

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SALARIO EMOCIONAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN  
DE LAS AGENCIAS DE LA MACRO REGIÓN LIMA 1,  
2018”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORAS:**

**CÁRDENAS PAREDES, SUSAN HELEN**

**CORDOVA VELÁSQUEZ, ROXANA**

**NARIO CORDOVA, ELIZABETH ROSMERY**

**ASESOR:**

**DR. CARLOS ALBERTO CHOQUEHUANCA SALDARRIAGA**

**LIMA – 2018 – PERÚ**

### **Dedicatoria**

A nuestra familia que gracias a sus consejos y palabras de aliento nos motivan a cumplir con nuestros sueños.

Especialmente a Rosa María Isabel, Renato Nicolás y Paul Martín que con su afecto y cariño llenan nuestra vida de felicidad, y son fuente de motivación e inspiración para superarnos cada día más en busca de un futuro mejor.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecemos a Dios Todopoderoso por derramar bendiciones en nuestra vida y darnos fuerza, sabiduría, salud y oportunidad de alcanzar todos nuestros objetivos trazados.

Agradecer a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por habernos aceptado ser parte de ella y abrir las puertas de su seno científico para poder estudiar nuestra carrera y de manera muy especial a nuestro profesor del Ciclo de Tesis, Dr. Carlos A. Choquehuanca S. por su invaluable ayuda y asesoramiento, que han sido de gran importancia para la realización de nuestra tesis.

## **Presentación**

La presente investigación presenta la oportunidad de desarrollar un modelo de selección de factores permitiendo que los trabajadores trabajen motivados y así identificar cuales influyen en ellos positivamente y por ende mejorar el comportamiento organizacional.

En la presente tesis se presenta el marco teórico analizando los antecedentes nacionales e internacionales referidos al tema, asimismo, señala las bases teóricas referentes al clima organizacional y al salario emocional, ello con sus respectivas características, dimensiones e indicadores. Adicionalmente se desarrolla la definición de términos básicos del trabajo de investigación.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones a fin de promover la implementación de programas de bienestar y salud ocupacional, actividades de integración, fomentando una cultura de competitividad dentro de la empresa, y motivar a los trabajadores con premios y/o recompensas no pecuniarias (salario emocional).

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Ilustración	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problema de Investigación	1
1.2.1 Problema General	1
1.2.2 Problemas Específicos	2
1.3 Justificación	2
1.3.1 Justificación Teórica	2
1.3.2 Justificación Práctica	2
1.4 Objetivos	2
1.4.1 Objetivo General	2
1.4.2 Objetivos Específicos	2 - 3
II. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Antecedentes de la Investigación	4
A. Antecedentes Internacionales	4
B. Antecedentes Nacionales	5
2.2 Bases Teóricas	7
2.2.1 Variable 1	7
A. Definición	7
B. Dimensiones	8
C. Indicadores	11
D. Teorías	15
2.2.2 Variable 2	17
A. Definición	17

B.	Dimensiones	19
C.	Indicadores	20
D.	Teorías	23
2.3	Glosario de Términos	25
III.	HIPÓTESIS Y VARIABLES	28
3.1	Hipótesis General	28
3.2	Hipótesis Específicas	28
3.3	Identificación de variables	28
3.4	Operacionalización de Variables	28
3.5	Matriz de Consistencia	30
IV.	METODOLOGÍA	31
4.1	Tipo de Investigación	31
4.2	Diseño de Investigación	31
4.3	Unidad de Análisis	31
4.4	Población de Estudio	31
4.5	Tamaño de la muestra	31
4.6	Selección de la muestra	32
4.7	Técnicas de Recolección de datos	32
4.8	Procesamiento y análisis de datos	32
V.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	33
5.1	Análisis e interpretación de los resultados	33
5.2	Prueba de hipótesis	59
5.3	Discusión de resultados	65
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	70
	ANEXO	72
	Anexo 1. Trabajadores del BN de las Agencias de la Macro Región Lima 1	73
	Anexo 2. Dist. de la muestra del BN de las Agencias de la Macro R. Lima 1	74
	Anexo 3. Encuestas	75

## Índice de Tablas

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	40
TABLA 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA:.....	41
TABLA 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	44
TABLA 4: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA SOCIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	45
TABLA 5: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	46
TABLA 6: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO ORGANIZACIONAL.....	48
TABLA 7: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	49
TABLA 8: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN RECEPTIVA.....	50
TABLA 9: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO.....	51
TABLA 10: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO.....	52
TABLA 11: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL ASCENSO DE LOS EMPLEADOS.....	53
TABLA 12: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL ASEGURAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.....	54
TABLA 13: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL INCENTIVO A LOS EMPLEADOS.....	55
TABLA 14: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA RECOMPENSA.....	56
TABLA 15: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
TABLA 16: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACITACIÓN.....	58
TABLA 17: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL FEEDBACK.....	59
TABLA 18: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS LOGROS PERSONALES.....	60
TABLA 19: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.....	61
TABLA 20: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA LICENCIA POR ESTUDIOS.....	62
TABLA 21: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA COMPENSACIÓN POR HORAS EXTRAS.....	63
TABLA 22: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS PERMISOS DE ATENCIÓN DE SALUD.....	64
TABLA 23: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LAS HORAS FLEXIBLES.....	65
TABLA 24: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS.....	66
TABLA 25: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS NIVELES DE AUTONOMÍA.....	67
TABLA 26: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS.....	68
TABLA 27: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL BIENESTAR EMOCIONAL.....	69
TABLA 28: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SALARIO EMOCIONAL.....	70
TABLA 29: DATOS SOBRE EL PROCESO ORGANIZACIONAL Y EL SALARIO EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL BN.....	71
TABLA 30: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO ENTRE EL PROCESO ORGANIZACIONAL Y EL SALARIO EMOCIONAL.....	71

TABLA 31:DATOS SOBRE EL LIDERAZGO Y EL SALARIO EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL BN.....	72
TABLA 32: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO ENTRE EL LIDERAZGO Y EL SALARIO EMOCIONAL.....	72
TABLA 33:DATOS SOBRE LA RECOMPENSA Y EL SALARIO EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL BN.....	73
TABLA 34: PRUEBAS DE CHI-CUADRADO ENTRE LA RECOMPENSA Y EL SALARIO EMOCIONAL.....	73
TABLA 35:DATOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL SALARIO EMOCIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL BN.....	74
TABLA 36:PRUEBAS DE CHI-CUADRADO ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL SALARIO EMOCIONAL.....	74



## Índice de Ilustración

ILUSTRACIÓN 1: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, EN PORCENTAJES.....	44
ILUSTRACIÓN 2::RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA SOCIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	46
ILUSTRACIÓN 3:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	47
ILUSTRACIÓN 4:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO ORGANIZACIONAL, EN PORCENTAJES.....	48
ILUSTRACIÓN 5:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	49
ILUSTRACIÓN 6:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA COMUNICACIÓN RECEPTIVA, EN PORCENTAJES.....	50
ILUSTRACIÓN 7:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	51
ILUSTRACIÓN 8:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO, EN PORCENTAJES.....	52
ILUSTRACIÓN 9:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL ASCENSO, EN PORCENTAJES.....	53
ILUSTRACIÓN 10:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL ASEGURAMIENTO, EN PORCENTAJES.....	54
ILUSTRACIÓN 11:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL INCENTIVO A LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	55
ILUSTRACIÓN 12:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA RECOMPENSA, EN PORCENTAJES.....	56
ILUSTRACIÓN 13:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN PORCENTAJES.....	57
ILUSTRACIÓN 14:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACITACIÓN, EN PORCENTAJES.....	58
ILUSTRACIÓN 15:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL FEEDBACK, EN PORCENTAJES.....	59
ILUSTRACIÓN 16:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS LOGROS PERSONALES, EN PORCENTAJES .....	60
ILUSTRACIÓN 17:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO, EN PORCENTAJE.....	61
ILUSTRACIÓN 18:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA LICENCIA POR ESTUDIOS, EN PORCENTAJES.....	62
ILUSTRACIÓN 19:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LA COMPENSACIÓN POR HORAS EXTRAS, EN PORCENTAJES.....	63
ILUSTRACIÓN 20:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS PERMISOS DE ATENCIÓN DE SALUD, EN PORCENTAJES.....	64
ILUSTRACIÓN 21:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LAS HORAS FLEXIBLES, EN PORCENTAJES.....	65
ILUSTRACIÓN 22:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS EN PORCENTAJES.....	66
ILUSTRACIÓN 23:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE LOS NIVELES DE AUTONOMÍA, EN PORCENTAJES.....	67
ILUSTRACIÓN 24:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS, EN PORCENTAJES.....	68
ILUSTRACIÓN 25:RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL BIENESTAR EMOCIONAL, EN PORCENTAJES.....	69
ILUSTRACIÓN 26:RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EL SALARIO EMOCIONAL, EN PORCENTAJES.....	70

## **Resumen**

El objetivo de la investigación ha sido determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

Con ese objetivo se aplicó un cuestionario a 161 trabajadores de dicho Banco, con cuyas respuestas se elaboró una base de datos, que nos permitió organizar, presentar y describirlos, así como realizar las pruebas de hipótesis para determinar la significación estadística de las relaciones testeadas.

La principal conclusión de la investigación es que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

Palabras clave: clima organizacional, salario emocional.

### **Abstract**

The objective of the research has been to determine the relationship that exists between the organizational climate and the emotional salary of the National Bank workers of the agencies of the Macro Region Lima 1 2018.

With this objective, a questionnaire was applied to 161 workers of the Bank, with whose answers a database was prepared, which allowed us to organize, present and describe them, as well as to perform hypothesis tests to determine the statistical significance of the relationships tested.

The main conclusion of the investigation is that there is a significant relationship between the organizational climate and the emotional salary of the National Bank workers of the agencies of the Macro Region Lima 1 2018.

Keywords: organizational climate, emotional salary.

## **Introducción**

El objetivo de la investigación ha sido determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

En efecto, la idea era probar que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las Agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

El trabajo se presenta en cinco capítulos.

El capítulo I corresponde al planteamiento del problema y trata de situación problemática, el problema de investigación, justificación y los objetivos.

El capítulo II aborda el marco teórico y contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas y el glosario de términos.

El capítulo III está dirigido al tratamiento de las hipótesis, las variables y su operacionalización, así como de la matriz de consistencia.

El capítulo IV está referido a la metodología y consta de los siguientes ítems: tipo y diseño de investigación; unidad de análisis; población de estudio, tamaño de la muestra, selección de la muestra, técnicas de recolección de datos y procesamiento y análisis de datos.

El capítulo V contiene el análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis y la discusión de los resultados.

El trabajo se completa con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. Se rige por su estatuto, por la ley de la actividad empresarial del estado y supletoriamente por la ley general de instituciones bancarias, financieras y de seguros.

La visión que se plantea el Banco de la Nación es “ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad dentro de un marco de gestión basado en prácticas de buen gobierno corporativo y gestión del talento humano”. El hecho de ser un banco con numerosos servicios y numerosa afluencia de gente se genera la necesidad de contar con un personal debidamente motivado para mejorar el comportamiento organizacional siendo motivados con el salario emocional y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Las entidades bancarias hoy en día toman el clima organizacional y el salario emocional de manera más seria, la gerencia de estas entidades han desarrollado planes donde periódicamente evalúan a sus empleados para conocer el estado de estos temas y todo esto ya que son empresas que generan servicios a clientes, donde se percibe como se encuentra el clima de la empresa.

Muchas veces no es necesario que nuestro personal sepa completamente su labor, sino es necesario que exista un adecuado comportamiento organizacional, generando así un alto nivel de compromiso y eficiencia en su labor, permitiendo una óptima relación entre lo personal y lo laboral.

Por este motivo se presenta la oportunidad de desarrollar un modelo de selección de factores permitiendo que los trabajadores trabajen motivados y así identificar cuales influyen en ellos positivamente y por ende mejorar el comportamiento organizacional.

### **1.2 Problema de Investigación**

#### **1.2.1 Problema General**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

1. ¿Qué relación existe entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?
2. ¿Qué relación existe entre liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima1 2018?
3. ¿Qué relación existe entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación Teórica**

En el presente trabajo de investigación podremos identificar como los factores encontrados en el clima organizacional y el salario emocional pueden influenciar en los trabajadores del banco y así brindar una mejor atención a nuestros clientes.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Se busca que la institución donde estamos haciendo la investigación pueda encontrar los niveles de desmotivación de sus trabajadores que inciden en su comportamiento. Con los resultados también se podrá mejorar el comportamiento organizacional mediante los factores encontrados, que ayude al cumplimiento del objetivo.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar la relación que existe entre proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima1 2018.
2. Determinar la relación que existe entre liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

3. Determinar la relación que existe entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### A. Antecedentes Internacionales

**García (2017)** en su tesis titulada *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados*, se propuso que “la pequeña y mediana empresa (en adelante, PYME) apueste por la implementación, en la gestión de personas, de medidas dentro de lo que se conoce como salario emocional” (p. 6), en una investigación explicativa, de diseño no experimental y de corte transversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 225 personas, llegando a la conclusión, que llevar a cabo una política clara y coherente para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores, puede tener ventajas o beneficios para la empresa.

Ko y Kim (2014) en su tesis titulada *Las relaciones entre la inteligencia emocional, la relación interpersonal y la satisfacción laboral de las enfermeras clínicas de Corea del Sur*, se propuso investigar “Las relaciones entre la inteligencia emocional, la relación interpersonal y la satisfacción laboral entre las enfermeras clínicas” (p. 12), en una investigación correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 315 enfermeras que habían trabajado durante más de 6 meses en cinco hospitales generales, llegando a la conclusión, que la inteligencia emocional y la relación interpersonal contribuyeron a la satisfacción laboral de las enfermeras.

**De Haro y Castejón (2014)** en su tesis para obtener el grado profesional de licenciados en administración titulada *El papel de la inteligencia general, la personalidad y la inteligencia emocional en el éxito profesional al inicio de la carrera*, se propusieron analizar la relación entre la “Percepción de inteligencia emocional, inteligencia general y éxito profesional temprano” (p. 12), en una investigación descriptiva, de diseño no experimental de corte longitudinal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 130 graduados llegando a la conclusión que para las medidas de éxito profesional utilizadas, la inteligencia emocional percibida muestra una mayor correlación y contribuye más al éxito profesional que la inteligencia general.



**Restrepo** (2014), en su tesis para obtener el grado de licenciado de administrador titulada *La flexibilidad laboral y el salario emocional en Colombia*, se propuso determinar “La flexibilidad laboral y el salario emocional” (p. 11), en una investigación no experimental, de diseño corte longitudinal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 57 trabajadores, llegando a la conclusión que la flexibilidad laboral va más allá de las medidas de liberalización de formas contractuales y estrategias de reducción de costos.

**Young, Milner, Edmunds, Pentsil y Broman (2014)** en su tesis para obtener el grado profesional de licenciados en administración titulada *La tenue relación entre salario y satisfacción*, se propusieron “explorar más a fondo los factores relacionados con los empleados” (p.9), en una investigación exploratoria, de diseño cuasi experimental, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 79 personas, llegando a la conclusión que la insatisfacción se establece cuando las personas de altos ingresos han alcanzado un punto en el que han maximizado el potencial de ganancias y, por lo tanto, no ven un margen para el crecimiento financiero.

## **B. Antecedentes Nacionales**

**Terán (2017)** en su tesis para obtener el grado de licenciado de administrador titulada *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*, se propuso “revisar la literatura existente para esclarecer la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral” (p. 13) en una investigación no experimental, de diseño longitudinal, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 80 personas, llegando a la conclusión que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral.

**Espinoza, Ramos, y Vélchez (2017)** en su tesis para obtener el grado profesional de licenciados en administración titulada *Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima*, se propusieron “Evaluar la aplicación del salario emocional y su influencia en la calidad del clima laboral de los trabajadores en CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima” (p. 4),

en una investigación aplicada, de diseño Ex Post Facto, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 220 trabajadores de CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima., llegando a la conclusión que la aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral.

