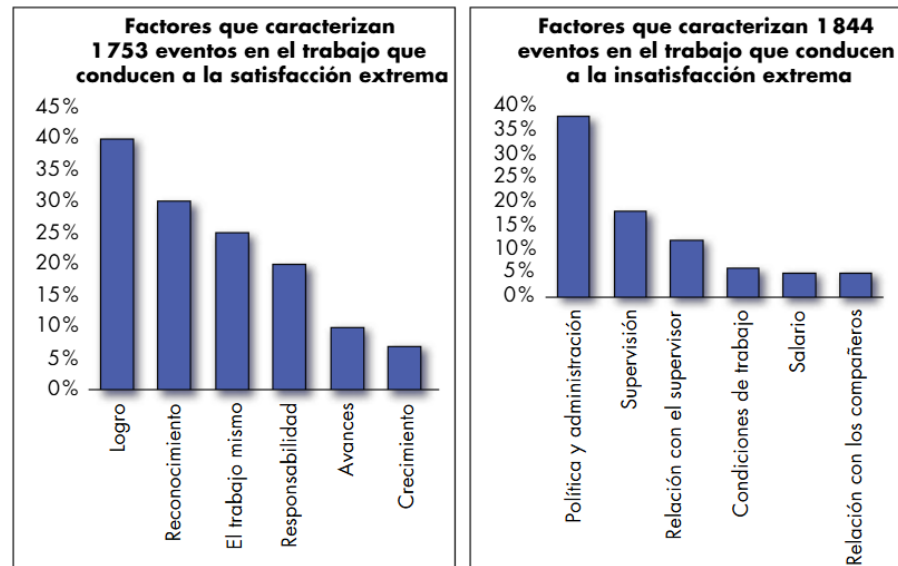


Figura 4. Factores que conducen a la satisfacción e insatisfacción extrema.

Al comprender esta teoría, podemos identificar la existencia de dos factores que inciden en la satisfacción laboral, por un lado, se encuentra el factor extrínseco, vinculado a elementos como el salario económico, las condiciones del entorno y otros aspectos materiales, aunque estos no necesariamente generan motivación, sí pueden provocar insatisfacción laboral cuando son deficientes. Por otro lado, está el factor intrínseco, relacionado con el salario emocional, que incluye el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y un clima laboral positivo. Este conjunto de elementos constituye una herramienta estratégica para fortalecer tanto la motivación como la satisfacción en el trabajo, abordando así un componente esencial para el bienestar laboral.

Estas teorías coinciden en que la motivación del personal no depende únicamente del salario monetario, sino también de elementos intangibles como el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal y laboral, las condiciones del entorno de trabajo y la percepción de justicia en la retribución.

2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Según esta tesis desarrollada (Sanz, Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso., 2022) La metodología desarrollada en esta tesis se basa en un enfoque cuantitativo, utilizando como principal herramienta una encuesta estructurada, en donde brevemente se expone como esta fue utilizada:

Para comprobar las hipótesis del estudio, se aplicó una encuesta adaptada de un instrumento previamente validado por Anaya Berrocal y Astuhumán Flores (2020), centrado en el análisis del salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores millennials del sector bancario. Esta encuesta incluyó 23 ítems distribuidos en cinco dimensiones del salario emocional, además de preguntas sobre variables de control para facilitar la validación de las hipótesis.

La encuesta fue ajustada al perfil de la población objetivo, eliminando términos específicos del sector bancario. Se aplicó entre octubre y noviembre de 2021 mediante un formulario en Google Forms, difundido por redes sociales y plataformas profesionales para alcanzar una muestra representativa.

Para el análisis de los datos, se utilizó Excel para realizar análisis descriptivos y preparar la información. Posteriormente, se empleó el software estadístico R para realizar pruebas inferenciales que permitieran validar las hipótesis. Se aplicaron pruebas como ANOVA y Games-Howell para la primera hipótesis, y pruebas T para muestras independientes para la segunda y tercera hipótesis. En todos los casos, se realizó previamente el test de Levene para verificar la homogeneidad de varianzas, utilizando un nivel de confianza del 95%.

2.3.3 METODOLOGÍA DESARROLLADA

Según esta tesis ya desarrollada para su trabajo de investigación el cual expresa lo siguiente: El trabajo de investigación es de tipo básica porque buscara aumentar los conocimientos ya existentes sobre las variables de estudio (Escobar et al, 2015). Su enfoque es cuantitativo, ya que busca la confirmación de hipótesis desde el punto de vista probabilístico, generando teorías en base a la aceptación de estas (Guerrero, 2014), es

correlacional porque su finalidad es medir el grado de asociación entre las variables de estudio, sin indagar el porqué del comportamiento de dichas variables (Rivas, 2017).

Finalmente, la investigación tiene un diseño no experimental – Transversal, ya que los participantes serán evaluados bajo su contexto natural, sin que exista manipulación de las variables y la recolección de datos se dará en un solo momento (Arias, 2021). (Carpio, 2022).

También la esta tesis de investigación tiene un enfoque cuantitativo, (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías, con un alcance Descriptivo que, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o Población y el diseño de su investigación es No Experimental con una Investigación Transeccional o Transversal. (Estrada, 2022)

2.4 MARCO LEGAL

El Código del trabajo de Honduras menciona que se debe de regular las relaciones entre el empleado y el empleador bajo el principio de justicia social, así mismo establece derechos fundamentales como el pago de salario justo, condiciones dignas de trabajo, estabilidad laboral y respeto a la dignidad humana y aunque no menciona explícitamente el “salario emocional”, sí reconoce el deber del empleador de garantizar condiciones que favorezcan el bienestar del trabajador. (Código del Trabajo).

También (Arias, 2023) Explica cómo el Derecho Laboral hondureño ha evolucionado para adaptarse a nuevas dinámicas como el teletrabajo, la flexibilidad laboral y el bienestar emocional y reconoce que el salario emocional es una herramienta clave para mejorar el rendimiento y reducir la rotación laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la forma en que se llevaron a la práctica los procedimientos establecidos para la investigación, justificando su aplicación conforme al enfoque y alcance del estudio. Se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, considerando la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos que caracterizan el enfoque mixto. Así mismo, se explica la selección de la muestra, la unidad de análisis y las particularidades del diseño metodológico, garantizando la confiabilidad de los datos obtenidos.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3. Matriz metodológica

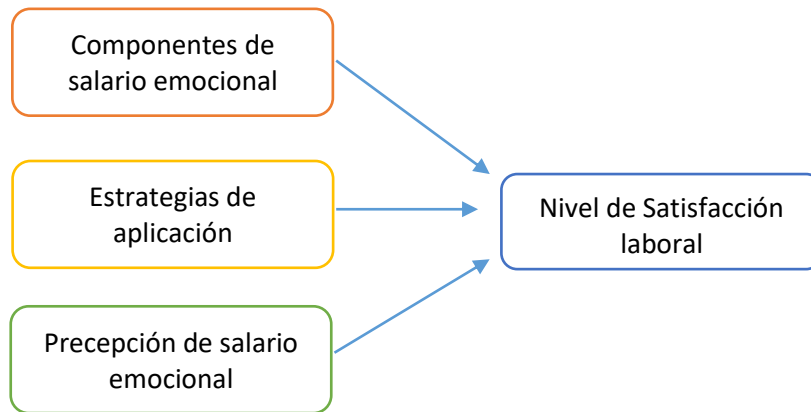
Título de la investigación	Objetivos de la Investigación		Variables
	General	Específicos	
Aplicación del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la municipalidad de Puerto Cortés.	Analizar la aplicación del salario emocional como estrategia de gestión organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.	Identificar los factores de salario emocional que actualmente están presentes en el entorno laboral del Departamento de Desarrollo Económico.	Factores de salario emocional presentes
		Examinar la percepción del personal respecto al impacto del salario emocional en su nivel de satisfacción laboral.	Percepción del impacto del salario emocional
		Analizar la relación entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y	Relación entre salario emocional y motivación, reconocimiento y pertenencia

		sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.	
		Proponer estrategias de fortalecimiento del salario emocional orientadas a mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico.	Estrategias de fortalecimiento del salario emocional

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema conceptual presentado ilustra la relación entre las variables que estructuran esta investigación, en dicho esquema se identifican tres variables independientes vinculadas al salario emocional: los componentes que lo integran (como el reconocimiento, la flexibilidad, el desarrollo personal, entre otros), las estrategias de aplicación empleadas por la institución para su gestión, y la percepción del personal respecto a su implementación, estas tres dimensiones se conectan directamente con la variable dependiente: el nivel de satisfacción laboral.

Se plantea que la manera en que se diseñan comunica y perciben los elementos del salario emocional influye significativamente en el bienestar, la motivación y el compromiso del personal. Este modelo permite analizar cómo el fortalecimiento de prácticas emocionales en el entorno laboral puede convertirse en una estrategia efectiva para mejorar la satisfacción de los empleados en el Departamento de Desarrollo Económico del Municipio de Puerto Cortés.



Variables independientes

Variable dependiente

X1: componentes de salario emocional

X2: estrategias de aplicación

X3: Percepción de salario emocional

Y: Nivel de satisfacción laboral

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Salario Emocional	Conjunto de beneficios monetarios que mejoran el bienestar y motivación del trabajador.	Se medirá mediante una escala Likert (1-5) evaluando la percepción de los empleados sobre prácticas de reconocimiento, flexibilidad y desarrollo personal.	Reconocimiento	Reconocimiento público
			Flexibilidad laboral	Horarios flexibles
			Desarrollo personal	Capacitación Oportunidad de crecimiento
Satisfacción Laboral	Grado en que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo y condiciones	Se medirá mediante encuesta con ítems sobre clima laboral, condiciones físicas	Clima organizacional	Ambiente de trabajo
			Condiciones laborales	Relaciones interpersonales

	laborales.	y percepción de estabilidad, usando escala Likert (1-5).	Motivación	Políticas de seguridad
--	------------	--	------------	------------------------

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque **cuantitativo** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández-Sampieri R. F., 2018)

El alcance de esta investigación es **Descriptivo** ya que este lo que busca caracterizar la percepción que tiene los empleados del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puesto Cortés con respecto al salario emocional y el nivel de satisfacción laboral,

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, sin pretender establecer relaciones entre ellas. Su propósito es detallar fenómenos, situaciones, contextos o condiciones tal como se presentan. (Hernández-Sampieri R. F., 2018)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es **No experimental**, ya que recolectan datos en un solo momento mediante la aplicación del cuestionario lo que no permite la manipulación de las variables que se involucran, por medio de este diseño se puede ver la percepción del salario emocional y la satisfacción laboral, según (Kerlinger, 1979) dice que “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables; se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural”.

El estudio se considera no experimental, ya que las dos variables se analizaron en su contexto real sin intervenir ni modificarlas, es transversal, porque la información se obtuvo en un único momento, se clasifica como correlacional, dado que busca establecer la relación entre ambas variables y finalmente, es prospectivo, porque los datos se recopilaron directamente mediante la aplicación de los instrumentos diseñados para la investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

La población es el conjunto total de elementos que poseen características comunes y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados de la investigación. (Hernández-Sampieri R. F., 2018)

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de los empleados que integran el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés, sumando un total de 15 personas. Esta población representa el universo completo sobre el cual se pretende analizar la aplicación del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral.

La elección de esta población se justifica porque son los colaboradores directamente vinculados a las políticas y prácticas internas del departamento, lo que permite obtener información precisa y contextualizada sobre las variables en estudio. Al ser una población pequeña y accesible, se considera viable incluir a la mayoría de sus integrantes en el proceso de recolección de datos, garantizando así la representatividad y confiabilidad de los resultados.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La técnica principal utilizada en esta investigación es **la encuesta**, porque permite recolectar información directamente de los empleados sobre las variables en estudio (salario emocional y satisfacción laboral). La encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández-Sampieri R. , 2018).

El instrumento diseñado para la recolección de datos fue un **cuestionario estructurado**, compuesto por ítems cerrados en escala Likert (1-5). Este cuestionario se elaboró con base en la matriz de operacionalización de variables, incluyendo dimensiones específicas para cada variable: reconocimiento, flexibilidad y desarrollo personal para el salario emocional; y clima organizacional, condiciones laborales y motivación para la satisfacción laboral. El cuestionario fue validado por expertos para garantizar claridad y pertinencia. Este tipo de escala es ampliamente utilizado en investigaciones sociales por su capacidad para captar la intensidad de las actitudes y opiniones, transformando percepciones subjetivas en datos cuantificables (Matas, 2018).

El procedimiento aplicado para la recolección de datos siguió varias etapas: primero, la elaboración del cuestionario conforme a los objetivos y variables del estudio; segundo, la

validación del instrumento por especialistas; tercero, la aplicación del cuestionario a los 16 empleados seleccionados mediante muestreo probabilístico simple, utilizando formato físico o digital; cuarto, la recolección y codificación de las respuestas asignando valores numéricos según la escala Likert; y finalmente, el análisis estadístico para determinar la relación entre las variables estudiadas.

3.4.1 Validación del Instrumento

Toda investigación que emplea cuestionarios o pruebas requiere asegurar que el instrumento utilizado mida con precisión la variable de interés. En este sentido, la validez constituye un criterio fundamental, ya que:

Validez, se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. (Chiavenato, 2009)

Partiendo de este principio, el cuestionario diseñado para la presente investigación fue sometido a un proceso sistemático de validación, con el propósito de garantizar su pertinencia, claridad y congruencia metodológica. Con el objetivo de asegurar la validez de contenido y la pertinencia del cuestionario diseñado para esta investigación, se implementó un proceso sistemático de validación que se desarrolló en las siguientes fases:

- ❖ El instrumento de referencia fue proporcionado por la universidad, el cual se adaptó incorporando los ítems específicos que respondían a los objetivos de este estudio.
- ❖ El cuestionario fue sometido a la revisión de la docente asesora del proyecto, quien verificó la coherencia, claridad y congruencia de las preguntas con las variables de investigación, emitiendo observaciones iniciales.
- ❖ Posteriormente, el instrumento fue remitido a dos especialistas con grado de

Maestría en Dirección de Recursos Humanos, quienes cuentan con experiencia en el área de gestión del talento humano, las expertas analizaron la relevancia, redacción y adecuación de los ítems, aportando observaciones y sugerencias de mejora.

