

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA FIRMA CONSULTORA

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Ruth Elvira Mayta Chauca

Código 20152068

Camila Paucar Navarrete

Código 20152187

Asesora

Elizabeth Raquel Otero Ibañez

Lima – Perú

Abril del 2022

**THE RELATION BETWEEN EMOTIONAL
SALARY AND JOB SATISFACTION ON
EMPLOYEES OF A CONSULTANCY FIRM**

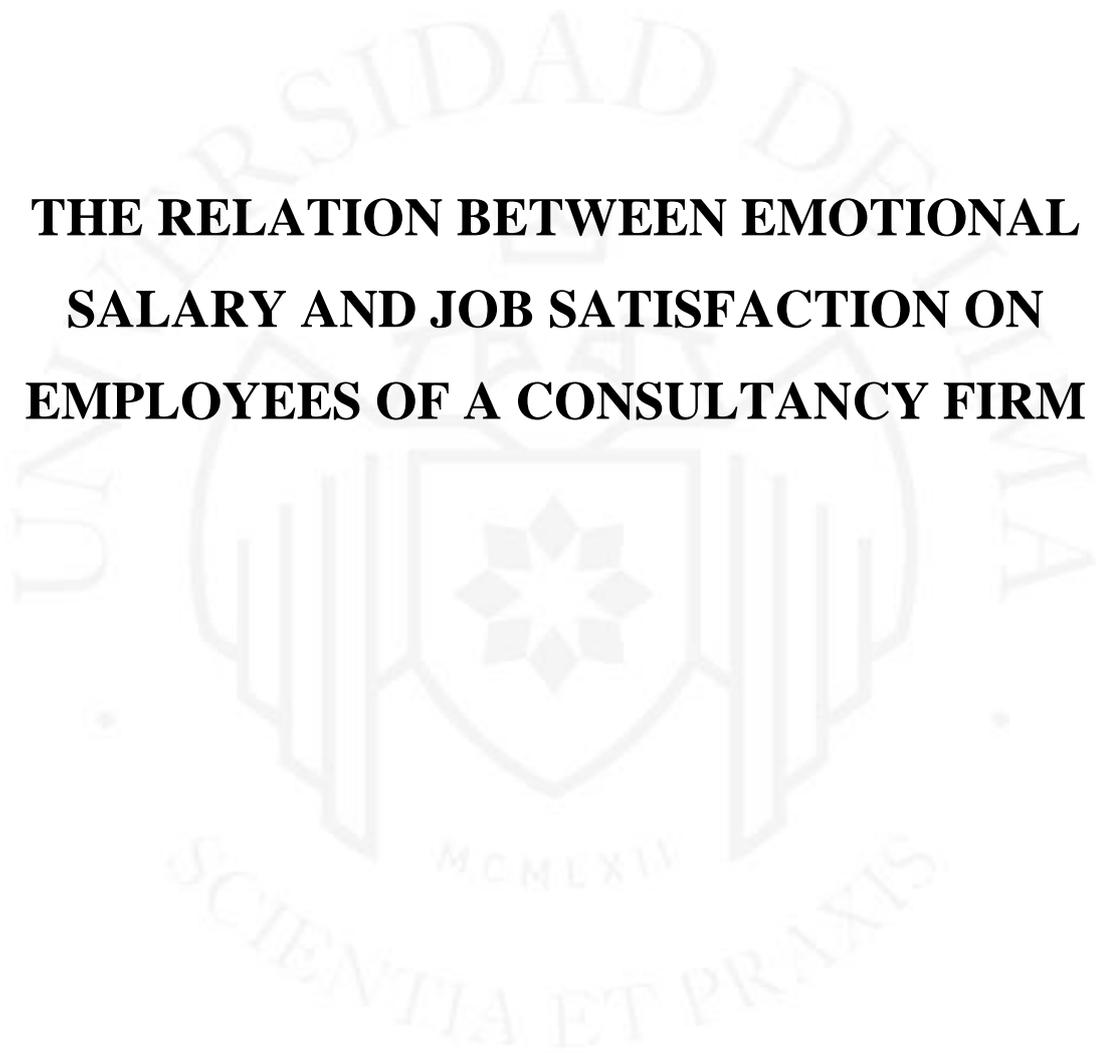


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación problemática.....	4
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.4.1 Importancia de la investigación.....	9
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	10
1.5 Limitaciones del estudio	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.1.1 Salario emocional.....	11
2.1.2 Satisfacción laboral.....	12
2.1.3 Salario emocional y satisfacción laboral en la firma consultora.....	13
2.2 Bases teóricas	18
2.2.1 Salario emocional.....	18
2.2.2 Satisfacción laboral	37
2.3 Definición de términos básicos.....	69
2.3.1 Salario emocional	69
2.3.2 Satisfacción laboral.....	70
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES	73
3.1 Formulación de hipótesis de la investigación.....	73
3.1.1 Hipótesis general.....	73

