



FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA SALUD

Carrera de Psicología

**“PROGRAMA SALARIO EMOCIONAL COMO
ESTRATEGIA PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA MAQUIAGRO
LIÑÁN S.A.C., 2025”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciada en Psicología

Autor:

Karla Lizbeth Liñan Milla

Asesor:

Dr. Heber Domingo Seminario Ortiz

Código ORCID: 0000-0001-8654-9982

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud



Página 2 de 67 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3350261314




10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
 - 2%  Publicaciones
 - 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)
-

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional.

A mis familiares cercanos.

A todos y cada uno de los docentes que me enseñaron todo lo necesario para poder culminar esta etapa tan importante en mi vida.

Agradecimiento

A mis padres, por permitirme la vida y bienestar de todos los días, por darme la oportunidad de poder formarme como buen ser humano y poder concluir una carrera profesional con tanto significado para mi familia y para mí.

A los docentes de la Universidad Privada del Norte, por su labor de instrucción y dedicación en la formación de estudiantes de calidad y, sobre todo, por haber contribuido al desarrollo de nuestras competencias laborales y profesionales.

Tabla de Contenido

Índice de Tablas.....	6
Índice de Figuras	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	35
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	53

Índice de Tablas

Tabla 1 Diagnóstico de satisfacción laboral	29
Tabla 2 Sesiones del programa	33
Tabla 3 Prueba de Wilcoxon sobre satisfacción laboral	35
Tabla 4 Niveles de satisfacción laboral antes de la intervención	36
Tabla 5 Niveles de satisfacción laboral después de la intervención	36
Tabla 6 Prueba de Wilcoxon sobre significación tarea	37
Tabla 7 Nivel de significación tarea antes de la intervención	38
Tabla 8 Nivel de significación tarea después de la intervención	38
Tabla 9 Prueba de Wilcoxon sobre condiciones de trabajo	39
Tabla 10 Nivel de condiciones de trabajo antes de la intervención	40
Tabla 11 Nivel de condiciones de trabajo después de la intervención	40
Tabla 12 Prueba de Wilcoxon sobre reconocimiento personal y/o social	41
Tabla 13 Nivel de reconocimiento personal y/o social antes de la intervención	42
Tabla 14 Nivel de reconocimiento personal y/o social después de la intervención	42
Tabla 15 Prueba de Wilcoxon sobre beneficios económicos	43
Tabla 16 Nivel de beneficios económicos antes de la intervención	44
Tabla 17 Nivel de beneficios económicos después de la intervención	44
Tabla 18 Prueba de normalidad	60

Índice de Figuras

Figura 1 Valores de la institución.....	12
Figura 2 Organigrama de la institución	12

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como finalidad dar a conocer los efectos de un programa de salario emocional sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C., en donde se identificaron deficiencias en la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento, lo que generaba un clima organizacional poco favorable. Ante este escenario, se diseñó e implementó un programa de intervención estructurado en seis sesiones orientado a fortalecer componentes del salario emocional como la conciliación personal-laboral, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar emocional, mediante dinámicas participativas de reflexión, retroalimentación y autocuidado que luego se consolidaron en lineamientos organizacionales sostenibles. Los resultados evidenciaron diferencias significativas ($p=0.043$) entre los niveles de satisfacción en el trabajo antes y después del programa aplicado, ya que previamente predominaba el nivel promedio con 80%, mientras que tras la aplicación del programa la totalidad de los trabajadores indicaron sentirse muy satisfechos. Concluyendo así que el programa de salario emocional es una estrategia eficaz a fin de incrementar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el clima laboral; asimismo, la experiencia permitió aplicar competencias en diagnóstico organizacional, diseño de programas de intervención, uso de instrumento psicométrico y análisis estadístico, consolidando habilidades clave en psicología organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa, productos y servicios

Fundación de la empresa

En los años noventa las necesidades de las personas por cultivar y producir en el sector agrícola llevaron a Don Juan Liñan Zavaleta y su padre, Don Fabriziano Liñan, crear un taller destinado a satisfacer las necesidades de aquellos tiempos en dicho sector. Por lo que, inventaron la primera fumigadora manual de material metálico, dándole de nombre “FAJUSA”, esto debido a los nombres de quienes participaron en dicha creación.

Este invento tuvo un impacto positivo dentro de la población, teniendo como consecuencia la fundación de la empresa “Taller Liñan” S.C.R.L. Con los años el apellido “Liñan” se hizo muy conocido en muchas partes de Áncash, lo que ayudó a la empresa a desarrollarse rápidamente y convertirse en una de las más conocidas de la zona.

En el año 2014 la junta de socios de la empresa “Taller Liñan” S.C.R.L decide por dar finalizado la sociedad, por lo que Don Juan Liñan decide constituir la MYPE “MaquiagroLiñan” S.A.C.

Evolución histórica de la empresa

La empresa fue conformada por cuatro socios, por ende, de acuerdo con su constitución y capital social, esta sociedad cuenta con una Junta General de Accionistas, la cual, como órgano supremo de la empresa, designó como gerente general y accionista mayoritario al Don Juan Liñan Zavaleta, quien posee el 39.75%

de las participaciones de capital, seguido de Don Juan Percy Liñan Milla con el 20.5%, la Doña Sabina Hormecinda Milla Murillo con el 19.92%, y finalmente el Don Junior Omar Liñan Milla con el 19.83%, especificando que todos los socios residen en la ciudad de Chimbote.

La MYPE “MaquiagroLiñan” S.A.C, con RUC N.º 20600428021, fue constituida en mayo de 2015 en la ciudad de Chimbote, provincia del Santa; en la actualidad ostenta 10 años de presencia en el mercado. Su sede principal se ubica en la Av. Gálvez N.º 769, y cuenta además con una sucursal en el distrito de Moro.

Dedicada al sector agroindustrial, la empresa tiene como objeto social la importación, alquiler de equipos, servicio técnico, elaboración e implementación de proyectos, así como la comercialización, compra y venta de maquinarias, siendo estas sus principales actividades económicas. A lo largo de los años, la empresa ha sido reconocida como uno de los mejores vendedores de reconocidas marcas como Jacto, Honda, Husqvarna e Ital Import. Por consiguiente, gracias a este desempeño, se logró firmar un contrato oficial como distribuidores autorizados de la marca Honda en el rubro de motores de fuerza. Actualmente se comercializan fumigadoras, generadores, motobombas, motoguadañas, cortacésped y motores multipropósito en las zonas de Chimbote y Moro.

Asimismo, se ha implementado un taller especializado con herramientas modernas, lo que ha permitido ofrecer la fabricación de barras de goteo, cabinas de desinfección y servicio técnico especializado, de esta manera, la empresa cubre eficientemente el mercado local, brindando servicios ajustados a los requerimientos de los usuarios y contando con personal altamente capacitado, calificado y

certificado.

Es importante resaltar que todos los trabajos cuentan con garantía, ya que se utilizan materiales originales y de alta calidad, accesibles para nuestros clientes, sumado a ello, se ha incorporado un sistema de facturación moderno que optimiza la gestión contable y administrativa. En consecuencia, el objetivo principal de “MaquiAgro Liñán” S.A.C es llegar a los agricultores de zonas de difícil acceso, satisfaciendo sus necesidades y mejorando continuamente para brindar un servicio integral y de excelencia.

Misión

Brindar las maquinarias de calidad tecnológica para la agricultura, industria y contratistas en general, beneficiando el crecimiento de los clientes.

Visión

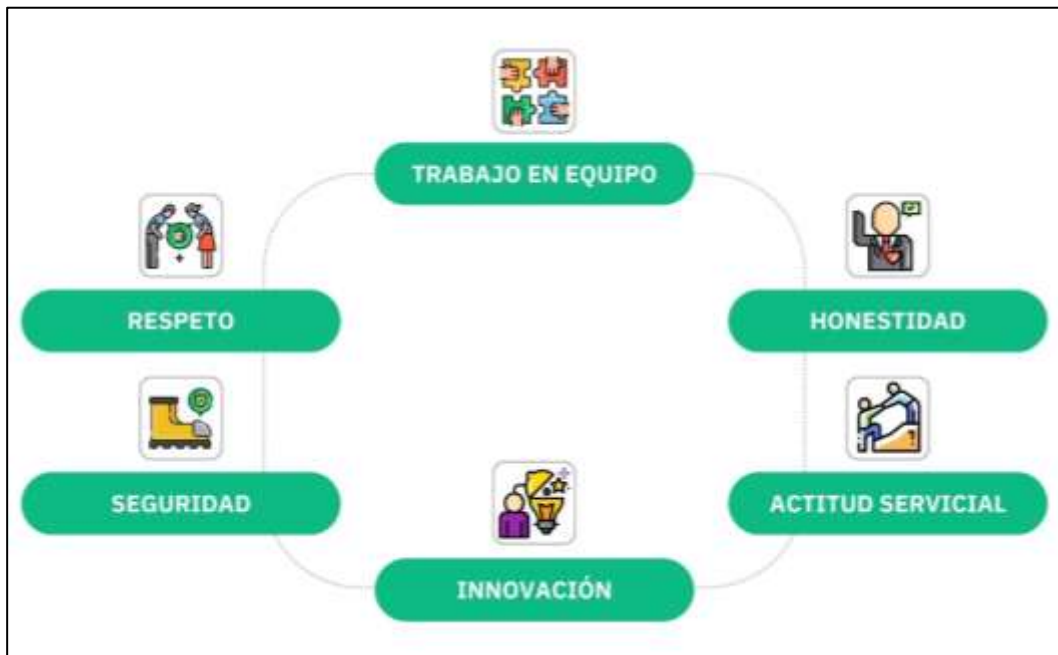
Poder expandirse a nivel nacional y así poder llegar a los clientes con los productos adecuados y garantizados.