- ❖ Se sostuvo una sesión de trabajo con las expertas para discutir sus aportes y realizar las modificaciones pertinentes, garantizando que el cuestionario cumpliera con criterios de validez de contenido y congruencia metodológica.
- ❖ Una vez incorporadas las recomendaciones, el instrumento fue validado formalmente y posteriormente digitalizado en la plataforma Google Forms, lo que permitió su aplicación a la población objeto de estudio.

Este procedimiento aseguró que el cuestionario reflejara de manera precisa las dimensiones de análisis propuestas, garantizando su validez y confiabilidad como herramienta de recolección de datos.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diversas fuentes de información que permitieron sustentar teóricamente el estudio y obtener datos empíricos relevantes. Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias, según su origen y naturaleza. (American Psychological Association, 2020)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación provienen directamente del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés, y consisten en datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a los empleados de dicha unidad.

La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado diseñado específicamente para medir las variables en estudio: salario emocional y satisfacción laboral. Este cuestionario incluyó ítems cerrados en escala tipo Likert (1-5),

organizados por dimensiones previamente definidas en la matriz de operacionalización de variables.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación incluyen documentos institucionales y reportes estadísticos nacionales que aportan contexto y respaldo teórico.

Entre ellas se encuentran:

- El BCH destaca que la calidad del empleo en Honduras está marcada por desafíos como la informalidad, la desigualdad salarial y la escasa inversión en bienestar laboral. En sus reportes sobre el mercado laboral, se señala que la productividad institucional está vinculada a la motivación del personal, la estabilidad contractual y el acceso a condiciones dignas de trabajo. En los informes macroeconómicos, el BCH relaciona la eficiencia institucional con factores como el ambiente laboral, la gestión del talento humano y la formación continua, todos componentes del salario emocional.

Se reconoce que la inversión en capital humano no solo mejora la productividad, sino también la satisfacción y retención del personal, especialmente en entornos municipales y gubernamentales. El BCH sugiere fortalecer políticas de bienestar laboral, incluyendo flexibilidad, reconocimiento y desarrollo profesional, como estrategias para mejorar el desempeño institucional y la calidad del servicio público. (Banco Central de Honduras, 2025)

Estudios académicos previos sobre salario emocional, clima organizacional y gestión del talento humano no hay muchos ya que este solamente cuenta con el procedimiento de clima laboral.

- Normativas municipales y políticas de recursos humanos vigentes en la Municipalidad de Puerto Cortés, de las cuales no hay registro únicamente un acta de juramentación del comité de control interno institucional y un acta de compromiso para la implementación del marco rector institucional de los recursos públicos (MARCI) (ver anexo), ambas firmadas el 23 de agosto del

2023 en donde uno de sus compromisos es proteger los recursos humanos.
(ONADICI, 2023)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de información que permitiera evaluar la aplicación del salario emocional como estrategia para mejorar la satisfacción laboral, se utilizó la técnica de encuesta, aplicada al personal del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.

La recolección de datos se llevó a cabo con los colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. El procedimiento se desarrolló mediante una encuesta en línea utilizando Google Forms en un ambiente controlado, asegurando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas para fomentar la sinceridad en la participación. Cada persona respondió de manera individual, se les brindó una breve explicación sobre el objetivo del estudio asegurando que la información es para fines académicos.

Una vez completadas las encuestas, se procedió a la tabulación y análisis estadístico de los datos, complementado con el análisis cualitativo derivado de respuestas obtenidas. Este proceso responde a la necesidad de planificar la recolección de datos de forma organizada, garantizando la validez y confiabilidad de la información obtenida (García Muñoz, 2003).

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, diseñado para medir la percepción del salario emocional y su relación con la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. El análisis se centra en los datos cuantitativos recolectados, organizados por dimensiones e indicadores, lo que permite identificar tendencias, niveles de satisfacción y

áreas de mejora. Estos hallazgos constituyen la base para la interpretación y formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la motivación del personal.

4.3 RESULTADOS CUANTITATIVOS

En los datos Demográficos tenemos los siguientes resultados:

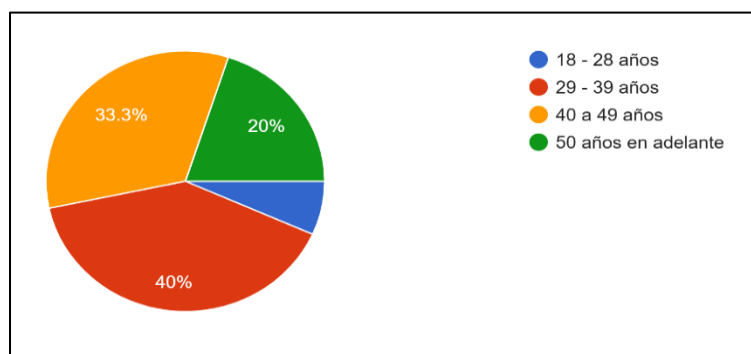


Figura 5. Rango de edades

De las 15 personas encuestadas, una pertenece al grupo de edades entre 18 y 28 años, lo que representa el 6.7%. Siete se encuentran en el rango de 29 a 39 años, equivalente al 40%. Seis corresponden al grupo de 40 a 49 años, con un 33.3%, y finalmente tres participantes tienen 50 años o más, representando el 20% del total.

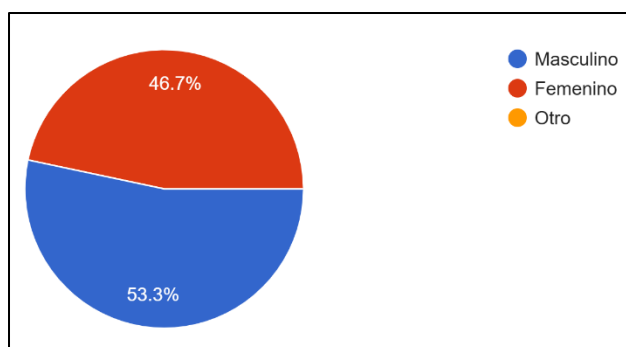


Figura 6. Rango de Sexo

De las 15 personas encuestadas, 7 pertenecen al sexo masculino, lo que equivale al 46.7%, mientras que 8 corresponden al sexo femenino, representando el 53.3%. La diferencia entre ambos grupos es de una sola persona.

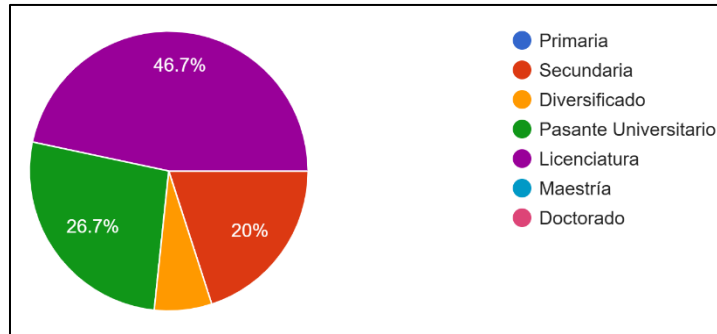


Figura 7. Escolaridad

La representación gráfica evidencia que, de las 15 personas encuestadas, 7 poseen el grado de Licenciatura, lo cual corresponde al 46.7% de la muestra. Así mismo, 4 participantes son pasantes universitarios, representando el 26.7%. Finalmente, 4 encuestados cuentan con estudios de nivel secundario o diversificado, lo que equivale al 26.6% del total.

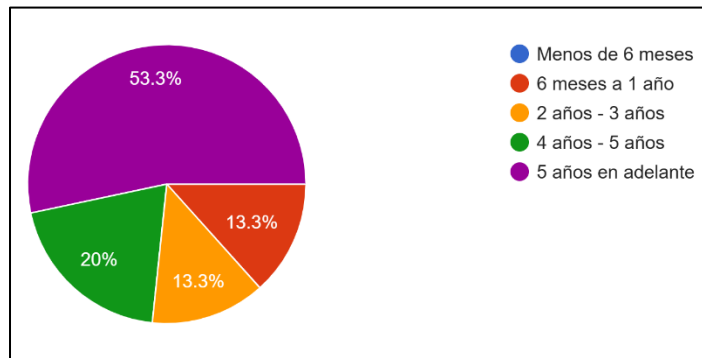


Figura 8. Antigüedad Laboral

La representación gráfica evidencia que, de las 15 personas encuestadas, 8 se ubican en el rango de 5 años en adelante, lo que corresponde al 53.3% de la muestra. Así mismo, 3 participantes se encuentran en el intervalo de 4 a 5 años, equivalente al 20%. Por otra parte, 2 personas se sitúan en el rango de 2 a 3 años, representando el 13.3%, y finalmente, 2 encuestados se ubican en el intervalo de 6 meses a 1 año, también con un 13.3%.

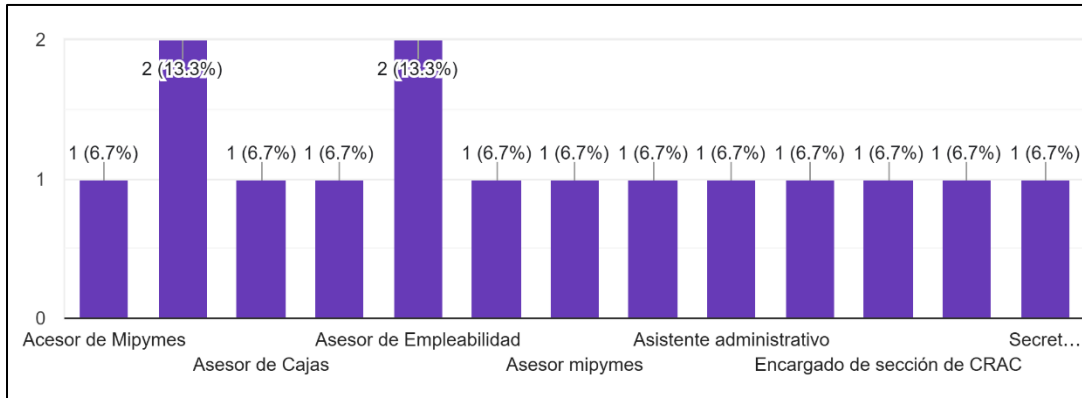


Figura 9. Cargos que Desempeñan

Existen varios puestos entre ellos asesores de Mipymes, asesores de caja, asesor de empleabilidad, asistente administrativo, secretario, encargado de sección de CRAC.

Se aplicó una pregunta cerrada tipo Likert a 15 colaboradores del Departamento de Desarrollo Económico. Los resultados globales fueron los siguientes:

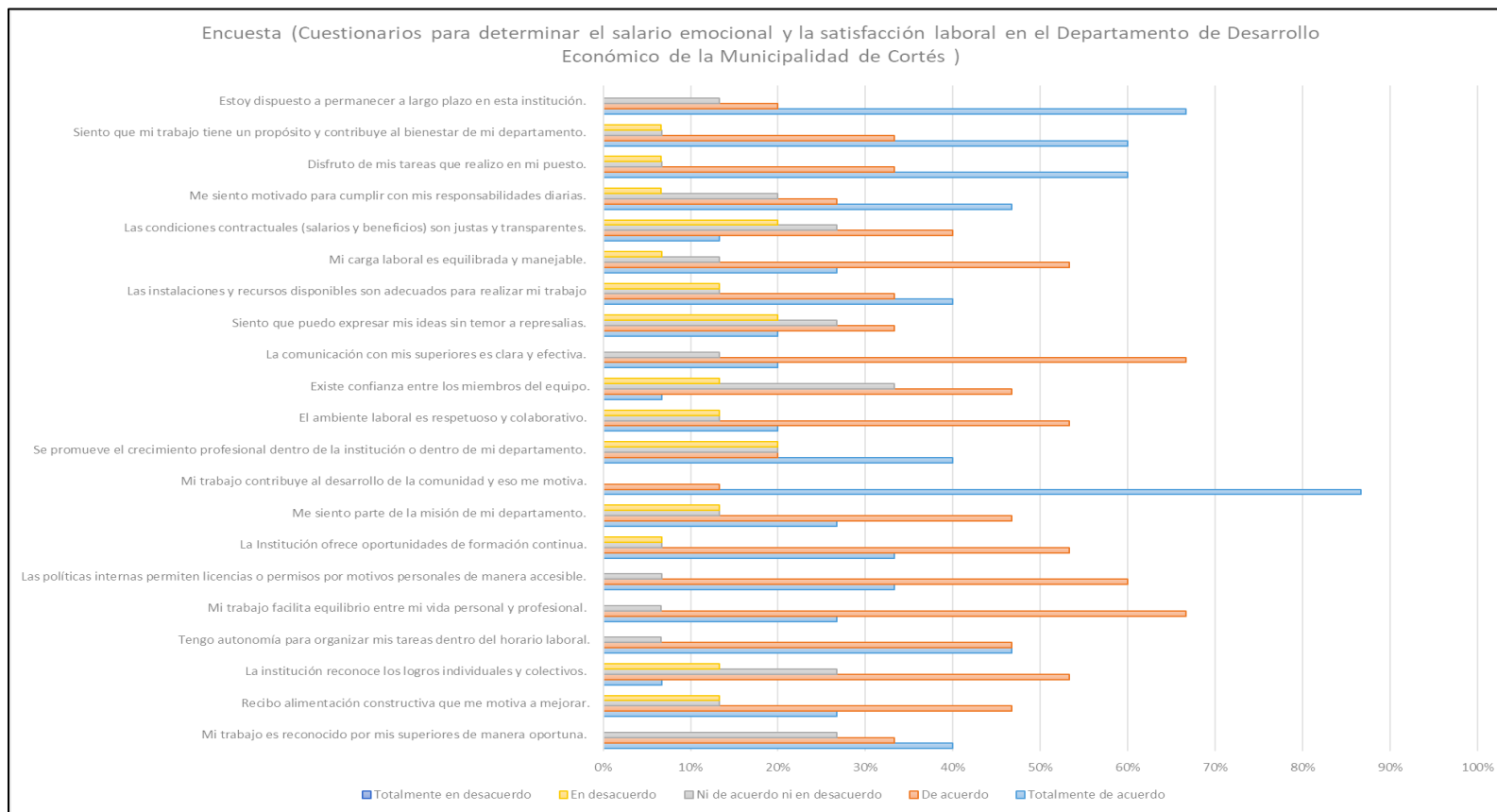


Figura 10. Resultados globales

SALARIO EMOCIONAL

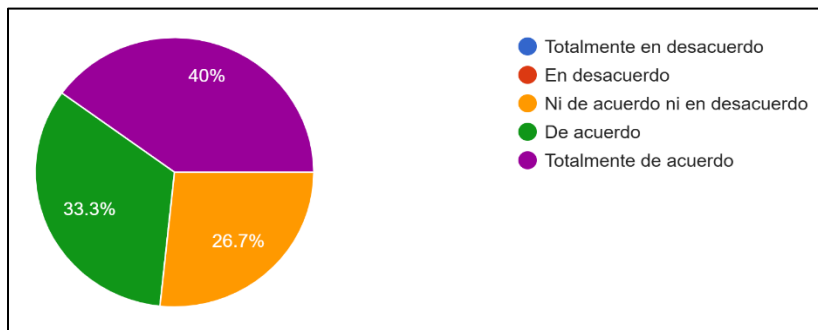


Figura 11. Reconocimiento de mis superiores

El análisis de los resultados revela que el 73.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva respecto al reconocimiento laboral. En contraste, el 26.7% adoptó una postura neutral, lo cual podría reflejar cierta ambigüedad o falta de claridad en las prácticas de reconocimiento implementadas. Cabe destacar que no se registraron respuestas negativas, lo que refuerza la tendencia favorable observada en la muestra.

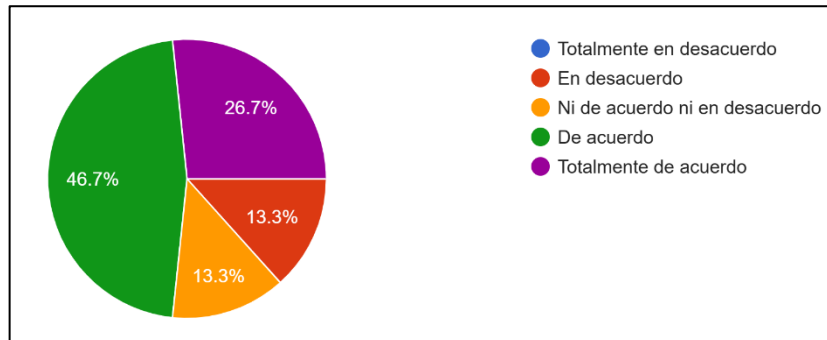


Figura 12. Retroalimentación constructiva

El análisis de los resultados indica que el 73.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.6% adoptó posiciones neutras o negativas, lo que evidencia que no todos los colaboradores consideran la retroalimentación como un elemento motivador.

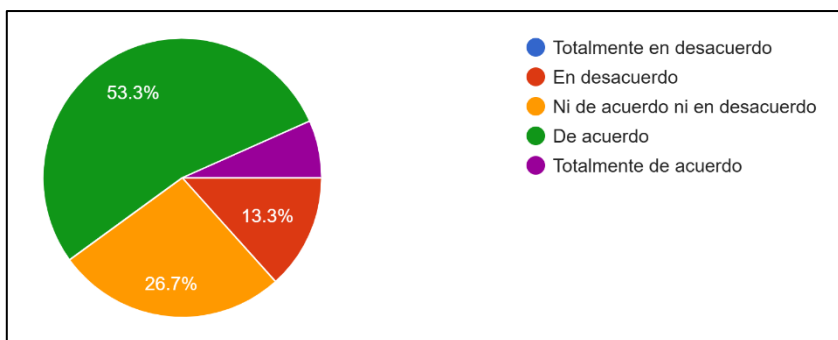


Figura 13. Reconocimiento de logros individuales y colectivos

El análisis de los resultados evidencia que el 60% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Por su parte, el 26.7% adoptó una postura neutral y el 13.3% expresó desacuerdo. Cabe señalar que la baja proporción de respuestas en la categoría “totalmente de acuerdo” sugiere que, si bien el reconocimiento institucional está presente, no se percibe como un proceso sólido ni sistemático.

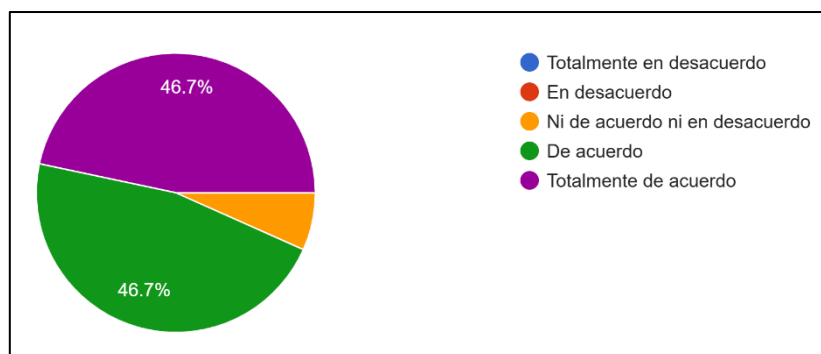


Figura 14. Autonomía de trabajo

El análisis de los resultados revela que el 93.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Únicamente el 6.6% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una valoración altamente favorable de la autonomía laboral dentro de la muestra analizada.

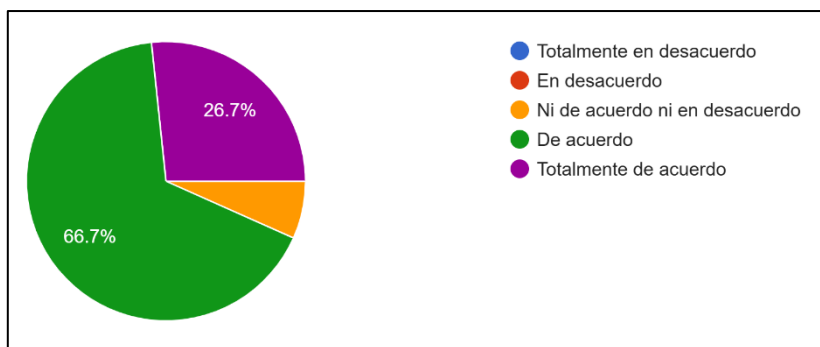


Figura 15. Equilibrio entre vida personal y profesional

El análisis de los resultados muestra que el 93.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Únicamente el 6.6% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una valoración altamente favorable respecto al equilibrio entre la vida personal y profesional.

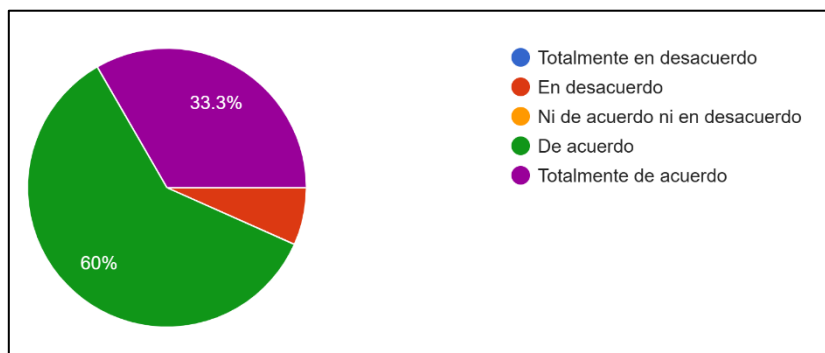


Figura 16. Políticas Internas facilitan permisos y licencias

El análisis de los resultados evidencia que el 93.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. Únicamente el 6.6% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una valoración altamente favorable en relación con el equilibrio entre la vida personal y profesional.

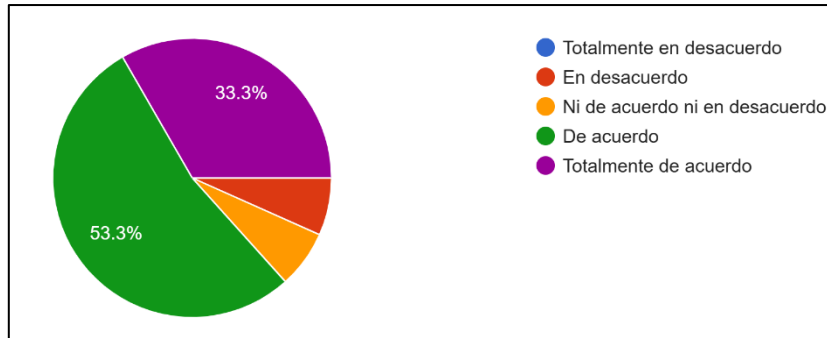


Figura 17. Oportunidades de Formación continua

El análisis de los resultados muestra que el 86.6% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 13.4% adoptó posiciones neutras o negativas, y no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable respecto al aspecto evaluado

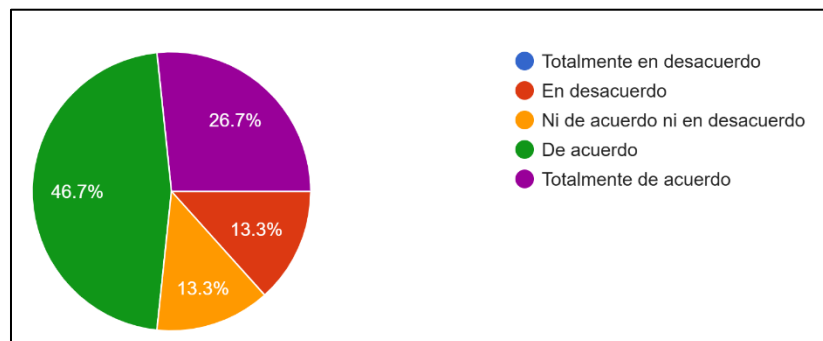


Figura 18. Me siento parte de la misión de mi departamento

El análisis de los resultados evidencia que el 73.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.6% adoptó posiciones neutras o negativas, y no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable, aunque no unánime, respecto al aspecto evaluado.

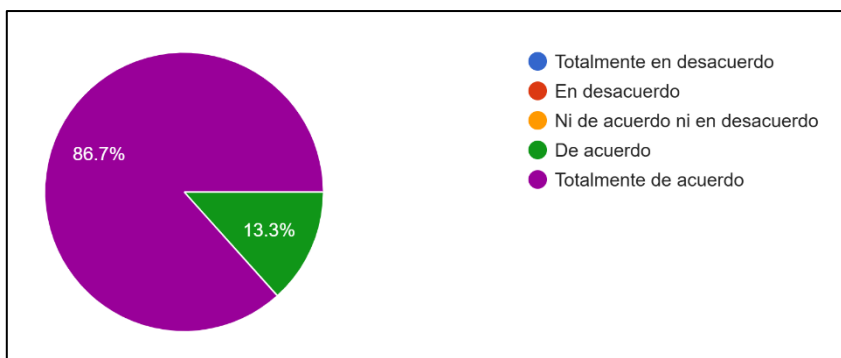


Figura 19. Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad

El análisis de los resultados evidencia que el 100% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. No se registraron respuestas neutras ni negativas, lo que refleja una valoración unánime y altamente favorable respecto al impacto comunitario del trabajo.

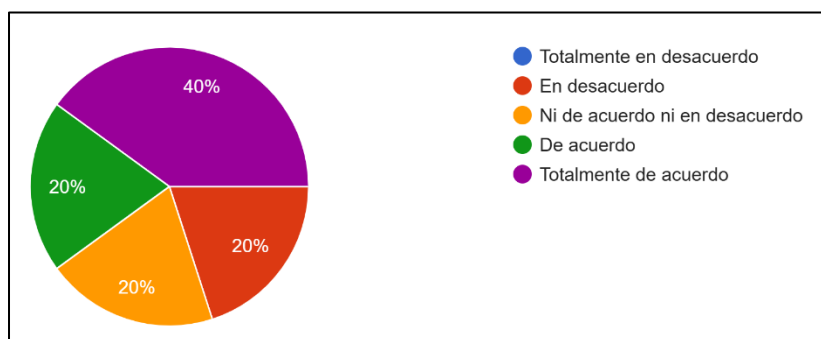


Figura 20. Oportunidades de crecimiento profesional

El análisis de los resultados evidencia que el 60% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 40% adoptó posiciones neutras o negativas, lo que refleja una percepción dividida respecto a esta dimensión. Cabe destacar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”; sin embargo, el nivel de desacuerdo identificado resulta significativo y merece atención

SATISFACCIÓN LABORAL

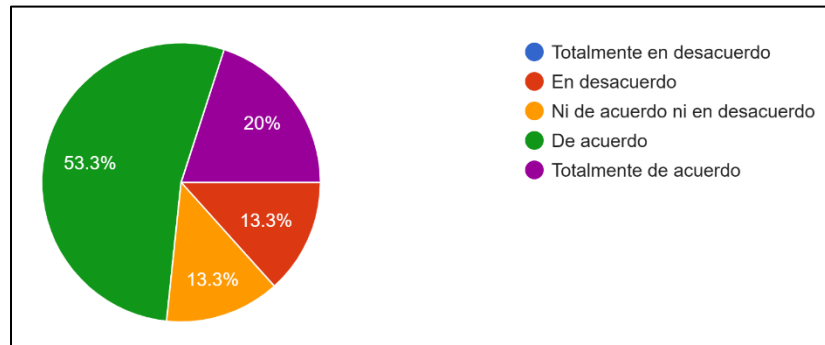


Figura 21. Ambiente laboral respetuoso y colaborativo

El análisis de los resultados muestra que el 73.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.6% adoptó posiciones neutras o negativas, y no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable, aunque con áreas de mejora identificables

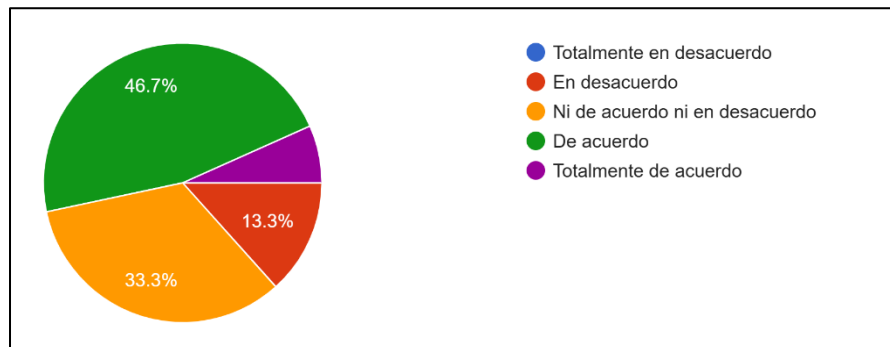


Figura 22. Confianza entre los miembros del equipo

El análisis de los resultados evidencia que el 53.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 33.3% adoptó una postura neutral y el 13.3% expresó desacuerdo. Cabe señalar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. No obstante, la proporción de neutralidad resulta significativa y sugiere la existencia de cierta ambigüedad en la valoración de esta dimensión.