3.1.2	Hipótesis específicas.....	73
3.2	Variables y operacionalización de variables.....	73
3.2.1	Variables	73
3.2.2	Operacionalización de las variables	75
	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	79
4.1	Diseño metodológico.....	79
4.2	Diseño muestral.....	81
4.2.1	Delimitación de la población.....	81
4.2.2	Clase de muestra.....	82
4.2.3	Cálculo y tamaño de muestra.....	82
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	83
4.3.1	Prueba piloto.....	84
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	85
4.5	Aspectos deontológicos de la investigación.....	86
	CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	87
5.1	Resultados.....	87
5.1.1	Perfil de los encuestados.....	87
5.1.2	Validez y confiabilidad del instrumento.....	88
5.1.3	Relación entre salario emocional y satisfacción laboral.....	90
5.1.4	Relación entre salario emocional y reconocimiento laboral.....	97
5.1.5	Relación entre salario emocional y condiciones de trabajo.....	99
5.1.6	Asociación entre salario emocional y relación con el equipo.....	101
5.2	Discusión.....	103
	CONCLUSIONES.....	105
	RECOMENDACIONES.....	107
	REFERENCIAS.....	110
	ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Herramienta de desarrollo profesional.....	24
Tabla 2.2 Técnicas de capacitación	25
Tabla 2.3 Principios de aprendizaje	27
Tabla 2.4 Consideraciones para el diseño de programa de salud	29
Tabla 2.5 Teorías de la satisfacción laboral.....	39
Tabla 2.6 Niveles de interacción del reconocimiento laboral.....	48
Tabla 2.7 Dimensiones del COPSOQ III.....	52
Tabla 2.8 Diferencias entre grupo y equipo de trabajo	57
Tabla 2.9 Modelos de encuestas de satisfacción laboral.....	66
Tabla 5.1 Sexo y rango de edad de los colaboradores	88
Tabla 5.2 Criterios de nivel de confianza del Alfa de Cronbach	89
Tabla 5.3 Alfa de Cronbach para las dimensiones del Salario Emocional	89
Tabla 5.4 Alfa de Cronbach para las dimensiones del Satisfacción Laboral	89
Tabla 5.5 Nivel de percepción del salario emocional	90
Tabla 5.6 Valoración del programa de bienestar	91
Tabla 5.7 Medidas de tendencia central de la dimensión programas de capacitación y desarrollo.....	93
Tabla 5.8 Nivel de percepción de la flexibilidad de horarios	95
Tabla 5.9 Nivel de satisfacción laboral.....	96
Tabla 5.10 Relación entre salario emocional y condiciones satisfacción laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman.....	97
Tabla 5.11 Nivel de reconocimiento laboral percibido.....	97
Tabla 5.12 Relación entre el salario emocional y reconocimiento laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman.....	99
Tabla 5.13 Nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo.....	100
Tabla 5.14 Relación entre salario emocional y condiciones de trabajo, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman.....	100
Tabla 5.15 Nivel percibido de relación con el equipo de trabajo	101

Tabla 5.16 Relación entre programa de bienestar y relación con el equipo, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman.....102

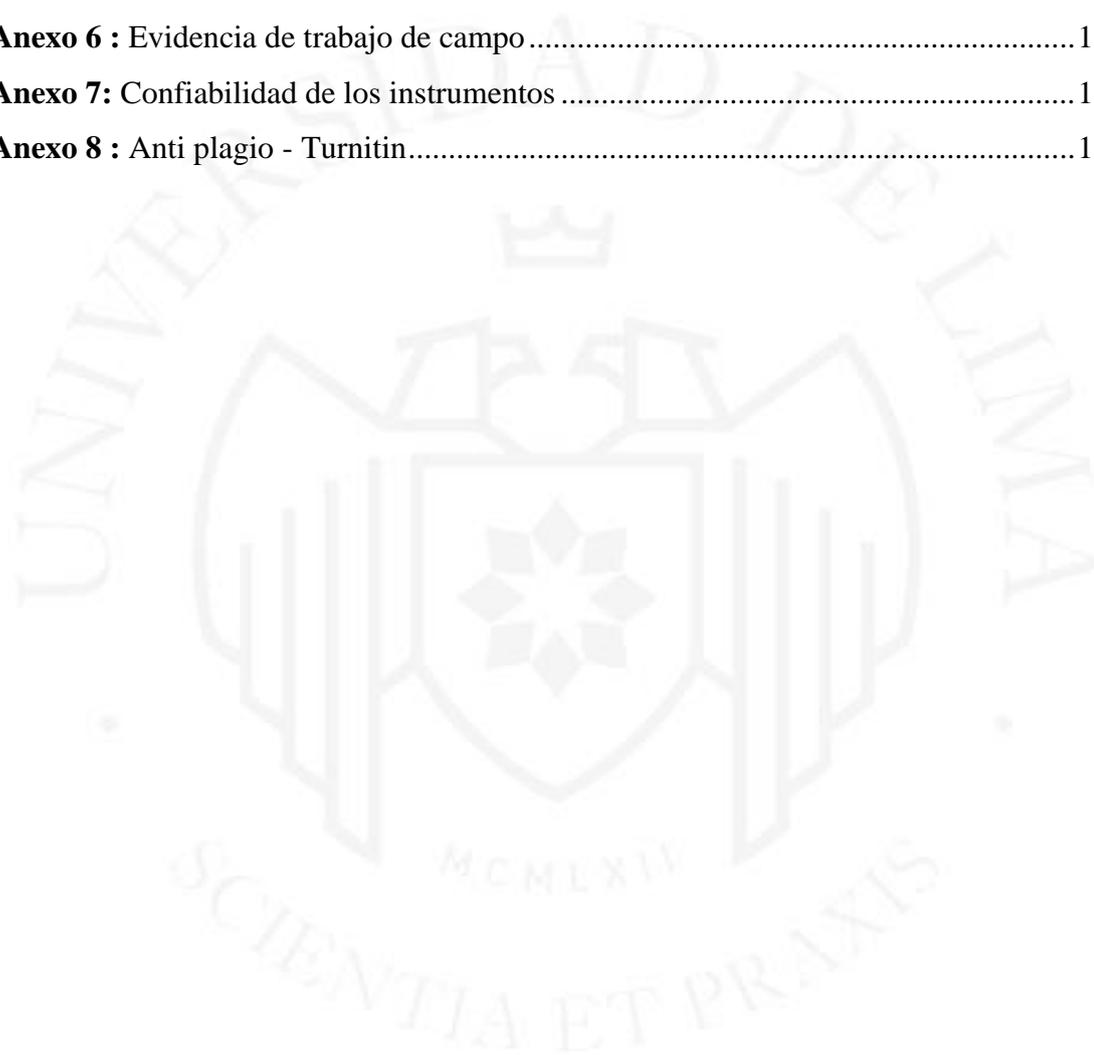


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Necesidades que satisface el salario emocional	19
Figura 2.2	Nuevas tendencias del salario emocional.....	20
Figura 2.3	Modelo de Recompensa Total.....	22
Figura 2.4	Administración de Carrera	23
Figura 2.5	Lineamientos para desarrollo de programa de capacitación	25
Figura 2.6	Beneficios del salario emocional para la empresa	36
Figura 2.7	Beneficios del salario emocional para los colaboradores.....	37
Figura 2.8	Modelo de factores que influyen en la satisfacción laboral – Waqas et al..	43
Figura 2.9	Prácticas de reconocimiento laboral.....	47
Figura 2.10	Factores psicosociales que propician el estrés laboral	54
Figura 2.11	Modelo de estrés.....	56
Figura 2.12	Características de un equipo eficaz	60
Figura 5.1	Valoración de los talleres diversos.....	92
Figura 5.2	Percepción de los programas de capacitación y desarrollo	94
Figura 5.3	Percepción de la flexibilidad de horarios	95
Figura 5.4	Nivel de reconocimiento laboral percibido	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 : Matriz de consistencia	118
Anexo 2 :Cronograma de actividades del proyecto de investigación	120
Anexo 3 : Presupuesto de la investigación	123
Anexo 4 : Encuesta.....	124
Anexo 5 : Entrevista	127
Anexo 6 : Evidencia de trabajo de campo	128
Anexo 7 : Confiabilidad de los instrumentos	130
Anexo 8 : Anti plagio - Turnitin.....	134



RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de describir la relación entre el salario emocional y satisfacción laboral de colaboradores de una firma consultora. Para el análisis del salario emocional se contemplan las siguientes dimensiones: programas de capacitación y desarrollo, flexibilidad de horarios y programas de bienestar. En cuanto a satisfacción, la investigación considera los siguientes factores que inciden sobre ella: reconocimiento laboral, condiciones de trabajo y relación con equipo.

El diseño metodológico que resulta más apropiado en base a los objetivos propuestos es el enfoque cuantitativo aplicativo de alcance correlacional. Es aplicativo puesto que busca brindar soluciones a una problemática: mejorar el nivel de satisfacción laboral. Asimismo, el estudio será de alcance correlacional dado que se determinará el grado de asociación de las variables de estudio; y, de diseño no experimental puesto que no se manipularán las variables, sino que se analizará la relación de las mismas en un momento determinado.

En ese sentido, se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos: encuestas y entrevista. La encuesta, compuesta por 38 ítems, fue aplicada a colaboradores de la firma consultora, mientras que la entrevista se realizó al Business Partner de dicha área. Luego de aplicar las encuestas y analizar la información en el programa IBM® SPSS® Statistics, se determinó que el salario emocional tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral. Al respecto, se verificó que el salario emocional está positivamente correlacionado con cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral, en consecuencia, se comprueban todas las hipótesis planteadas.

Línea de investigación: 5200 - 31.B4

Palabras clave: salario emocional, satisfacción laboral, programas de capacitación y desarrollo, flexibilidad de horarios, programas de bienestar, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo y relación con equipo.

ABSTRACT

This investigation was carried out with the purpose of describing the relationship between emotional salary and job satisfaction of the employees of a consultancy firm. The following dimensions are considered for the analysis of the emotional salary: L&D programs, flextime and wellness programs. As for job satisfaction, although there are several factors that have an impact on it, the following are considered for the research: job recognition, working conditions and team relationship.

The most appropriate methodological design based on the proposed objectives is a quantitative approach since it attempts to provide solutions to a problem: improving the level of job satisfaction. Additionally, the study will be correlational, given that it is desired to determine the degree of association of the study variables (emotional salary and work satisfaction), and of non-experimental design since the variables will not be manipulated, but rather the relationship at a given moment will be analyzed.

Two data collection instruments were applied: surveys and interview. The survey, composed of 40 items, was applied to employees of the consultancy firm, while the interview was conducted with the business partner of the department. After applying the surveys, the information obtained was analyzed by SPSS and it was determined that the emotional salary has a positive and significant relationship with job satisfaction. In addition, it was established that the emotional salary is positively correlated with the dimensions of job satisfaction, so all the proposed hypotheses are verified.

Line of research: 5200 - 31.B4

Palabras clave: emotional salary, job satisfaction, L&D programs, flextime, well-being programs, job recognition, working conditions y team relationship

INTRODUCCIÓN

Frente al contexto laboral competitivo, en el que ya no es suficiente otorgar beneficios económicos para mantener satisfecho a los colaboradores, la presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar si existe una relación positiva y significativa entre las variables de investigación de la investigación: el salario emocional y la satisfacción laboral. En ese sentido, la investigación tiene un enfoque cuantitativo correlacional y se enfocará en los colaboradores de una firma de consultoría global, cuya matriz se encuentra en Reino Unido, que brinda servicios de auditoría, impuestos, consultoría para negocios y outsourcing.

Al respecto, la firma de consultoría, como parte de su propuesta de valor, está comprometida con el desarrollo y bienestar de sus colaboradores. Por lo tanto, su gestión de recursos humanos se enfoca en cinco pilares: i) gestión de remuneraciones, ii) formación y capacitación, iii) clima laboral y bienestar, iv) equidad, diversidad e inclusión y v) sistema de salud y seguridad en el trabajo de sus colaboradores¹. Es así que la firma ofrece una remuneración económica competitiva, así como diversos programas del salario emocional a sus colaboradores. Se entiende por salario emocional a toda aquella retribución no económica que busca mejorar la calidad de vida laboral. En este sentido, el presente trabajo se enfocará en determinar cómo el salario emocional que ofrece la firma consultora se relaciona con la satisfacción laboral de sus colaboradores.

De la revisión de investigaciones científicas nacionales e internacionales, se pudo apreciar que la relación de nuestras variables de investigación es positiva. Esto debido a que los componentes que conforman el salario emocional inciden directamente en los factores que conllevan a que el colaborador perciba una mayor satisfacción laboral. Asimismo, la revisión de la literatura nos permitió establecer la definición y dimensiones de las variables de estudio para efectos de la presente investigación.

En función a nuestros objetivos de investigación, el diseño metodológico de la investigación es de enfoque cuantitativo de tipo aplicativo y, puesto que se observarán los fenómenos de estudio en su ambiente natural y en un momento determinado, será no

¹ Según el Reporte de Sostenibilidad y Transparencia.

experimental. Para lo cual, se ha determinado que la población objetivo esté constituida por los colaboradores con más de seis meses de antigüedad de la firma consultora.

A dicho grupo de colaboradores se le aplicó una encuesta validada por tres expertos compuesta por 38 ítems, cada uno con respuestas en escala de Likert. Al respecto, se seleccionó una muestra representativa compuesta por 48 colaboradores de la firma consultora bajo estudio. Al respecto, se ha considerado apropiado que la información a recopilar será analizada a través de IBM® SPSS® Statistics versión 27. Asimismo, es importante mencionar que la recopilación de información, y en general la investigación, cumple con aspectos deontológicos adecuados.