**Minchán (2017)** En su tesis para optar el grado académico de maestro en Gestión Pública, en su tesis denominada: *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017*. Se propuso “determinar la relación que existe entre el Salario Emocional y el Talento Humano de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables” (p. 7), en una investigación de tipo básica de diseño experimental, transversal de nivel correlacional, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 24 trabajadores que laboran en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, llegando a la conclusión que cuando la dimensión externa del talento humano es eficiente el nivel del salario emocional es adecuado.

**Baltazar (2017)** en su tesis para optar el Título de Licenciada en Trabajo Social, titulada: *Insatisfacción salarial en los trabajadores de la tienda Paris Jockey Plaza, Surco – Lima*, se propuso “conocer el nivel de insatisfacción salarial en los trabajadores de la tienda Paris Jockey plaza, Surco – Lima 2017” (p. 7), en una investigación descriptiva, la técnica observacional de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue aplicado a 90 persona, llegando a la conclusión que el clima organizacional y las interrelaciones personales se encuentran en una situación muy buena.

**Moreno, Seminario & Paredes (2016)** en su tesis para obtener el grado profesional de licenciados en administración titulada *Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley*, se propusieron “diseñar un lineamiento de fidelización del talento humano, basada en factores del Salario Emocional para los supervisores comerciales de Ripley e Identificar los beneficios de Salario Emocional más importantes para supervisores comerciales en tiendas Ripley.” (p. 12), en una investigación cuantitativa, de diseño exploratorio, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el

cuestionario que fue aplicado a 75 trabajadores, llegando a la conclusión que su aplicación para con la organización mejorara sus resultados de clima laboral para lograr a futuro la certificación en GPTW.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Clima organizacional**

#### **A. Definición**

**Kimmel (2004)** sostiene que el clima laboral resulta de la relación de aspectos como la interacción entre los trabajadores, condiciones que estén dadas en el trabajo y procesos de carácter tanto formal e informal, que cuando son atraídos por los trabajadores, influyen sobre los mismos y se reflejan en las conductas que estos emiten en su entorno laboral.

**Peterson (2006)** considera que el clima organizacional correspondería a las percepciones que tienen los trabajadores dentro de su organización, acerca de la estructura, procesos y el ambiente en el que laboran.

**Russel (1990)** afirma que el clima organizacional es la atmósfera laboral de una organización que está estrechamente vinculada con la motivación del colaborador y que señala las propiedades motivacionales del entorno de la misma.

**Palma (2004)** es de opinión que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

**Card y Krueger (1995)** expresa que el clima organizacional es un determinante que influye significativamente para que se pueda lograr la satisfacción individual de los trabajadores.

Para la investigación utilizaremos la definición de Russel (1990), en este contexto el clima organizacional se entenderá como el ambiente laboral de una organización que se relaciona con la motivación del colaborador y que señala las propiedades motivacionales del entorno de la misma.

### **PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL**

Brunet (1999), identifica dos tipos de agentes influyentes en el proceso del Clima Laboral:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los integrantes de la organización, que tienen la responsabilidad de instaurar el marco de actuación entre las necesidades de los colaboradores y los requerimientos del negocio indicados por la empresa; y los propios, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2007), refiere que las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

### **B. Dimensiones**

No todas las variables se pueden descomponer en más de un elemento,

este es el caso de las variables simples. No obstante, en las variables complejas resulta diferente, ya que por su naturaleza no pueden ser estudiadas como un todo, sino que deben ser descompuestas en partes constitutivas o dimensiones.

Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición

### **Concepto de Dimensión**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. (García Ramírez María Guadalupe – Ibarra Velásquez Luis Alberto en “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Juanajuato”, 2012, pág. 16)

Litwin y Stinger (citado por Amorós, 2008, p. 22) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

Álvarez (1993) determina como factores del clima organizacional 24 dimensiones: claridad organizacional, proceso organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño. Feedback, selección del personal, inducción e imagen de la organización.

Para nuestra investigación hemos considerado las siguientes dimensiones para el clima organizacional: proceso organizacional, liderazgo y recompensa.

## **DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para nuestra investigación hemos considerado las siguientes dimensiones para el clima organizacional: proceso organizacional, liderazgo y recompensa.

### **DIMENSIÓN: PROCESO ORGANIZACIONAL**

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que deseen. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

“Planificación es el proceso para establecer las metas y un curso de acción para alcanzarlas”. “Organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas establecidas”.

“Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. “Control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas”.

(James A.F. Stoner – R. Edward Freeman: “Administración”. Sexta Edic. (2002).

### **DIMENSION: LIDERAZGO**

“Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia

puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo”. (Stephen P. Robbins: “Comportamiento Organizacional “, 2009. pág. 385).

## **DIMENSION: RECOMPENSA**

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o pruebas para impedir ciertos tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas”. “El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayor salario y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso o desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables”. Chiavenato: “Administrac. de RRHH”. 2000. pág. 398).

### **C. Indicadores**

Una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren cómo se comporta dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores, aquellos que representan un indicio, señal o medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones.

## **INDICADORES DE LA DIMENSION: PROCESO ORGANIZACIONAL**

Para medir el proceso organizacional utilizaremos los siguientes indicadores: Resolución de conflictos, mecanismos para socializar a los empleados, los estilos y niveles de comunicación.

### **INDICADOR: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Este indicador es “uno de los aspectos esenciales de la administración de los recursos humanos es la solución de los conflictos laborales asumiendo una actitud global y de largo plazo. Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica entre la organización, los miembros de ésta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional”. (Idalberto Chiavenato - 2000. Administración de los RRHH., pág. 525)

### **INDICADOR: SOCIALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

“A medida que nuevos empleados ingresan en la empresa, se requiere que se integren a sus funciones mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es: 1- Los objetivos básicos de la organización; 2- Los medios elegidos para lograr los objetivos; 3- Las responsabilidades



inherentes al cargo; 4- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función; 5- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa” (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 280)

#### **INDICADOR: NIVEL DE COMUNICACIÓN**

Canales bidireccionales de comunicación de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba. (Chiavenato: Administración de Recursos Humanos”. pág. 60)

#### **INDICADORES DE LA DIMENSION: LIDERAZGO**

Para medir el liderazgo utilizaremos los siguientes indicadores: motivación, comunicación receptiva y trabajo en equipo.

#### **INDICADOR: MOTIVACIÓN**

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.<sup>5</sup> Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo”. (Stephen P. Robbins – 2009. Comportamiento Organizacional, pág. 175)

#### **INDICADOR: COMUNICACIÓN RECEPTIVA**

Comunicación receptiva es lo que el que escucha, recibe y entiende de un compañero de comunicación. Comunicación expresiva es lo que una persona trata de transmitir hacia otra por medio de gestos, habla- do, escrito o por señas. (MaryAnn Demchak, CharRickard&MartyElquist: “Claves Para Enriquecer La Comunicación Receptiva”. Jul 2002)

#### **INDICADOR: TRABAJO EN EQUIPO**

Este indicador consiste en el desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios

humanos y técnicos puestos a su alcance (Olaz, 2009, citado por Diana Constanza Ramos Moreno, en “El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”, 2012, pág. 95)

### **INDICADORES DE LA DIMENSION: RECOMPENSA**

Para medir la recompensa utilizaremos los siguientes indicadores: cumplimiento de metas, promoción de ascenso e incentivo.

#### **INDICADOR: PROMOCION DE ASCENSO**

El indicador ascenso es uno de los “factores motivacionales, que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 7)

#### **INDICADOR: ASEGURAMIENTO**

“El aseguramiento universos en salud es un proceso orientado a lograr que toda la población residente en el territorio nacional disponga de un seguro de salud que le permita acceder a un conjunto de prestaciones de salud de carácter preventivo, promocional, recuperativo y de rehabilitación, en condiciones adecuadas de eficiencia, equidad, oportunidad, calidad y dignidad, sobre la base del Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS)” (Art. 3 de la Ley Nº 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud. Lima, Perú. El Peruano 30/03/2009)

#### **INDICADOR: INCENTIVOS**

En concepto de incentivos indica que “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 9).

#### **D. Teorías**

Existen varias teorías que explican sobre el clima organizacional, entre las más importantes tenemos, la de Douglas McGregor, Herzberg, de Rensis Likert, conforme se describen a continuación:

Douglas McGregor(1994) en su libro “El lado humano de las organizaciones”, sostiene que la teoría X es el punto tradicional sobre la dirección y control sobre la naturaleza y conducta humana en las organizaciones, donde sostiene que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la empresa (p. 33) La teoría Y, señala que es la integración de los objetivos individuales con los de la organización, donde esboza tres supuestos: primero, la aplicación de esfuerzo físico y mental humano en el trabajo es tan natural como jugar o descansar; segundo, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete; y tercero, el compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro (p. 45)

La teoría X sostiene que el trabajo en organizaciones manejadas de esta manera puede ser repetitivo, y las personas a menudo se sienten motivadas con un enfoque de "zanahoria y palo". Las evaluaciones de rendimiento y la remuneración generalmente se basan en resultados tangibles, como las cifras de ventas o la producción del producto, y se utilizan para controlar al personal y vigilar. (Herzberg (1965).

La teoría Y señala que las personas tienen una mayor responsabilidad y los gerentes las alientan a desarrollar sus habilidades y sugerir mejoras. Las evaluaciones son regulares, pero, a diferencia de las organizaciones de teoría X, se utilizan para fomentar la comunicación abierta en lugar del personal de control. Las organizaciones de teoría Y también brindan a los empleados oportunidades frecuentes de promoción. (Herzberg 1965)

Likert (1965) indica que, la teoría de Clima Laboral establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Herzberg (2007) señala en esta teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores: los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

“El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar

un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización”. (García Ramírez María Guadalupe – Ibarra Velásquez Luis Alberto en “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Juanajuato”, 2012, pág. 14).

“El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.”(Rodríguez 1999, citado por García Ramírez María Guadalupe – Ibarra Velásquez Luis Alberto en “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Juanajuato”, 2012, pág. 16)

## **2.2.2 Salario emocional**

### **A. Definición**

Figuroa y Shaheed (1995) señalan que, el salario emocional significa agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado, productos o servicios que significan más para un empleado que solo dinero. Sobre la base de que el dinero es la forma principal para que el empleado obtenga una compensación por su trabajo, un salario emocional tiene tres ventajas principales en solo un aumento salarial.

Towers (2018) precisa que ofrecer horas de trabajo flexibles o beneficios como el cuidado de niños ayuda a los padres a conciliar su trabajo y su vida familiar. Oportunidades de autodesarrollo y mejoramiento: cursos de desarrollo de talentos, entrenamiento, tutoría, aprender nuevas habilidades e idiomas.

Ferrara (1993) señala que los empleados que pueden equilibrar su

vida profesional y personal trabajan con un horario flexible, tienen un gerente que reconoce su trabajo y proporciona un sentido de autonomía, se benefician de un buen ambiente de trabajo con oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la empresa.

Se denomina salario ya que busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se nombra emocional debido a que depende de la satisfacción de necesidades de los colaboradores, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Si bien son diversas las definiciones de salario emocional, en su mayoría se centran en que este término se refiere a factores que no están relacionados con el factor económico o monetario, sino muy por el contrario con factores que permiten el aumento de la satisfacción de los colaboradores garantizando su permanencia en la organización.

Para Pasamar y Valle (2011), el alcance del trato a los colaboradores como talento humano, es parte primordial de la organización y herramienta de cambio y mejora. Estos autores también manifiestan, que la actual tendencia en las empresas son los enfoques de políticas retributivas, enfocados a facilitar herramientas para que los colaboradores puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional.

### **VENTAJAS DEL SALARIO EMOCIONAL**

Darle más importancia a las relaciones y a la calidad de dirección contribuye mejorar la productividad y la competitividad. El reconocimiento justo y habitual a los colaboradores, es sumamente significativa, debido a que motiva a este haciendo que cada vez mejore con respecto a su desempeño laboral. Incrementar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas, consideradas y apreciadas en su zona de trabajo lo que beneficia a la autoestima de los mismos. Incrementa de manera inconsciente el rendimiento laboral de las personas ya que ellos esperan que se les otorgue la oportunidad de crecer, desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de la organización. El salario emocional genera un compromiso del colaborador con la empresa, lo que

incrementa significativamente la productividad y por ello los resultados que gracias a esto obtiene la organización. Y además retiene a los buenos trabajadores por su voluntad propia. (Rodolfo, 2005).

### **LIMITACIONES DEL SALARIO EMOCIONAL**

El gerente o líder debe tener muy en cuenta de que el impacto de una recompensa se pierde si el plazo entre la acción y la retribución es demasiado largo. La recompensa debe ser entregada al tiempo correcto del comportamiento que lo hizo merecedor de dicha distinción, no más tarde. (Susana, 2012) No todos los trabajadores son excelentes en las empresas, por lo que se debe tener muy en cuenta el mantenerlos motivados a fin de no crear un ambiente de envidia e insatisfacción.

#### **B. Dimensiones**

Pita (2016), propone tres dimensiones para el salario emocional: oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional.

Borja y Briceño (2009) en un trabajo sobre diseño de un instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial de una empresa, emplean las siguientes dimensiones para el salario emocional: participación en proyectos desafiantes, variedad de actividades y desafíos, red de conexiones, desarrollo personal, desarrollo profesional, dificultades intrínsecas en el trabajo.

### **DIMENSIONES DEL SALARIO EMOCIONAL**

En las dimensiones nombradas hemos llegado a la conclusión de utilizar las tres dimensiones que propone Pita (2016): oportunidades de desarrollo, horas flexibles y bienestar emocional.

#### **DIMENSIÓN: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**

“El desarrollo de personal debe considerarse como una estrategia clave para que la empresa sobreviva y crezca. La organización tiene una serie de metas, objetivos y necesidades que debe satisfacer y para ello requiere de la intervención del ser humano como elemento fundamental para lograr su funcionamiento. Sin embargo, esto debe ocurrir como consecuencia de una relación armoniosa entre el individuo y la

organización donde las necesidades tanto de uno como del otro se vean plenamente correspondidas. Cuando un individuo se integra a una organización, la empresa debe proveer las condiciones necesarias para desarrollar al máximo las potencialidades de los trabajadores en pro de lograr los objetivos organizacionales y conseguir un alto nivel de productividad y la reciprocidad derivada de tal relación. Debe también satisfacer las necesidades de autoestima, autorrealización, cooperación, respeto mutuo, y oportunidades de desarrollo de los empleados”. (María Alejandra Paulin. María Daniela Quintero: “Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional” pág. 8. Caracas. Oct 2006)

### **DIMENSIÓN: HORARIOS FLEXIBLES**

Consiste en asegurar que no sea necesario estar en la oficina la jornada laboral, siempre que se saque adelante el trabajo completo. Esta situación es muy atractiva para empleados con niños, otras personas bajo cuidado o estudios.

### **DIMENSION: BIENESTAR EMOCIONAL**

Se entiende “por bienestar emocional el estado de equilibrio existente entre nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. La coherencia entre nuestras necesidades y nuestra realidad. Todo ello es posible gracias a obrar respetando nuestro sistema de creencias y valores (es decir, aquel “material” que define quiénes somos) y respetando el sistema de las personas que conviven con nosotros”. (María Teresa Mata Massó, Sicóloga Clínica. 2018. Del InstitutMensalus S.L. – Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya)

## **C. Indicadores**

### **INDICADORES DE LA DIMENSION OPORTUNIDADES DE DESARROLLO**



Para medir la dimensión oportunidades de desarrollo utilizaremos los siguientes indicadores: capacitación, feedback y logros personales.

#### **INDICADOR: CAPACITACIÓN**

“La capacitación es una técnica de administración de los recursos humanos para su vinculación con los ambientes interno de la organización” (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 12).

#### **INDICADOR: FEEDBACK (RETROALIMENTACION)**

Retroalimentación de datos (feedback de datos): técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 127)

#### **INDICADOR: LOGROS PERSONALES**

“El empleado es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la organización”. “El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo. Por consiguiente, los funcionarios se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral, dado que saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado”. (Douglas McGregor 1994, citado Juan Martín: “Conoces la Teoría X y la Teoría Y”. 2017)

#### **INDICADORES DE LA MENSION HORARIOS FLEXIBLES**

Para medir los horarios flexibles utilizaremos los siguientes indicadores: licencia por estudios, compensación por horas extras y permiso por atenciones de salud.