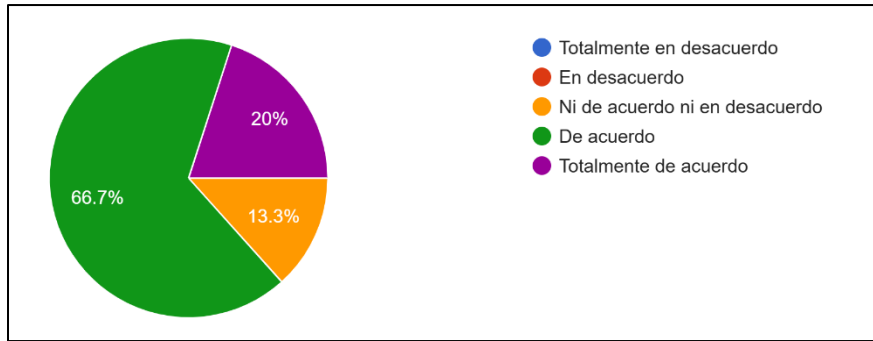


Figura 23. Comunicación Clara y efectiva con mis superiores

El análisis de los resultados evidencia que el 86.7% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 13.3% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable respecto a la comunicación con los superiores.

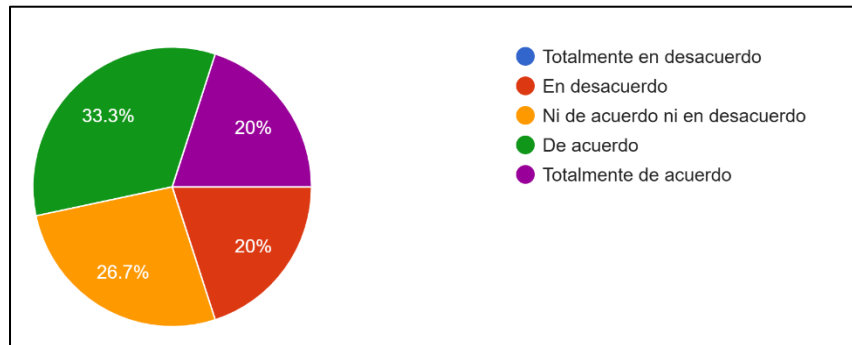


Figura 24. Expresar mis ideales sin temor a represalias

El análisis de los resultados evidencia que el 53.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.7% adoptó una postura neutral y el 20.0% expresó desacuerdo. Cabe señalar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Sin embargo, la proporción crítica resulta significativa y merece especial atención.

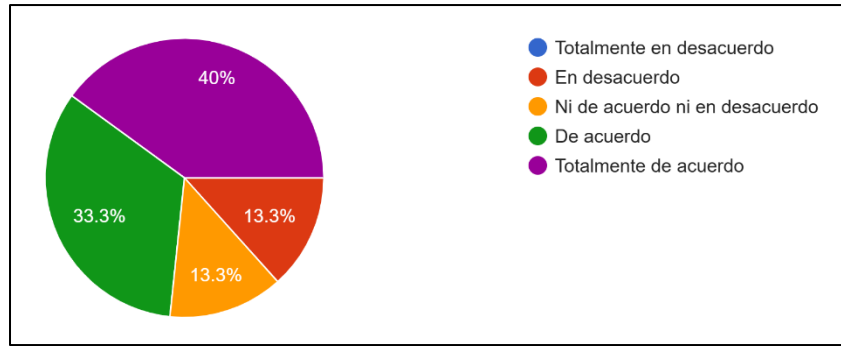


Figura 25. Instalaciones y recursos adecuados para realizar mi trabajo

El análisis de los resultados evidencia que el 73.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.6% adoptó posiciones neutras o negativas, y no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable, aunque no unánime, respecto al aspecto evaluado.

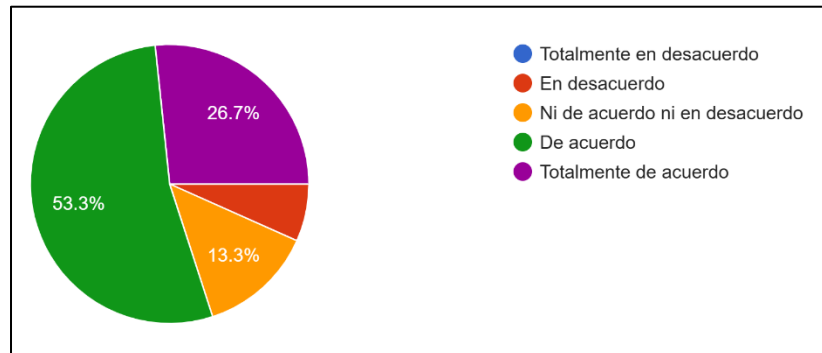


Figura 26. Mi carga laboral es equilibrada y manejable

El análisis de los resultados evidencia que el 80% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 13.3% adoptó una postura neutral y el 6.7% expresó desacuerdo. Cabe señalar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable respecto al aspecto evaluado.

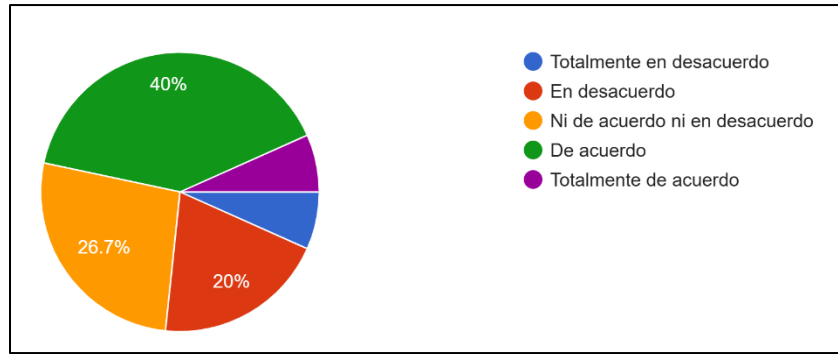


Figura 27. Las condiciones contractuales son justas y transparentes

El análisis de los resultados evidencia que el 53.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 26.7% adoptó una postura neutral y el 20.0% expresó desacuerdo. Cabe señalar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Sin embargo, la proporción crítica resulta significativa y merece especial atención.

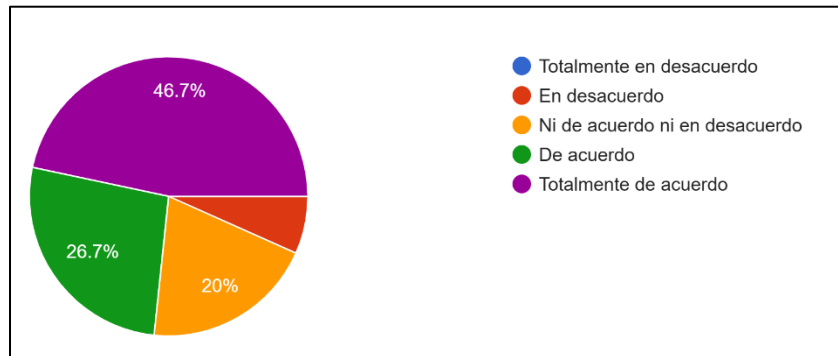


Figura 28. Me siento motiva para cumplir mis responsabilidades

El análisis de los resultados evidencia que el 73.4% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 20.0% adoptó una postura neutral y el 6.6% expresó desacuerdo. Cabe señalar que no se registraron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”. Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente favorable respecto al aspecto evaluado.

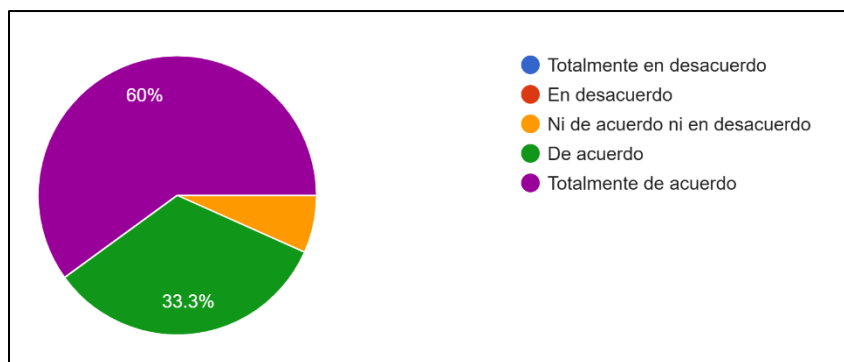


Figura 29. Disfruto de mis responsabilidades en mi trabajo

El análisis de los resultados evidencia que el 93.3% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, únicamente el 6.7% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una percepción altamente favorable respecto a las tareas asignadas.

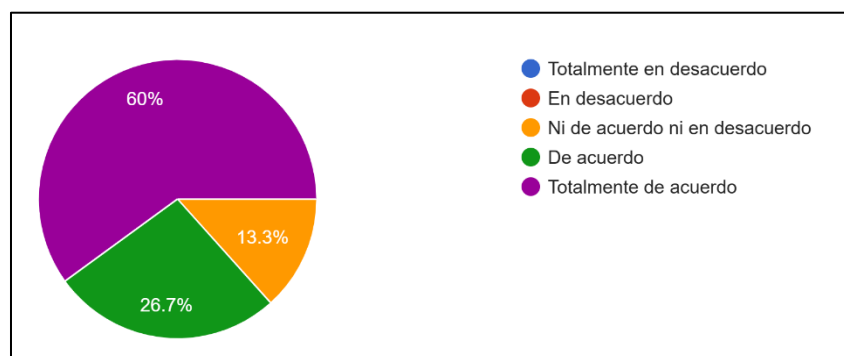


Figura 30. Mi trabajo tiene propósito y contribuye a mi departamento

El análisis de los resultados evidencia que el 86.7% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 13.3% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una percepción altamente favorable respecto al propósito del trabajo.

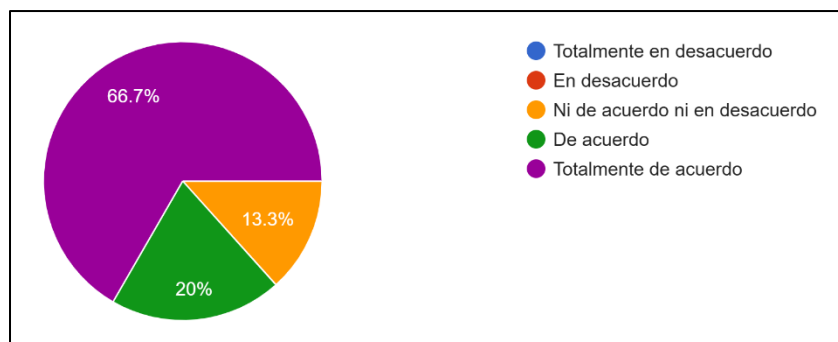


Figura 31. Estoy dispuesto a permanecer a largo plazo en la institución

El análisis de los resultados evidencia que el 86.7% de los encuestados manifestó una percepción positiva, ubicándose en las categorías de “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”. En contraste, el 13.3% adoptó una postura neutral y no se registraron respuestas negativas. Estos hallazgos reflejan una percepción altamente favorable respecto a la intención de permanencia dentro de la organización.

4.3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

A continuación, se detalla un análisis cualitativo del instrumento aplicado en el departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.

Pregunta número 1: Mi trabajo es reconocido por mis superiores de manera oportuna.

Los colaboradores perciben que el reconocimiento por parte de sus superiores se manifiesta principalmente en reuniones internas y a través de felicitaciones informales, lo que evidencia su presencia, aunque de manera no sistemática. Esta práctica depende en gran medida del estilo de liderazgo, generando diferencias en su aplicación. Así mismo, quienes se ubicaron en una posición neutral expresaron que el reconocimiento no es constante o que desconocen si sus esfuerzos son valorados, lo que refleja una falta de claridad y uniformidad en los mecanismos de retroalimentación.