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de información a los 48 colaboradores de la firma consultora, se pudo ratificar la validez y confiabilidad del instrumento a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Con respecto a los principales resultados obtenidos, se pudo comprobar la hipótesis principal: el salario emocional y la satisfacción laboral tienen una relación positiva y significativa, esto demostrado con base a la obtención del coeficiente de consistencia tau-b de Kendall y coeficiente de correlación de Spearman, medidas estadísticas apropiadas para instrumentos con escala de Likert. Al respecto, se determinó que el nivel de percepción del salario emocional es favorable, y el nivel de satisfacción laboral es medio alto.

Uno de los objetivos específicos es describir la relación entre la percepción del salario emocional y la satisfacción con el reconocimiento laboral, por lo que se procedió a calcular el tau-b de Kendall y coeficiente de correlación de Spearman. Estos indicaron que ambas tienen una relación directa y fuerte. Es decir, a mejor percepción del salario emocional, mayor satisfacción con el reconocimiento laboral siente el colaborador.

Adicionalmente, respecto a nuestro segundo objetivo específico, se pudo determinar que la relación entre el salario emocional y la satisfacción con las condiciones de trabajo es positiva. Además, se comprobó que existe una asociación positiva entre la percepción del salario emocional y la satisfacción con relación con el equipo de trabajo, lo que significa que, a mejor percepción del salario emocional, los colaboradores perciben una mejor relación con sus equipos. En ese sentido, se pudo comprobar la hipótesis principal y específicas planteadas en la presente investigación.

Posteriormente, se realizó la discusión de los resultados. Al respecto es importante mencionar que el grado de correlación obtenido entre el salario emocional y la

satisfacción laboral puede variar en función de la empresa. Estas diferencias surgen debido a las formas en que las empresas han implementado los componentes del salario emocional y sus políticas de gestión de RR.HH. Sin embargo, podemos asegurar que existe una correlación positiva entre ambas variables producto de la presente investigación y las bases teóricas revisadas.

Otro punto por resaltar es que, en este estudio, se incluyeron, además de las variables tradicionales que permiten medir la satisfacción laboral, otras que están cobrando importancia como las condiciones psicológicas. De igual manera, en cuanto a los componentes de salario emocional estudiados, también se incluyen programas que se han vuelto populares en los últimos años tales como las oportunidades de intercambio profesional internacional y compensación por horas extras.

Finalmente, se presentan las conclusiones, en la que se señalan que todas las hipótesis de investigación fueron aceptadas. En cuanto a las recomendaciones brindadas en el último capítulo del presente trabajo, son aplicables a la firma consultora y a futuras investigaciones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

El capital humano, con sus conocimientos, habilidades y experiencia constituye uno de los recursos más importantes de las empresas. Estas han aumentado sus esfuerzos para atraer a los candidatos con el perfil que requieren y buscan retener así como desarrollar al personal más talentoso. Como señalan Werther et. al. (2014) “el valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta” (p.6).

Gracias a las personas, su trabajo y su desempeño diario, una empresa es capaz de alcanzar sus objetivos y metas propuestas, alineado con su misión y visión empresarial, creando valor agregado y ventajas competitivas. Es allí dónde radica la importancia de cuidar a los colaboradores mediante políticas que busquen la satisfacción de los mismos, a la vez que la compañía logra ganancias y rentabilidad (Rocco, 2009). Por esta razón, casi todas las compañías de la actualidad cuentan con un departamento de Recursos Humanos que trabaja junto con la gerencia, orientados a mejorar las contribuciones del personal para el logro de objetivos.

En línea con lo mencionado anteriormente, los gerentes y el área de RR.HH. diseñan estrategias destinadas a que sus empleados estén comprometidos, satisfechos y entusiasmados con su trabajo. Esto constituye una de sus prioridades en materia de gestión de personas dado que la importancia de la satisfacción laboral reside en que un colaborador satisfecho tiene más probabilidades de presentarse a trabajar, ayudar a los demás, tener mayores niveles de desempeño, ir más allá de las expectativas y permanecer en la organización (Robbins & Coulter, 2018). Sin embargo, las estadísticas a nivel mundial y nacional muestran que estas acciones emprendidas no siempre tienen los resultados esperados.

Deloitte, en su reporte *Global Human Capital Trends*² (2019), muestra cifras impactantes. Los resultados de una encuesta realizada a 9,453 colaboradores alrededor del mundo pertenecientes a diversas industrias y posiciones laborales, indican que sólo el 49% de los encuestados creían que los trabajadores de sus organizaciones estaban

² El reporte *Global Human Capital Trends 2019* presenta las principales tendencias de capital humano agrupadas en 3 grupos: futuro de la fuerza, organización y Recursos Humanos.

satisfechos o muy satisfechos con el diseño de su trabajo, el 42% pensaba que los trabajadores estaban satisfechos o muy satisfechos con las prácticas de trabajo cotidianas y sólo el 38% dijo que estaban satisfechos o muy satisfechos con las herramientas y la tecnología proporcionadas en el trabajo. Una cifra aún más preocupante señala que el 85% de los trabajadores a nivel mundial no están comprometidos o satisfechos con su trabajo actual.

A nivel nacional, la situación parece no cambiar mucho. Un estudio³ realizado por Ipsos Group S. A (2017) señala que el Perú tuvo una de las tasas más elevadas de rotación laboral, obteniendo un 18% a diferencia del 5% a 10% alcanzado para los países que conforman Latinoamérica. Esta alta tasa de rotación genera a su vez sobre costos para las compañías en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos empleados. Asimismo, precisa que, si bien los colaboradores valoran el sueldo como un factor relevante para la evaluación de una oferta laboral, no son los únicos aspectos que toman en cuenta. Los colaboradores, para un cambio laboral, evalúan los siguientes aspectos: puesto o cargo a asumir, línea de carrera, ambiente laboral y flexibilidad de horario.

En adición, en el informe realizado por el Foro Económico Global (2019) denominado The Global Competitiveness Report 2019, en el que participaron 147 países, el Perú ocupa el puesto 120 en cuanto a políticas laborales activas, 108 con respecto a cooperación en relaciones laborales y se encuentra en el puesto 102 en productividad. Otro estudio realizado por la Consultora Ronald Career Services Group durante el año 2018 indicó que el 74% de los colaboradores dejarían su trabajo por uno que los haga más felices y apenas 44% se siente a gusto con su actual empleo. A juzgar por los resultados, aún hay mucho que mejorar en materia de satisfacción laboral.