#### **INDICADOR: LICENCIA POR ESTUDIOS**

“Las licencias por estudios no están reguladas por ley con lo cual la decisión de acceder a este tipo de licencia depende del empleador. Normalmente un empleador se beneficia de un trabajador que adquiere nuevos conocimientos. Las licencias sin goce son de común acuerdo entre el trabajador y el empleador; lo importante es que se precise de cuánto tiempo va a ser la licencia para que al finalizar ese periodo el trabajador pueda regresar a sus labores”. (Abog. Laboralista Carlos Cárdenas. Lima, 2018.)

#### **INDICADOR: COMPENSACIÓN POR HORAS EXTRAS**

La compensación por horas extras es un tipo de compensación financiera indirecta que constituye parte del salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de seguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicios), participación de las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.) (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 41)

#### **INDICADOR: PERMISO POR ATENCIÓN DE SALUD**

“Permiso por enfermedad. Se otorga al trabajador para concurrir a las dependencias de salud autorizadas o de su preferencia, debiendo a su retorno acreditar la atención con la respectiva constancia firmada por el médico tratante, sin el cual no se justificará el tiempo utilizado”.(Art. 2.2.1 del Manual Normativo de Personal N° 003-93-DNP “Licencias y Permisos”)

De lo anterior se deduce que el permiso justificado por atención de salud no ocasiona descuento de las remuneraciones, esta situación también se corrobora en el Art. 18 del Reglamento Interno de Trabajo de la SUNAT en su Resolución de Superintendencia N° 090-2001/SUNAT. “los permisos por citas para atención médica no ocasionan descuento

alguno de remuneración. Este tipo de permiso debe justificarse con la respectiva citación o con la constancia de atención médica”.

### **INDICADORES DE LA DIMENSION BIENESTAR EMOCIONAL**

Para medir la dimensión bienestar emocional utilizaremos los siguientes indicadores: actividades recreativas, niveles de autonomía y reconocimiento.

#### **INDICADOR: ACTIVIDADES RECREATIVAS**

Planes recreativos. Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: Asociación recreativa o club / Áreas de descanso en los intervalos de trabajo / Música ambiental / Actividades deportivas / Paseos y excursiones programadas, etc. (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, pág. 49)

#### **INDICADOR: NIVELES DE AUTONOMÍA**

“Las organizaciones deben fomentar la curiosidad intelectual de los trabajadores, su capacidad de toma de decisiones y asunción de retos para adaptarla a entornos cambiantes (March, 1991). Así, una primera premisa de la generación de conocimiento es incentivar la creatividad y autonomía de los empleados” (Guillermo Pérez-Bustamante Ilander, Fabiola Sáenz Blanco: “Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas”, Colombia -2009)

#### **INDICADOR: RECONOCIMIENTO**

Los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. (Chiavenato: Gestión. del Talento Humano, pág. 130).

### **D. Teorías**

Haro (2018) la clave para retener el talento más buscado es el salario emocional. Uno de los flagelos que experimentan las empresas del sector informático y digital es, sin duda, la alta rotación de talento. Por esta razón, para minimizar el vuelo de profesionales, los departamentos de recursos humanos deben enfocarse en la satisfacción y la motivación de sus equipos.

Stacey (1989) nos enfrentamos a las primeras generaciones de trabajadores que no eligen su trabajo solo por el salario, pero valoran otros aspectos y optan siempre por el que más puede compensar: el que ofrece horarios flexibles, el que está al lado de casa, el que te permite trabajar de forma remota, el que te paga un seguro de salud, el que te permite innovar, etc., etc.

Cook, Berger y Peggy (2000) señalan que las personas que ponen precio a todo son aquellos que no valoran nada. Hoy en día, estos son los más populares y los más importantes en el campo tecnológico nacional:

- ☐ Horario con cierta flexibilidad
- ☐ Teletrabajo cuando sea necesario
- ☐ Entrenamiento constante en un entorno tan cambiante
- ☐ Oportunidad de crecimiento y participación en la toma de decisiones
- ☐ Días adicionales en caso de baja por paternidad / maternidad

Ferrara (1993) indica que los trabajadores serán los primeros en proyectar la imagen que perciben de su propia organización. Si desde el principio lo hacemos mal, provocaremos una acumulación de rumores que luego será muy difícil de contrarrestar.

Peterson (2006) señala que hay innumerables opciones, tantas como tu ingenio sea capaz de desarrollar. Para hacerlo bien y elegir las acciones que mejor se adaptan, solo es necesario preguntarles y saber cuáles son sus intereses y preocupaciones. Alinear la misión, visión y valores de la empresa con los trabajadores nos ayudará a seducirlos y a crear un equipo motivado, feliz y productivo.

Salario Emocional “son todas aquellas retribuciones no económicas a las que un trabajador puede acceder dentro de la empresa, y que tiene como objetivo incentivar, motivar, ayudar en el auto liderazgo personal, crear felicidad y bienestar laboral, y lograr un entorno positivo de desempeño, mejorando su calidad de vida dentro y fuera de la jornada diaria” (Daniel Colombo, Coaching Internacional, 2018).

## **2.3 Glosario de Términos**

Ambiente físico. Se refiere al espacio geográfico en que una persona se desenvuelve en el trabajo (Ruberg, 2010, p. 6).

Ambiente Social: Se refiere a todo el espacio de desarrollo entre personas en términos laborales (Ruberg, 2010, p. 6).

Colaborador. Es la persona comprometida en la realización de una tarea y con las metas trazadas por la organización (Ruberg, 2010, p. 9).

Conflictos. Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas (Ruberg, 2010, p. 10).

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Amorós, 2008, p. 22).

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo (Amorós, 2008, p. 22).

Desarrollo de habilidades. El desarrollo de habilidad personales en el trabajo se manifiesta con el desarrollo persona de talentos como por ejemplo que una tímida pueda hablar con fluidez y confianza cuando habla de un tema (Ruberg, 2010, p. 11).

Entorno Laboral. Es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, sin embargo, las características que lo determinan son difíciles de precisar (Ruberg, 2010, p. 14).

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento (Amorós, 2008, p. 22).

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la

organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Amorós, 2008, p. 22).

**Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Amorós, 2008, p. 22).

**Participación.** En general, se recomienda y se usa ampliamente la participación en la investigación de intervención, pero, a nuestro entender, ningún estudio ha incluido datos cuantitativos sobre las percepciones de los empleados (Ruberg, 2010, p. 19).

**Personales.** Se refiere a las relaciones internas como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc. (Ruberg, 2010, p. 20).

**Productividad.** Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (Ruberg, 2010, p. 21).

**Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho (Amorós, 2008, p. 22).

**Relaciones.** Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados (Ruberg, 2010, p. 24).

**Responsabilidad (empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo (Amorós, 2008, p. 22).

**Satisfacción laboral.** Consecuencia de estados afectivos favorables que manifiesta el colaborador con respecto a su centro de labores (Ruberg, 2010, p. 25).

**Valoración.** El valor del trabajo realizado (VOWD) es una técnica de gestión de proyectos para medir y estimar el costo del proyecto en un punto en el tiempo (Ruberg, 2010, p. 26).

**Variables Causales.** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados (Likert, 1965).

**Variables Finales.** Estas variables surgen como resultado del efecto de las

variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida (Likert, 1965).

Variables Intermedias. Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales (Likert 1965)

### **III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las Agencias de la Macro Región Lima 1.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

1. Existe una relación significativa entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.
2. Existe una relación significativa entre liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima1 2018.
3. Existe una relación significativa entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

#### **3.3 Identificación de variables**

Clima organizacional. Son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Salario emocional. Es la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

#### **3.4 Operacionalización de Variables**

Clima organizacional. Para operacionalizar esta variable la he desagregado en las siguientes dimensiones: proceso organizacional, liderazgo y recompensa

Para medir la dimensión de proceso organizacional utilizaremos los siguientes indicadores: resolución de conflictos, mecanismos para sociabilizar a los empleados y estilos y niveles de comunicación.

Para medir la dimensión de liderazgo utilizaremos los siguientes indicadores: motivación, comunicación receptiva y trabajo en equipo.

Para medir la dimensión de recompensa utilizaremos las siguientes dimensiones: promociones de ascenso, cumplimiento de metas e incentivo.



Salario emocional. Para operacionalizar esta variable la he desagregado en las siguientes dimensiones: oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y bienestar emocional.

Para medir la dimensión oportunidades de desarrollo utilizaremos los siguientes indicadores: capacitación, feedback y logros personales.

Para medir la dimensión de los horarios flexibles utilizaremos los siguientes indicadores: beneficios sociales, utilidades recreativas y de integración y satisfacción del trabajador.

Para medir la dimensión bienestar emocional utilizaremos los siguientes indicadores: retos profesionales, niveles de autonomía y reconocimiento.

La tabla 1 resume la operacionalización de las variables.

*Tabla 1: Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Proceso Organizacional	Resolución de conflictos
		Socialización de los empleados
		Nivel de comunicación
	Liderazgo	Motivación
		Comunicación receptiva
		Trabajo en equipo
	Recompensa	Ascenso
		Aseguramiento
		Incentivo
	Oportunidades de Desarrollo	Capacitación
Feedback		
Salario emocional	Horarios Flexibles	Logros personales
		Licencia por estudios
		Compensación por horas extras
	Bienestar emocional	Permiso por atenciones de salud
		Actividades recreativas
		Niveles de autonomía
		Reconocimiento

### 3.5 Matriz de Consistencia

Tabla 2: Matriz de Consistencia:

Clima organizacional y salario emocional de los trabajadores del Banco de la Nación, de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018								
Objeto de estudio	Problemas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método	
Trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Clima organizacional	Proceso Organizacional	Resolución de conflictos	Para realizar la investigación hemos elaborado una base de datos en el software SPSS versión 25, con las respuestas a los cuestionarios, lo que nos permitió describir los indicadores, las dimensiones y las variables; establecer las relaciones entre ellos y hacer la prueba de hipótesis de las hipótesis planteadas.	
	¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.			Socialización de los empleados		
						Nivel de comunicación		
					Liderazgo	Motivación		
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			Comunicación receptiva		
						Trabajo en equipo		
					1. ¿Qué relación existe entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?	1. Determinar la relación que existe entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.		1. Existe una relación significativa entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.
	Aseguramiento							
	Incentivo							
	2. ¿Qué relación existe entre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?	2. Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.	2. Existe una relación significativa entre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.	Salario emocional	Oportunidades de Desarrollo	Capacitación		
						Feedback		
						Logros personales		
	3. ¿Qué relación existe entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018?	3. Determinar la relación que existe entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.	3. Existe una relación significativa entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.		Horarios Flexibles	Licencia por estudios		
								Compensación por horas extras
								Permiso por atenciones de salud
						Bienestar emocional		Actividades recreativas
								Niveles de autonomía
								Reconocimiento

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es correlacional. Hernández, Fernández y Baptista, (2010) sostiene que una investigación correlacional permite analizar si existe una relación significativa entre dos o más variables.

En efecto, en nuestra investigación hemos tratado de medir el grado de relación que existe entre el proceso organizacional y el salario emocional en los trabajadores del Banco de la Nación de las Agencias de la Macro Región Lima 1, durante el año 2018.

### 4.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que una investigación no experimental es aquella en la que no se manipulan las variables. Y que los datos de corte transversal corresponden a datos que se recolectan en un momento en el tiempo.

En efecto, en nuestra investigación no hemos manipulado las variables y los datos los hemos recogido en un momento en el tiempo

### 4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es un trabajador que labora en las Agencias del Banco de la Nación de la Macro Región Lima 1.

### 4.4 Población de Estudio

El objeto de estudio está constituido por 236 trabajadores repartidos en 49 agencias del Banco de la Nación de la Macro Región Lima 1 (ver anexo 02).

### 4.5 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Dónde: Z es el valor estandarizado de la variable en la abscisa

p es la probabilidad de acertar

q es la probabilidad de no acertar

E es el error permitido

Para un nivel de significación del 5 %, tendríamos los siguientes valores:

Z = 1.96

p = 0.5

$$q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

Aplicando la fórmula el resultado es  $n = 384.16$ .

Ajustando dicho valor para una muestra finita, a través de la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dónde:  $n_0$  es el valor ajustado para poblaciones finitas

$N$  es el tamaño de la población

Se obtuvo el resultado  $n_0 = 161.2$ , que redondeado es 161.

#### **4.6 Selección de la muestra**

El tamaño de la muestra se distribuyó de acuerdo a la importancia relativa de cada una de las agencias de la Macro Región Lima 1 (ver anexo 4).

#### **4.7 Técnicas de Recolección de datos**

La técnica de recolección de datos es la encuesta.

#### **4.8 Procesamiento y análisis de datos**

Para realizar la investigación hemos elaborado una base de datos en el software SPSS versión 25, con las respuestas a los cuestionarios, lo que nos permitió describir los indicadores, las dimensiones y las variables; establecer las relaciones entre ellos y hacer la prueba de hipótesis de las hipótesis planteadas.

## V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

#### 5.1.1 Resultados sobre el clima organizacional

En esta parte de la investigación presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario. Luego, una síntesis de los indicadores para apreciar los resultados sobre las dimensiones. Y, en tercer lugar, una síntesis de las dimensiones sobre la variable clima organizacional.

##### A. Resultados sobre el proceso organizacional

En la tabla 3 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de conflictos, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P. 28. La empresa afronta los conflictos laborales de manera efectiva.

P.29. La empresa toma en consideración el punto de vista de los trabajadores.

P.30.La empresa respeta las normas existentes en material laboral.

Tabla 3

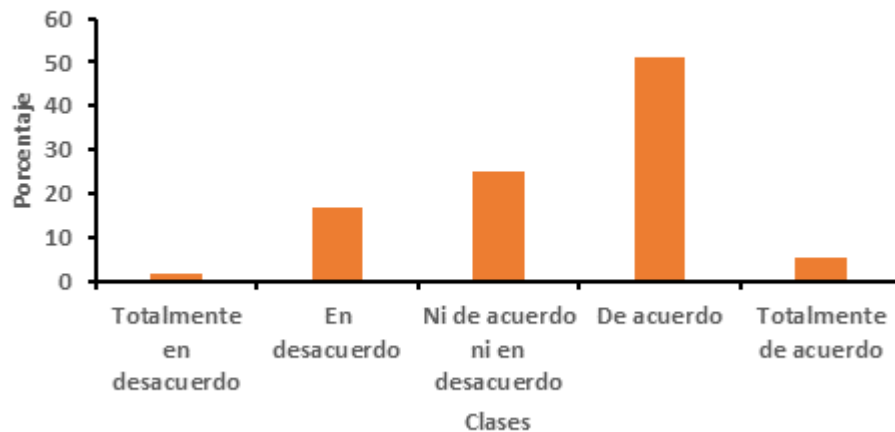
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de conflictos*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1.9	1.9
En desacuerdo	27	16.8	18.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	24.8	43.5
De acuerdo	82	50.9	94.4
Totalmente de acuerdo	9	5.6	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (50.9 %) están de acuerdo con la resolución de conflictos, 24 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16.8 % están en desacuerdo, 5.6 % están completamente de acuerdo y 1.9 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 1.

**Ilustración 1: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la resolución de conflictos, en porcentajes**



En la tabla 4 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario para medir el éxito de las estrategias de la empresa para promover un proceso de socialización de los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.31. La empresa realiza actividades de integración con los trabajadores.

P.32. En la empresa existe un trato igualitario sin distinción de puestos.

P.33. La empresa siempre realiza un proceso de inducción al personal nuevo.