Valores institucionales

Es importante destacar los valores institucionales que guían y respaldan el trabajo de la organización objeto de investigación como parte de la presente iniciativa de competencias profesionales, ya que, estos principios no solo indican a nuestro personal lo que debe hacer, sino que también nos motivan a todos los miembros de nuestra comunidad a actuar de forma ética y profesional.

Figura 1

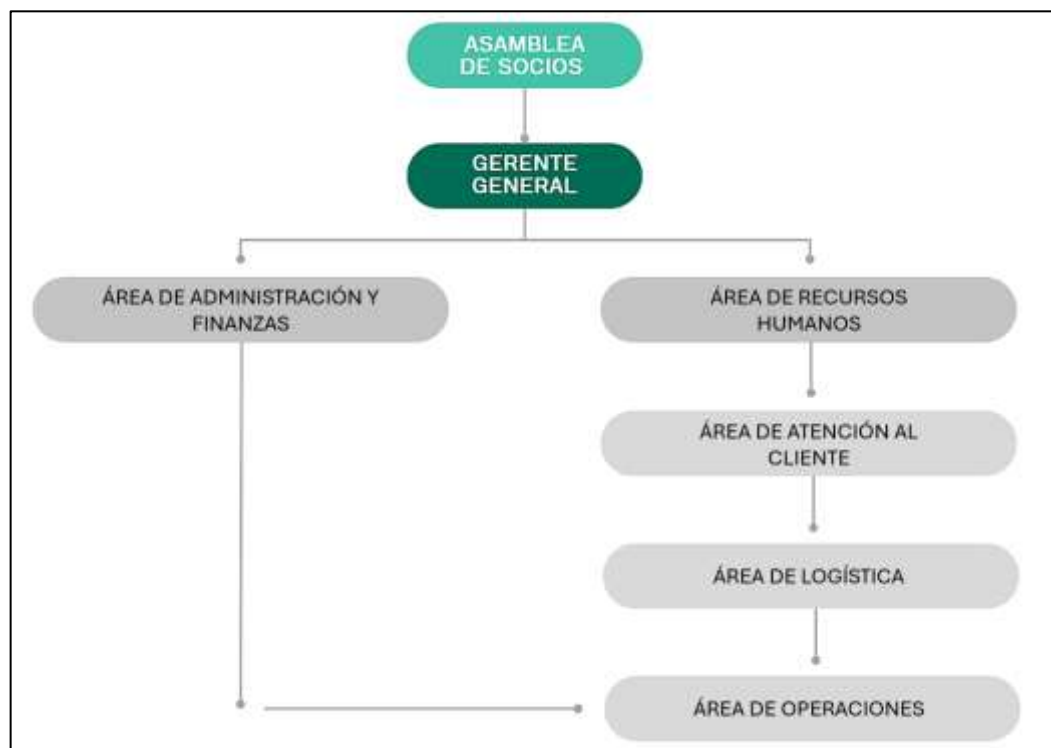
Valores de la institución



Organigrama

Figura 2

Organigrama de la institución



Nota. El organigrama representa la distribución jerárquica y funcional de la institución.

En la figura 1 se observa el organigrama de la institución, el cual destaca una estructura jerárquica funcional donde en la cúspide se encuentra la Asamblea de Socios como máximo órgano de decisión encargado de establecer las políticas generales y aprobar las estrategias clave de la organización, seguida por el Gerente General que ejerce la dirección operativa al supervisar la materialización de las medidas acordadas por la Asamblea y garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, actuando además como nexo entre el nivel estratégico y el operativo para coordinar todas las áreas y asegurar la eficiencia organizacional.

Bajo la supervisión directa del Gerente General se encuentran el área de Administración y Finanzas, y el área de Recursos Humanos, la primera se encarga de la gestión económica, contemplando la elaboración de estimaciones presupuestarias, la fiscalización de gastos y la optimización de recursos financieros; por su parte, el departamento de Recursos Humanos se encarga de tareas importantes, como contratar y despedir a los empleados, formarlos y desarrollarlos, y gestionar las nóminas y las prestaciones, asegurando de que el lugar de trabajo sea seguro y de que todos cumplan con la legislación laboral.

El departamento de Recursos Humanos está a cargo de una línea de subordinación que incluye el departamento de Servicio al Cliente, encargada de mantener las relaciones con los usuarios, responder preguntas y asegurarse de que los clientes estén satisfechos; a continuación, está el departamento de Logística, que lleva un monitoreo de los materiales disponibles, controla el flujo de entrada y salida de mercancías y mantiene

registros de logística. Por último, en la parte inferior del edificio se encuentra el área de Operaciones, cuya labor es muy importante para llevar a cabo actividades productivas o de servicios, asegurándose de que las operaciones diarias se realicen de acuerdo con las normas establecidas.

Productos y servicios

MaquiAgro Liñán se dedica a la venta de artículos eléctricos destinados al uso agrícola, industrial y urbano; entre los principales equipos que ofrecen se encuentran bombas, motobombas autocebantes, generadores de energía, motoguadañas, carro cortacésped, motosierras, tractores agrícolas, bombas fumigadoras, atomizadoras, motocultores, pulverizadoras, desbrozadoras y ahoyadoras.

Nuestros clientes constantes son los micro agricultores que se ubican en los caseríos y centros poblados de la provincia del Santa, especialmente en Chimbote y zonas aledañas. Estos agricultores, a pesar de enfrentar dificultades como el acceso limitado y los cambios climáticos, demuestran resiliencia y adaptación en sus cultivos de frutos como mango, palta y maracuyá, entre otros. Nuestros productos les brindan seguridad y garantía, apoyando su labor independiente y su esfuerzo familiar, ya que muchos trabajan sus tierras con recursos propios, siguiendo el legado de sus raíces, sin depender de mano de obra contratada.

Adicionalmente, la empresa cuenta con un amplio stock de repuestos para cada uno de los productos mencionados, lo que asegura la disponibilidad y operatividad continua de los equipos, fundamental para estos agricultores que complementan su actividad con trabajos en comercio o servicios, así también, trabajamos con empresas industriales dedicadas a la obtención de materia prima, las cuales producen en grandes

cantidades y valoran la calidad y garantía de nuestros productos.

Como parte de su propuesta de valor, MaquiAgro Liñán brinda servicios técnicos especializados de reparación, mantenimiento e instalación de equipos en campo, asegurando el óptimo funcionamiento de las herramientas de trabajo tanto para los micro-agricultores como para las grandes industrias, contribuyendo así a la producción de alimentos y exportación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Gestión de recursos humanos

Constituye un pilar esencial de la dirección empresarial que se centra en el impulso y afianzamiento de las destrezas de los empleados como clave para el éxito, su objetivo principal es garantizar que las habilidades y el talento de los trabajadores estén en consonancia con las metas de la empresa, garantizando un equilibrio entre productividad y bienestar laboral (Paruzel et al., 2023), además, en un entorno empresarial dinámico, la gestión de personas ha evolucionado desde un enfoque administrativo hacia uno estratégico, donde el capital humano se considera un activo fundamental para la ventaja competitiva (da Silva et al., 2022).

Los autores Azeez Kess-Momoh et al. (2024) afirman que un factor clave de la dirección del personal es encontrar y conservar a buenos empleados, utilizando estrategias eficaces para encontrar profesionales cualificados y retenerlos mediante políticas que promuevan el crecimiento y el reconocimiento, así también, la rotación de personal es un problema constante, por lo que las empresas deben hacer que sus lugares de trabajo sean interesantes y divertidos para mantener la fidelidad y la dedicación del personal y; además, la diversidad y la inclusión han cobrado importancia, ya que los equipos formados por personas de diferentes culturas y ámbitos son más propensos a generar nuevas ideas y ser flexibles.

Otra parte importante es el entrenamiento y el crecimiento especializado, donde los colaboradores pueden aprender aptitudes innovadoras y mantenerse al día sobre los avances tecnológicos y del sector mediante la capacitación continua; de esta manera, las organizaciones que apuestan por la formación de su personal no solo los hacen mejores

en su trabajo, sino que también se vuelven más populares como empleadores (Sinambela et al., 2022).

Por otro lado, la comunicación interna también resulta fundamental para la dirección del personal, un flujo de información claro y bidireccional ayuda a garantizar que las metas organizacionales y las aspiraciones del personal estén en consonancia; además, herramientas como las intranets, las reuniones frecuentes y las encuestas sobre el ambiente de trabajo contribuyen a mantener una cultura empresarial sólida y unificada, entonces cuando el personal siente que sus sugerencias son escuchadas y reconocidas, experimental un mayor nivel de motivación y aumentan su rendimiento (Tkalac et al., 2024).

Asimismo, la tecnología ha transformado radicalmente la gestión de recursos humanos, introduciendo herramientas como software de reclutamiento, sistemas de evaluación automatizada y plataformas virtuales, estas soluciones optimizan procesos, reducen tiempos de respuesta y permiten un análisis más preciso de la data para el proceso de decisión, sin embargo, es primordial encontrar un balance entre los procesos automatizados y el talento humano, ya que una buena gestión sigue dependiendo de las buenas interacciones entre las personas. (Sutrisno et al., 2023).