En cuanto a la empresa consultora a evaluar en la presente investigación, en su Reporte de Sostenibilidad 2017, indican que la tasa promedio de rotación del personal asciende a 24.43%. Se consultó acerca de estos datos al Business Partner del área de Precios de Transferencia de la consultora bajo estudio e indicó que la tasa en el año 2021 estaría ubicándose alrededor del 22%. Si bien estas tasas son elevadas debido a que es una práctica usual del sector de consultoría es contratar mayor cantidad de personal por campañas, propio por la naturaleza del negocio. Es bien conocido que las firmas de

³ El estudio se denomina “Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta”.

consultoría se caracterizan por ambientes de presión laboral que implican altas cargas de trabajo y clientes demandantes, lo que puede aumentar el riesgo psicosocial, estrés laboral y tener un impacto negativo sobre la satisfacción laboral.

Las causas de la insatisfacción laboral son diversas y dependen de muchas variables que pueden afectar a cada persona. Estas pueden ser factores internos como la autoestima del trabajador, objetivos personales, características demográficas; sin embargo, también existen otras fuentes externas tales como la mala relación con los superiores y compañeros, pocos incentivos laborales, disconformidad con el horario de trabajo, y falta de equilibrio entre la vida personal y laboral.

La importancia de preocuparse por la satisfacción laboral reside en que, en caso no se emprendan acciones que tengan una influencia positiva sobre esta, las empresas no tendrán la capacidad para atraer y mantener a la fuerza de trabajo talentosa. Asimismo, pueden no lograr un alto compromiso organizacional, es decir, no conseguirán que los colaboradores se sientan involucrados y entusiastas con el trabajo que realizan, lo que a su vez puede tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente en el caso del personal que tiene contacto directo con ellos. Otra consecuencia, es que el desempeño laboral será bajo dado que los individuos insatisfechos con sus labores suelen ser menos productivos (Robbins & Coulter, 2018).

Sumado a esto, priorizar los beneficios económicos sobre otros de tipo intangible puede no ser la decisión más idónea en la búsqueda de mantener a los trabajadores satisfechos. Robbins (2018) indica que una encuesta demostró que el 71% de los colaboradores encuestados dijeron que su paquete de beneficios laborales influiría en su decisión de dejar su trabajo. El desarrollo de un sistema de retribución eficaz y apropiado constituye un aspecto relevante del proceso de gestión de personas. Su importancia reside en que puede ayudar a la atracción y retención de aquellos individuos competentes y talentosos que permitan a la organización cumplir con sus objetivos propuestos. Es por ello que el salario emocional tiene relevancia pese a que existen muchos otros factores que tienen influencia en la estructuración del sistema de compensación.

El enfoque tradicional se basaba en determinar la remuneración en función a la antigüedad y estabilidad de un empleado. Debido a entornos cada vez más dinámicos a los que se enfrentan muchas organizaciones, la tendencia ha sido flexibilizar los sistemas de remuneración. No obstante, sin importar el enfoque que utilice el área de Recursos

Humanos, se debe determinar un sistema de compensación justo, equitativo y motivador lo que permita contratar y mantener a los colaboradores talentosos y eficientes. Adicionalmente, muchas organizaciones han introducido diversos programas como el cuidado de niños en el sitio, campamento de día, tiempo flexible, trabajo compartido, tiempo libre para funciones escolares y teletrabajo.

Los conflictos de la vida familiar y laboral son tan relevantes para los trabajadores con y sin hijos. La gran carga de trabajo y el aumento de las exigencias de viaje han hecho que a muchos empleados les resulte difícil conciliar satisfactoriamente el trabajo y las responsabilidades personales. Una encuesta realizada por Fortune reveló que el 87% de ejecutivos creían que cualquier empresa que reestructura los puestos de alto nivel de manera que aumentara la productividad y dedicara más tiempo a la vida fuera de la oficina, tendría una ventaja competitiva para atraer a empleados con talento. Asimismo, los empleados más jóvenes dan mayor prioridad a la familia y buscan una organización que les permita trabajar de forma más flexible.

Es por esta razón que, la firma consultora en estudio está implementando una serie de prácticas tales como programas de bienestar y desarrollo, teletrabajo y mayor flexibilidad laboral. Como veremos en el siguiente capítulo, estas actividades forman parte de lo que es conocido como “salario emocional” y, siempre que sean aplicados adecuadamente, pueden tener una asociación positiva con la satisfacción laboral.

1.2 Formulación del problema

Con base a la problemática descrita previamente, se plantearon los siguientes problemas general y específicos:

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relacionan el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora?

- ¿Cómo el salario emocional se relaciona con las condiciones de trabajo de los colaboradores de una firma consultora?
- ¿Cómo se asocia el salario emocional y la relación con el equipo de trabajo de los colaboradores de una firma consultora?

1.3 Objetivos de la investigación

Con el desarrollo de la presente investigación se busca lograr los siguientes objetivos general y específicos:

1.3.1 Objetivo general

Describir la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cómo se relaciona el salario emocional con el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora.
- Establecer cómo el salario emocional se relaciona con las condiciones de trabajo de los colaboradores de una firma consultora.
- Analizar cómo se asocia el salario emocional y la relación con el equipo de los colaboradores de una firma consultora.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene justificación de relevancia social. Al respecto, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que esta justificación hace referencia a que una investigación busca beneficiar a la sociedad con los resultados que se obtengan. En este sentido, la presente investigación busca beneficiar a los colaboradores del área de precios de transferencia de la consultora con los resultados de la investigación, puesto que el estudio tiene como finalidad determinar la relación del salario emocional en la satisfacción laboral, lo cual permitirá identificar los beneficios que valoran más los

colaboradores, así como, aspectos que requirieren algunas modificaciones para mejorar la percepción de los colaboradores sobre su trabajo y mejorar su calidad de vida.

Asimismo, tiene implicancias prácticas dado que los resultados del estudio pueden motivar a las compañías que a implementar el salario emocional por su relación positiva con la satisfacción laboral, y así solucionar un problema real.