**Tabla 4**

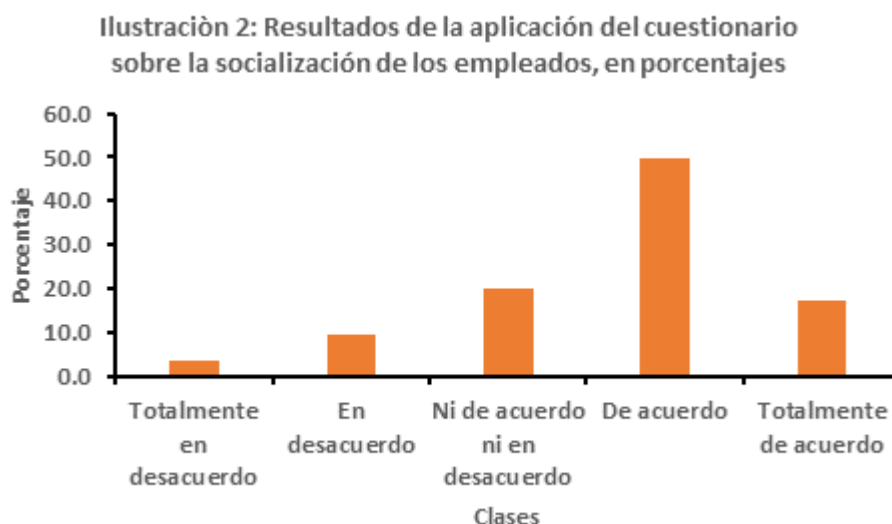
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la socialización de los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	3.7	3.7
En desacuerdo	15	9.3	13.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	19.9	32.9
De acuerdo	80	49.7	82.6
Totalmente de acuerdo	28	17.4	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (49.7 %) están de acuerdo con las estrategias de la empresa para promover un proceso

de socialización de los empleados, 19.9 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17.4 % están completamente de acuerdo, 9.3 % están en desacuerdo y 3.7 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 2.



En la tabla 5 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario de la percepción de los empleados sobre el nivel de comunicación que tiene la empresa, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.34. El jefe inmediato mantiene una comunicación fluida con el personal.

P.35. El jefe inmediato comunica a tiempo las metas establecidas por la empresa.

P.36. Se realiza continuamente reuniones de coordinación de trabajo.

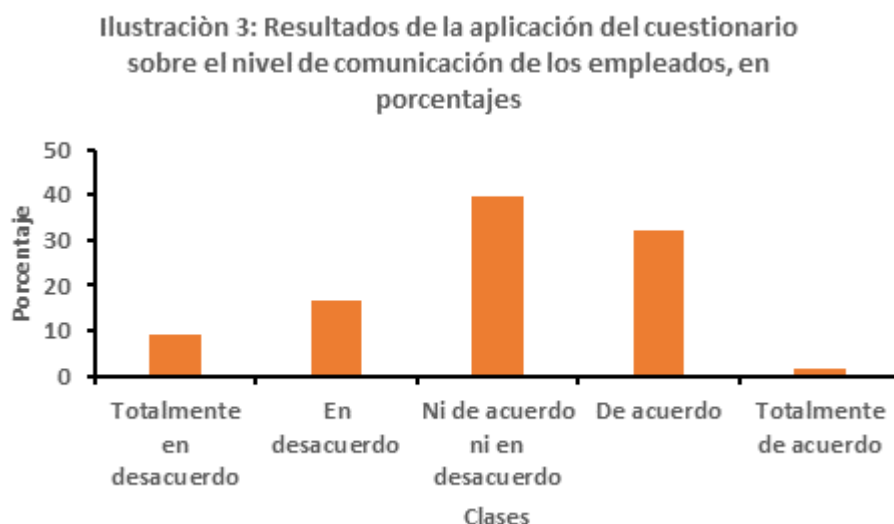
Tabla 5

*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el nivel de comunicación de los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	9.3	9.3
En desacuerdo	27	16.8	26.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	39.8	65.8
De acuerdo	52	32.3	98.1
Totalmente de acuerdo	3	1.9	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (39.8 %)no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el nivel de comunicación, 32.3 % están de acuerdo, 16.8 % están en desacuerdo, 9.3 % están totalmente en desacuerdo y 1.9 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 3.



En la tabla 6 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso organizacional, expresados en valores absolutos y porcentuales.

El proceso organizacional es una dimensión de la variable clima organizacional. Dicha dimensión se descompone a su vez en tres indicadores (resolución de conflictos, socialización de los empleados y nivel de comunicación).

De manera que la tabla del proceso organizacional es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión, lo cuales han sido glosado en línea anteriores.



Tabla 6

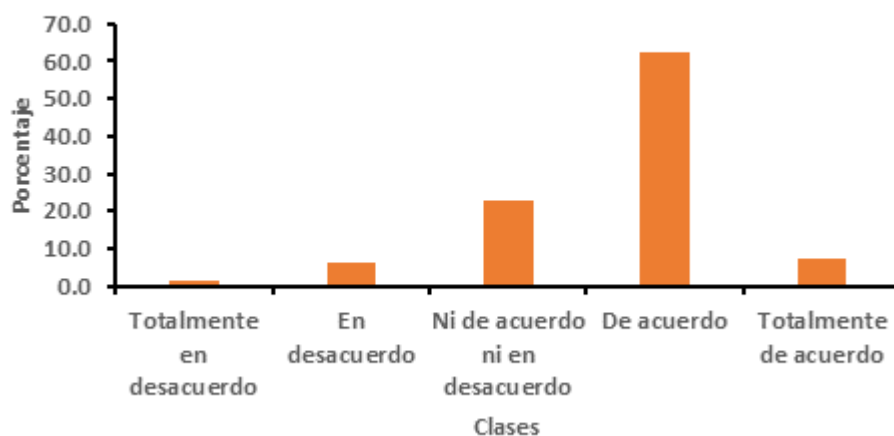
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso organizacional*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.2	1.2
En desacuerdo	10	6.2	7.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	23.0	30.4
De acuerdo	100	62.1	92.5
Totalmente de acuerdo	12	7.5	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (62.1) % están de acuerdo con el proceso organizacional, (23.0 %)no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7.5 % están totalmente de acuerdo, 6.2 % están en desacuerdo y 1.2 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 4.

**Ilustración 4: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el proceso organizacional, en porcentajes**



## B. Resultados sobre el liderazgo

En la tabla 7 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación de los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas: P.37.La empresa realiza retroalimentación positiva a los trabajadores. P.38.La empresa permite ampliar conocimientos mediante capacitaciones continuas.

P.39.La empresa brinda al trabajador oportunidades de promoción profesional.

Tabla 7

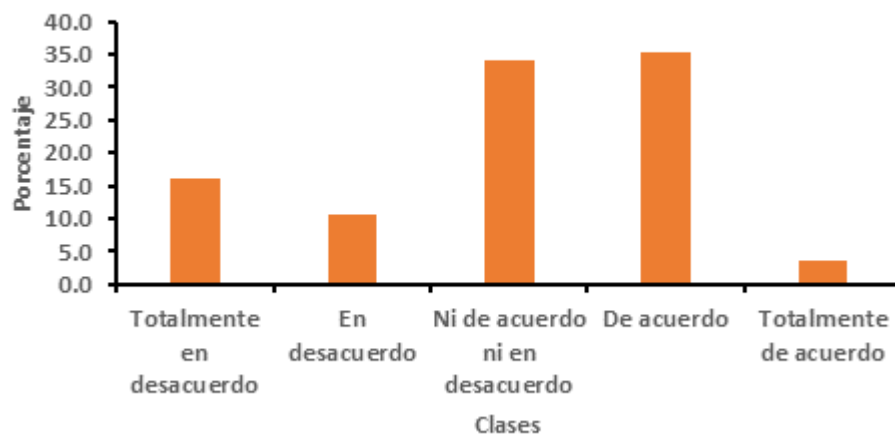
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación de los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	26	16.1	16.1
En desacuerdo	17	10.6	26.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	34.2	60.9
De acuerdo	57	35.4	96.3
Totalmente de acuerdo	6	3.7	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (35.4 %) están de acuerdo con la motivación a los empleados, 34.2 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16.1 % están totalmente en desacuerdo, 10.6 % están en desacuerdo y 3.7 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 5.

**Ilustración 5: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la motivación de los empleados, en porcentajes**



En la tabla 8. presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la comunicación receptiva, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.40.El jefe inmediato ha establecido normas y tareas claras para todos.

P.41.El jefe inmediato brinda información fluida, clara y precisa.

P.42.La comunicación con el jefe inmediato es empática.

Tabla 8

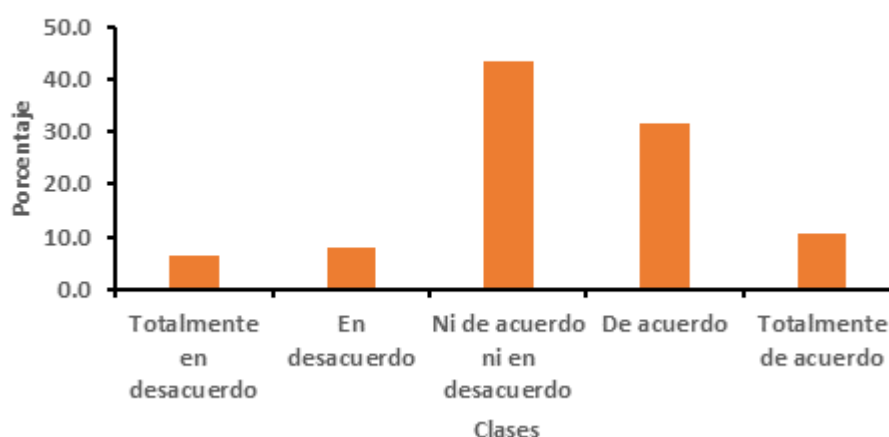
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la comunicación receptiva*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	6.2	6.2
En desacuerdo	13	8.1	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	43.5	57.8
De acuerdo	51	31.7	89.4
Totalmente de acuerdo	17	10.6	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (43.5 %) no están de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación receptiva, 31.7 % están de acuerdo, 10.6 % están totalmente de acuerdo, 8.1 % están en desacuerdo y 6.2 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 6.

**Ilustración 6: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la comunicación receptiva, en porcentajes**



En la tabla 9. Presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo de los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.43.El jefe inmediato ha establecido normas y tareas claras para todos.

P.44.El jefe inmediato brinda información fluida, clara y precisa.

P.45.La comunicación con el jefe inmediato es empática.

Tabla 9

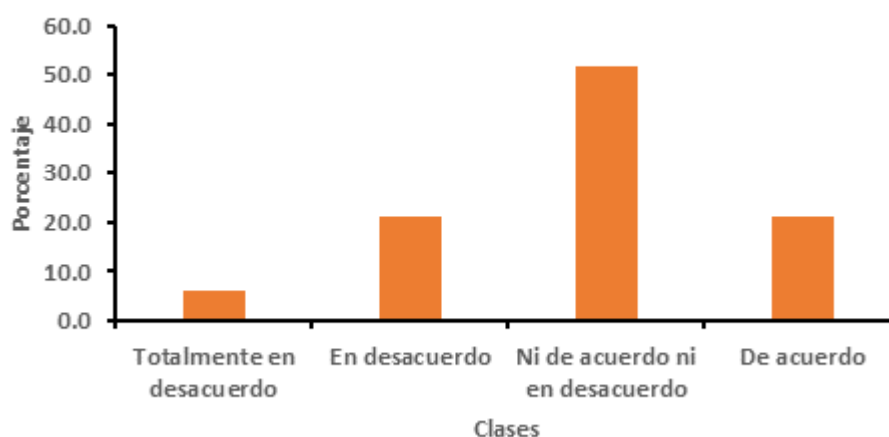
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	6.2	6.2
En desacuerdo	34	21.1	27.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	83	51.6	78.9
De acuerdo	34	21.1	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (51.6 %) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el trabajo en equipo de los empleados, 21.1 % están de acuerdo y también en desacuerdo y 6.2 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 7.

**Ilustración 7: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el trabajo en equipo de los empleados, en porcentajes**



En la tabla 10. Presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo, expresados en valores absolutos y porcentuales. Dicha tabla es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión que hemos glosado en tres indicadores (resolución de conflictos, socialización de los empleados y nivel de comunicación).

Tabla 10

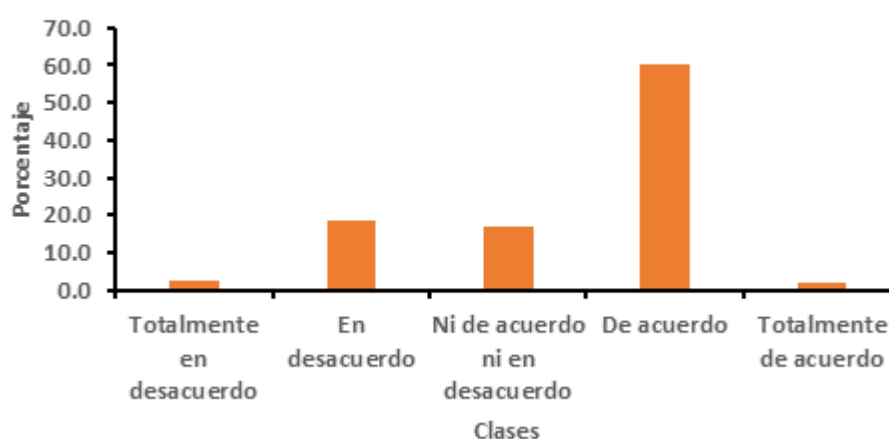
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2.5	2.5
En desacuerdo	30	18.6	21.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	16.8	37.9
De acuerdo	97	60.2	98.1
Totalmente de acuerdo	3	1.9	
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (60.2) % están de acuerdo con el liderazgo de la empresa, 18.6 % están endesacuerdo, 16.8 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2.5 % están totalmente endesacuerdo y 1.9 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 8.

**Ilustración 8: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el liderazgo, en porcentajes**



### C. Resultados sobre la recompensa

En la tabla 11. Presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el ascenso de los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.46. En la empresa tengo oportunidad de hacer una carrera.

P.48. Las capacitaciones están orientadas a promover al personal.

P.49. La empresa privilegia al personal interno para ocupar posiciones de mayor jerarquía.

Tabla 11

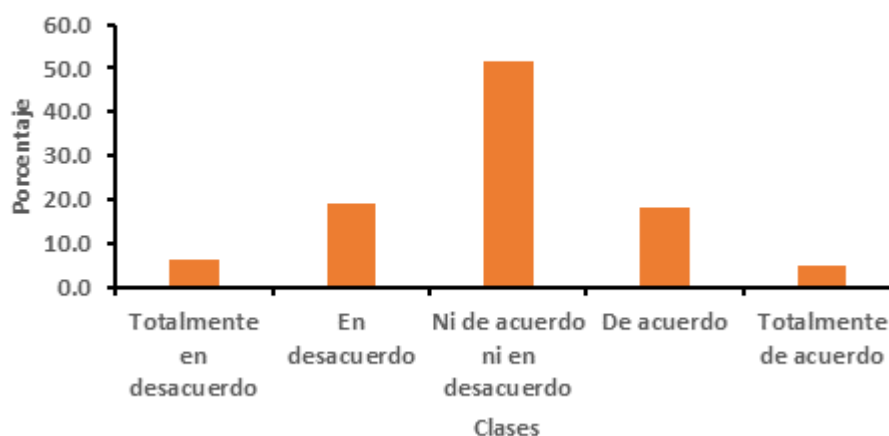
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el ascenso de los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	6.2	6.2
En desacuerdo	31	19.3	25.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	83	51.6	77.0
De acuerdo	29	18.0	95.0
Totalmente de acuerdo	8	5.0	
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (51.6 %) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el ascenso a los empleados, 19.3 % están en desacuerdo, 18.0 % están de acuerdo, 6.2 % están totalmente en desacuerdo y 5.0 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 9.

**Ilustración 9: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el ascenso, en porcentajes**



En la tabla 12 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el aseguramiento, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.50.La empresa cubre al 100% el seguro de vida.

P.51.La empresa ofrece a sus trabajadores el beneficio del plan de EPS.

P.52.El régimen laboral de los trabajadores es por contrato indeterminado.