El hallazgo principal indica que el reconocimiento es percibido como una práctica presente y valorada por los colaboradores, aunque no se encuentra completamente sistematizada dentro de la organización. En cuanto a la tendencia, se observa una inclinación positiva hacia el reconocimiento, lo que refleja su importancia en el clima laboral, pero

también evidencia oportunidades de mejora en su formalización para garantizar uniformidad. Finalmente, la conclusión señala que esta dimensión del salario emocional contribuye significativamente a la satisfacción laboral, aunque su impacto podría potenciarse mediante políticas más estructuradas que aseguren retroalimentación constante y visibilidad del desempeño.

Pregunta número 2: Recibo alimentación constructiva que me motiva a mejorar.

El análisis revela que la retroalimentación motivadora está presente en algunos casos, donde los colaboradores reciben comentarios que les ayudan a mejorar su desempeño y reconocen sus logros. Sin embargo, también se identificó que la retroalimentación suele ser ocasional o poco estructurada, limitándose en muchos casos a correcciones cuando ocurren errores, lo que genera una percepción de falta de constancia. Finalmente, quienes expresaron desacuerdo señalaron que la retroalimentación es predominantemente correctiva y carece de elementos motivadores, ya que no se les explica cómo mejorar, lo que evidencia una oportunidad para fortalecer esta práctica mediante un enfoque más sistemático y orientado al desarrollo.

El hallazgo indica que la mayoría de los colaboradores percibe la retroalimentación como constructiva y motivadora, aunque una proporción significativa considera que no es suficiente ni efectiva. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación positiva hacia esta práctica, pero persisten oportunidades de mejora relacionadas con la frecuencia, el enfoque y la calidad de los comentarios. Finalmente, la conclusión establece que la retroalimentación constituye un componente relevante del salario emocional y contribuye a la satisfacción laboral; sin embargo, su impacto podría potenciarse mediante la implementación de prácticas más estructuradas y empáticas que garanticen un proceso continuo y orientado al desarrollo.

Pregunta número 3: La institución reconoce los logros individuales y colectivos.

El reconocimiento colectivo informal se presenta principalmente en reuniones generales, donde se destacan los logros grupales, aunque los aportes individuales no siempre son visibilizados. Además, se identificó una falta de institucionalización, ya que el reconocimiento depende del estilo de liderazgo y no de políticas claras, lo que genera variabilidad en su aplicación. Finalmente, quienes expresaron desacuerdo señalaron que sus esfuerzos no son valorados públicamente, lo que evidencia una percepción crítica y la

necesidad de implementar mecanismos más estructurados que garanticen equidad y transparencia en la visibilidad del desempeño.

El hallazgo muestra que, aunque más de la mitad de los colaboradores perciben la existencia de reconocimiento institucional, este no se considera plenamente estructurado ni equitativo. En cuanto a la tendencia, se identifica una oportunidad de mejora en la visualización valoración de los logros individuales, lo que permitiría fortalecer la percepción de justicia y motivación. Finalmente, la conclusión establece que el reconocimiento institucional es una dimensión relevante del salario emocional; sin embargo, para maximizar su impacto en la satisfacción laboral, se requiere implementar políticas claras y mecanismos formales que valoren tanto el trabajo colectivo como el individual.

Pregunta número 4: Tengo autonomía para organizar mis tareas dentro del horario laboral.

El análisis evidencia que la autonomía es altamente valorada por los colaboradores, quienes destacan la libertad para organizar sus tareas, lo que les permite trabajar con mayor eficiencia y comodidad. Esta práctica se interpreta además como una señal de confianza institucional, ya que los superiores confían en la capacidad del personal para gestionar sus responsabilidades. Sin embargo, se identificó un caso neutral que indica que, aunque existe autonomía, algunas tareas están sujetas a supervisión directa, lo que refleja que la práctica no es completamente uniforme.

El hallazgo indica que la autonomía laboral es una dimensión altamente valorada por los colaboradores, quienes expresan una percepción casi unánime de libertad para organizar sus tareas. En cuanto a la tendencia, se observa una clara orientación hacia la satisfacción en esta práctica, lo que refuerza su relevancia en el clima organizacional. Finalmente, la conclusión establece que la autonomía laboral fortalece la percepción positiva del entorno de trabajo y contribuye directamente a la satisfacción laboral, posicionándose como una de las principales fortalezas institucionales dentro del marco del salario emocional.

Pregunta número 5: Mi trabajo facilita equilibrio entre mi vida personal y profesional.

El análisis muestra que el equilibrio entre la vida personal y laboral es altamente valorado por los colaboradores, quienes destacan la posibilidad de cumplir con sus

responsabilidades sin afectar sus compromisos personales, lo que contribuye a su bienestar emocional. Esta flexibilidad se percibe como una práctica institucional positiva, ya que existe comprensión ante situaciones personales, fortaleciendo la percepción de apoyo. Sin embargo, se identificó un caso neutral que señala que, aunque generalmente hay equilibrio, en periodos de alta carga laboral la conciliación se vuelve más difícil, lo que evidencia la necesidad de mecanismos que garanticen estabilidad en todas las etapas del ciclo laboral.

El hallazgo indica que la conciliación entre vida personal y laboral es una dimensión altamente valorada por los colaboradores, quienes expresan una percepción casi unánime de equilibrio en el cumplimiento de sus responsabilidades. En cuanto a la tendencia, se observa una clara orientación hacia la satisfacción en esta práctica, lo que refuerza su relevancia en el bienestar emocional. Finalmente, la conclusión establece que el equilibrio entre vida personal y profesional fortalece la satisfacción laboral y posiciona a la conciliación como una de las principales fortalezas institucionales dentro del marco del salario emocional.

Pregunta número 6: Las políticas internas permiten licencias o permisos por motivos personales de manera accesible.

El análisis evidencia que el acceso a permisos personales es percibido como una práctica positiva, ya que los colaboradores destacan la facilidad para solicitarlos sin enfrentar obstáculos burocráticos excesivos. Esta flexibilidad se interpreta como una señal de comprensión institucional y empatía ante situaciones personales, lo que contribuye a generar confianza y bienestar emocional. Sin embargo, se identificó un caso crítico aislado que señala que la aprobación de permisos depende del criterio del jefe inmediato, lo que puede generar inequidad y refleja la necesidad de establecer mecanismos más claros y uniformes para garantizar igualdad en el acceso.

El hallazgo indica que la accesibilidad a licencias personales es percibida como una práctica institucional positiva y funcional, ya que los colaboradores destacan la facilidad para obtener permisos sin obstáculos burocráticos excesivos. En cuanto a la tendencia, se observa una clara orientación hacia la satisfacción en esta dimensión del salario emocional, lo que refuerza su relevancia en la percepción de apoyo organizacional. Finalmente, la conclusión establece que la flexibilidad institucional en cuanto a permisos personales fortalece el bienestar emocional y la percepción de justicia organizacional, posicionando esta dimensión

como una de las principales fortalezas en el entorno laboral evaluado.

Pregunta número 7: La Institución ofrece oportunidades de formación continua.

El análisis revela una valoración positiva hacia las oportunidades de formación, ya que los colaboradores reconocen que existen espacios para capacitación, aunque no siempre son frecuentes ni accesibles para todos. Algunos participantes destacaron una percepción de mejora en los últimos años, señalando que la oferta formativa ha aumentado en comparación con etapas anteriores. Sin embargo, se identificaron críticas puntuales relacionadas con la falta de constancia y la poca adaptación de los contenidos a las funciones específicas, lo que evidencia la necesidad de diseñar programas más pertinentes y equitativos para fortalecer esta dimensión del salario emocional.

El hallazgo indica que la mayoría de los colaboradores percibe que la institución ofrece oportunidades de formación continua, aunque persisten áreas de mejora en cuanto a frecuencia, pertinencia y cobertura. En relación con la tendencia, se observa una orientación positiva hacia el desarrollo profesional, acompañada de señales de avance institucional en la oferta de capacitación. Finalmente, la conclusión establece que el desarrollo profesional es una dimensión clave del salario emocional, cuyo fortalecimiento puede contribuir directamente a la motivación, la retención del talento y la satisfacción laboral, consolidando su impacto en la gestión del recurso humano.

Pregunta número 8: Me siento parte de la misión de mi departamento.

El análisis muestra que la mayoría de los colaboradores expresa un fuerte sentido de pertenencia, manifestando sentirse parte de los objetivos institucionales y reconociendo que su trabajo tiene propósito, lo que refuerza el compromiso laboral. Sin embargo, algunos participantes adoptaron una postura neutral, señalando que, aunque cumplen con sus funciones, no siempre logran integrarse plenamente a la misión institucional. Finalmente, se identificaron críticas puntuales relacionadas con la falta de comunicación y claridad sobre los objetivos del departamento, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de información y alineación estratégica para consolidar esta dimensión del salario emocional.

El hallazgo indica que la mayoría de los colaboradores se identifica con la misión del departamento, lo que fortalece su sentido de pertenencia y contribuye a la satisfacción

laboral. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación positiva, aunque persisten señales de desconexión en una parte del personal que no logra vincular plenamente sus funciones con los objetivos institucionales. Finalmente, la conclusión establece que la identificación institucional es un componente clave de la satisfacción laboral, cuyo fortalecimiento requiere estrategias efectivas de comunicación interna y alineación de objetivos para consolidar el compromiso organizacional.

Pregunta número 9: Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad y eso me motiva.

El análisis evidencia que los colaboradores experimentan una fuerte motivación por propósito, al expresar que sentirse útiles para la comunidad les genera satisfacción y compromiso con su labor. Asimismo, se percibe una clara identificación con el servicio público, destacando la conexión emocional con el impacto social de la institución, lo que refuerza el sentido de trascendencia en el trabajo. Finalmente, no se registraron comentarios negativos ni críticos, lo que confirma una lectura positiva del indicador y posiciona esta dimensión como una fortaleza significativa en el marco del salario emocional.

El hallazgo indica que el impacto social percibido es una fuente poderosa de motivación para los colaboradores, con una valoración unánime que refuerza su compromiso laboral. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación totalmente positiva, posicionando esta dimensión como una de las más sólidas dentro de la satisfacción laboral. Finalmente, la conclusión establece que la percepción de contribuir al desarrollo comunitario fortalece el sentido de propósito, la motivación y el compromiso institucional, representando una ventaja estratégica para la gestión del talento humano en el sector público.

Pregunta numero 10: Se promueve el crecimiento profesional dentro de la institución o dentro de mi departamento.

El análisis muestra una percepción positiva parcial, ya que algunos colaboradores reconocen esfuerzos institucionales para promover el crecimiento profesional, aunque señalan que no siempre son constantes ni accesibles para todos. Por otro lado, quienes se ubicaron en posición neutral mencionaron desconocer si existen políticas claras de

promoción, lo que refleja una falta de comunicación interna sobre este tema. Finalmente, se identificaron críticas estructurales relacionadas con la ausencia de planes de carrera y estrategias definidas, lo que evidencia la necesidad de implementar mecanismos formales que garanticen oportunidades equitativas y sostenibles para el desarrollo profesional.

El hallazgo indica que la promoción del desarrollo profesional es percibida de forma mixta por los colaboradores, con una mayoría favorable pero una proporción significativa que expresa dudas o insatisfacción. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación moderadamente positiva, aunque con señales de debilidad institucional en esta dimensión, especialmente por la falta de políticas claras y comunicación efectiva. Finalmente, la conclusión establece que la promoción del crecimiento profesional requiere fortalecimiento mediante estrategias formales, oportunidades equitativas y planes de carrera, ya que su mejora puede impactar directamente en la motivación, la retención del talento humano y la satisfacción laboral.

Pregunta número 11: El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo.

El análisis evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe un ambiente colaborativo, caracterizado por disposición al trabajo en equipo y respeto entre compañeros, lo que favorece la comunicación y la cooperación interdepartamental. Sin embargo, algunos participantes mostraron neutralidad, indicando que la calidad del ambiente depende del momento o del equipo específico, lo que refleja cierta variabilidad en las relaciones laborales. Finalmente, se identificaron críticas puntuales relacionadas con conflictos interpersonales y falta de comunicación efectiva, lo que señala la necesidad de fortalecer estrategias para consolidar un clima organizacional armónico y sostenible.

El hallazgo indica que el clima organizacional es percibido como respetuoso y colaborativo por la mayoría de los colaboradores, aunque se identifican casos que evidencian tensiones o falta de cohesión en algunos equipos. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación positiva, pero con señales de fragmentación en determinados momentos o grupos, lo que sugiere áreas de mejora. Finalmente, la conclusión establece que el clima organizacional es un componente clave de la satisfacción laboral, cuyo fortalecimiento requiere estrategias de comunicación interna, mecanismos efectivos de resolución de

conflictos y la promoción de valores compartidos para consolidar un entorno armónico y sostenible.

Pregunta número 12: Existe confianza entre los miembros del equipo.

El análisis muestra que la confianza funcional predomina en las relaciones laborales, ya que los colaboradores mencionan que existe apoyo para cumplir tareas, aunque no necesariamente en el plano personal. Algunos participantes se ubicaron en posición neutral, señalando que la confianza depende del equipo o del tiempo compartido, lo que refleja cierta variabilidad en la interacción. Finalmente, se identificaron críticas puntuales relacionadas con conflictos y falta de comunicación, factores que afectan la confianza y evidencian la necesidad de fortalecer la cohesión y la transparencia en los procesos colaborativos.

El hallazgo indica que la confianza interpersonal está presente en más de la mitad del equipo, aunque se observa una proporción significativa de neutralidad y críticas relacionadas con falta de interacción y conflictos puntuales. En cuanto a la tendencia, se aprecia una orientación moderadamente positiva, pero con señales de fragmentación relacional que pueden afectar la cohesión grupal. Finalmente, la conclusión establece que la confianza entre miembros del equipo es un componente esencial de la satisfacción laboral, cuyo fortalecimiento requiere estrategias de integración, comunicación efectiva y mecanismos de resolución de conflictos para consolidar relaciones laborales más sólidas.

Pregunta número 13: La comunicación con mis superiores es clara y efectiva.