Finalmente, la administración del talento humano debe estar en consonancia con la responsabilidad social corporativa, Paruzel et al (2023) afirman que las empresas están obligadas a proporcionar condiciones de trabajo equitativas, defender la equidad entre hombres y mujeres y el fortalecimiento del bienestar de sus trabajadores fuera del lugar de trabajo, entonces, un plan de recursos humanos a largo plazo es beneficioso para los trabajadores, la organización y la comunidad en general.

Procesos de recursos humanos

La administración del recurso humano abarca todos estos procedimientos, que funcionan conjuntamente para supervisar a los empleados desde el momento en que ingresan a la empresa hasta que la abandonan, contar con los individuos adecuados en los puestos exactos en el momento indicado es otro de los objetivos que se proponen alcanzar para la organización, la supervisión eficiente de estos procedimientos promueve un ambiente de trabajo positivo e inspirador, al tiempo que maximiza el rendimiento individual y del equipo (Renwick, 2023).

El reclutamiento y selección es el inicio de los procesos del talento humano que consiste en reconocer los requerimientos de personal, atraer candidatos idóneos y evaluar sus competencias para ocupar un puesto determinado, es así que este proceso requiere de metodologías rigurosas que combinen entrevistas, pruebas técnicas y evaluaciones psicológicas, con el fin de minimizar errores en la contratación, entonces, un buen proceso de selección no solo reduce la rotación, sino que también asegura que los nuevos colaboradores se integren ágilmente a la cultura organizacional (Abbas et al., 2021).

Una vez contratado el personal, el proceso de inducción es fundamental para facilitar su adaptación, durante esta fase los nuevos colaboradores reciben información sobre la empresa, sus políticas, sus valores y las expectativas de desempeño, en este sentido una inducción bien estructurada acelera la curva de amaestramiento, mejora la rendimiento temprano y fortalece el sentido de pertenencia, pero, las organizaciones que descuidan este proceso suelen enfrentar niveles elevados de abandonamiento en el primer trimestre de contratación (Cho et al., 2023).

Otra técnica importante que ayuda a las empresas a ver cómo están rindiendo sus empleados con respecto a los objetivos establecidos es la evaluación del desempeño, descubriendo cuáles son sus puntos fuertes, en qué deben mejorar y qué formación necesitan utilizando herramientas como evaluaciones de 360°, indicadores de productividad y retroalimentación continua; por lo tanto, esta técnica no solo es útil para decidir a quién ascender o a quién dar un aumento, sino también para generar planes de desarrollo personalizados que ayuden a las personas a progresar en sus carreras (Anwar y Abdullah, 2021).

Por otro lado, la capacitación y el desarrollo son actividades continuas que buscan mantener las habilidades de los empleados al día con las necesidades del mercado, esto incluye desde cursos técnicos hasta cursos que enseñan destrezas sociales, como la expresión comunicativa y la labor colaborativa y el liderazgo, es así que las empresas que promueven una cultura de amaestramiento continuo no solo se vuelven más competitivas, sino que también mantienen a sus empleados satisfechos y los conservan en su plantilla (Lok et al., 2021).

Por último, los procesos de desvinculación y gestión del talento saliente son igualmente importantes, una salida bien gestionada, ya sea por renuncia, jubilación o despido, puede influir en la reputación de la organización y en el clima institucional, además, las entrevistas de salida, programas de transición y mantenimiento de redes de contacto son prácticas que ayudan a cerrar ciclos de manera profesional y respetuosa, preservando las relaciones a largo plazo (Álvarez-Gutierrez et al., 2022).

Compensación

En primer lugar, Aguilar et al. (2023) definen la remuneración como el disfrute que los trabajadores obtienen a cambio de su desempeño dentro de la empresa, en este sentido, este placer comprende formas de dinero o recompensas otorgadas de manera justa a los empleados según sus posiciones y competencias. Por el contrario, Torres y Gutiérrez (2023) separan las compensaciones en dos formas principales: no monetarias, a veces referidas como intangibles o intrínsecas; financieras, a veces referidas como extrínsecas o físicas.

Las compensaciones extrínsecas, en este sentido, comprenden aspectos como salarios, bonificaciones y otras recompensas otorgadas por la empresa dependiendo del desempeño, y, por otro lado, las compensaciones intrínsecas tienen que ver con los beneficios que la empresa ofrece en respuesta a las exigencias internas del personal, en dimensiones como la motivación y el bienestar en el ámbito laboral, la autorrealización y las oportunidades de aprendizaje (Torres y Gutiérrez, 2023).

Asimismo, Montilla et al. (2021) dividen las estrategias de remuneración en dos categorías, la primera es la remuneración fija, estas comprenden una remuneración homogénea y uniforme bajo el control de un organismo central de administración salarial, carente de cualquier generación significativa de incentivos para los empleados; y en contraparte, las compensaciones variables son flexibles por naturaleza y se basan principalmente en el desempeño y la motivación del empleado, ya que reflejan sus resultados.

En torno aquello, Amaya (2020) señala que un buen plan de compensación debe satisfacer ciertos estándares importantes, dado que, en primer lugar debe ser suficiente,

es decir, debe rebasar los requerimientos mínimos implantados por los sindicatos o el Estado; en segundo lugar, debe ser justo, de modo que el esfuerzo, las habilidades, la formación y el rendimiento del trabajador determinen el salario de manera proporcional; en tercer lugar, debe presentarse como un paquete sensato y equilibrado que incluya salario, beneficios e incentivos.

En cuarto lugar, debe ser razonablemente asequible para que coincida con la capacidad financiera de la empresa; adicionalmente, debe ser seguro, garantizando ingresos suficientes para satisfacer las necesidades fundamentales del empleado; fomentar la productividad laboral; y, por último, ser razonable para que los miembros del personal consideren el sistema de remuneración como equitativo (Amaya, 2020).

En este contexto, Ricaurte et al. (2020) analizan la hipótesis de la equidad planteada por Adams en el año de 1963, que postula que la percepción que tienen los individuos de la justicia en relación con la correlación entre su trabajo y las recompensas que obtienen influye en su motivación, de hecho, esta visión también se desarrolla en respuesta a la comparación con los beneficios adquiridos por otras personas en tales circunstancias, y así, conocer esta idea es fundamental en términos de remuneración, puesto que permite a las organizaciones cautivar, inspirar y conservar talentos que apoye el desarrollo organizacional.

Durán (2020) sostiene que, dado que esta estrategia pretende crear un sistema de incentivos que no solo reconozca el rendimiento, sino que también promueva acciones que ayuden a alcanzar los objetivos institucionales, el sistema de remuneración utilizado dentro de la empresa debería ser reenfocado para recompensar el comportamiento alineado con los objetivos estratégicos.

Bajo esta perspectiva, Taruchaín y Revelo (2023) mencionan que, aunque es vital proporcionar una compensación económica competitiva que satisfaga las diversas demandas personales de los trabajadores, es igualmente importante acompañar esta remuneración con alguna forma de compensación emocional, ya que esta remuneración no financiera es una táctica fundamental para aumentar el placer y el compromiso dentro del entorno organizacional, mostrando así reconocimiento dirigido hacia el bienestar de los individuos en su empleo.

Salario emocional

Según Rojas y Blanco (2023), hacen mención que el salario emocional se entiende como una retribución intangible complementaria compuesta de elementos tanto intrínsecos como extrínsecos que cumplen con las expectativas y requerimientos de los individuos y afectan directamente a su bienestar emocional como resultado de contribución laboral; esto sugiere que este concepto se basa en una visión integral del trabajador, en la cual no solo se toma en cuenta su desempeño, sino también sus elementos sociales, emocionales y personales.

En función a aquello, la compensación afectiva es un instrumento estratégico para la administración del capital intelectual, ya que aumenta el lazo afectivo del personal con la organización, lo que fomenta su dedicación y retención, esto se debe a que la compensación no monetaria impacta significativamente en la motivación de las personas (Rojas y Blanco, 2023).

Por el contrario, Aviles (2024) amplía la noción al decir que el salario emocional abarca otros aspectos relacionados, incluyendo la consonancia entre la supervivencia personal y el empleo, la apreciación, las oportunidades de desarrollarse, el lugar de trabajo

y las interacciones interpersonales, razón por la cual la impresión de un entorno estimulante podría acrecentar el estado emocional de los colaboradores, y en consecuencia, se sientan más satisfechos y tengan un impulso más natural cuando su desempeño es suficientemente apreciado o cuando se les presentan oportunidades de desarrollo.

De manera similar, Rodríguez y Roque (2022) señalan que, aunque ciertos factores no proporcionan una compensación financiera directa, son muy valorados por los trabajadores, entre los cuales destacan elementos como horarios flexibles, teletrabajo, días libres para eventos especiales, guarderías en la oficina, áreas de descanso o esparcimiento, ventajas sociales y, especialmente, la honestidad de un trabajo bien hecho, debido que al apoyar el sentido de pertenencia y gratitud dentro de la empresa, palabras simples como "gracias" o "bien hecho" pueden tener un impacto emocional mayor que el de la recompensa financiera.

Rubio et al. (2020) subrayan que la compensación no monetaria debe verse como un constructo dual que, por un lado, contiene un componente de igualdad, frecuencia y reciprocidad, y por otro, su dimensión emocional debe inspirar verdadera felicidad y motivación en los trabajadores, de manera que los elementos no salariales como los descansos activos, los estilos de liderazgo transformacional y la justicia organizacional exceden los beneficios requeridos considerados en las leyes laborales, formando así tácticas importantes para mejorar la experiencia laboral.