Tabla 12

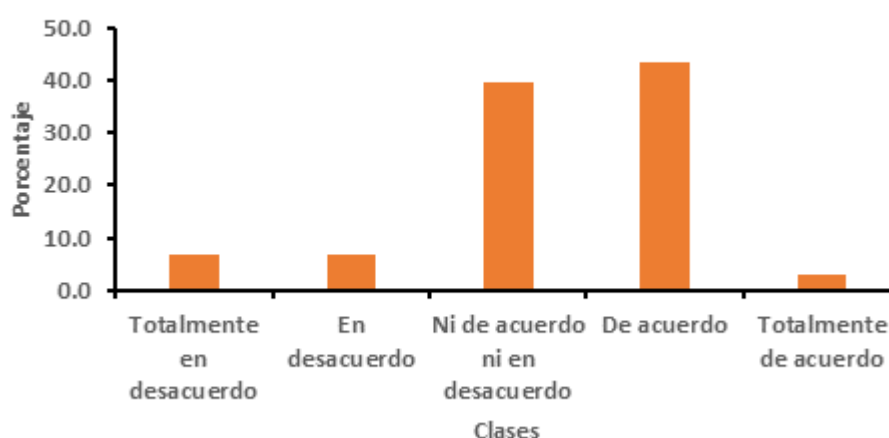
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el aseguramiento de los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	6.8	6.8
En desacuerdo	11	6.8	13.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	39.8	53.4
De acuerdo	70	43.5	96.9
Totalmente de acuerdo	5	3.1	
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (43.5 %) están de acuerdo con el aseguramiento, 39.8 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6.8 % están totalmente de acuerdo y también en desacuerdo y 3.1 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 10.

**Ilustración 10: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el aseguramiento, en porcentajes**



En la tabla 13 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el incentivo a los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.53.La empresa bonifica al trabajador por tiempo de servicios.

P.54.La empresa otorga becas periódicas a sus mejores trabajadores.

P.55.La empresa otorga bonos por cumplimiento.

Tabla 13

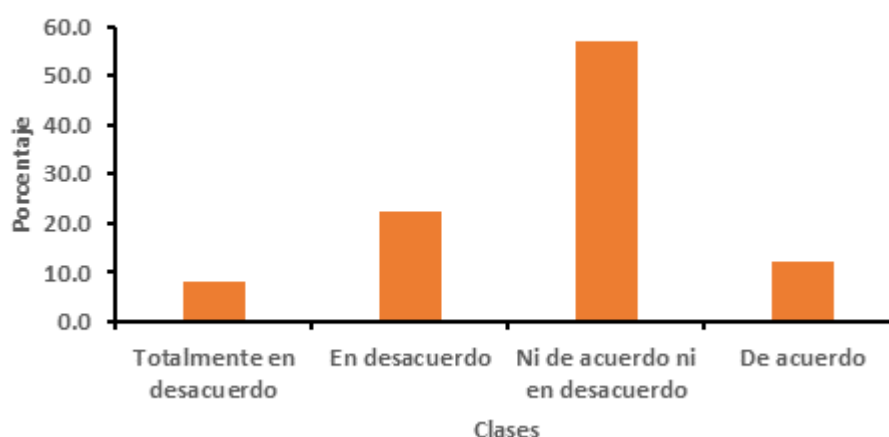
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el incentivo a los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	8.1	8.1
En desacuerdo	36	22.4	30.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	57.1	87.6
De acuerdo	20	12.4	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (57.1 %) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el incentivo a los empleados, 22.4 % están en desacuerdo, 2.4 % están de acuerdo y 8.1 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 11.

**Ilustración 11: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el incentivo a los empleados, en porcentajes**



En la tabla 14. presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la recompensa, expresados en valores absolutos y porcentuales. La tabla es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión que hemos glosado ex ante.

Tabla 14

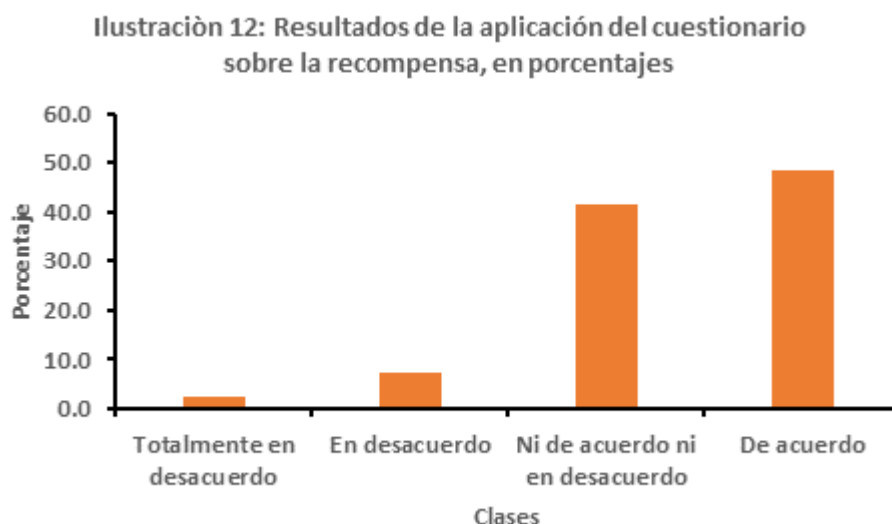
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la recompensa*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2.5	2.5
En desacuerdo	12	7.5	9.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	41.6	51.6
De acuerdo	78	48.4	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta



En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (48.4) % están de acuerdo con la recompensa, 41.6 % no están de acuerdo ni en desacuerdo, 7.5 % están en desacuerdo y 2.5 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 12.



### Resultados sobre el clima organizacional

En la tabla 15 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la variable clima organizacional, expresados en valores absolutos y porcentuales. La tabla es una síntesis de los indicadores de dicha variable que hemos glosado ex ante (proceso organizacional, liderazgo y recompensa).

Tabla 15

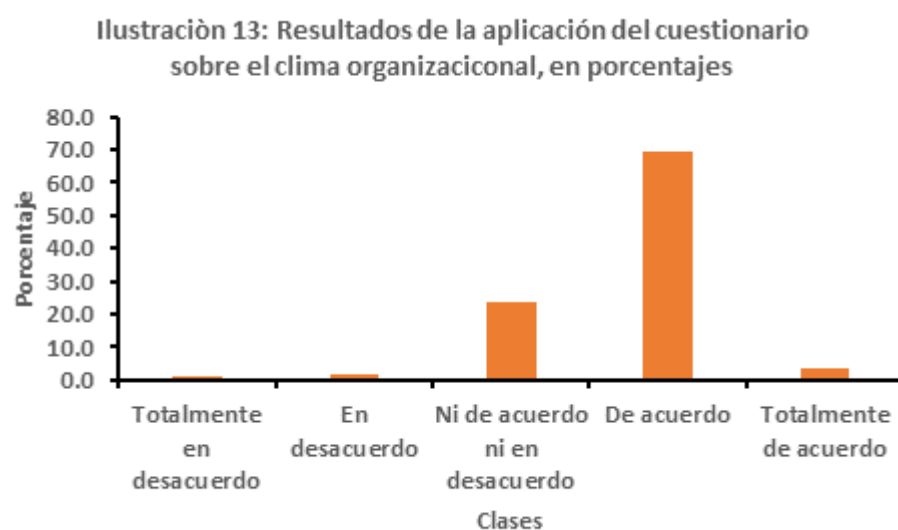
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el clima organizacional*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.2	1.2
En desacuerdo	3	1.9	3.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	23.6	26.7
De acuerdo	112	69.6	96.3
Totalmente de acuerdo	6	3.7	
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (69.6) % están de acuerdo con el clima organizacional, 23.6 % no están de acuerdo ni en desacuerdo, 3.7 % están totalmente de acuerdo, 1.9 % están en desacuerdo y 1.2 están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra

en la ilustración.13.



### 5.1.2 Resultados sobre el salario emocional

#### A. Resultados sobre las oportunidades de desarrollo

En la tabla 16 Presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la capacitación, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.01.La empresa brinda programas de capacitación dentro de la jornada laboral.

P.02.La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional.

P.03.La empresa brinda el material necesario y de forma oportuna para el desarrollo de la capacitación.

Tabla 16

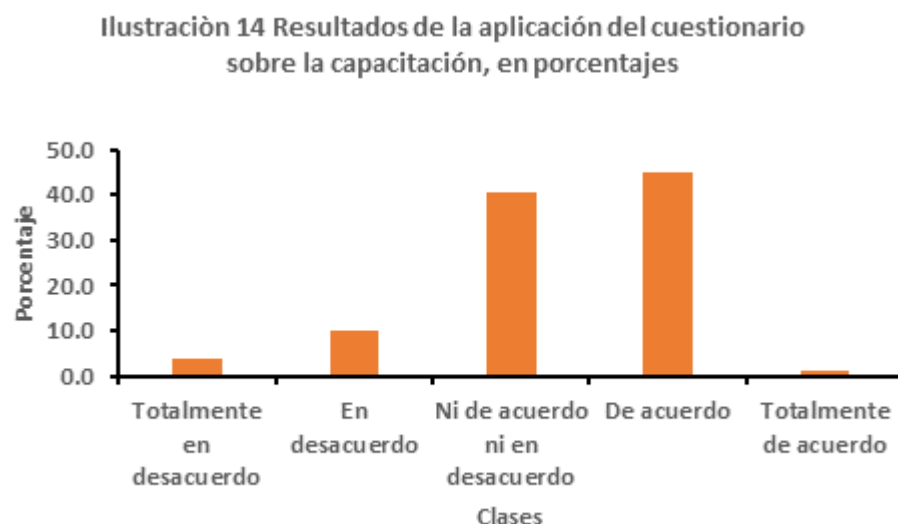
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la capacitación*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	3.7	3.7
En desacuerdo	16	9.9	13.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	40.4	54.0
De acuerdo	72	44.7	98.8
Totalmente de acuerdo	2	1.2	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (44.7 %) están

de acuerdo con la capacitación, 40.4 % están ni de acuerdo ni desacuerdo, 9.9 % están en desacuerdo, 3.7 % están totalmente en desacuerdo y 1.2 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 14.



En la tabla 17 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el feedback, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.04.El jefe inmediato realiza feedback a los trabajadores.

P.05.El feedback refuerza la confianza entre jefe y trabajador.

P.06.El feedback ha generado mejoras en cuanto al desempeño laboral.

Tabla 17

*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el feedback*

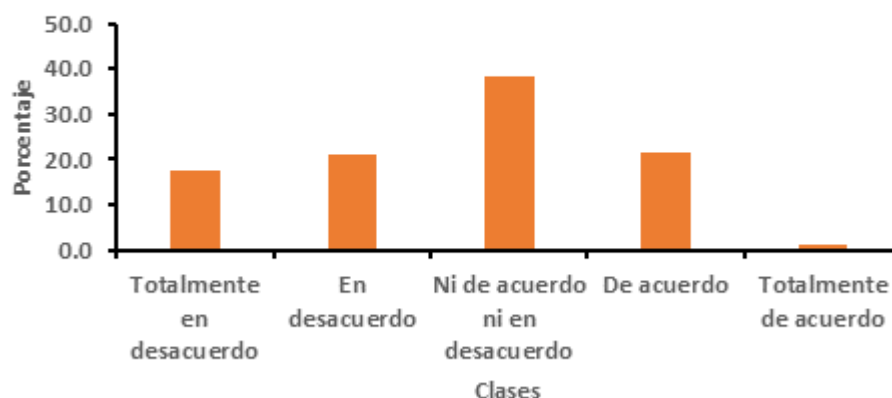
Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	28	17.4	17.4
En desacuerdo	34	21.1	38.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	38.5	77.0
De acuerdo	35	21.7	98.8
Totalmente de acuerdo	2	1.2	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (38.5 %) están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el feedback, 21.7 % están de acuerdo, 21.1 % están en desacuerdo, 17.4 % están totalmente en desacuerdo y 1.2 % están totalmente de acuerdo, tal como se muestra en la ilustración 15

**Ilustración 15: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el feedback, en porcentajes**



En la tabla 18. Presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros personales, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.07. La experiencia laboral en la empresa es satisfactoria y gratificante.

P.08. La empresa permite aprender y desarrollar nuevas capacidades al trabajador.

P.09. La empresa ayuda a alcanzar mis objetivos personales.

Tabla 18

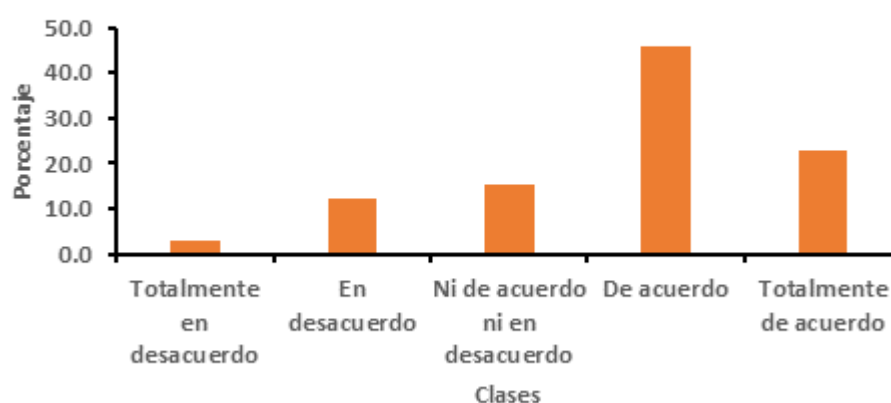
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros personales*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	3.1	3.1
En desacuerdo	20	12.4	15.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	15.5	31.1
De acuerdo	74	46.0	77.0
Totalmente de acuerdo	37	23.0	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (46%) de acuerdo con los logros personales, 23 % están totalmente de acuerdo, 15.5 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12.4 % están en desacuerdo y 3.1 % están totalmente endesacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 16.

**Ilustración 16: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los logros personales, en porcentajes**



En la tabla 19 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la oportunidad de desarrollo, expresados en valores absolutos y porcentuales. Dicha tabla es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión que hemos glosado en tres indicadores (capacitación, feedback y logros personales).

Tabla 19

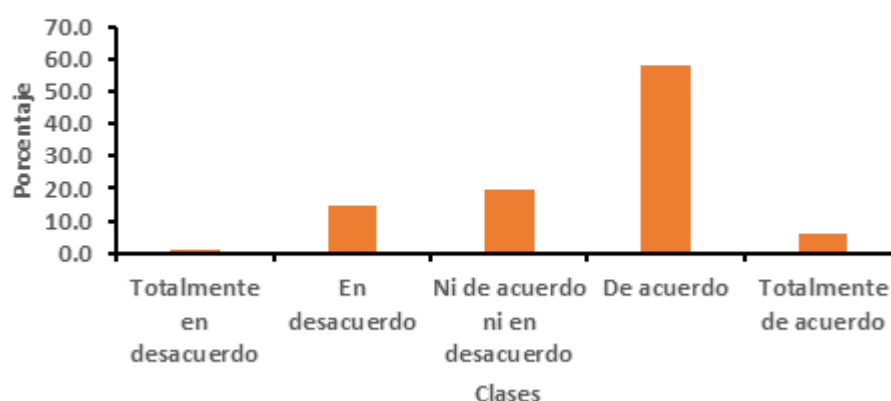
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la oportunidad de desarrollo*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.2	1.2
En desacuerdo	24	14.9	16.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	19.9	36.0
De acuerdo	93	57.8	93.8
Totalmente de acuerdo	10	6.2	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (57.8) % están de acuerdo con la oportunidad de desarrollo, 19.9 %no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14.9 % están en desacuerdo, 6.2 % están totalmente de acuerdo y 1.2 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 17.

**Ilustración 17: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la oportunidad de desarrollo, en porcentajes**



## B. Resultados sobre los horarios flexibles

En la tabla 20 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la licencia por estudios, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.10.La empresa flexibiliza los horarios con fines de capacitación.

P.11.La empresa accede a la solicitud de licencia por estudios en el extranjero.

P.12.La empresa cumple con las normas establecidas sobre los horarios.