El análisis evidencia que la comunicación es percibida como efectiva por la mayoría de los colaboradores, quienes destacan la claridad en las instrucciones y la apertura para plantear dudas o sugerencias, lo que favorece la confianza y el desempeño. Sin embargo, algunos participantes mostraron neutralidad, señalando que la calidad de la comunicación depende del estilo de liderazgo del superior inmediato, lo que refleja cierta variabilidad en la práctica. Finalmente, no se registraron comentarios críticos, lo que confirma una lectura positiva del indicador y posiciona la comunicación como una fortaleza institucional en el marco del salario emocional.

El hallazgo indica que la comunicación vertical es percibida como clara y efectiva por la mayoría de los colaboradores, lo que facilita la comprensión de instrucciones y la apertura para plantear dudas. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación positiva y estable, sin señales de conflicto, lo que refuerza la confianza en los procesos comunicativos. Finalmente, la conclusión establece que la calidad de la comunicación con los superiores fortalece la satisfacción laboral y contribuye a la eficiencia organizacional, posicionando esta dimensión como una fortaleza institucional dentro del marco del salario emocional.

Pregunta número 14: Siento que puedo expresar mis ideas sin temor a represalias.

El análisis revela que la mayoría de los colaboradores percibe una expresión moderadamente libre, indicando que pueden compartir ideas, aunque con ciertas reservas dependiendo del contexto o del superior inmediato. Algunos participantes se ubicaron en posición neutral, señalando que no han tenido experiencias negativas, pero tampoco se sienten completamente seguros al opinar, lo que refleja incertidumbre sobre la receptividad institucional. Finalmente, se identificaron críticas directas relacionadas con temor a represalias y falta de apertura, lo que evidencia la necesidad de fortalecer una cultura organizacional que promueva la confianza y la participación activa sin riesgos.

El hallazgo indica que la libertad de expresión interna es percibida como parcialmente presente, con una mayoría favorable pero una proporción significativa que expresa dudas o temor al opinar. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación moderadamente positiva, aunque con señales de vulnerabilidad institucional en esta práctica. Finalmente, la conclusión establece que la posibilidad de expresar ideas sin temor es un componente esencial de la satisfacción laboral, cuyo fortalecimiento requiere generar confianza, establecer canales seguros de comunicación y promover una cultura organizacional basada en el respeto a la diversidad de opiniones.

Análisis cualitativo de la pregunta número 15: las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo.

Pregunta 15: Las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo

La mayoría de los colaboradores expresó una valoración positiva sobre los recursos disponibles, indicando que cuentan con lo necesario para cumplir sus funciones, aunque algunos señalaron áreas de mejora. Otros se ubicaron en posición neutral, mencionando que la adecuación de recursos depende del área o tipo de tarea, lo que refleja cierta variabilidad. Finalmente, se identificaron críticas puntuales relacionadas con carencias específicas y falta de mantenimiento, como problemas en equipos y climatización. Esto evidencia una percepción mayormente favorable, pero con oportunidades de mejora en la dotación y mantenimiento de recursos.

Las condiciones materiales de trabajo son percibidas como adecuadas por la mayoría, aunque existen áreas que requieren atención. Se observa una tendencia positiva, pero con señales de desgaste o inequidad en la distribución de recursos. Las instalaciones y recursos disponibles influyen directamente en la satisfacción laboral; su mejora continua es clave para garantizar eficiencia, bienestar y equidad institucional.

Pregunta número 16: Mi carga laboral es equilibrada y manejable.

El análisis revela que la mayoría de los colaboradores percibe una carga laboral manejable, indicando que pueden cumplir con sus responsabilidades sin sentirse sobrecargados y que el volumen de trabajo les permite organizarse adecuadamente. Algunos participantes se ubicaron en posición neutral, señalando que la carga depende de la época o del tipo de tarea, lo que genera semanas tranquilas y otras más exigentes. Finalmente, se identificó una crítica puntual relacionada con la falta de equidad en la distribución de tareas, evidenciando que en ocasiones ciertos colaboradores reciben más asignaciones que otros. Estos hallazgos reflejan que, aunque la percepción general es positiva, existen factores de variabilidad y equidad que influyen en la experiencia laboral.

El hallazgo indica que la carga laboral es percibida como equilibrada por la mayoría, aunque se presentan casos puntuales de sobrecarga o inequidad en la distribución de tareas. En cuanto a la tendencia, se observa una orientación positiva, con oportunidades de mejora

en la planificación y asignación de responsabilidades para garantizar mayor equidad. Finalmente, la conclusión establece que una gestión adecuada de la carga laboral contribuye significativamente a la satisfacción y bienestar del personal, y su monitoreo constante permite prevenir el desgaste, optimizar la productividad y fortalecer la equidad operativa dentro del equipo.

Pregunta número 17: Las condiciones contractuales (salarios y beneficios) son justas y transparentes.

El análisis revela que algunos colaboradores perciben las condiciones contractuales como adecuadas, aunque no necesariamente competitivas, señalando que el salario es justo para las funciones que desempeñan, pero con limitados beneficios adicionales. Otros participantes se ubicaron en posición neutral, indicando desconocimiento sobre los criterios de asignación salarial o beneficios, lo que refleja falta de claridad en los procesos internos. Finalmente, se identificaron críticas estructurales relacionadas con la percepción de inequidad y falta de transparencia en la asignación de beneficios, evidenciando diferencias entre colaboradores sin una explicación clara. Estos hallazgos muestran que, aunque existe una percepción parcialmente favorable, persisten vacíos informativos y señales de inequidad que afectan la satisfacción laboral.

La percepción de justicia contractual es moderadamente positiva, pero con señales de opacidad y desigualdad que afectan la satisfacción laboral. Se observa una tendencia dividida, con oportunidades de mejora en la comunicación, equidad y transparencia de las condiciones laborales. La percepción de justicia en las condiciones contractuales influye directamente en la motivación y el sentido de equidad. Su fortalecimiento requiere políticas claras, criterios públicos y mecanismos de revisión participativa.

Pregunta número 18: Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades diarias.

La mayoría de los colaboradores manifestó motivación intrínseca, señalando que disfrutaban su trabajo y lo consideran significativo. Algunos se ubicaron en posición neutral, indicando que la motivación varía según la tarea o el contexto, mientras que un caso puntual

expresó falta de motivación por carga emocional y ausencia de reconocimiento. Esto refleja una percepción predominantemente positiva, aunque con factores que pueden afectar la estabilidad motivacional.

La motivación laboral es percibida como alta por la mayoría, aunque existen factores que pueden debilitarla en ciertos momentos. Se observa una tendencia positiva, con oportunidades de mejora en el reconocimiento, la variedad de tareas y el acompañamiento emocional. La motivación laboral es un componente esencial de la satisfacción; su fortalecimiento requiere estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y gestión emocional.

Pregunta número 19: Disfruto de mis tareas que realizo en mi puesto.

La mayoría de los colaboradores expresó alta satisfacción funcional, señalando que disfrutaban sus tareas y se sienten útiles y comprometidos. El único caso neutral indicó que, aunque cumple con sus funciones, no siempre las encuentra estimulantes, lo que refleja cierta monotonía. No se registraron críticas negativas, lo que refuerza la percepción positiva del indicador.

La satisfacción con las funciones asignadas es una de las dimensiones más sólidas dentro de la satisfacción laboral. Se observa una tendencia claramente positiva, con alto nivel de disfrute y compromiso. Disfrutar las tareas asignadas fortalece la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad, representando una ventaja institucional en la gestión del talento humano.

Pregunta número 20: Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar de mi departamento.

La mayoría de los colaboradores manifestó tener un propósito claro y motivador, indicando que su trabajo tiene sentido y contribuye al funcionamiento del departamento. También se evidenció identificación con el impacto, reflejando una conexión emocional con el valor de las tareas realizadas. Por otro lado, algunos se ubicaron en posición neutral, señalando falta de retroalimentación sobre cómo su trabajo impacta, lo que limita la

percepción de reconocimiento. Esto muestra una tendencia positiva, aunque con áreas de mejora en comunicación y feedback.

El sentido de propósito institucional es una dimensión altamente valorada por los colaboradores, con una percepción casi unánime de contribución significativa. Se observa una tendencia claramente positiva, con oportunidades de mejora en la retroalimentación y visibilización del impacto individual. Sentirse parte del propósito institucional fortalece la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, representando una ventaja estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional.

Pregunta número 21: Estoy dispuesto a permanecer a largo plazo en esta institución.

La mayoría de los colaboradores manifestó compromiso institucional, indicando que se sienten cómodos en la institución y proyectan continuidad en su vínculo laboral. Un caso neutral señaló que su permanencia depende de factores externos o personales, lo que refleja cierta incertidumbre. No se registraron críticas negativas, reforzando la percepción positiva del indicador.

La intención de permanencia es una dimensión sólida dentro de la satisfacción laboral, con una mayoría que proyecta continuidad institucional. Se observa una tendencia claramente positiva, con señales de estabilidad y compromiso. La disposición a permanecer en la institución refleja niveles altos de satisfacción, confianza y sentido de pertenencia, representando una ventaja estratégica para la retención del talento humano.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo constituye la síntesis final de la investigación desarrollada en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés. Su finalidad es presentar de manera clara y estructurada las conclusiones que emergen del análisis de los resultados obtenidos, los cuales se contrastan con los objetivos y preguntas de investigación planteados al inicio del estudio.

Las conclusiones expresan una respuesta directa al problema identificado en el Capítulo I y se sustentan en la evidencia recopilada y analizada en el Capítulo IV, lo que confirma la coherencia metodológica del trabajo. De igual forma, las recomendaciones se formulan como propuestas prácticas y estratégicas orientadas a fortalecer el salario emocional y, con ello, mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. Estas sugerencias buscan no solo atender la problemática detectada, sino también aportar a la construcción de un clima organizacional más positivo y sostenible dentro de la institución.

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis reveló que actualmente existen prácticas de reconocimiento laboral, comunicación efectiva, flexibilidad en horarios y un ambiente colaborativo. Sin embargo, estas acciones se aplican de forma informal, sin políticas institucionales que aseguren su sostenibilidad.
- El 82% de los colaboradores perciben que el salario emocional mejora su satisfacción laboral, especialmente en aspectos como motivación y bienestar. Esto confirma que el salario emocional influye positivamente en la satisfacción laboral.
- Los hallazgos cuantitativos muestran una correlación positiva entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia.

- Se concluye que la aplicación del salario emocional es una estrategia eficaz para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés; sin embargo, resulta indispensable realizar un estudio de satisfacción laboral previo que establezca una línea base y definir indicadores clave de desempeño (KPI's) que permitan medir objetivamente el impacto de la propuesta y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
- El diagnóstico institucional permitió proponer estrategias concretas: creación de una política interna de salario emocional, programas de reconocimiento, espacios de escucha activa y capacitación en liderazgo humanizado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda elaborar una política formal de salario emocional que no solo reconozca las prácticas ya existentes en el Departamento de Desarrollo Económico, como el reconocimiento al desempeño, la flexibilidad laboral y las acciones de bienestar integral, sino que también las estructure en un marco normativo claro y sostenible, esta política debe incluir lineamientos específicos sobre cómo se aplicarán dichas prácticas, quiénes serán responsables de su ejecución y cuáles serán los mecanismos de evaluación y retroalimentación. Además, debe garantizar la uniformidad en la aplicación para evitar inequidades entre áreas o equipos, y prever recursos financieros y humanos que aseguren su continuidad en el tiempo, de esta manera, se institucionaliza el salario emocional como parte de la cultura organizacional, fortaleciendo la percepción de justicia, pertenencia y compromiso entre los colaboradores.
- Es fundamental diseñar e implementar programas de formación dirigidos a jefaturas y mandos medios, enfocados en el liderazgo humanizado, la gestión emocional y la comunicación empática, estos programas deben incluir módulos sobre inteligencia emocional, resolución de conflictos, motivación intrínseca y estrategias de reconocimiento efectivo. La capacitación permitirá que los líderes traduzcan la percepción positiva del salario emocional en

acciones concretas y consistentes, tales como brindar retroalimentación constructiva, fomentar la participación activa de los equipos y generar espacios de escucha genuina. Con ello, se fortalece la satisfacción laboral y se promueve un clima organizacional basado en la confianza, el respeto y la valoración de las personas, lo cual repercute directamente en la productividad y en la retención del talento.

- Se sugiere definir un conjunto de indicadores específicos y medibles que permitan evaluar la relación entre las prácticas de salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia de los colaboradores, estos indicadores pueden incluir encuestas de clima laboral, índices de rotación voluntaria, niveles de participación en actividades de bienestar, frecuencia de reconocimientos otorgados y percepción de equidad en la distribución de beneficios emocionales. Los resultados deben integrarse en un sistema de evaluación periódica, con reportes semestrales o anuales que permitan identificar avances, áreas de mejora y tendencias. Este sistema debe estar vinculado a los procesos de toma de decisiones estratégicas, asegurando que las acciones de salario emocional evolucionen de manera continua y respondan a las necesidades reales de los trabajadores.
- Se sugiere realizar un estudio de satisfacción laboral previo a la implementación de la propuesta, con el fin de contar con una línea base que permita comparar los resultados posteriores y evaluar el impacto real de la inversión en estrategias de salario emocional. Este diagnóstico inicial facilitará la identificación de áreas críticas y servirá como referencia para medir la efectividad de las acciones implementadas.
- Asimismo, se recomienda establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) que permitan monitorear de manera objetiva y sistemática los avances de la propuesta. Entre los posibles indicadores se incluyen: niveles de satisfacción laboral, percepción de reconocimiento, compromiso institucional, rotación de personal y clima organizacional. La definición y seguimiento de estos KPI's garantizará un proceso de evaluación continua y

la posibilidad de realizar ajustes oportunos que fortalezcan la sostenibilidad de la estrategia.