Simultáneamente, Quintero y Betancur (2021) subrayan que una política administrativa destinada al progreso constante en el bienestar del personal debería incluir la implementación del salario emocional, específicamente, sugieren incluir políticas

como el acceso a actividades de ocio, evaluaciones regulares del bienestar mental o físico, y técnicas para reducir el estrés como herramientas preventivas contra la insatisfacción laboral que afecta a diferentes sectores productivos.

Asimismo, Espinoza y Toscano (2020) enumeran algunos de los incentivos que comprenden la retribución emocional: planes de carrera, mejoras en la comunicación organizacional, respeto de los horarios de salida, reconocimiento, acceso a servicios adicionales con descuentos, actividad voluntaria y promoción de entornos laborales inclusivos y saludables; tales componentes, de hecho, ayudan a crear un ecosistema organizacional donde no solo se valoran las habilidades técnicas del trabajador, sino también sus necesidades sociales y personales.

Hernández et al. (2024) advierten, en última instancia, que aunque la compensación emocional constituye un gasto extra para la organización en recursos temporales, financieros y humanos, su aplicación debe ser ética, justa y abierta, y expresada de manera transparente, de lo contrario, puede hacer que los trabajadores se sientan excluidos, desconfíen o generen conflictos, por lo tanto, un buen plan de compensación emocional requiere coherencia interna, responsabilidad institucional y sensibilidad organizacional para satisfacer las diversas necesidades de los trabajadores.

Programa de salario emocional

Además del pago monetario, el salario emocional ofrece ventajas intangibles que aumentan la felicidad y la satisfacción de los trabajadores en el trabajo, lo que lo transforma en una parte integral de las habilidades de gestión del talento (Ravina-Ripoll et al., 2024), a diferencia del salario convencional, que cubre las necesidades materiales, el salario emocional satisface aspectos psicológicos y emocionales, generando un mayor

sentido de pertenencia y motivación, además, las empresas que se identifican como empleadores atractivos al instaurar planes salariales emocionales estructurados registran menores índices de rotación y mayores niveles de compromiso organizacional, incluso en el mercado laboral altamente competitivo de hoy en día (Mejía y Lozano, 2021).

La flexibilidad en el horario y agenda de trabajo, la probabilidad de trabajar a distancia y las regulaciones destinadas a fomentar una estabilización hegemónica entre la vida profesional e individual son componentes de la remuneración emocional, estas medidas reconocen las necesidades individuales de los colaboradores, permitiéndoles organizar su tiempo de manera más eficiente y reducir el estrés asociado a rigideces horarias (Aviles-Peralta, 2024). Entonces, las empresas que adoptan la flexibilidad en sus modelos no solo aumentan la productividad, sino que también demuestran a sus empleados que los valoran y confían en ellos, lo que los hace más leales y motivados (Ravina-Ripoll et al., 2024).

Otro pilar importante es el reconocimiento no monetario, que abarca desde felicitaciones públicas hasta programas de incentivos simbólicos como días libres adicionales o experiencias exclusivas, así, el reconocimiento oportuno y genuino refuerza la autoestima del empleado y valida su aportación a la organización y cuando los colaboradores advierten que sus esfuerzos son apreciados, su disposición a asumir desafíos y su nivel de desempeño aumentan significativamente (Chand et al., 2022).

El desarrollo profesional también forma parte esencial del salario emocional, mediante oportunidades de crecimiento como mentorías, capacitaciones especializadas o acceso a proyectos innovadores, en este sentido, los colaboradores buscan no solo estabilidad financiera, sino también espacios donde puedan aumentar sus capacidades y

crecer en sus carreras, además, las organizaciones que ofrecen trayectorias claras de progreso y aprendizaje continuo logran retener a sus talentos clave, ya que estos perciben un futuro prometedor dentro de la empresa en lugar de buscar alternativas externas (Díaz-García et al., 2023).

La cultura organizacional actúa como el sustento invisible del salario emocional, definiendo los valores, comportamientos y relaciones que dan forma a la experiencia diaria del empleado, asimismo, un ambiente inclusivo, colaborativo y con sentido de comunidad genera un sentido de pertenencia en el personal, entonces cuando los colaboradores internalizan la razón de ser y objetivos futuros de la organización, su motivación trasciende lo económico, generando un vínculo emocional duradero que impulsa tanto su realización personal como el éxito colectivo (Cordero-Guzmán et al., 2022).

Por su parte, la evaluación del programa de salario emocional constituye una fase crítica para determinar su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, ya que permite evaluar el efecto concreto de las estrategias aplicadas en el bienestar en el trabajo, el compromiso y la conservación del capital humano, entonces, a través de un análisis sistemático se identifican tanto los aciertos como el sector de mejora, garantizando que las ejecuciones desarrolladas estén direccionadas con los requisitos de los colaboradores y los fines organizacionales (Kahya, 2018).

Para llevar a cabo esta evaluación, es fundamental establecer indicadores claros y objetivos que midan aspectos cualitativos y cuantitativos, como el nivel de motivación, la percepción de bienestar, la disminución de los estresores laborales y la reducción en la movilidad del capital humano, asimismo, instrumentos de recojo de información como

encuestas de clima institucional, equipos focales y entrevistas individuales proporcionan información valiosa sobre la experiencia de los empleados, permitiendo ajustar el programa según sus expectativas y realidades (El Balshy y Ismael, 2023).

Además, la evaluación debe considerar la sostenibilidad del programa a largo plazo, analizando su viabilidad económica, operativa y cultural dentro de la organización, en este sentido, un programa exitoso no solo genera beneficios inmediatos, sino que también se integra de manera orgánica en la dinámica diaria de la empresa, fortaleciendo su cultura y posicionamiento como un empleador de elección (Díaz-García et al., 2023).

Finalmente, los resultados de la evaluación sirven como base para la toma de determinaciones de forma estratégica, ya sea para escalar las iniciativas más valoradas, reorientar aquellas con menor impacto o innovar en nuevas formas de compensación emocional, es así que este proceso continuo de mejora ratifica que el programa se desarrolle junto con los cambiantes requerimientos del talento humano y las tendencias del mercado laboral (El Balshy y Ismael, 2023).

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En el desempeño organizacional de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C. se identificaron problemas con los estilos de liderazgo y la capacidad para asumir las tareas asignadas, lo que provocó desorganización y perjudicó el rendimiento general de la empresa, además dichas deficiencias en el liderazgo gerencial actuaron como catalizador que impactó en múltiples aspectos de la dinámica laboral, manifestándose en áreas como la comunicación, la motivación y el clima organizacional.

Una de las principales preocupaciones fue la mala comunicación interna, ya que la información no fluía con claridad entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que provocó incertidumbre sobre las responsabilidades, duplicación de tareas y retrasos en la ejecución, de manera que los trabajadores se mostraron descontentos, al expresar que sentían que no sabían lo suficiente y que eran pocos valorados dentro de la organización.

A esta dificultad se sumó un ambiente organizacional caracterizado por la falta de motivación y el escaso reconocimiento al esfuerzo de los empleados, ya que muchos trabajadores no se preocupaban por sus empleos debido a la ausencia de estímulos económicos y no económicos, de programas de reconocimiento y de horarios de trabajo flexibles, lo que provocó que asumieran una actitud neutral hacia sus responsabilidades y generó un deterioro en los servicios ofrecidos, además de que las personas se sintieran menos identificadas con la organización.

Del mismo modo, se evidenciaron limitaciones en la gestión de recursos, ya que no existía una adecuada planificación para distribuir los recursos y las herramientas de trabajo, por lo que en repetidas ocasiones el personal tuvo que enfrentar retrasos debido a la falta de suministros, lo que incrementó su frustración y generó la percepción de

ineficiencia en la organización, además, junto con la gran carga laboral y la escasa retroalimentación de los gerentes, hizo que los empleados sintieran que estaban estancados en sus puestos, lo que a su vez provocó mayor frustración e infelicidad.

Por último, se detectaron conflictos interpersonales a causa de la presión en el trabajo y la carencias de estrategias adecuadas para resolver problemas, de modo que estos enfrentamientos empeoraron las relaciones entre compañeros, generaron un ambiente de tensión constante y dificultaron la colaboración, lo que perjudicó la cohesión de la organización, además se evidenció que muchos empleados no recibían beneficios más allá del salario ni encontraban una vía clara de progreso en sus carreras, situación que contribuyó a un clima de monotonía y provocó que estuvieran menos comprometidos y menos dispuestos a asumir mayores responsabilidades.

Tabla 1

Diagnóstico de satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	20%
Promedio	4	80%
Total	5	100%

Tras una evaluación diagnóstica del panorama, como se mostró en la tabla 1, se evidenció que la satisfacción organizacional alcanzó un nivel promedio entre el 80% de los empleados, hallazgo relevante porque indicó que las percepciones de los trabajadores se encontraban en un rango intermedio, lo que representó un equilibrio precario al no alcanzarse niveles bajos que evidenciaran una insatisfacción generalizada ni niveles altos que garantizaran un medio de trabajo plenamente satisfactorio.

Dentro de este ámbito la existencia de una satisfacción laboral promedio constituyó una señal de alerta al reflejar que los empleados no estaban muy descontentos, pero tampoco se sentían plenamente conectados o valorados, de modo que al considerar estos resultados, se evidenció la necesidad de reconsiderar las tácticas de bienestar, pues al mantener niveles intermedios durante mucho tiempo podía conducir al estancamiento, la apatía o incluso el abandono de empleados.

Para resolver este problema, la encargada de Recursos Humanos solicitó que se llevara a cabo un programa de intervención dirigido a cinco empleados incluido el administrador durante un período total de cuatro semanas, en donde se llevó a cabo una intervención organizada en tres etapas: diagnóstico inicial, formulación del programa y evaluación post intervención. En el primer día de la primera etapa, se entregó un cuestionario psicométrico a los miembros del personal para determinar su estado inicial del bienestar profesional.