1.4.1 Importancia de la investigación

Durante el transcurso de los siglos, la gestión de recursos humanos ha evolucionado. Es así que pasó de tener un enfoque de tareas en la que el colaborador era considerado como una “máquina” a la que se le impartía órdenes que se esperaba que cumpliera, hacia un enfoque donde el colaborador es considerado un recurso valioso que se debe cuidar y gestionar adecuadamente. De esta manera, en un contexto laboral competitivo, en el que no es suficiente ofrecer salarios económicos superiores al promedio para atraer, retener y mantener satisfecho al mejor talento, surge el salario emocional como una alternativa que ha tomado relevancia.

El salario emocional busca implementar programas de bienestar, aprendizaje, crecimiento profesional, flexibilidad, entre otros aspectos muy valorados por los colaboradores. Al respecto, según el estudio de Felicidad en el lugar de Trabajo 2019⁴, “el 37% de los colaboradores considera que el tener un buen equilibrio entre trabajo y vida personal es lo más importante en este sentido, con horarios flexibles y opciones de teletrabajo, por ejemplo” (Udemy for Business, 2019). Otros estudios indican que el 56% de los trabajadores esperan que la empresa donde laboran le proporcione un aprendizaje adecuado (MERCER, 2019).

Estas estadísticas son mundiales; sin embargo, tras la búsqueda de estudios similares aplicados a colaboradores, notamos que se habría investigado poco acerca de la percepción del salario emocional de los colaboradores peruanos, y más aún de su impacto en la satisfacción laboral. Como consecuencia, el presente trabajo, pretende aportar evidencia de la influencia del salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores. Con tal propósito, para los fines de la presente investigación, nos

⁴ Encuesta realizada en línea por Toluna International entre el 14 y el 20 de marzo de 2019 a 1,011 empleados de tiempo completo en Estados Unidos por encargo de Udemy.

enfocaremos en los colaboradores de una firma consultora ubicada en Lima Metropolitana que ofrece, como parte de la retribución, componentes del salario emocional a sus colaboradores.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

Se considera que el proyecto de tesis es viable ya que el tema de investigación cuenta suficiente información teórica publicada en plataformas virtuales tales como Proquest, Ebsco y páginas webs de estudios estadísticos, así como también, de tesis y libros que engloban temas relacionados a nuestras variables de estudio (salario emocional y satisfacción laboral). De la misma manera, se puede obtener información acerca de las prácticas en materia laboral aplicadas por la empresa objeto de estudio, y se cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo la presente investigación.

1.5 Limitaciones del estudio

El estudio realizado sobre la influencia del salario emocional sobre la satisfacción laboral en los colaboradores de una firma consultora enfrenta principalmente la siguiente limitación:

- Limitación de Tiempo: El periodo de tiempo de recolección de la información disponible comprendió inicialmente 9 meses de duración a partir de abril del 2020 y posteriormente 4 meses a partir de junio del 2021, por lo que la coyuntura generada por la pandemia COVID 19 que se ha suscitado durante esos años puede limitar el ritmo de trabajo para realizar la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Salario emocional

Respecto al salario emocional, Salvador et al. (2020) señalan que debe ser entendido como aquellos beneficios laborales adicionales a la remuneración económica que contribuyen a que los colaboradores puedan desarrollar sus labores con actitud positiva y mayor compromiso. Ello se debe principalmente a que las personas buscan satisfacer necesidades afectivas, de reconocimiento y bienestar emocional en el ámbito laboral que no son necesariamente cubiertas por el sueldo.

Más aún, dada la coyuntura de la pandemia COVID-19, los colaboradores pueden encontrarse más sensibles a sufrir de afectaciones psicológicas. En ese sentido, ha tomado mayor relevancia incorporar el salario emocional en las prácticas empresariales y asegurarse que su aplicación sea la adecuada dada las necesidades de los colaboradores. Con tal propósito, Salvador et al., basados en la revisión de estudios y entrevistas con expertos del tema, han determinado que la percepción de los colaboradores respecto al salario emocional puede ser medido en función a las siguientes dimensiones: ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad de horarios.

La importancia de incluir el salario emocional como parte de la retribución de los colaboradores presenta múltiples beneficios tanto para ellos como para las compañías. Esto debido a que, según Castillo et. al. (2017), los colaboradores no pueden ser recompensados exclusivamente en términos monetarios, sino que requieren un buen ambiente laboral, el respeto entre colaboradores y oportunidades de crecimiento que el salario emocional ofrece.

Al respecto, Zapata (2019) realizó una investigación en una empresa consultora de recursos humanos que había incorporado el salario emocional a fin de conocer sus ventajas. Inicialmente, el 57.1% de los colaboradores no estaban contentos y buscaban otras oportunidades laborales. No obstante, luego de que la consultora implementara el salario emocional, se evidenció que tan solo 28.6% de los colaboradores aún se encontraban en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo; y, el 71.4% señaló que los

cambios les permitieron sentirse más felices. Asimismo, el salario emocional influyó a mejorar el clima laboral e incrementar los niveles de productividad de los colaboradores y esto a su vez la satisfacción de los clientes, por lo que Zapata concluyó que el salario emocional logró un impacto significativamente positivo en la compañía.

En adición, Quintero y Betancour (2018) en su investigación “Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva”, concluyeron que la incorporación de políticas de salario emocional permitirá la disminución de la insatisfacción laboral, rotación de personal, desmotivación e incluso, reducción de las discapacidades médicas (cansancio o enfermedades ocupacionales). De igual forma Minchán (2017) ratifica que el salario emocional permite retener al talento humano, por lo constituye una estrategia para que el personal talentoso pueda desarrollarse profesionalmente dentro de la organización y así, progresivamente, ocupar cargos de mayor jerarquía.

Rubio y Varón (2018) precisan que el salario emocional se encuentra ineludiblemente asociado a la Responsabilidad Social Empresarial Interna (en adelante, “RSEI”). Al respecto, RSEI es el conjunto de acciones voluntarias de una compañía en los ámbitos económicos, ambientales y sociales con el objetivo de sostener un ambiente laboralmente estable que esté orientado al cumplimiento de objetivos estratégicos. Es por ello que el salario emocional constituye una práctica importante de RSEI. En ese sentido, el salario emocional debe ser considerado como una inversión (y no como un gasto) para estimular que los colaboradores brinden su mejor esfuerzo y desarrollen un sentido de pertenencia con la compañía.