Tabla 20

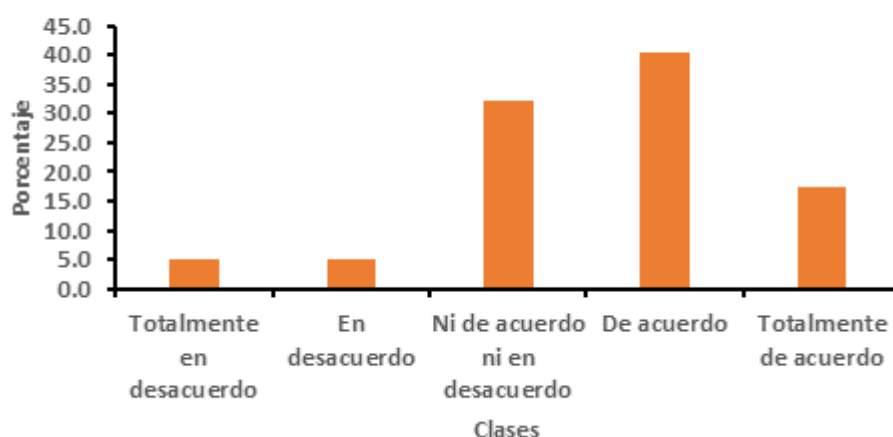
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la licencia por estudios*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	5.0	5.0
En desacuerdo	8	5.0	9.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	32.3	42.2
De acuerdo	65	40.4	82.6
Totalmente de acuerdo	28	17.4	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (40.4%) están de acuerdo con las licencias por estudios, 32.3 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17.4 % están totalmente de acuerdo, 5.0 % están en desacuerdo y 5.0 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 18.

**Ilustración 18: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la licencia por estudios, en porcentajes**



En la tabla 21 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la compensación por horas extras, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.13.La empresa permite realizar horas extras compensadas.

P.14.La empresa brinda la opción de escoger la compensación de horas extras, económicamente o días libres.

P.15.La empresa brinda beneficios adicionales por horas extras en el trabajo, tales como movilidad, alimentación, etc.

Tabla 21

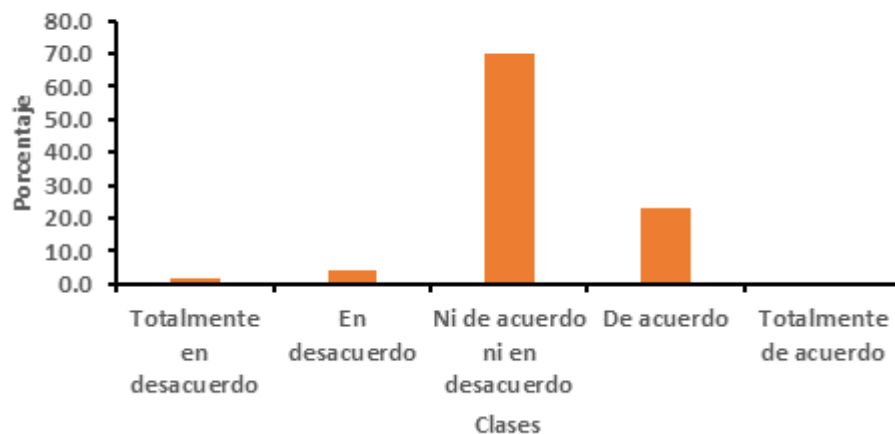
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la compensación por horas extras*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	1.9	1.9
En desacuerdo	7	4.3	6.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113	70.2	76.4
De acuerdo	37	23.0	99.4
Totalmente de acuerdo	1	0.6	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (70.2%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la compensación por horas extras, 23 % están de acuerdo, 4.3 % están en desacuerdo, 1.9 % están totalmente en desacuerdo, y 0.6 % están totalmente de acuerdo tal como se muestra en la ilustración 19.

**Ilustración 19: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre la compensación por horas extras, en porcentajes**



En la tabla 22 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los permisos de atención de salud, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.16.La empresa accede a permisos para atención médica por consulta.

P.17.La empresa toma en consideración los descansos médicos otorgados por los centros salud.



P.18.El jefe inmediato brinda apoyo en cuanto a las horas utilizadas para atención médica.

Tabla 22

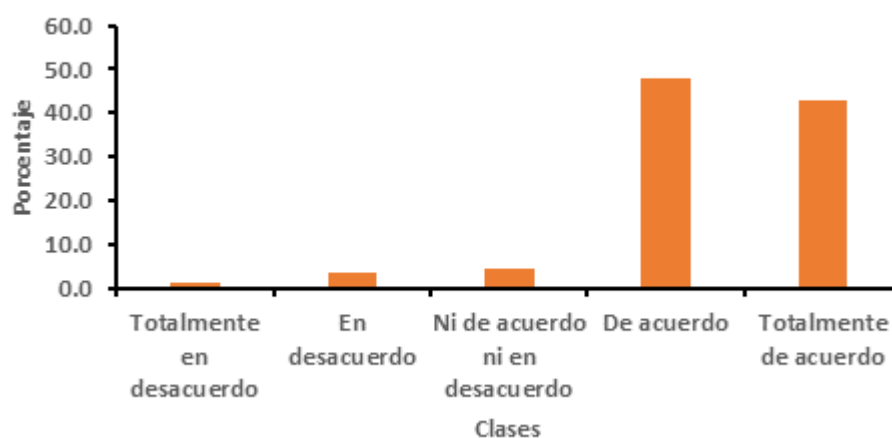
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los permisos de atención de salud*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.2	1.2
En desacuerdo	6	3.7	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	4.3	9.3
De acuerdo	77	47.8	57.1
Totalmente de acuerdo	69	42.9	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (47.8%) están de acuerdo con los permisos de atención de salud, 42.9 están totalmente de acuerdo, 4.3 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.7 % están en desacuerdo, y 1.2 % están totalmente en desacuerdo tal como se ilustra en la ilustración 20.

**Ilustración 20: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los permisos de atención de salud, en porcentajes**



En la tabla 23 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre las horas flexibles, expresados en valores absolutos y porcentuales. Dicha tabla es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión que hemos glosado en tres indicadores (capacitación feedback y logros personales).

Tabla 23

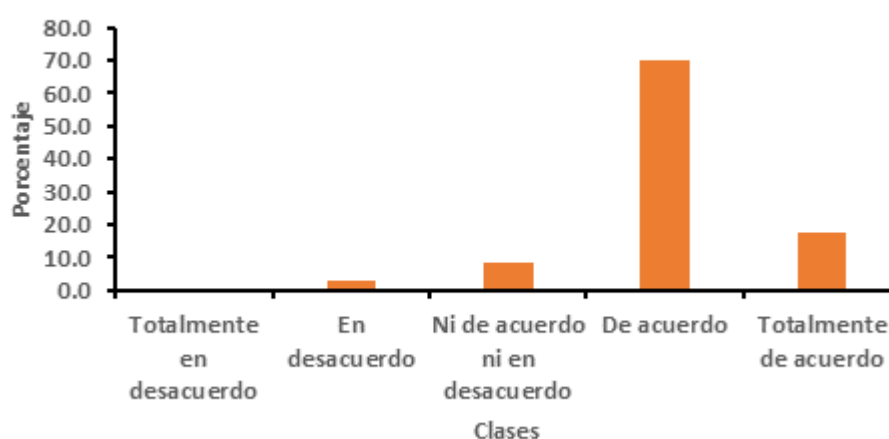
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre las horas flexibles*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0.6	0.6
En desacuerdo	5	3.1	3.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	8.7	12.4
De acuerdo	113	70.2	82.6
Totalmente de acuerdo	28	17.4	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (70.2) % están de acuerdo con las horas flexibles, 17.4 % están totalmente de acuerdo, 8.7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3.1% están en desacuerdo y 0.6 % están totalmente en desacuerdo, tal como se muestra en la ilustración 21.

**Ilustración 21: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre las horas flexibles, en porcentajes**



### C. Resultados sobre el Bienestar emocional

En la tabla 24 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre las actividades recreativas, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.19.La empresa realiza actividades en fechas festivas.

P.20.La empresa genera concursos temáticos entre áreas, en fechas festivas.

P.21.La empresa genera concursos temáticos entre áreas, en fechas festivas.

Tabla 24

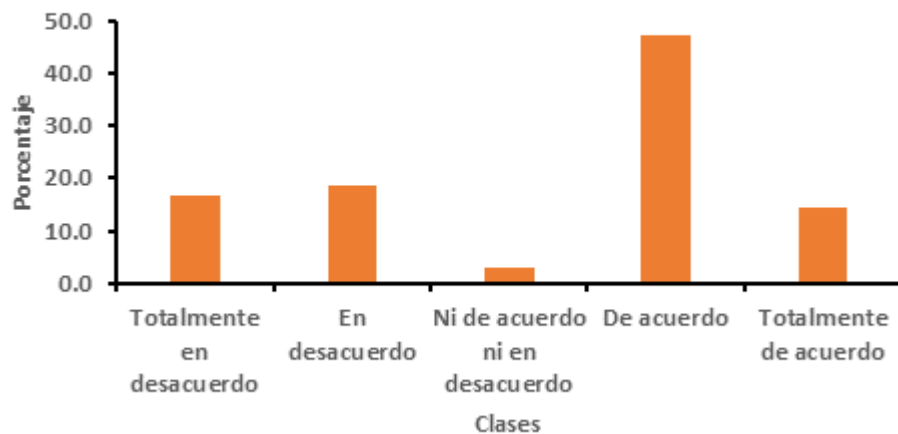
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre las actividades recreativas*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	16.8	16.8
En desacuerdo	30	18.6	35.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	3.1	38.5
De acuerdo	76	47.2	85.7
Totalmente de acuerdo	23	14.3	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (47.2%) están de acuerdo con las actividades recreativas, 18.6 % están en desacuerdo, 16.8 % están totalmente en desacuerdo, 14.3 % están totalmente de acuerdo y 3.1% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo tal como se muestra en la ilustración 22.

**Ilustración 22: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre las actividades recreativas, en porcentajes**



En la tabla 25 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre los niveles de autonomía, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.22.La empresa confía en el trabajador para realizar su trabajo de manera autónoma.

P.23.La empresa promueve el desenvolvimiento autónomo en función a

los objetivos planteados.

P.24.El jefe directo promueve la comunicación lineal con los miembros del equipo

Tabla 25

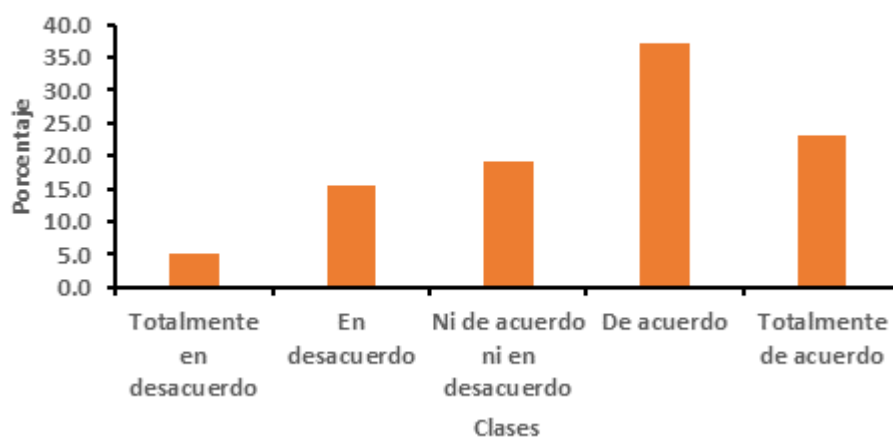
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los niveles de autonomía*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	5.0	5.0
En desacuerdo	25	15.5	20.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	19.3	39.8
De acuerdo	60	37.3	77.0
Totalmente de acuerdo	37	23.0	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (37.3%) están de acuerdo con los niveles de autonomía, 23 % están totalmente de acuerdo, 19.3 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15.5 % están en desacuerdo y 5% están totalmente en desacuerdo tal como se muestra en la ilustración 23.

**Ilustración 23: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre los niveles de autonomía, en porcentajes**



En la tabla 26 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento a los empleados, expresados en valores absolutos y porcentuales.

Así mismo haciendo de este indicador las siguientes preguntas:

P.25.Mis labores son reconocidas por mi jefe inmediato.

P.26.Mis labores son reconocidas por mis compañeros de trabajo.

P.27.Mis labores son reconocidas por la empresa

Tabla 26

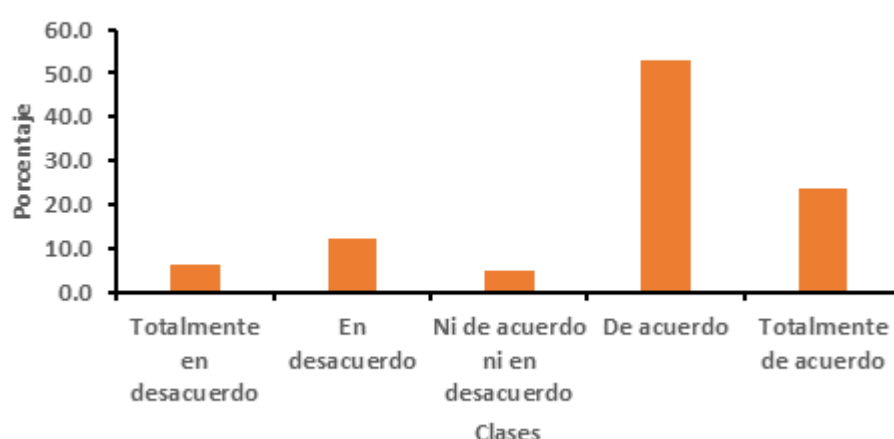
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento a los empleados*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	6.2	6.2
En desacuerdo	20	12.4	18.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5.0	23.6
De acuerdo	85	52.8	76.4
Totalmente de acuerdo	38	23.6	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (52.8%) están de acuerdo con el reconocimiento a los empleados, 23.6 % están totalmente de acuerdo, 12.4% están en desacuerdo, 6.2 % están totalmente en desacuerdo y 5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo tal como se muestra en la ilustración 24.

**Ilustración 24: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el reconocimiento a los empleados, en porcentajes**



En la tabla 27 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el bienestar emocional, expresados en valores

absolutos y porcentuales. Dicha tabla es una síntesis de los indicadores de dicha dimensión que hemos glosado en tres indicadores (actividades recreativas, nivel de autonomía y reconocimiento a los empleados).

Tabla 27

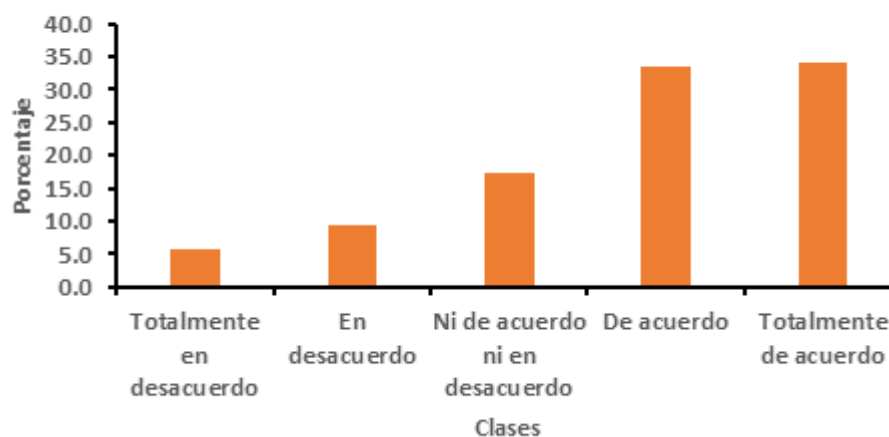
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el bienestar emocional*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	5.6	5.6
En desacuerdo	15	9.3	14.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	17.4	32.3
De acuerdo	54	33.5	65.8
Totalmente de acuerdo	55	34.2	100.0
Total	161	100.0	

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (34.02) % están totalmente de acuerdo con el bienestar emocional, 33.5 % están de acuerdo, 17.4 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9.3 % están en desacuerdo y 5.6 % están totalmente en desacuerdo tal como se muestra en la ilustración 25.