- Finalmente, se recomienda que todas las estrategias relacionadas con el salario emocional, incluyendo la política institucional, los programas de reconocimiento, los espacios de escucha activan y las capacitaciones, se integren formalmente dentro del plan estratégico municipal, esto implica asignar recursos presupuestarios, definir cronogramas de implementación y establecer mecanismos de control y evaluación que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. Al incluir estas acciones en el plan estratégico, se asegura que el salario emocional no sea visto como una iniciativa aislada, sino como un componente estructural del desarrollo organizacional y del bienestar de los empleados públicos. Además, esta integración refuerza la legitimidad de las prácticas, facilita la rendición de cuentas y contribuye a consolidar una cultura institucional orientada al bienestar, la equidad y la excelencia en la gestión pública.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo presenta la propuesta práctica derivada de los hallazgos de la investigación, orientada a dar respuesta inmediata al problema identificado: la falta de estrategias institucionales para aplicar el salario emocional como herramienta para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan Estratégico para la Implementación del Salario Emocional en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se fundamenta en los hallazgos obtenidos en la investigación, que evidencian la relación positiva entre el salario emocional y la satisfacción laboral. Actualmente, las prácticas de salario emocional se aplican de manera informal, lo que limita su impacto y sostenibilidad.

El diseño del plan se sustenta en teorías de Gestión del Talento Humano, Motivación Laboral (Maslow, Herzberg) y Clima Organizacional, que respaldan la importancia de factores no monetarios en la productividad y bienestar del personal.

Impacto esperado:

1. Incremento en la satisfacción laboral.
2. Reducción de la rotación y ausentismo.
3. Mejora en la productividad y sentido de pertenencia.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Implementar un plan estratégico que institucionalice el salario emocional como herramienta para mejorar la satisfacción laboral en el Departamento de Desarrollo Económico.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar políticas internas que formalicen las prácticas de salario emocional.
2. Implementar programas de reconocimiento y bienestar laboral.
3. Capacitar a líderes en gestión emocional y liderazgo humanizado.
4. Establecer indicadores para evaluar el impacto del plan.
5. Realizar un estudio de satisfacción laboral previo a la implementación, con el fin de contar con una línea base que permita medir el impacto de la propuesta y definir KPI's para su seguimiento

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Elaboración de una Política Institucional de Salario Emocional, un documento normativo que establezca lineamientos claros y aplicables en torno al reconocimiento, la flexibilidad y el bienestar de los colaboradores, esta política servirá como marco institucional para garantizar que las prácticas de salario emocional se integren de manera formal y sostenible en la cultura organizacional.

Creación de un Programa de Reconocimiento Laboral, se diseñará un programa estructurado de premiación mensual y anual, fundamentado en el desempeño y los valores institucionales, este mecanismo permitirá visibilizar los logros individuales y colectivos, reforzando la motivación y el sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo.

Implementación de Espacios de Escucha Activa y Apoyo Psicosocial, se establecerán sesiones mensuales dirigidas por personal especializado en bienestar laboral, con el objetivo de brindar acompañamiento emocional y generar espacios seguros de comunicación, estas prácticas fomentarán la confianza, la cohesión y la atención a las necesidades psicosociales de los colaboradores.

Capacitación en liderazgo humanizado para jefaturas, se impartirán talleres trimestrales enfocados en inteligencia emocional y gestión de equipos, dirigidos a mandos medios y superiores, la capacitación buscará transformar los estilos de liderazgo hacia enfoques más empáticos y participativos, fortaleciendo la relación entre jefaturas y

colaboradores y mejorando el clima laboral.

6.4.2 DESARROLLO

La propuesta contempla una serie de productos concretos que aseguran su aplicabilidad en la institución. En primer lugar, se elaborará un Documento de Política Institucional sobre Salario Emocional, que servirá como marco normativo para orientar las prácticas de bienestar laboral. En segundo término, se diseñará un Manual del Programa de Reconocimiento, destinado a establecer mecanismos claros y consistentes para valorar el desempeño y la colaboración del personal. Como tercer componente, se implementará un Plan de Formación en Liderazgo Humanizado, enfocado en transformar los estilos de gestión hacia modelos más empáticos y participativos. Finalmente, se desarrollará un Sistema de Monitoreo que permitirá dar seguimiento a los indicadores clave de satisfacción, rotación y cumplimiento de actividades, garantizando así la evaluación continua y la sostenibilidad de la propuesta.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Los indicadores propuestos para evaluar la implementación del modelo estratégico se estructuran en pasos concretos: (1) realizar un estudio inicial de satisfacción laboral para establecer la línea base y compararla con los resultados posteriores, (2) medir el porcentaje de cumplimiento de las actividades del plan, (3) evaluar el nivel de satisfacción laboral de manera semestral, (4) verificar la reducción del índice de rotación del personal y (5) registrar la participación en los programas de reconocimiento.

Asimismo, se recomienda la definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) que permitan monitorear variables críticas como satisfacción laboral, percepción de reconocimiento, compromiso institucional, rotación de personal y clima organizacional. La frecuencia de medición será trimestral, utilizando como herramientas las encuestas internas y los reportes de Recursos Humanos. Los límites aceptables se establecen en una satisfacción laboral igual o superior al 80% y una rotación menor o igual al 10%, garantizando así parámetros claros para valorar la eficacia y sostenibilidad de la propuesta.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 5. Cronograma de implementación

Fase Actividad	Responsable	Duración
Diseño de política Institucional	Talento Humano	1 mes
Creación de Programa de reconocimiento	Talento Humano	1 mes
Capacitación en liderazgo humanizado	Talento Humano/ consultor	3 meses
Implementación y seguimiento	Talento Humano y Dirección	6 meses

El cuadro de implementación se vincula con el salario emocional porque cada fase responde a dimensiones clave de bienestar no monetario. El diseño de una política institucional formaliza prácticas de reconocimiento, conciliación y justicia, asegurando que los colaboradores perciban equidad y claridad en su entorno laboral. La creación de un programa de reconocimiento fortalece la motivación y el sentido de pertenencia, elementos centrales del salario emocional, al valorar el esfuerzo y la innovación más allá de la compensación económica. Asimismo, la capacitación en liderazgo humanizado introduce un estilo de gestión empático y participativo, que impacta directamente en la percepción de apoyo, confianza y comunicación, pilares del salario emocional.

En cuanto a la satisfacción laboral, la implementación y seguimiento de estas acciones garantizan que los trabajadores experimenten un ambiente más justo, colaborativo y motivador. La política institucional y el programa de reconocimiento generan seguridad y orgullo de pertenencia, mientras que el liderazgo humanizado fomenta relaciones laborales saludables y reduce tensiones. Finalmente, el seguimiento continuo asegura que los avances se mantengan y se ajusten según las necesidades, consolidando un clima organizacional positivo. En conjunto, estas fases no solo responden al problema planteado, sino que convierten los hallazgos de la investigación en un plan de acción que eleva la satisfacción laboral y fortalece la cultura institucional.

Para complementar el cronograma y garantizar la evaluación objetiva de cada fase, se establecen los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPI's):

Tabla 6. Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) para evaluar la propuesta

Indicador	Cálculo	Datos	Frecuencia
Nivel de satisfacción laboral	% de colaboradores satisfechos/total de encuestados	Encuestas de satisfacción	Semestral
Percepción de reconocimiento	%de colaboradores que perciben reconocimiento	Cuestionario aplicado	Trimestral
Compromiso institucional	%de intención de permanencia / total de encuestados	Encuestas internas	Anual
Rotación de personal	Bajas voluntarias / total de empleados x 100	Registro de TH	Anual
Clima organizacional	Promedio de puntuación en encuesta de clima	Encuesta de clima laboral	Semestral

La combinación del cronograma de implementación y los indicadores clave de desempeño garantiza que la propuesta no solo cuente con fases claramente definidas, sino también con mecanismos objetivos de evaluación que permitan medir su impacto real en la satisfacción laboral. De esta manera, cada acción prevista se vincula directamente con resultados verificables, asegurando la sostenibilidad del plan estratégico y ofreciendo a la institución herramientas concretas para ajustar y fortalecer sus prácticas de salario emocional en el tiempo.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El costo estimado para la implementación de la propuesta asciende a L. 85,000.00, distribuidos de la siguiente manera: contratación de consultor o capacitador por L. 50,000.00, materiales y logística por L. 20,000.00, diplomas y reconocimientos por L. 15,000.00, esta inversión contempla tanto los recursos humanos especializados como los insumos necesarios para garantizar la ejecución adecuada de las actividades y el reconocimiento simbólico de los

participantes, asegurando así la integralidad del proceso.

En cuanto al impacto esperado, de manera cuantitativa se proyecta una reducción del ausentismo en un 15% y un incremento del desempeño en un 10%, lo que representa mejoras directas en la productividad institucional. De forma cualitativa, se anticipa una mejora significativa del clima laboral y el fortalecimiento del sentido de pertenencia entre los colaboradores, generando un ambiente más respetuoso, colaborativo y motivador que repercute en la sostenibilidad del bienestar organización.

	de Puerto Cortés	<p>respecto al impacto del salario emocional en su nivel de satisfacción laboral.</p> <p>*Analizar la relación entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.</p> <p>*Proponer estrategias de fortalecimiento del salario</p>	*Teoría de los dos factores	<p>laboral depende de la motivación, expresada en factores internos como reconocimiento y externos como condiciones de trabajo.</p>				<p>positivamente en la satisfacción laboral.</p> <p>*Los hallazgos cuantitativos muestran una correlación positiva entre los componentes del salario emocional y los niveles de motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia.</p> <p>Las encuestas cualitativas refuerzan que estas prácticas generan compromiso y reducen la</p>	<p>humanizado.</p> <p>*Establecer indicadores para evaluar el impacto del plan.</p>
--	------------------	--	-----------------------------	---	--	--	--	--	---

		emocional orientadas a mejorar la satisfacción laboral en el departamento de desarrollo económico.						intención de rotación. *El diagnóstico institucional permitió proponer estrategias como: creación de una política interna de salario emocional, programas de reconocimiento, espacios de escucha activa y capacitación en liderazgo humanizado.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams. (1965). nequidad en el Intercambio Social.
- Aguirre, F. C. (2015). *Salarios* . Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association*. APA.
- Arias. (24 de Mayo de 2023). *Lexology*. Obtenido de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=72d044f6-2a35-4c63-8aa4-5c04298fbe80>
- Aviles-Peralta1, Y. (15 de Enero de 2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. (C. A. Cano, Ed.) *Región Científica*.
doi:<https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Banco Central de Honduras. (2025). *Banco Central de Honduras*. Obtenido de Informe del Producto Interno Bruto: <https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/producto-interno-bruto-trimestral>
- Carpio, K. D. (2022). *salario Emocional*. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* . Mexico : McGraw-Hill.
- Cloninger, S. C. (2003). *Teorias de la Personalidad*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4731>
- Código del Trabajo. (s.f.). *DECRETO NÚMERO 189- 59*.
- Diego Cordero, N. B. (2022). *Cultura organizacional y salario emocional* . Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia .
- Espinoza, A. (5 de junio de 2020). Salario Emocional: Una alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Novarua*, 75. doi:<http://dx.doi.org>
- Estrada, J. B. (2022). *Salario Emocional y la Productividad laboral en los. TEGUCIGALPA*.
- Gallo, K. (2024). *Bienestar Laboral: Una revisión Sistemática del salario Emocional y su influencia en la satisfacción laboral*. Bogota Colombia.

- García Muñoz, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*.
Obtenido de Universidad Veracruzana.:
<https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2024/2/1/9868/4c5004ac-944c-4e29-a170-b6d4b10907cd.pdf>
- Godinez, J. L. (2024). Influencia del salario emocional en la percepción del salario económico. *Ciencia Latina*.
- Hernández, S. S. (Diciembre de 2024). Salario Emocional: Clave para el bienestar laboral. *Revista Iberoamericana de Ciencias*.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Hernández-Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Principios de investigación conductual*. México: McGraw-Hill.
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*.
Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Navarro, A. (2009). *Población y muestra: conceptos y fórmulas para el cálculo del tamaño muestral*. Caracas: UCAB.
- ONADICI. (2023). Obtenido de <https://www.onadici.gob.hn/municipalidad-de-puerto-cortes>
- Puyal. (2016). El salario emocional, clave para reducir el estrés.
- Puyal, J. (2008). *El salario emocional: más allá de la compensación tradicional*.
Barcelona: Editorial UOC.
- Rico, J. R. (2023). *Una vista global al salario emocional*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada .
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Obtenido de <https://ebooks7-24.com/?il=32860>
- Robbins, S. P. (2023). *Comportamiento Organizacional*. (18 ed.). Mexico: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=32860>

- Rubio, S. M. (2020). *El concepto del salario emocional*. Mexico : Revista Científica Retos de la ciencia .
- Salas, J., Arce, K., Torregrosa, J., & Ospina, J. (2019). SALARIO EMOCIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales* , 21-35. Obtenido de www.revistanegotium.com
- Santos, L. P. (2019). *El salario Emocional como medio de Fidelización en los Empleados*. Guatemala: USAC.
- Sanz, M. S. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral, Un estudio de caso*. Madrid. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence=1>
- Sanz, M. S. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. España. Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica* .
- Terán, J. L. (2017). *Salario Emocional y su relacion con el rendimiento laboral*. Peru. UNAH. (2022). *Salario emocional y la productividad laboral en los profesionales de la Contaduría Pública y Finanzas afiliados al COHPUCP*. Tegucigalpa: UNAH.
- Zambrano, J. P. (2023). *Analisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones publicas de PortoViejo Ecuador*. PortoViejo Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PARA MEDIR EL SALARIO EMOCIONAL

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario Estructurado

- 1: Totalmente en Desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Indicaciones: a continuación, encontrará una serie de afirmaciones con su experiencia laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés, Por favor lea cada ítem cuidadosamente y selecciones la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas su opinión es muy valiosa para esta investigación.