La Escala SL-SPC, creada por Sonia Palma en 2005, se utilizó para medir la satisfacción laboral de los empleados de MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C., la cual permitió evaluar las impresiones de los trabajadores sobre su experiencia laboral a la luz de diversos factores; dicha escala, compuesta por 27 reactivos de carácter positivo y negativo, se estructuró en cuatro dimensiones: importancia de la tarea, condiciones laborales, reconocimiento individual y/o social, y compensaciones económicas, en donde se utilizó un formato de respuesta tipo Likert. La validez fue evaluada por expertos y considerada razonable, mientras que, en términos de fiabilidad, tiene un valor de Alfa de Cronbach de 0.78, lo que justifica su uso en entornos organizacionales.

Los hallazgos obtenidos a partir del instrumento aplicado llevaron a la creación de un programa de seis sesiones, desarrolladas dos veces por semana, específicamente lunes y jueves, con una duración de 90 minutos por sesión; cuyo contenido incluyó temas como introducción a la compensación emocional, estabilización entre la vida profesional e individual, reconocimiento y retroalimentación, crecimiento personal y profesional, así como bienestar emocional en el trabajo.

En la última sesión, se volvió a utilizar el instrumento para evaluar las mejoras que los empleados sentían que eran evidentes, y cabe resaltar, que esta intervención buscaba aumentar el bienestar organizacional mediante tácticas basadas en el salario emocional, fomentando así el desarrollo de dicho bienestar, el compromiso y el desempeño del personal.

Además, dado que el objetivo del programa es lograr cambios positivos y duraderos, los resultados y aprendizajes se consolidaron en la formulación de políticas organizacionales destinadas a mantener en el tiempo las mejoras alcanzadas, incluyendo la creación de prácticas continuas de valoración, programas de apoyo ajustados a las necesidades de cada empleado y entre otras tácticas permanentes que incorporen la compensación emocional en la cultura de la empresa.

Para ello, se presentan a continuación los objetivos del programa:

Objetivo general

Efectos de un programa de salario emocional sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C, previo y posterior a la aplicación del programa.
- Diseñar un programa de intervención que aborde componentes del salario emocional como la conciliación personal-laboral, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar emocional.
- Aplicar un programa de intervención que aborde componentes del salario emocional como la conciliación personal-laboral, el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar emocional.

La siguiente tabla a continuación describe el programa de intervención de salario emocional como una técnica de satisfacción laboral, la cual tiene como objetivo mejorar el bienestar del personal de MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C. mediante la mejora de los elementos no financieros que influyen en su dedicación y motivación. A través de talleres organizados, el objetivo es aumentar el conocimiento entre los empleados sobre el valor de la compensación emocional, fomentar un mejor clima organizacional y provocar cambios favorables en su percepción de la experiencia laboral.

Tabla 2

Sesiones del programa

Tema	Objetivo	Actividad central	Responsables
Introducción al salario emocional	Comprender el concepto y su importancia	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación guiada - Dinámica “lo que más valoro” - Discusión grupal 	Encargada de recursos humanos
Conciliación de vida personal y profesional	Reflexionar sobre el equilibrio trabajo/vida y reducir fuentes de estrés	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica “Mi día ideal” - Técnica de respiración guiada - Compromiso 	Encargada de recursos humanos
Reconocimiento y retroalimentación	Fomentar la cultura del reconocimiento entre pares	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica “Te reconozco porque” - Entrega de tarjetas - Lluvia de ideas de estrategias internas 	Encargada de recursos humanos
Desarrollo personal y profesional	Identificar necesidades de mejora e intereses de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexión escrita - Diseño de micro plan de mejora - Dinámica “Mi talento oculto” - Meta grupal 	Encargada de recursos humanos
Bienestar emocional en el trabajo	Promover autocuidado y gestión emocional ante el estrés	<ul style="list-style-type: none"> - Escala visual “emocionómetro” - Técnica de autorregulación - Rueda de apoyo entre pares 	Encargada de recursos humanos
Cierre del programa	Evaluar aprendizajes y formular acciones sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica “Lo que me llevo” - Reflexión grupal - Propuestas finales 	Encargada de recursos humanos

Cabe señalar que las actividades descritas en el programa no se limitaron a su ejecución puntual, sino que constituyen la base de para la formulación de políticas organizacionales, de modo que, cada dinámica y estrategia planteada se consolidó en lineamientos de acción permanentes, tales como la implementación de rutinas diarias de reconocimiento, la promoción de prácticas de autocuidado y equilibrio vida-trabajo, y la institucionalización de espacio de retroalimentación continua.

En cuanto a los aspectos éticos considerados a lo largo de esta investigación, se efectuó de acuerdo con los lineamientos de la Universidad Privada del Norte y las normas establecidas por el Colegio de Psicólogos del Perú. Bajo dicho marco, se informó a los participantes de manera oportuna acerca de los objetivos, métodos y alcance del programa de intervención, en el que se protegió la dignidad, autonomía y los derechos humanos básicos.

Adicionalmente, se adoptaron políticas que garantizan la confidencialidad de los datos recopilados, protegiendo así la identidad de los trabajadores en las etapas de diagnóstico, intervención y evaluación; en tanto que, los documentos también estaban suficientemente protegidos y codificados, evitando así cualquier tipo de invasión de la privacidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Variable: Satisfacción laboral

Tabla 3

Prueba de Wilcoxon sobre satisfacción laboral

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Satisfacción	Rangos negativos	0 ^a	.00	.00
laboral Pre -	Rangos positivos	5 ^b	3.00	15.00
Satisfacción	Empates	0 ^c		
laboral Post	Total	5		

		Satisfacción laboral Pre - Satisfacción laboral Post
Z		-2.023 ^b
Sig. asintótica (bilateral)		.043

En la tabla 3, el resultado de la prueba de Wilcoxon sobre la variable satisfacción laboral mostró que no se apreciaron rangos negativos ni empates, mientras que todos los participantes se posicionaron en rangos positivos, evidenciando una mejora notable, respaldada por el valor de $Z=-2.023$ y un valor p de 0.043 (<0.05), lo que confirma una variación con significancia estadística entre los niveles del antes y después de la intervención, demostrando el impacto positivo de la misma en incrementar la satisfacción ocupacional.

Tabla 4

Niveles de satisfacción laboral antes de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	20%
Promedio	4	80%
Total	5	100%

En la tabla 4 se detecta que el nivel de satisfacción laboral predominante es el promedio con 80% frente al 20% de insatisfecho; de este modo, se determina que la mayor proporción del personal experimenta un nivel de satisfacción intermedio, sin llegar a altos niveles que reflejen un bienestar pleno.

Tabla 5

Niveles de satisfacción laboral después de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	100%
Total	5	100%

En la tabla 5 se detecta que el nivel de satisfacción laboral se ubicó en su totalidad con 100% en la categoría de muy satisfecho; en consecuencia, se concluye que el programa ejerció un efecto contundente y prometedor sobre la satisfacción general de los trabajadores.

Dimensión: Significación tarea

Tabla 6

Prueba de Wilcoxon sobre significación tarea

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Significancia	Rangos negativos	1 ^a	1.00	1.00
tarea Pre -	Rangos positivos	4 ^b	2.00	14.00
Significancia	Empates	0 ^c		
tarea Post	Total	5		

		Significancia tarea Pre – Significancia tarea Post
Z		-2.452 ^b
Sig. asintótica (bilateral)		.046

En la tabla 6, el resultado de la prueba de Wilcoxon sobre la dimensión significancia tarea mostró que un participante se ubicó en rangos negativos, mientras que cuatro participantes estuvieron en rangos positivos, evidenciando una mejora notable, respaldada por el valor de $Z=-2.452$ y un valor $p = 0.046 (< 0.05)$, lo que confirma una variación con significancia estadística entre los niveles del antes y después de la intervención.

Tabla 7

Nivel de significación tarea antes de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	4	80%
Promedio	1	20%
Total	5	100%

En la tabla 7 se aprecia que el nivel de significación de la tarea se concentra principalmente en la categoría de insatisfecho con 80%, mientras que el nivel promedio representa únicamente el 20%; en consecuencia, se deduce que los colaboradores no perciben gran relevancia en sus funciones, lo cual afecta la motivación intrínseca.

Tabla 8

Nivel de significación tarea después de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	3	60%
Muy satisfecho	2	40%
Total	5	100%

En la tabla 8 se detecta que la significación de la tarea se distribuye entre el 60% en satisfecho y el 40% en muy satisfecho; de esta manera, se infiere que la mayoría de los trabajadores valoran de manera favorable las funciones que desempeñan, mostrando un reconocimiento creciente hacia la importancia de su labor.

Dimensión: Condiciones de trabajo

Tabla 9

Prueba de Wilcoxon sobre condiciones de trabajo

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Condiciones de trabajo Pre	Rangos negativos	1 ^a	1.00	1.00
	Rangos positivos	4 ^b	2.00	14.00
– Condiciones de trabajo Post	Empates	0 ^c		
	Total	5		

		Condiciones de trabajo Pre – Condiciones de trabajo Post	
Z			-2.504 ^b
Sig. asintótica (bilateral)			.040

En la tabla 9, el resultado de la prueba de Wilcoxon sobre la dimensión condiciones de trabajo mostró que un participante se ubicó en rangos negativos, mientras que cuatro participantes estuvieron en rangos positivos, evidenciando una mejora notable, respaldada por el valor de $Z=-2.504$ y un valor p de $0.040 (< 0.05)$, lo que confirma una variación con significancia estadística entre los niveles del antes y después de la intervención.