2.1.2 Satisfacción laboral

Urbano y Carpio (2021), en línea con lo señalado por Matzler et. al. (2004), indican que la satisfacción laboral es un complejo conjunto de expectativas que son el resultado de aspectos laborales y procesos psicológicos internos de los colaboradores. En ese sentido, desarrollaron una investigación con la finalidad de determinar la influencia de los aspectos laborales tales como coaching, la motivación, el salario emocional y uso de medios sociales de comunicación⁵, en la satisfacción laboral.

⁵ Los medios sociales hacen referencia al uso de tecnologías para la comunicación interna con el fin de hacer partícipes a los empleados en las decisiones empresariales.

Al respecto, concluyen que el salario emocional es la variable de mayor impacto en la satisfacción de los empleados. Si bien el salario emocional tiene una relación significativa con la satisfacción de los colaboradores independientemente de la edad que tengan, es de resaltar que para aquellos entre los 41 y 50 años, además del salario emocional, el coaching también influye significativamente en la satisfacción laboral percibida; esto se debe a que este grupo de edad considera al lugar de trabajo como más central en sus vidas en comparación con las generaciones más jóvenes, por lo que se esfuerzan en mantener su status laboral, mediante adaptación y aprendizaje.

A su vez, Duche (2019) indica que la satisfacción del trabajo está influenciada por otros factores tales como las condiciones físicas, beneficios laborales y remunerativos, relaciones sociales, desarrollo personal, realización de tareas y relación con el jefe. Asimismo, en su investigación desarrollada en el sector salud peruano, precisa que los profesionales con alta satisfacción laboral alcanzarán un mayor sentido positivo de la vida, realización personal, satisfacción de la vida y felicidad.

De la misma manera, otros autores tales como Orozco y Ramírez (2019), así como González (2018), realizaron investigaciones acerca de la relación entre la satisfacción laboral y la felicidad laboral en los colaboradores en otros sectores tales como consultoras y empresas exportadoras. De la investigación desarrollada por dichos autores, también concluyen que los colaboradores con alta satisfacción laboral experimentan mayores niveles de felicidad laboral, entendida como la pasión por el trabajo que realizan. Más aún, precisan que los beneficios económicos tienen una baja correlación con la felicidad, es decir, otorgar mayor salario de tipo monetario no tendrá necesariamente un impacto significativo en el grado de felicidad de los colaboradores.

2.1.3 Salario emocional y satisfacción laboral en la firma consultora

La presente investigación se enfocará en los colaboradores de una firma de consultoría localizada en Perú, cuya matriz se encuentra en Reino Unido, que brinda servicios de auditoría, impuestos, consultoría para negocios y outsourcing. A fin de entender a profundidad los programas de salario emocional y, en general, el enfoque de recursos humanos de la firma, se tuvo una entrevista con el Business Partner de una de las líneas de negocio⁶ durante el año 2020.

⁶ Las preguntas realizadas al Business Partner de la firma se encuentran listadas en el anexo 5 del presente informe.

Al respecto, nos comentó que la propuesta de valor de la firma de consultoría, respecto a su gestión humana, es el desarrollo y bienestar de sus colaboradores. Por lo tanto, su gestión de recursos humanos se enfoca en cinco pilares: i) gestión de remuneraciones, ii) formación y capacitación, iii) clima laboral y bienestar, iv) equidad, diversidad e inclusión y v) sistema de salud y seguridad en el trabajo de sus colaboradores. Es así que la firma ofrece una remuneración económica competitiva, así como diversos programas del salario emocional a sus colaboradores.

- **Remuneración económica**

En cuanto a la remuneración económica, los colaboradores perciben una remuneración bruta, y aquellos que desempeñan cargos desde la categoría de SAM⁷ reciben una remuneración variable que dependen del cumplimiento de metas logradas en el año fiscal. Adicionalmente, todos los colaboradores pueden recibir dos bonos: Bono TAT (Talento Atrae Talento) y el Bono Innova⁸, siempre que cumplan con las condiciones establecidas por la firma.

- **Salario emocional**

Por otra parte, la organización también ofrece diversos programas de salario emocional. Estos fueron implementados en la firma se han adoptado con el objetivo de hacer felices a los colaboradores. El equipo de RR.HH. busca que con todas las actividades que se realicen para los colaboradores tengan como fin que los mismos se sientan más cómodos, satisfechos y que se pueden sentir bien consigo mismos durante su horario de trabajo. Los programas de salario emocional se describen a continuación.

- **Principales programas de bienestar**

Uno de los principales programas de bienestar de la firma se denomina “Be Well, Work Well”, en el cual la firma organiza actividades grupales semanales y/o quincenales en los que se desarrollan temas muy variados: desde salud y belleza, hasta lectura de cuentos a los hijos de los colaboradores. Este programa se basa en cuatro atributos: físico, mental, emocional y personal, por lo que todas las actividades que se desarrollan en el marco de este programa están alineadas con dichos atributos.

⁷ Senior Acting Manager.

⁸ Bono obtenido por referir a un cliente que contrata los servicios de la compañía, porcentaje del total facturado.

Es importante resaltar que, para elegir los temas a tratar en el programa, inicialmente la firma contó con la asesoría de un profesional externo de well being y, posteriormente, aplicó encuestas a los colaboradores para determinar los temas de interés a desarrollarse en las sesiones del programa.

Asimismo, se realizan otras actividades en la plataforma “Google Currents” donde cada línea de servicio tiene una comunidad virtual en la que interactúan y se desarrollan diversos concursos como de cocina y fotografía. En adición, también se celebra el full night y full day por cada línea de servicio, así como la fiesta de fin de año, pero dada la coyuntura actual de la pandemia COVID-19, no se pudieron realizar dichas actividades en los años 2020 y 2021. Al respecto, es importante mencionar que la consultora ha notado que siempre que realizan este tipo de actividades, en los siguientes tres o cuatro meses, la productividad de sus colaboradores se eleva debido a que los equipos logran mayor cohesión.

Sumado a esto, la firma cuenta con el Toolkit de “Buenos Hábitos”, el cual es un documento compartido con los colaboradores donde se presentan todos los beneficios que la organización les ofrece, así como recomendaciones prácticas para realizar un trabajo remoto exitoso.