**Ilustración 25: Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el bienestar emocional, en porcentajes**



#### **D. Resultados sobre el salario emocional**

En la tabla 28 presentamos los resultados de la aplicación del cuestionario sobre el salario emocional, expresados en valores absolutos y porcentuales. La tabla es una síntesis de los indicadores de dicha variable que hemos glosado ex ante (oportunidad de desarrollo, horas flexibles y bienestar emocional).

Tabla 28

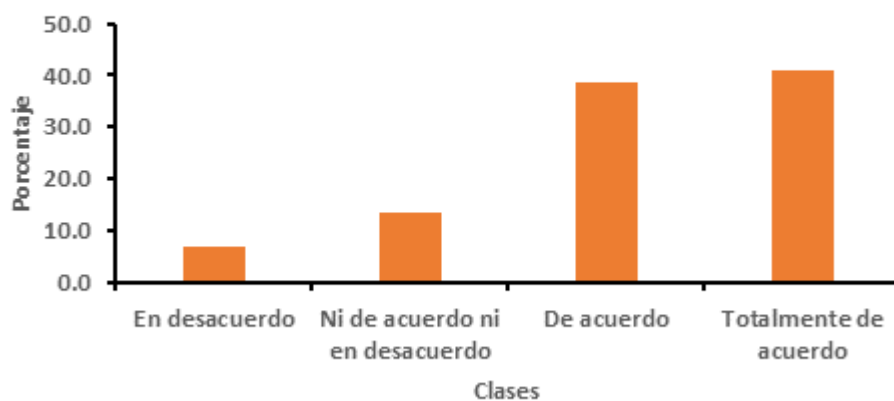
*Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el salario emocional*

Clases	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	6.8	6.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	13.7	20.5
De acuerdo	62	38.5	59.0
Totalmente de acuerdo	66	41.0	41.0
Total	161	100.0	100.0

Fuente: Encuesta

En dicha tabla vemos que la mayoría de los encuestados (41) % están totalmente de acuerdo con el salario emocional, 38.5 % están de acuerdo, 13.7 % no están de acuerdo ni en desacuerdo y 6.8 % están en desacuerdo tal como se muestra en la ilustración 26.

**Ilustración 26:**  
**Resultados de la aplicación del cuestionario sobre el salario emocional, en porcentajes**



## 5.2 Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se ha utilizado la chi ( $\chi^2$ ) cuadrado, teniendo en cuenta que los datos son cualitativos y superan los 50 datos por variable.

El criterio para la prueba es el siguiente:

Si la Significación asintótica (bilateral) < nivel de significación

Entonces, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , lo que significa que la relación entre las variables es estadísticamente significativa.

Si la Significación asintótica (bilateral) > nivel de significación

Entonces, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ , lo que significa que las variables son independientes.

### A. Prueba de la hipótesis específica 1

Las hipótesis a probar son las siguientes:

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

En la tabla 29 presento los datos sobre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1.

Tabla 29

*Datos sobre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN*

Proceso Organizacional (Preguntas 28 - 36)	Salario emocional (Preguntas 1 - 27)				Total
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	2
En desacuerdo	4	4	1	1	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16	12	4	37
De acuerdo	0	2	44	54	100
Totalmente de acuerdo	0	0	5	7	12
Total	11	22	62	66	161

Fuente: Encuesta

A partir de los datos de la tabla 29, hemos aplicado la prueba chi cuadrado, con los resultados que se muestran en la tabla 30.

Tabla 30

*Pruebas de chi-cuadrado entre el proceso organizacional y el salario emocional*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	112,658	12	1.78E-18
Razón de verosimilitud	96.377	12	2.84E-15
Asociación lineal por lineal	66.844	1	2.94E-16
N de casos válidos	161		

De acuerdo con el criterio establecido:

Significación asintótica (bilateral) = 1.78E-18 < nivel de significación = 0.05

Entonces, se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>, lo que significa que la relación entre el proceso organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las



agencias de la Macro Región Lima 1 es estadísticamente significativa. En otras palabras, se está validando la hipótesis específica 1 que propusimos en la investigación.

## B. Prueba de la hipótesis específica 2

Las hipótesis a probar son las siguientes:

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

En la tabla 31 presento los datos sobre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1.

Tabla 31

*Datos sobre el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN*

Liderazgo (Preguntas 37 - 45)	Salario emocional (Preguntas 1 -27)				Total
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	1	3	0	0	4
En desacuerdo	7	13	9	1	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5	9	10	27
De acuerdo	0	1	44	52	97
Totalmente de acuerdo	0	0	0	3	3
Total	11	22	62	66	161

Fuente: Encuesta

A partir de los datos de la tabla 31, hemos aplicado la prueba chi cuadrado, con los resultados que se muestran en la tabla 32.

Tabla 32

*Pruebas de chi-cuadrado entre el liderazgo y el salario emocional*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87,053	12	1.83E-13
Razón de verosimilitud	94.321	12	7.16E-15
Asociación lineal por lineal	68.164	1	1.50E-16
N de casos válidos	161		

De acuerdo con el criterio establecido:

Significación asintótica (bilateral) = 1.83E-13 < nivel de significación = 0.05

Entonces, se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>, lo que significa que la relación entre

el liderazgo y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 es estadísticamente significativa. En otras palabras, se está validando la hipótesis específica 2 que propusimos en la investigación.

### C. Prueba de la hipótesis específica 3

Las hipótesis a probar son las siguientes:

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

En la tabla 33 presento los datos sobre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1.

Tabla 33

*Datos sobre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN*

Recompensa (Pregunta 46 - 55)	Salario emocional (Preguntas 1 -27)				Total
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	1	2	1	0	4
En desacuerdo	2	3	5	2	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	14	28	17	67
De acuerdo	0	3	28	47	78
Total	11	22	62	66	161

Fuente: Encuesta

A partir de los datos de la tabla 33, hemos aplicado la prueba chi cuadrado, con los resultados que se muestran en la tabla 34.

Tabla 34

*Pruebas de chi-cuadrado entre la recompensa y el salario emocional*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,545	9	9.19E-06
Razón de verosimilitud	45.060	9	8.99E-07
Asociación lineal por lineal	35.100	1	3.13E-09
N de casos válidos	161		

De acuerdo con el criterio establecido:

Significación asintótica (bilateral) = 9.19E-06 < nivel de significación = 0.05

Entonces, se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>, lo que significa que la relación entre la recompensa y el salario emocional de los trabajadores del BN de las

agencias de la Macro Región Lima 1 es estadísticamente significativa. En otras palabras, se está validando la hipótesis específica 3 que propusimos en la investigación.

#### **D. Prueba de la hipótesis general**

Las hipótesis a probar son las siguientes:

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018.

En la tabla 35 presento los datos sobre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima

Tabla 35

*Datos sobre el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN*

Clima organizacional (Preguntas 28 - 55)	Salario emocional (Preguntas 1 -27)				Total
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	2
En desacuerdo	3	0	0	0	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17	12	1	38
De acuerdo	0	3	49	60	112
Totalmente de acuerdo	0	0	1	5	6
Total	11	22	62	66	161

Fuente: Encuesta

A partir de los datos de la tabla 35, hemos aplicado la prueba chi cuadrado, con los resultados que se muestran en la tabla 36.

Tabla 36

*Pruebas de chi-cuadrado entre el clima organizacional y el salario emocional*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	133,020	12	1.53E-22
Razón de verosimilitud	112.396	12	2.01E-18
Asociación lineal por lineal	74.502	1	6.06E-18
N de casos válidos	161		

De acuerdo con el criterio establecido:

Significación asintótica (bilateral) = 1.53E-22 < nivel de significación = 0.05

Entonces, se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>, lo que significa que la relación entre

el clima organizacional y el salario emocional de los trabajadores del BN de las agencias de la Macro Región Lima 1 es estadísticamente significativa. En otras palabras, se está validando la hipótesis general que propusimos en la investigación.

### 5.3 Discusión de resultados

El Marco teórico es sustentado en las conclusiones que se obtuvieron en este presente trabajo de investigación, García (2017) demuestra que la implementación, por medio de la correcta aplicación y uso de recursos, del salario emocional (entendida por la conciliación de la vida laboral y personal de los colaboradores) en las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYMES) puede lograr preeminencias y resultados significativos para la empresa, haciéndola valorativa para mercado interno e interesante al mercado externo, Así pues, Lo expuesto por Ko y Kim (2014) en donde indican que la inteligencia emocional y la relación intrapersonal contribuyeron a la satisfacción laboral de las enfermeras clínicas de Corea del Sur, siendo estas dos variables importantes en la interacción de las personas dentro de una organización, lo que conduce a construir un clima laboral apropiado, añadiendo lo concluido por Haro y Castejon (2014) en la que ambos mencionan que para las medidas de éxito profesionales utilizadas, la inteligencia emocional percibida muestra una mayor correlación y contribuye más al éxito que la inteligencia general o la inteligencia relacionada al conocimiento, Restrepo (2014) corrobora que la flexibilidad laboral va más allá de las medidas de liberación de formas contractuales y estrategias de reducción de costos y en la cual podemos citar que flexibilidad laboral también puede interpretarse al hecho de otorgar facilidades dentro de la empresa a los colaboradores. A continuación, Young, Milner, Edmunds, Pentsil y Broman (2014) llegan a la conclusión que el salario económico deja de ser una motivación y se convierte en insatisfacción cuando los profesionales, a las que se les aplicó la encuesta, demuestran que el haber logrado tener altos ingresos ya no compensa situaciones como las de un ambiente organizacional nocivo. Y como refuerzo a esta idea, Minchán (2017) en su tesis llega a la conclusión que cuando la dimensión externa del talento humano es eficiente el nivel del salario emocional es adecuado y además la muestra evaluada concuerda que sí existe salario emocional acorde en sus ambientes de trabajo, el cual se justifica por la existencia de un entorno laboral en donde se cuenta con el equipamiento correcto con el que se puede ejecutar las transacciones financieras con seguridad, en la que la cultura laboral que se propaga con

un trabajo con gran valor ético tanto para el cliente externo e interno, añadiendo en la que el Banco ofrece oportunidades de desarrollo a sus colaboradores, la ampliación de sus operaciones hace que puedan ser destacados entre sus agencias u otras dependencias, como sugiere Terán (2017) llegando a la conclusión que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral. Con estos factores mencionados se logra conseguir un Clima organizacional, positivo, acorde, para que exista una facilidad en la ejecución de funciones, con comunicación asertiva entre las personas que componen las áreas, Espinoza, Ramos, y Vílchez (2017) señalan como conclusión que la aplicación del salario emocional influye significativamente en la calidad del clima laboral. Baltazar (2017) en su trabajo de investigación el cual se centró, en la insatisfacción de los trabajadores de una tienda retail, comprueba que las relaciones intrapersonales de los colaboradores en cualquier orden jerárquico, están mancomunadas fuertemente según el clima laboral en el que estén albergados en su centro de labores. Con respecto a Moreno, Seminario & Paredes (2014), ellos no solo sugieren la implementación de directrices que logren un mejor ambiente profesional, sino también la implementación de estas directrices relacionadas al salario emocional, para lograr fidelizar a los supervisores comerciales de la tienda Ripley y determinar los beneficios más importantes que se puedan llegar con ello y entre el logro más resaltante que la tienda Ripley pueda conseguir la certificación de ser reconocida como una Great Place ToWork en Perú. Gestionando el trabajo con sinergia en las estructuras dentro de la organización sean horizontales y verticales, factores como la cooperación entre los colaboradores permitirá lograr alcanzar objetivos personales, los que tendrán repercusión en aquellos objetivos que tengan que las agencias que conforman con la Macro región Lima 1, la resolución de conflictos con resultados positivos, es una prueba, en la que el clima organizacional demuestra que ofrece una participación homogénea a los protagonistas, en las que ofrece una resolución en la que ambas partes queden satisfechas.

En palabras finales, llegamos a concluir que las variables presentadas en este trabajo de investigación (Clima organizacional y Salario emocional) tienen relación significativa, pues de no existir un plan con la que se implementen políticas de salario emocional a los colaboradores que son parte de las agencias de la macro región Lima 1 del Banco de la Nación no experimentarían un clima organizacional positivo, el cual ellos esperan y la consecuencia que se advierte, es que las funciones que ellos tienen encomendadas no generarían los indicadores esperados en las diferentes posiciones que tienen a cargo.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación hecha, se ha demostrado que existe una relación significativa entre el proceso organizacional y el salario emocional de los colaboradores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018, conforme se puede observar en la *Tabla 29 (Datos sobre proceso organizacional y el salario emocional)* y *Tabla 30 (Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrado entre proceso organizacional y el salario emocional)* .
2. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación hecha, se demostró que existe una relación significativa entre el liderazgo y el salario emocional de los colaboradores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018, conforme se puede observar en la *Tabla 31 (Datos sobre liderazgo y el salario emocional)* y *Tabla 30 (Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrado entre liderazgo y salario emocional)*
3. De acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación hecha, se ha demostrado que existe una relación significativa entre la recompensa y el salario emocional de los colaboradores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018, conforme se puede observar en la *Tabla 31 (Datos sobre recompensa y salario emocional)* y *Tabla 30 (Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrado entre recompensa y salario emocional)*
4. De acuerdo a lo expuesto en el trabajo de investigación se llegó a determinar que existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y el Salario Emocional de los trabajadores del Banco de la Nación de las agencias de la Macro Región Lima 1 2018, conforme se puede observar en la *Tabla 31 (Datos sobre Clima Organizacional y el Salario Emocional)* y *Tabla 30 (Prueba de Hipótesis de Chi Cuadrado entre Clima Organizacional y Salario Emocional)*



## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar programas de bienestar y salud ocupacional para los colaboradores para que así su rendimiento no se vea afecto por alguna dolencia o falencia, a cargo de la Gerencia Central de Administración - Gerencia de Recursos Humanos – Sub Gerencia de Compensaciones del Banco de la Nación.
2. Promover las actividades de integración para que la convivencia entre los colaboradores no se centre únicamente en el ambiente laboral, a cargo de la Gerencia Central de Administración - Gerencia de Recursos Humanos – Sub Gerencia de Administración de Personal del Banco de la Nación.
3. Establecer círculos de calidad donde los trabajadores sean los que expongan sus puntos de vista acerca de temas relacionados a la organización, para que así sientan que son escuchados y que son parte importante de esta, a cargo de la Gerencia Central de Administración - Gerencia de Recursos Humanos – Sub Gerencia de Desarrollo del Talento.
4. Promover una cultura de competitividad dentro de la empresa, y motivar a los trabajadores con premios y/o recompensas no pecuniarias (salario emocional), a medida que vayan logrando sus objetivos, a cargo de la Gerencia Central de Administración - Gerencia de Recursos Humanos – Sub Gerencia de Desarrollo del Talento y de la Sub Gerencia de Compensaciones del Banco de la Nación.
5. Implantar un plan de acción referente al reconocimiento que se le pueda otorgar a los colaboradores tanto de manera individual como de manera grupal, a cargo de la Gerencia Central de Administración - Gerencia de Recursos Humanos – Sub Gerencia de Desarrollo del Talento y de la Sub Gerencia de Compensaciones del Banco de la Nación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, Luc, (1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Chiavenato (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Interamericana de México S.A.
- Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-hill/interamericana. Editores S.A.
- Cook, Alicia; Berger, Peggy (abril de 2000). "*Predictores del trabajo emocional y el trabajo doméstico entre parejas de doble ingreso*". cyfernet.org. Programa CYFAR, Universidad de Minnesota. Archivado desde el original el 1 de mayo de 2009. Consultado el 10 de octubre de 2010.
- Espinoza, D., Ramos, M., y Vilchez, H. (2017). "*Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores en centrum católica graduatebusinessSchool*".(Tesis para optar el grado académico de licenciado en administración) Lima. Recuperada de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1602/TESIS\\_ESPINOZA%20%20CRAMOS%20ZALDA%20%20C3%91A%20CVILCHEZ%20DELGADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1602/TESIS_ESPINOZA%20%20CRAMOS%20ZALDA%20%20C3%91A%20CVILCHEZ%20DELGADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ferrara, A. (1993), "*La autenticidad y la normatividad de la identidad en rousseau* ", (Vol. XVI). España.
- Figueroa, B. y Shaheed, Z. (Eds.) (1995). "*Nuevos enfoques para el análisis de la pobreza II*": reducción de la pobreza a través de las políticas del mercado de trabajo. Instituto Internacional de Estudios Laborales, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- García, J. M. D. H., y Costa, J. L. C. (2014). "*¿La inteligencia emocional rasgo predice una variación única en el éxito profesional temprano más allá del cociente intelectual y la personalidad?*" JournalofCareerAssessment, 22 (4), 715-725.
- Garcia, R., Garcia, T.y Viejo, A.(2017). "*El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados*". (Trabajo para optar el grado de Master en Dirección de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas), Barcelona, España.Recuperada de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>
- Goleman, D. (1995), "*El desafío de Aristóteles*", (Parte 1)