El salario emocional abarca todos aquellos aspectos no monetarios que contribuyen a la satisfacción y motivación de los empleados, como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo y el equilibrio entre la vida personal y profesional.”

DATOS DEMOGRAFICOS

1. Edad
 - 18 – 28 años
 - 29 – 39 años
 - 40 – 49 años
 - 50 años en adelante
2. Sexo
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro
3. Escolaridad (Pregunta abierta)
4. Antigüedad laboral
 - Menos de 6 meses
 - 6 meses – 1 año
 - 2 años – 3 años

- 4 años – 5 años
 - Mas de 5 años
5. Cargo que desempeña (Pregunta abierta)
 6. Mi trabajo es reconocido por mis superiores de manera oportuna.
 7. Recibo retroalimentación constructiva que me motiva a mejorar.
 8. La institución celebra los logros individuales y colectivos.
 9. Tengo autonomía para organizar mis tareas dentro del horario laboral.
 10. Mi trabajo facilita el equilibrio entre mi vida personal y profesional.
 11. Las políticas internas permiten licencias o permisos por motivos personales sin dificultad.
 12. La institución ofrece oportunidades de formación continua.
 13. Me siento parte de la misión de mi Departamento.
 14. Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad y eso me motiva.
 15. Se promueve el crecimiento profesional dentro de la institución o dentro de mi departamento.
 16. El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo.
 17. Existe confianza entre los miembros del equipo.
 18. La comunicación con mis superiores es clara y efectiva.
 19. Siento que puedo expresar mis ideas sin temor a represalias
 20. Las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo.
 21. Mi carga laboral es equilibrada y manejable.
 22. Las condiciones contractuales (salario, beneficios) son justas y transparentes.
 23. Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades diarias.
 24. Disfruto las tareas que realizo en mi puesto.
 25. Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar de mi Departamento.
 26. Estoy dispuesto (a) a permanecer en esta institución a largo plazo

Anexo 2 FORMATO GOOGLE FORMS

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PARA MEDIR EL SALARIO EMOCIONAL

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones con su experiencia laboral en el Departamento de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Puerto Cortés, Por favor lea cada ítem cuidadosamente y seleccione la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas su opinión es muy valiosa para esta investigación.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Edad *

- 18 - 28 años
- 29 - 39 años
- 40 a 49 años
- 50 años en adelante

Sexo *

- Masculino
- Femenino
- Otro

Escolaridad *

- Primaria
- Secundaria
- Diversificado
- Pasante Universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Antigüedad Laboral *

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 2 años - 3 años
- 4 años - 5 años
- 5 años en adelante

Cargo que desempeña actualmente *

Tu respuesta _____

1. Mi trabajo es reconocido por mis superiores de manera oportuna. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Recibo retroalimentación constructiva que me motiva a mejorar. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. La institución reconoce los logros individuales y colectivos. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Tengo autonomía para organizar mis tareas dentro del horario laboral. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Mi trabajo facilita equilibrio entre mi vida personal y profesional. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. Las políticas internas permiten licencias o permisos por motivos personales * de manera accesible.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. La institución ofrece oportunidades de formación continua. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Me siento parte de la misión de mi Departamento. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad y eso me motiva. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Se promueve el crecimiento profesional dentro de la institución o dentro de mi departamento. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Existe confianza entre los miembros del equipo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. La comunicación con mis superiores es clara y efectiva. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Siento que puedo expresar mis ideas sin temor a represalias *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Mi carga laboral es equilibrada y manejable. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Las condiciones contractuales (salario, beneficios) son justas y transparentes. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades diarias. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. Disfruto las tareas que realizo en mi puesto. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar de mi Departamento. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. Estoy dispuesto (a) a permanecer en esta institución a largo plazo *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 3 AUTORIZACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS

Puerto Cortés, Cortés, Honduras
20 de noviembre de 2025



Lic. Camila Padilla
Jefa de Talento Humano
Municipalidad de Puerto Cortés

Asunto: Solicitud de autorización para desarrollar proyecto de investigación académica

Respetada Lic. Camila Padilla:

Reciba un cordial saludo de parte del equipo de investigación conformado por estudiantes Luis Fernando Henríquez Henríquez y Karen Fabiola Díaz domínguez de la Maestría en Dirección en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. Actualmente nos encontramos en la etapa de desarrollo de nuestro proyecto de graduación, requisito para optar al grado académico correspondiente.

Por medio de la presente, solicitamos respetuosamente su autorización para llevar a cabo el estudio titulado:

"APLICACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA MUNICIPALIDAD DE PUERTO CORTÉS."

Este proyecto tiene como objetivo principal analizar las percepciones del personal sobre el salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral, con el fin de generar propuestas que fortalezcan el bienestar institucional. La investigación se realizará mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, garantizando en todo momento la confidencialidad, el anonimato de los participantes y el respeto a las normativas internas de la Municipalidad.

Agradecemos de antemano su atención y apoyo, y quedamos atentos a cualquier requerimiento adicional que facilite la ejecución ética y profesional de este estudio.

Sin otro particular, nos despedimos con muestras de consideración y respeto.

Atentamente,

Luis Fernando Henríquez Henríquez
Maestría en Dirección en Recursos Humanos

Cel. 9556-4673

Luis Fernando Henríquez
20/11/25



Camila Padilla
mih@empmunicipal.hn
99662408

Anexo 4 Validación de Instrumento 1

Plantilla de Validación de Instrumento – Encuesta

Título del instrumento: Validación de la Encuesta sobre: **Salario Emocional y Satisfacción laboral**

Datos del evaluador:

Nombre del evaluador: Francis Beatriz Flores

Cargo/Especialidad: Gestión de personas

Institución: Privada

Fecha: 18 noviembre 2025

Objetivo de la validación: Determinar la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems que conforman el instrumento.

Criterios de evaluación para las preguntas respecto al uso del tiempo en las actividades administrativas:

Colocar el número según la escala correspondiente

Escala: 1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Bueno | 4 = Excelente

Nº	Ítems del instrumento	Claridad (1-4)	Pertinencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones/Sugerencias
1	Mi trabajo es reconocido por mis superiores de manera oportuna.	4	4	4	
2	Recibo retroalimentación constructiva que me motiva a mejorar	4	4	4	
3	La institución celebra los logros individuales y colectivos.	4	4	4	
4	Tengo autonomía para organizar mis tareas dentro del horario laboral.	4	4	4	
5	Mi trabajo facilita el equilibrio entre mi vida personal y profesional.	4	4	4	

Criterios de evaluación para las preguntas respecto a los **factores que afectan el uso del tiempo**:

Marcar con ✓ en la escala correspondiente. Escala: 1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Bueno | 4 = Excelente



Nº	Items del instrumento	Claridad (1-4)	Pertinencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones/Sugerencias
6	Las políticas internas permiten licencias o permisos por motivos personales sin dificultad.	4	4	4	
7	La institución ofrece oportunidades de formación continua.	4	4	4	
8	Me siento parte de la misión de mi Departamento.	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de compromiso o identidad institucional
9	Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad y eso me motiva.	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de propósito o sentido de contribución.
10	Se promueve el crecimiento profesional dentro de la institución o dentro de mi departamento.	4	4	4	
11	El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo.	4	4	4	
12	Existe confianza entre los miembros del equipo.	4	4	4	
13	La comunicación con mis superiores es clara y efectiva.	4	4	4	

14	Siento que puedo expresar mis ideas sin temor a represalias	4	4	4	
15	Las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo.	4	4	4	
16	Mi carga laboral es equilibrada y manejable.	4	4	4	
17	Las condiciones contractuales (salario, beneficios) son justas y transparentes.	4	4	4	
18	Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades diarias.	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de motivación o compromiso
19	Disfruto las tareas que realizo en mi puesto.	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de motivación o compromiso
20	Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar de mi Departamento.	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de motivación o compromiso
21	Estoy dispuesto (a) a permanecer en esta institución a largo plazo	1	1	1	No pertenece a ninguno de los ítems mencionados en el trabajo, es más bien relacionado a alguna dimensión de motivación o compromiso

Valoración global: El instrumento es: Aceptable Requiere ajustes No aceptable

Observaciones generales: _____ Requiere ajustes.

Si bien algunos ítems del instrumento muestran relación general con el clima laboral y la satisfacción del colaborador, varios de ellos no corresponden directamente con las dimensiones definidas en este estudio. Por ello, se recomienda asignar cada pregunta únicamente a la dimensión que evalúa, a fin de garantizar coherencia interna y validez del instrumento. Asimismo, es necesario eliminar o reubicar aquellos ítems que abordan aspectos distintos a las dimensiones propuestas (por ejemplo, motivación, sentido de propósito o compromiso), así como incorporar ítems específicos cuando una dimensión carezca de indicadores suficientes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be the letters 'ABA' with a stylized flourish.

Firma del evaluador: _____

Anexo 5 Validación de Instrumento 2

Plantilla de Validación de Instrumento – Encuesta

Título del instrumento: Validación de la Encuesta sobre: **Salario Emocional y Satisfacción laboral**

Datos del evaluador:

Nombre del evaluador: Paulina Isabel Cerrato Moncada

Cargo/Especialidad: Coordinadora de Recursos Humanos

Institución: Love Discovery Institute (USA)

Fecha: 17 de noviembre de 2025

Objetivo de la validación: Determinar la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems que conforman el instrumento.

Criterios de evaluación para las preguntas respecto al uso del tiempo en las actividades administrativas:

Colocar el número según la escala correspondiente

Escala: 1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Bueno | 4 = Excelente

Nº	Ítems del instrumento	Claridad (1-4)	Pertinencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones/Sugerencias
1	Mi trabajo es reconocido por mis superiores de manera oportuna.	4	4	4	Claro y directo. Podría especificarse qué se entiende por "oportuna" para evitar interpretaciones.
2	Recibo retroalimentación constructiva que me motiva a mejorar	4	4	4	Bien formulado. Quizá dividir retroalimentación y motivación en dos ítems para medirlas por separado.
3	La institución celebra los logros individuales y colectivos.	3	4	4	"Celebra" puede ser ambiguo. Podría aclararse si se refiere a reconocimiento formal o informal.
4	Tengo autonomía para organizar mis tareas dentro del horario laboral.	4	4	4	Ítem adecuado y claro; mide un componente clave del salario emocional.
5	Mi trabajo facilita el equilibrio entre mi vida personal y profesional.	3	4	4	El enunciado se entiende, pero "facilita el equilibrio" puede ser subjetivo. Tal vez precisar a qué aspectos se refiere.

Criterios de evaluación para las preguntas respecto a los **factores que afectan el uso del tiempo**:

Marcar con ✓ en la escala correspondiente. Escala: 1 = Deficiente | 2 = Regular | 3 = Bueno | 4 = Excelente

Nº	Items del instrumento	Claridad (1-4)	Pertinencia (1-4)	Relevancia (1-4)	Observaciones/Sugerencias
6	Las políticas internas permiten licencias o permisos por motivos personales sin dificultad.	3	4	4	Frase adecuada, pero "sin dificultad" puede generar confusión. Sería mejor "de manera accesible".
7	La institución ofrece oportunidades de formación continua.	4	4	4	Muy pertinente. Podría separar "frecuencia" y "accesibilidad" en ítems distintos.
8	Me siento parte de la misión de mi Departamento.	3	3	4	Ítem valioso pero algo amplio. Tal vez incluir referencia a alineación con valores.
9	Mi trabajo contribuye al desarrollo de la comunidad y eso me motiva.	3	3	3	La frase combina dos ideas: contribución y motivación. Podrían evaluarse por separado.
10	Se promueve el crecimiento profesional dentro de la institución o dentro de mi departamento.	4	4	4	Muy claro. Sugiero aclarar ejemplos: ascensos, capacitaciones, proyectos.
11	El ambiente laboral es respetuoso y colaborativo.	4	4	4	Ítem bien formulado. Alta relevancia para satisfacción laboral.
12	Existe confianza entre los miembros del equipo.	4	4	4	Excelente como indicador de clima laboral.
13	La comunicación con mis superiores es clara y efectiva.	4	4	4	Directo y fácil de evaluar.
14	Siento que puedo expresar mis ideas sin temor a represalias	4	4	4	Muy relevante. Sugiero evaluar "seguridad psicológica" más explícitamente.
15	Las instalaciones y recursos disponibles son adecuados para realizar mi trabajo.	4	4	4	Claro y concreto. Podría dividirse en "infraestructura" y "recursos tecnológicos".

16	Mi carga laboral es equilibrada y manejable.	3	4	4	“Equilibrada” puede ser subjetivo; quizás aclarar “en relación con mis responsabilidades”.
17	Las condiciones contractuales (salario, beneficios) son justas y transparentes.	3	4	4	Muy importante, pero “transparentes” merece un ítem propio para mayor profundidad.
18	Me siento motivado para cumplir con mis responsabilidades diarias.	4	4	4	Ítem clave. Adecuado.
19	Disfruto las tareas que realizo en mi puesto.	4	4	4	Medición directa de satisfacción. Bien formulado.
20	Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar de mi Departamento.	3	4	4	Combina propósito y contribución; sugerir dividirlo.
21	Estoy dispuesto (a) a permanecer en esta institución a largo plazo	4	4	4	Indicador claro de retención y compromiso. Muy relevante.

Valoración global: El instrumento es: Aceptable Requiere ajustes No aceptable

Observaciones generales:

El instrumento está bien diseñado y cubre de manera amplia los aspectos esenciales del salario emocional y la satisfacción laboral. Los ítems son en su mayoría claros, pertinentes y muy alineados con los factores que influyen en el bienestar del colaborador. La estructura facilita la evaluación y permitirá obtener información valiosa para la investigación. Algunos enunciados podrían beneficiarse de una ligera precisión para evitar interpretaciones variadas, pero esto no afecta la utilidad general del instrumento. En conjunto, la encuesta es sólida, coherente y perfectamente aplicable al contexto laboral.

Firma del evaluador: _____