Tabla 10

Nivel de condiciones de trabajo antes de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	3	60%
Promedio	2	40%
Total	5	100%

En la tabla 10 se evidencia que el nivel de condiciones de trabajo se ubica mayoritariamente en la categoría de insatisfecho con 60% y en menor representatividad en el nivel promedio con 40%; por lo tanto, se corrobora que las condiciones laborales no resultan del todo favorables para los trabajadores.

Tabla 11

Nivel de condiciones de trabajo después de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	5	100%
Total	5	100%

En la tabla 11 se detecta que las condiciones de trabajo alcanzaron el 100% en la categoría de satisfecho; en este sentido, se determina que los trabajadores perciben un avance relevante en el entorno ocupacional, lo que respalda la efectividad del programa implementado.

Dimensión: Reconocimiento personal y/o social

Tabla 12

Prueba de Wilcoxon sobre reconocimiento personal y/o social

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Reconocimiento personal y/o social Pre –	Rangos negativos	0 ^a	.00	0.00
	Rangos positivos	5 ^b	5.00	15.00
	Empates	0 ^c		
Reconocimiento personal y/o social Post	Total	5		
Reconocimiento personal y/o social Pre –				
Reconocimiento personal y/o social Post				
Z				-2.564^b
Sig. asintótica (bilateral)				.047

En la tabla 12, el resultado de la prueba de Wilcoxon sobre la dimensión reconocimiento personal y/o social mostró que no se apreciaron rangos negativos ni empates, mientras que todos los participantes se localizaron en rangos positivos, evidenciando una mejora notable, respaldada por $Z=-2.564$ y p de $0.047 (<0.05)$, lo que confirma una variación con significancia estadística entre los niveles del antes y después de la intervención.

Tabla 13

Nivel de reconocimiento personal y/o social antes de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	3	60%
Promedio	2	40%
Total	5	100%

En la tabla 13 se muestra que el nivel de reconocimiento personal y/o social se distribuye de modo comparable a las condiciones de trabajo, ya que el 60% se ubica en la categoría de insatisfecho y el 40% en el nivel promedio; de esta manera, se infiere que el personal no percibe plena valoración por sus aportes dentro de la organización.

Tabla 14

Nivel de reconocimiento personal y/o social después de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	2	40%
Muy satisfecho	3	60%
Total	5	100%

En la tabla 14 se muestra que el reconocimiento personal y/o social se distribuye en un 40% en satisfecho y un 60% en muy satisfecho; en consecuencia, se concluye que la percepción de reconocimiento mejoró de manera significativa, generando una contribución favorable en el dinamismo y la valoración personal dentro de la organización.

Dimensión: Beneficios económicos

Tabla 15

Prueba de Wilcoxon sobre beneficios económicos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Beneficios económicos Pre	Rangos negativos	0 ^a	.00	.00
	Rangos positivos	5 ^b	4.00	15.00
- Beneficios económicos Post	Empates	0 ^c		
	Total	5		

		Beneficios económicos Pre – Beneficios económicos Post	
Z			-2.346 ^b
Sig. asintótica (bilateral)			.042

En la tabla 15, el resultado de la prueba de Wilcoxon sobre la dimensión beneficios económicos mostró que los cinco participantes estuvieron en rangos positivos, evidenciando una mejora notable tras la intervención, confirmada por el valor de $Z = -2.346$ y un valor p de 0.042 (< 0.05), lo cual demuestra una variación con significancia estadística entre los niveles del antes y después del programa aplicado.

Tabla 16

Nivel de beneficios económicos antes de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	20%
Promedio	4	80%
Total	5	100%

En la tabla 16 se detecta que en el nivel de beneficios económicos predomina la categoría promedio con 80% frente al 20% de insatisfecho; en consecuencia, se determina que los colaboradores perciben sus beneficios en un nivel intermedio, lo cual indica que estos no resultan del todo satisfactorios ni tampoco totalmente deficientes.

Tabla 17

Nivel de beneficios económicos después de la intervención

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	100%
Total	5	100%

En la tabla 17 se detecta que los beneficios económicos alcanzaron el 100% en la categoría de muy satisfecho; por lo tanto, se afirma que los trabajadores perciben una mejora plena en este aspecto, lo que refuerza la efectividad del programa en la satisfacción laboral integral.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La aplicación del programa de salario emocional tuvo efectos positivos sobre la satisfacción laboral en trabajadores de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C., evidenciándose un incremento significativo en los niveles de satisfacción después de la intervención ($p= 0.043$), lo cual confirma que los componentes vinculados al salario emocional constituyen un recurso estratégico para fortalecer el compromiso y el bienestar organizacional.

Se identificó que, antes de la intervención, predominaban en el nivel promedio de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa MAQUIAGRO LIÑÁN S.A.C con 80% y tras la implementación del programa, predominó el nivel muy satisfecho en la totalidad de los trabajadores, lo cual demuestra la eficacia de la propuesta aplicada.

Se logró diseñar un programa de intervención estructurado en torno a las dimensiones del salario emocional como la conciliación personal-laboral, el reconocimiento, el desarrollo organizacional y el bienestar emocional, los cuales fueron seleccionados de acuerdo con los aspectos a cubrir identificados en la población estudiada, garantizando la pertinencia y aplicabilidad del mismo.

La aplicación del programa de salario emocional evidenció resultados favorables, dado que los trabajadores mostraron mayor valoración de la organización, un incremento en el sentido de pertenencia y una actitud más positiva hacia sus funciones; lo cual permite afirmar que la estrategia implementada constituye un recurso valioso para promover la satisfacción ocupacional y, por ende, el fortalecimiento de la dinámica organizacional.

Recomendaciones

Se recomienda continuar con la ejecución del programa de salario emocional, integrándolo hacia la política institucional y destinando recursos económicos y humanos para su desarrollo, así como utilizando herramientas de monitorización que permiten comprobar periódicamente los niveles de satisfacción, con el fin de consolidar los beneficios obtenidos, fortalecer el compromiso institucional y mejorar la salud ocupacional, lo que tiene efectos inmediatos en la eficacia operativa y la seguridad profesional.

Se recomienda crear una red de monitoreo continuo que facilite al gerente evaluar periódicamente la satisfacción laboral mediante encuestas, entrevistas o grupos focales cada seis meses utilizando plataformas digitales que faciliten la obtención y la valoración de los datos, a fin de detectar oportunamente nuevas demandas, ajustar las estrategias del programa y mantener la satisfacción laboral en sus niveles más óptimos y estables.

Se recomienda mantener la estructura basada en los ejes del salario emocional que resultaron efectivos en la organización, fortaleciendo su funcionamiento mediante la capacitación del personal y la integración de métodos participativos que promuevan la adhesión de los trabajadores en la generación de ideas, con el propósito de conservar la relevancia del programa, responder a las necesidades individuales y solidificar una cultura institucional encaminada al bienestar global.

Se recomienda mejorar las prácticas del flujo comunicativo interno para compartir los éxitos y establecer foros de retroalimentación donde los empleados expresen sus opiniones, lo cual puede ponerse en práctica mediante boletines, talleres motivacionales y reuniones interactivas que destaquen la importancia del personal como pilar de la

establecimiento, con el fin de fortalecer la cohesión grupal, mejorar el espacio de trabajo y consolidar la relevancia del salario emocional como plan de gestión a largo plazo.

REFERENCIAS

- Abbas, S., Shah, M., & Othman, Y. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- Aguilar, A., de la Garza, S., Zamarrón, N., & Riojas, E. (2023). Las compensaciones como factor clave en el desempeño laboral, comercializadora de la ciudad de Monclova Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5), 1215-1229–1215–1229. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V4I5.1389>
- Álvarez-Gutierrez, F., Stone, D., Castaño, A., & A, G.-I. (2022). Journal of Work and Organizational Psychology Human Resources Analytics: A systematic Review from a Sustainable Management Approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129–147. <https://www.redalyc.org/journal/2313/231374563001/231374563001.pdf>
- Amaya, M. (2020). Métodos básicos de compensación e incentivos salariales. In *Gerencia moderna de salarios e incentivos* (pp. 111–123). Editorial Uniagustiniana.
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Aviles, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.58763/RC2024191>
- Aviles-Peralta, Y. (2024). Emotional Salary: beyond traditional compensation. *Región Científica*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Azeez Kess-Momoh, Sunday Tubokirifuruar, Binaebi Gloria, Ganiyu Bolawale, & Andrew Ifesinachi. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced*

- Research and Reviews*, 21(1), 746–757.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Chand, M., Ambardar, A., Gupta, M., & Kusum. (2022). Impact of Reward, Recognition and Welfare on Employee Engagement. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 15(2), 79–88.
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*, 13(2).
<https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers and Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D., & Gonzáles-Arrieta, G. (2023). ¿Cómo Influye El Salario Emocional En La Satisfacción Laboral? Un Constructo Por Explorar. *Revista Andaluz de Ciencias Sociales*, 23, 57–82.
https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/29347/Pc2023_0066.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Durán, D. (2020). Gestión de las personas: Ensayo. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 39(1), 6–16. www.revistagpt.usach.cl
- El Balshy, S. A. E. M., & Ismael, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(1), 3–19.
<https://doi.org/10.1108/jhass-02-2021-0038>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72–89.