- Goleman (1995), "*Enemigos íntimos*", en Goleman, inteligencia emocional, p. 132.
- Hochschild, Arlie R. (1990). "*Ideología y gestión de emociones: una perspectiva y un camino para futuras investigaciones*". En Kemper, Theodore D. Las agendas de investigación en la sociología de las emociones. Albany, Nueva York: SUNY Press. pp. 117-142. ISBN 978-0-7914-0269-6.
- Kimmel, S. (2004), "*Sexualidades de género*", en Kimmel, Michael S., La sociedad de género, Nueva York: Oxford University Press, pp. 237-238, ISBN 9780195149753.
- Ko, H. R., y Kim, J. H. (2014). *Las relaciones entre la inteligencia emocional, la relación interpersonal y la satisfacción laboral de las enfermeras clínicas*. Revista de la Sociedad Académica Coreana de Educación en Enfermería, 20 (3), 413-423.
- Moreno, L., Seminario, J., y Paredes, S. (2016). "*Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley*". (Para optar el grado de Master of Science en Organización y Dirección de Personas). Lima.
- Recuperado de :  
[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016\\_MAODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016_MAODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oliker, J. (1989), "*Mujeres amigas y trabajo matrimonial*", en Oliker, Stacey J., Mejores amigos y matrimonio: intercambio entre mujeres, Berkeley: University of California Press, p. 124, ISBN 9780520063921.
- Oscar Luis Minchán Rojas (2017), Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015) "*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*". (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial), Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. Recuperada de: <https://core.ac.uk/download/pdf/54238875.pdf>
- Peterson, G. (2006), "*Managing emotions*", en Turner, Jonathan H. ; Stets, Jan E., Manual de la sociología de las emociones, Nueva York: Springer, p. 125, ISBN 9780387307152.
- Restrepo, P. L. (2014). "*La flexibilidad laboral y el salario emocional*". Aglala, 5(1), 34-68.
- Rocco, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación

- teórica. Tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Rodolfo, R. (2005). Gestión del Cambio. Buenos Aires: El Cid
- Ruberg, O. (2010), "*Divina providencia y resignación: el papel de la religión en el manejo de las emociones de la condesa anglo irlandesa de Dunraven, Caroline Wydham-Quin (1790-1870)*", en Ruberg; Steenbergh, Sentimientos sexuales: perspectivas interdisciplinarias sobre género y emoción, p. 75.
- Susana, D. (2012). Administración para la vida. Mexico: Paraninfo.
- De Haro y Castejón (2014) "El papel de la inteligencia general, la personalidad y la inteligencia emocional en el éxito profesional al inicio de la carrera", p. 12.  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/40600/1/tesis\\_deharo\\_garcia.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/40600/1/tesis_deharo_garcia.pdf)
- Young, Milner, Edmunds, Pentsil y Broman (2014), "La tenue relación entre salario y satisfacción", p.9.
- Minchán (2017) "Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables", p. 7.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647>
- Terán (2017) "Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral" (p. 13)  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUELA\\_S\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELA_S_JUA_TRA.pdf)

## ANEXO 01

### Trabajadores del BN de las Agencias de la Macro Región Lima 1

Nº	Nombre de Agencia	Nombrados	Contratados	Locadores	Repuesto Judicial	TOTAL
1	BARRANCO	9	4	0	2	15
2	BREÑA	10	0	0	1	11
3	CARABAYLLO	10	3		0	13
4	CHACLA CAYO	12	0	0	2	14
5	CHORRILOS	15	0	0	3	18
6	COMAS	7	3	0	1	11
7	EL GUSTINO	9	2		2	13
8	CENTRO COMERCIAL LIMA PLAZA NORTE	15	4	0	2	21
9	INDEPENDENCIA	10	0	0	1	11
10	CUARTEL GENERAL FAP	5	3	0		8
11	JESUS MARIA	8	4	0	2	14
12	SAN FELIPE	9	2	0	1	12
13	SAN JOSE	0	0	6	0	6
14	LA MOLINA	11	0	0	0	11
15	CENTRO COMERCIAL GAMARRA	15	3	0	0	18
16	LA VICTORIA	10	0	0	0	10
17	MINISTERIO DE TRABAJO	0	0	5	0	5
18	28 DE JULIO	13	4	0	2	19
19	CENTRO CIVICO	9	6	0	0	15
20	LIMA	10	0	0	1	11
21	PLAZA PIZARRO	7	2	0	0	9
22	PODER JUDICIAL	8	4	0	0	12
23	SUNAT-LIMA	5	3	0	1	9
24	LINCE	8	4	0	0	12
25	LOS OLIVOS	10	0	0	3	13
26	CHOSICA	5	0	0	2	7
27	LURIN	7	2	0	0	9
28	MIRAFLORES	11	4	0	1	16
29	MAGDALENA	6	3	0	0	9
30	SUNAT - MIRAFLORES	0	0	3	0	3
31	MANCHAY	7	0	0	1	8
32	PUEBLO LIBRE	7	4	0	0	11
33	PUENTE PIEDRA	8	0	0	2	10
34	RIMAC	13	6	0	2	21
35	SAN BORJA	7	0	0	3	10
36	JAVIER PRADO	11	6	0	0	17
37	MINISTERIO DEL INTERIOR	0	0	4	0	4
38	OFICINA PRINCIPAL	20	6	0	5	31
39	SAN JUAN DE LURIGANCHO	9	3	0	1	13
40	ZARATE	5	4	0	0	9
41	SAN JUAN DE MIRAFLORES	8	3	0	0	11
42	SAN MARTIN DE PORRES	6	0	0	2	8
43	SAN MIGUEL	9	0	0	2	11
44	SANTA ANITA	14	5	0	2	21
45	JOCKEY PLAZA	15	9	0	2	26
46	LAS PALMAS	12	3	0	1	16
47	MONTE RICO	10	0	0	0	10
48	VILLA EL SALVADOR	8	2	0	0	10
49	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	4	6	0	0	10
	TOTAL	427	117	18	50	612

Fuente: Banco de la Nación del Perú, agosto 2018.

## Anexo N° 02

### Distribución de la muestra del BN de las Agencias de la Macro Regional Lima 1

N°	Nombre de Agencia	TOTAL	%	n <sub>i</sub>
1	BARRANCO	15	2.45	6
2	BREÑA	11	1.80	4
3	CARABAYLLO	13	2.12	5
4	CHACLA CAYO	14	2.29	5
5	CHORRILOS	18	2.94	7
6	COMAS	11	1.80	4
7	EL GUSTINO	13	2.12	5
8	CENTRO COMERCIAL LIMA PLAZA NORTE	21	3.43	8
9	INDEPENDENCIA	11	1.80	4
10	CUARTEL GENERAL FAP	8	1.31	3
11	JESUS MARIA	14	2.29	5
12	SAN FELIPE	12	1.96	5
13	SAN JOSE	6	0.98	2
14	LA MOLINA	11	1.80	4
15	CENTRO COMERCIAL GAMARRA	18	2.94	7
16	LA VICTORIA	10	1.63	4
17	MINISTERIO DE TRABAJO	5	0.82	2
18	28 DE JULIO	19	3.10	7
19	CENTRO CIVICO	15	2.45	6
20	LIMA	11	1.80	4
21	PLAZA PIZARRO	9	1.47	4
22	PODER JUDICIAL	12	1.96	5
23	SUNAT-LIMA	9	1.47	3
24	LINCE	12	1.96	5
25	LOS OLIVOS	13	2.12	5
26	CHOSICA	7	1.14	3
27	LURIN	9	1.47	4
28	MIRAFLORES	16	2.61	6
29	MAGDALENA	9	1.47	4
30	SUNAT - MIRAFLORES	3	0.49	1
31	MANCHAY	8	1.31	3
32	PUEBLO LIBRE	11	1.80	4
33	PUENTE PIEDRA	10	1.63	4
34	RIMAC	21	3.43	8
35	SAN BORJA	10	1.63	4
36	JAVIER PRADO	17	2.78	7
37	MINISTERIO DEL INTERIOR	4	0.65	2
38	OFICINA PRINCIPAL	31	5.07	12
39	SAN JUAN DE LURIGANCHO	13	2.12	5
40	ZARATE	9	1.47	3
41	SAN JUAN DE MIRAFLORES	11	1.80	4
42	SAN MARTIN DE PORRES	8	1.31	3
43	SAN MIGUEL	11	1.80	4
44	SANTA ANITA	21	3.43	8
45	JOCKEY PLAZA	26	4.25	10
46	LAS PALMAS	16	2.61	6
47	MONTE RICO	10	1.63	4
48	VILLA EL SALVADOR	10	1.63	4
49	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	10	1.63	4
	TOTAL	612	100	236

## Anexo 03

### Encuesta

#### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SALARIO EMOCIONAL

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el clima laboral dentro de nuestra organización. Rellena esta encuesta y dinos qué piensas (las respuestas son anónimas).

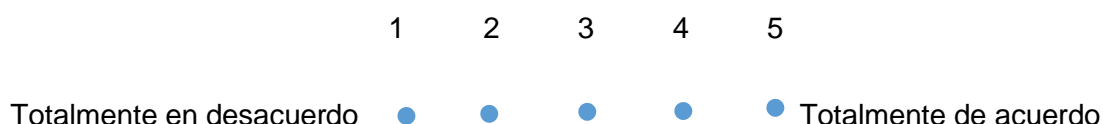
Gracias por tu tiempo, valoramos tu apoyo.

#### SALARIO EMOCIONAL

##### Oportunidades de Desarrollo:

##### *\*Capacitación.*

- 1. La empresa brinda programas de capacitación dentro de la jornada laboral.**



- 2. La empresa proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional.**



- 3. La empresa brinda el material necesario y de forma oportuna para el desarrollo de la capacitación.**



##### *\*Feedback.*

- 4. El jefe inmediato realiza feedback a los trabajadores.**



**5. El feedback refuerza la confianza entre el jefe y el trabajador.**

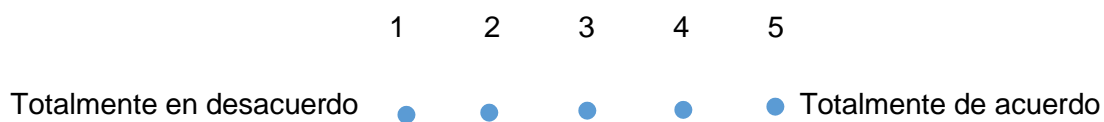


**6. El feedback ha generado mejoras en cuanto al desempeño laboral.**



**\*Logros Personales.**

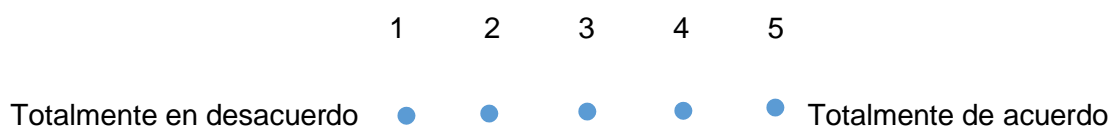
**7. La experiencia laboral en la empresa es satisfactoria y gratificante.**



**8. La empresa permite aprender y desarrollar nuevas capacidades al trabajador.**



**9. La empresa ayuda a alcanzar mis objetivos personales.**



**Horarios Flexibles:**

**\*Licencia por Estudios.**

**10. La empresa flexibiliza los horarios con fines de capacitación.**





**11. La empresa accede a la solicitud de licencia por estudios en el extranjero.**



**12. La empresa cumple con las normas establecidas sobre los horarios.**



**\*Compensación por Horas Extras.**

**13. La empresa permite realizar horas extras compensadas.**



**14. La empresa brinda la opción de escoger la compensación de horas extras, económicamente o días libres.**



**15. La empresa brinda beneficios adicionales por horas extras en el trabajo, tales como movilidad, alimentación, etc.**



**\*Permisos por Atenciones de Salud**

**16. La empresa accede a permisos para atención médica por consulta.**



**17. La empresa toma en consideración los descansos médicos otorgados por el centro de salud.**



**18. El jefe inmediato brinda apoyo en cuanto a las horas utilizadas para atención médica.**



**Bienestar Emocional:**

***\*Actividades Recreativas.***

**19. La empresa realiza actividades en fechas festivas.**



**20. La empresa genera concursos temáticos entre áreas, en fechas festivas.**



**21. La empresa realiza actividades deportivas, en las cuales participa todo el personal de la empresa.**



***\*Niveles de Autonomía.***

**22. La empresa confía en el trabajador para realizar su trabajo de manera autónoma.**



**23. La empresa promueve el desenvolvimiento autónomo en función a los objetivos planteados.**



**24. El jefe inmediato promueve la comunicación lineal con los miembros del equipo.**



**\*Reconocimiento.**

**25. Mis labores son reconocidas por mi jefe inmediato.**



**26. Mis labores son reconocidas por mis compañeros de trabajo.**



**27. Mis labores son reconocidas por la empresa.**



### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Proceso Organizacional:**

**\*Resolución de Conflictos.**

**28. La empresa afronta los conflictos laborales de manera efectiva.**



**29. La empresa toma en consideración el punto de vista de los trabajadores.**



**30. La empresa respeta las normas existentes en material laboral.**



**\*Logros Personales.**

**31. La empresa realiza actividades de integración con los trabajadores.**



**32. En la empresa existe un trato igualitario sin distinción de puestos.**



**33. La empresa siempre realiza un proceso de inducción al personal nuevo.**



**\*Nivel de Comunicación.**

**34. El jefe inmediato mantiene una comunicación fluida con el personal.**



**35. El jefe inmediato comunica a tiempo las metas establecidas por la empresa.**



**36. Se realiza continuamente reuniones de coordinación de trabajo.**



**Liderazgo:**

**\*Motivación.**

**37. La empresa realiza retroalimentación positiva a los trabajadores.**



**38. La empresa permite ampliar conocimientos mediante capacitaciones continuas.**



**39. La empresa brinda al trabajador oportunidades de promoción profesional.**



**\*Comunicación Receptiva.**

**40. El jefe inmediato ha establecido normas y tareas claras para todos.**



**41. El jefe inmediato brinda información fluida, clara y precisa.**



**42. La comunicación con el jefe inmediato es empática.**



**\*Trabajo en Equipo.**

**43. La empresa brinda estrategias oportunas para la integración de cada colaborador en su área.**



**44. Semanalmente se realizan reuniones de coordinación para compartir experiencias vividas en el trabajo.**



**45. El jefe brinda confianza al equipo para involucrarlos en la resolución de conflictos.**



**Recompensa:**

**\*Ascenso.**

**46. En la empresa tengo oportunidad de hacer una carrera.**



**47. Semanalmente se realizan reuniones de coordinación para compartir experiencias vividas en el trabajo.**



**48. Las capacitaciones están orientadas a promover al personal.**



**49. La empresa Privilegia al personal interno para ocupar posiciones de mayor jerarquía.**



**\*Beneficios.**

**50. La empresa cubre al 100% el seguro de vida.**



**51. La empresa ofrece a sus trabajadores el beneficio del plan de EPS.**



**52. El régimen laboral de los trabajadores es por contrato indeterminado.**



**\*Incentivo.**

**53. La empresa bonifica al trabajador por tiempo de servicios.**



**54. Empresa otorga becas periódicas a sus mejores trabajadores.**



**55. La empresa otorga bonos por cumplimiento.**





## GALERÍA DE FOTOS