<https://doi.org/10.20983/NOVARUA.2020.20.5>

Hernández, J., Sánchez, S., Martínez, J., Luis, K., Cruz, E., Gatica, L., & Jiménez, N. (2024). Salario Emocional: Clave para el bienestar laboral y la retención de talento en las empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 11(3), 1–8. <https://www.reibci.org/publicados/2024/dic/5500110.pdf>

Kahya, E. (2018). A wage model consisted of job evaluation, employee characteristics and job performance. *Pamukkale University Journal of Engineering Sciences*, 24(4), 720–729. <https://doi.org/10.5505/pajes.2017.92609>

Lok, B. L., Cheng, M. Y., & Choong, C. K. (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 382–402. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3184.2021>

Mejía, A., & Lozano, N. (2021). *Programa Motivacional de Salario Emocional* [Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26878>

Montilla, L., Sánchez, K., & Delgado, J. (2021). Gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, distrito de Tarapoto, 2015 – 2016. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1679–1700. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I2.376

Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393(September 2022), 136189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136189>

Quintero, L., & Betancur, J. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>

Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252.

<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>

- Renwick, D. (2023). Green HRM: Green human resource management. *Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition*, 15(3), 160–161.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2259>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., & Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: Caso Ingenio Azucarero. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34–45. <https://doi.org/10.46677/COMPENDIUM.V7I1.782>
- Rodríguez, L., & Roque, N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23–35.
<https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.2I3.12>
- Rojas, E., & Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102–121.
<https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R., & Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 4(8), 15–24.
<https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, & V. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 2807–9175. <https://doi.org/10.56348/mark.v2i1.43>
- Sutrisno, Ausat, A. M. A., Permana, B., & Harahap, M. A. K. (2023). Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), e02206.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.2206>
- Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3–1), 749–756.
<https://doi.org/10.33386/593DP.2023.3-1.1920>

Tkalac, A., Vercic, D., Coz, S., & Spoljaric, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>

Torres, D., & Gutiérrez, S. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110–129.
<https://doi.org/10.22267/RTEND.222302.217>

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación por juicio de expertos

Sesión	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Primera sesión: Introducción al salario emocional				
Presentación inicial guiada del programa	4	4	4	Considero que antes de la discusión de experiencias personales debería de incluirse una actividad que involucre la identificación de las diferencias en los tipos de salarios para que puedan manifestar su experiencia de manera más consciente y segura.
Dinámica “Lo que más valoro en mi trabajo”	4	4	4	
Discusión grupal sobre experiencias personales	3	4	4	
Segunda sesión: Conciliación vida laboral-personal				
Dinámica “Mi día ideal”	4	4	4	
Técnica de respiración guiada	4	4	4	
Compromiso escrito individual	4	4	4	
Tercera sesión: Reconocimiento y retroalimentación				
Dinámica “Te reconozco porque”	4	4	4	Considero necesario agregar una actividad previa que permita conocer estrategias básicas para otorgar reconocimientos entre colegas o pares y luego aplicar la lluvia de ideas de las más cercanas para su labor diaria
Entrega de tarjetas simbólicas de reconocimiento	4	4	4	
Lluvia de ideas sobre estrategias de reconocimiento	3	3	3	
Cuarta sesión: Desarrollo personal y profesional				
Dinámica “Mi talento oculto”	3	3	3	Considero que antes de la reflexión escrita de metas de mejora deberían de reconocer en una actividad sus metas actuales y medirlas para luego priorizar las que están descuidadas.
Diseño de microplan de mejora	4	4	4	
Establecimiento de meta grupal	4	4	4	
Quinta sesión: Bienestar emocional en el trabajo				
Escala visual “Emocionómetro”	4	4	4	
Técnica de autorregulación emocional	4	4	4	
Rueda de apoyo entre pares	4	4	4	
Sexta sesión: Cierre del programa				
Dinámica “Lo que me llevo”	4	4	4	
Reflexión grupal	4	4	4	
Propuestas finales	4	4	4	

Apellidos y nombres del juez validador: Tacure Ortiz, Gipsy
 Área de experiencia profesional: Psicología Organizacional
 N° C.Ps.P.: 10989

Grado académico: Magíster

Firma:



Gipsy Y. Tacure Ortiz
 PSICÓLOGA
 C.P.P. 10989

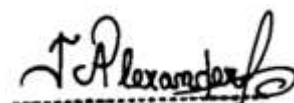
Sesión	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Primera sesión: Introducción al salario emocional				
Presentación inicial guiada del programa	4	4	4	<i>Se podría aplicar la técnica FOCUS GROUP en comparación a la discusión grupal, técnica que podría favorecer mejor la participación de los trabajadores.</i>
Dinámica “Lo que más valoro en mi trabajo”	4	4	4	
Discusión grupal sobre experiencias personales	3	3	3	
Segunda sesión: Conciliación vida laboral-personal				
Dinámica “Mi día ideal”	4	4	4	<i>Ampliar más las técnicas para gestión del tiempo y estrés. Y ayudarles a identificar la importancia de estas técnicas en esta dimensión.</i>
Técnica de respiración guiada	4	3	4	
Compromiso escrito individual	3	3	3	
Tercera sesión: Reconocimiento y retroalimentación				
Dinámica “Te reconozco porque”	4	3	4	<i>Trabajar con gerencias de la empresa y con los líderes, conversar y dialogar con ellos sobre la política de reconocimiento a los mejores trabajadores.</i>
Entrega de tarjetas simbólicas de reconocimiento	4	3	4	
Lluvia de ideas sobre estrategias de reconocimiento	4	3	4	
Cuarta sesión: Desarrollo personal y profesional				
Dinámica “Mi talento oculto”	4	4	4	<i>Que cada trabajador tenga por escrito sus metas de mejora además de su cuaderno para que pueda verificar que lo cumpla durante el curso del tiempo que esta en empresa. VERIFICAR indicares de progreso.</i>
Diseño de microplan de mejora	4	4	4	
Establecimiento de meta grupal	4	4	4	
Quinta sesión: Bienestar emocional en el trabajo				
Escala visual “Emocionómetro”	4	4	4	<i>Especificar que técnicas de autorregulación se empleara y los indicadores o KPI de cada técnica.</i>
Técnica de autorregulación emocional	4	4	4	
Rueda de apoyo entre pares	4	4	4	
Sexta sesión: Cierre del programa				
Dinámica “Lo que me llevo”	4	4	4	<i>Es importante persuadir y negociar con gerencia o con los líderes del negocio que también se encuentren presentes en las intervenciones que se ejecutaran. Además, tener por escrito su compromiso con la política de reconocimientos y bienestar de los trabajadores. Ejecutar las intervenciones de manera lúdica y sin perjudicar sus actividades laborales.</i>
Reflexión grupal	4	4	4	
Propuestas finales	4	4	4	

Apellidos y nombres del juez validador: Castillo Ruiz, Javier Alexander Grado académico: Magister

Área de experiencia profesional: Psicología Empresarial – Psicología Ocupacional

N° C.Ps.P.: 57894

Firma:



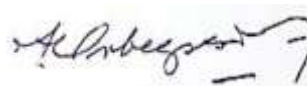
Sesión	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Primera sesión: Introducción al salario emocional				
Presentación inicial guiada del programa	4	4	4	
Dinámica “Lo que más valoro en mi trabajo”	4	4	4	
Discusión grupal sobre experiencias personales	4	4	4	
Segunda sesión: Conciliación vida laboral-personal				
Dinámica “Mi día ideal”	4	4	4	
Técnica de respiración guiada	4	4	4	
Compromiso escrito individual	4	4	4	
Tercera sesión: Reconocimiento y retroalimentación				
Dinámica “Te reconozco porque”	4	4	4	
Entrega de tarjetas simbólicas de reconocimiento	4	4	4	
Lluvia de ideas sobre estrategias de reconocimiento	4	4	4	
Cuarta sesión: Desarrollo personal y profesional				
Dinámica “Mi talento oculto”	4	4	4	
Diseño de microplan de mejora	4	4	4	
Establecimiento de meta grupal	4	4	4	
Quinta sesión: Bienestar emocional en el trabajo				
Escala visual “Emocionómetro”	4	4	4	
Técnica de autorregulación emocional	4	4	4	
Rueda de apoyo entre pares	4	4	4	
Sexta sesión: Cierre del programa				
Dinámica “Lo que me llevo”	4	4	4	
Reflexión grupal	4	4	4	
Propuestas finales	4	4	4	

Apellidos y nombres del juez validador: Orbegoso Galarza, Arturo Grado académico: Magíster

Área de experiencia profesional: Docencia e investigación

N° C.Ps.P.: 10803

Firma:



Sesión	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Primera sesión: Introducción al salario emocional				
Presentación inicial guiada del programa	4	4	4	Brindar reglas claras y pedir a los participantes que las repitan para hacerlas propias. Valorar tanto intralaboral como lo extralaboral (como parte del beneficio final). En la discusión grupal hacerlo como un focus group, de preferencia.
Dinámica "Lo que más valoro en mi trabajo"	4	4	4	
Discusión grupal sobre experiencias personales	4	4	4	
Segunda sesión: Conciliación vida laboral-personal				
Dinámica "Mi día ideal"	4	4	4	Fomentar consciencia sobre la importancia del autocuidado y la gestión emocional, reforzando el involucramiento institucional. Antes de asumir compromisos, realizar una sesión para identificar causas y problemáticas, aplicando técnicas como storytelling, videos, rol playing, etc.
Técnica de respiración guiada	3	3	3	
Compromiso escrito individual	3	3	3	
Tercera sesión: Reconocimiento y retroalimentación				
Dinámica "Te reconozco porque"	3	3	3	Antes de la dinámica "Te reconozco porque", trabajar previamente el clima laboral para identificar posibles conflictos. Fortalecer la entrega de tarjetas simbólicas con periodicidad y valor sentimental ligado a sueños o relaciones familiares. Realizar la lluvia de ideas antes de la entrega de tarjetas para generar alternativas previas al reconocimiento.
Entrega de tarjetas simbólicas de reconocimiento	4	4	4	
Lluvia de ideas sobre estrategias de reconocimiento	3	3	3	
Cuarta sesión: Desarrollo personal y profesional				
Dinámica "Mi talento oculto"	3	3	3	Ubicar la reflexión tras una dinámica para identificar talentos con potencial. Usar "Mi talento oculto" para reconocer destrezas no evidenciadas. Reemplazar "micro" por un nombre más trascendente y aplicar la metáfora del engranaje para concluir con la meta grupal acompañada de compromisos.
Diseño de microplan de mejora	3	4	4	
Establecimiento de meta grupal	4	4	4	
Quinta sesión: Bienestar emocional en el trabajo				
Escala visual "Emocionómetro"	3	3	3	Iniciar con una introducción que justifique la problemática de no priorizar el autocuidado emocional. Aplicar técnicas de regulación siempre que la empresa cuente con un liderazgo horizontal y libre de mobbing. Generar soporte institucional si existe una política de salud mental y fortalecer el apoyo entre pares mediante brigadas internas, espacios de consejería y entornos seguros.
Técnica de autorregulación emocional	4	4	4	
Rueda de apoyo entre pares	4	4	4	
Sexta sesión: Cierre del programa				
Dinámica "Lo que me llevo"	4	4	4	Dar un cierre con trabajos o compromisos finales como un museo de recuerdos del programa. Mantener una reflexión corta pero significativa, y enfocada en la utilidad futura de lo aprendido.
Reflexión grupal	4	4	4	
Propuestas finales	4	4	4	

Apellidos y nombres del juez validador: Oshiyama Castillo, Frank Carlo Heiki

Grado académico: Magíster

Área de experiencia profesional: Clínica, Ocupacional

N° C.Ps.P.: 14041

Firma:



Frank Oshiyama Castillo
PSICOLOGO
C.Ps.P 14041

Sesión	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
Primera sesión: Introducción al salario emocional				
Presentación inicial guiada del programa	4	4	4	Incluir objetivos esperados de forma explícita para reforzar la motivación inicial.
Dinámica “Lo que más valoro en mi trabajo”	4	4	4	Guiar con ejemplos prácticos para evitar respuestas superficiales.
Discusión grupal sobre experiencias personales	3	4	4	Usar preguntas disparadoras o trabajo en subgrupos antes de la plenaria para mayor participación.
Segunda sesión: Conciliación vida laboral-personal				
Dinámica “Mi día ideal”	4	4	4	Incluir una segunda parte para comparar el “día real” con el “ideal”.
Técnica de respiración guiada	3	4	4	Explicar los beneficios de la respiración consciente para reforzar su aplicación diaria.
Compromiso escrito individual	4	4	4	Plantear que los compromisos sean pequeños, realistas y medibles, para que no se perciban como metas inalcanzables.
Tercera sesión: Reconocimiento y retroalimentación				
Dinámica “Te reconozco porque”	4	4	4	Asegurar un ambiente seguro y dar pautas para un reconocimiento específico y auténtico.
Entrega de tarjetas simbólicas de reconocimiento	4	4	4	Agregar compromisos de mejora al reconocimiento para enriquecer la retroalimentación.
Lluvia de ideas sobre estrategias de reconocimiento	4	4	4	Sistematizar ideas en un documento o mural visible para darles continuidad.
Cuarta sesión: Desarrollo personal y profesional				
Dinámica “Mi talento oculto”	4	4	4	Complementar con retroalimentación grupal para que los talentos sean también validados externamente.
Diseño de microplan de mejora	4	4	4	Usar un formato estructurado (objetivo, acción, plazo, responsable) para facilitar el seguimiento.
Establecimiento de meta grupal	3	4	4	Vincular la meta grupal con los valores organizacionales o proyectos reales para darle mayor sentido y aplicabilidad.
Quinta sesión: Bienestar emocional en el trabajo				
Escala visual “Emocionómetro”	4	4	4	Complementar con reflexión grupal o registro escrito para mayor autoconciencia.
Técnica de autorregulación emocional	4	4	4	Variar técnicas para ofrecer alternativas según preferencias.
Rueda de apoyo entre pares	3	4	4	Definir pautas claras de respeto, confidencialidad y escucha activa.
Sexta sesión: Cierre del programa				
Dinámica “Lo que me llevo”	4	4	4	Complementar con una técnica visual para reforzar el impacto y dejar evidencia tangible.
Reflexión grupal	4	4	4	Utilizar preguntas guía para enriquecer la profundidad de la reflexión.
Propuestas finales	4	4	4	Organizar las propuestas en categorías para facilitar su análisis.

Apellidos y nombres del juez validador: Mejía Saldarriaga, Ángel Wilder Grado académico: Magíster
 Área de experiencia profesional: Psicólogo, HR, Headhunter, Talent Acquisition, Asesor Laboral, Mentor de Empleabilidad, Consultor Senior RRHH

N° C.Ps.P.: 14897

Firma:



Anexo 2. Fotografías de sesiones

Sesión 1



Sesión 2



Sesión 3



Sesión 4



Sesión 5



Sesión 6



Anexo 3. Prueba de normalidad

Tabla 18

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Diferencia	.751	5	.031

Los resultados se presentan en la tabla 18, donde se observa la prueba de normalidad Shapiro-Wilk aplicada a la variable diferencia entre los puntajes obtenidos antes y después de la intervención, mostrando un índice de significancia de 0.031 ($p < 0.05$), lo que indica que los datos no se ajustan a una distribución normal. En consecuencia, se justifica el empleo de pruebas no paramétricas, como la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, para analizar las diferencias entre ambas mediciones y determinar si el cambio es estadísticamente significativo.

Anexo 4. Políticas Institucionales de Salario Emocional

Maquiagro Liñán S.A.C., comprometida con la mejora continua y el bienestar integral de sus trabajadores, establece las presentes Políticas Institucionales de Salario Emocional como lineamientos estratégicos para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Estas políticas, derivadas del programa de intervención desarrollado en la empresa, se sustentan en referentes técnicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), adaptados al ámbito privado para promover un clima laboral saludable y sostenible.

Artículo 1. Objeto

Las presentes políticas tienen por objeto establecer lineamientos institucionales orientados a la implementación de un sistema sostenible de salario emocional en Maquiagro Liñán S.A.C., con el propósito de fortalecer la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el bienestar integral de los colaboradores.

En este sentido, se adoptan principios de planificación, ejecución y evaluación de programas de desarrollo humano, siguiendo la lógica planteada en la Resolución N° 141-2016-SERVIR-PE, garantizando que las acciones vinculadas al salario emocional estén alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

Artículo 2. Ámbito de aplicación

Las políticas institucionales de salario emocional son de aplicación a todos los trabajadores y áreas de la empresa Maquiagro Liñán S.A.C.

La responsabilidad de su cumplimiento corresponde a:

- Gerencia General, que garantiza los recursos necesarios para su implementación y promueve la aplicación de los lineamientos en los equipos de trabajo.
- Área de Recursos Humanos, que diseña, coordina y evalúa las acciones vinculadas al salario emocional.
- Colaboradores, que se comprometen a participar activamente en las actividades y a aplicar lo aprendido en su desempeño cotidiano.

Artículo 3. Políticas institucionales

3.1. Política de Conciliación de Vida Personal y Profesional

La empresa promoverá el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales de los trabajadores, implementando medidas de flexibilidad organizativa, programas de gestión del tiempo y espacios de diálogo, en concordancia con los criterios de planificación de acciones formativas de la Resolución N° 141-2016-SERVIR-PE.

3.2. Política de Reconocimiento y Retroalimentación

Se establecerán mecanismos permanentes de reconocimiento y retroalimentación al desempeño, los logros y las iniciativas de los colaboradores, tanto en el ámbito individual como grupal. Esta política se fundamenta en la lógica de retroalimentación y evaluación de aprendizajes planteada en la Resolución N° 299-2017-SERVIR-PE, asegurando que el reconocimiento esté vinculado al logro de objetivos organizacionales y al fortalecimiento del compromiso laboral.

3.3. Política de Desarrollo Personal y Profesional

La empresa garantizará programas de formación y capacitación continua orientados tanto al fortalecimiento de competencias profesionales como al crecimiento personal; de acuerdo con la Resolución N° 024-2021-SERVIR-PE, se realizarán diagnósticos de conocimientos que permitan identificar brechas, priorizar necesidades y diseñar planes de desarrollo ajustados a los objetivos organizacionales.

3.4. Política de Bienestar Emocional en el Trabajo

Se fomentará un entorno laboral saludable y respetuoso, en el que se promuevan intervenciones de autocuidado, manejo del estrés y fortalecimiento de habilidades socioemocionales. Estas acciones estarán alineadas con la visión integral de la capacitación descrita en la Resolución N° 141-2016-SERVIR-PE, asegurando que el bienestar emocional constituya un eje estratégico de la organización.

Artículo 4. Disposición final

Las políticas institucionales de salario emocional son de cumplimiento obligatorio en Maquiagro Liñán S.A.C., donde su implementación será supervisada por el Área de Recursos Humanos, que deberá realizar evaluaciones periódicas para establecer planes de mejora continua, en concordancia con los principios de gestión de capacidades y evaluación promovidos por SERVIR.