Según la firma, algunos de los programas de bienestar que han logrado mayor aceptación de los colaboradores son los siguientes:

- Programa “Be Well, Work Well”, el cual goza de buena aceptación entre los colaboradores a quienes les agradan los temas variados que se tratan en este.
- Programa “Alza tu voz” en el que se invitó a los colaboradores a expresar mediante tarjetas aquellos aspectos en los que la Compañía debería mejorar.
- Programa “[Nombre de la firma consultora] Professional Awards”: La firma evalúa a sus colaboradores trimestralmente en base a cinco atributos, y en dicho programa se entregaron cartas de felicitaciones a aquellos colaboradores que sobresalieron en los atributos medidos.
- Durante la temporada alta de trabajo, “campana”, que se da entre enero y abril, se realizan actividades en la noche para aquellos colaboradores que se quedan más horas en las oficinas.

La organización se asegura que sus colaboradores conozcan los programas y actividades de bienestar que se desarrollarán enviando todos los viernes al mediodía invitaciones a dichos eventos. Adicionalmente, se envían recordatorios por correo electrónico, así como una cartelera o toolkit donde se presentan todas las actividades próximas a desarrollarse.

- **Principales programas de capacitación y desarrollo**

La firma tiene una política de formación continua que busca que sus colaboradores reciban capacitación técnica necesaria para el desempeño de sus funciones. Asimismo, los colaboradores tienen acceso a una plataforma virtual que les ofrecen cursos gratuitos donde se pueden preparar en diversos temas de su interés.

Asimismo, la firma cuenta con los programas LATAM Mobility y Global Mobility los cuales les brindan la oportunidad a sus colaboradores de trabajar en sedes de la firma ubicadas en el exterior por el periodo de dos años. Esto les permite desarrollar nuevas experiencias profesionales y personales, así como la oportunidad de conocer nuevos entornos de trabajo.

Adicionalmente, con el propósito de identificar a los colaboradores más talentosos, la firma cuenta con su programa LDE (Leadership Development Experience) el cual es un proceso de evaluaciones compuesto por cinco fases:

1. Asignación de un coach
2. Evaluaciones 180° en base a 5 criterios
3. Evaluaciones continuas del coaching asignado
4. CRT (Career Round Table) donde se revisan todas las evaluaciones que tuvo el colaborador durante el año y se toma decisiones (ascensos, retiros, entre otros) en base al puntaje obtenido el cual va de 1 a 5:
 - a. 1 y 2 son los puntajes más altos y aquellos colaboradores que hayan recibido este nivel de calificación son considerados high performance y serán considerados para ascensos;
 - b. 3, significa que el colaborador está cumpliendo con lo esperado, y constituye una forma de identificar qué es lo que necesita este colaborador para desarrollarse y aumentar su calificación;
 - c. 4, aquellos colaboradores con esta puntuación requerirán un plan de mejora; y,

- d. 5, puntaje más bajo, serán retirados de la compañía.
5. Aplicación de pruebas de proveedores externos para aquellos colaboradores de mayor potencial a los que se incluirán en un proyecto especial de desarrollo.

Es importante mencionar que si bien antes uno de los indicadores a evaluar para la toma de decisiones en cuanto a desarrollo profesional (capacitaciones, cursos en el exterior o ascensos) era la edad, este indicador fue retirado.

- **Flexibilidad laboral**

La metodología aplicada por la compañía está basada en medir la presencia de los colaboradores en base a objetivos y no por horarios. En este sentido, no se controla que los colaboradores enciendan sus laptops a las 9 a.m., sino que la organización brinda muchas facilidades para que todos los colaboradores puedan manejar su agenda como ellos lo deseen. Trabajar en base a objetivos significa que el trabajo que se solicita se entrega en el momento acordado, por lo que el colaborador organizará su tiempo, por ejemplo, puede que inicie sus labores a las 10 a.m. o a las 7 a.m. dependiendo si el encargo es urgente o por alguna preferencia personal del colaborador, algunos desean trabajar más temprano, otros no.

Esta metodología de trabajo viene funcionando hace mucho tiempo en la firma puesto que se considera que ser estrictos con el horario, implicaría dar una carga adicional de estrés. Adicionalmente, es de resaltar que se exhorta que las reuniones se efectúen como máximo hasta las 6:00 p.m.

- **Medición de la satisfacción laboral**

Con el objetivo de medir la satisfacción laboral de sus colaboradores, la firma lleva a cabo el GPS (Global People Survey), el cual es una encuesta compuesta aproximadamente por 40 preguntas que miden 13 drivers tales como ética, relacionamiento, equidad de género, entre otros. Se realiza anualmente y en todas las sedes de la firma a nivel mundial.

Según los resultados del GPS efectuado durante el año 2021, el 80% de sus colaboradores se encuentran satisfechos. La importancia de su aplicación reside en que, a partir de los resultados obtenidos, la firma diseñará y emprenderá diversas acciones para mejorar cada driver medido. Es así que una de las acciones implementadas fue el Programa “Be Well, Work Well”.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Salario emocional

- **Definición**

Según Cuartas (2015), el salario “es la contraprestación principal y directa que recibe periódicamente el trabajador por sus servicios”, por lo que este término no solo haría referencia a la remuneración fija y variable, sino que también incluye a las prestaciones no monetarias que la empresa otorga a sus colaboradores. Dichas prestaciones corresponden al salario emocional.

Al respecto, Temple (2007) indica que el salario emocional es “todas aquellas razones no monetarias por las que [una persona] trabaja contenta, es clave para que .se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. González (2017) señala que hace referencia a “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares”. Se articula a través de su carácter no monetario y efecto simbólico en la calidad de vida.

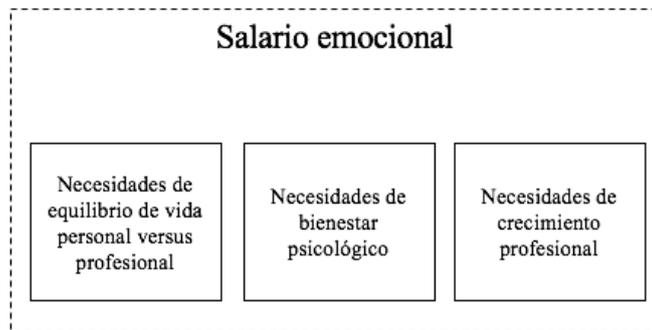
Asimismo, el salario emocional tiene efectos en la productividad y bienestar del colaborador; esto debido a que, como señala Cuartas, están más influenciadas por factores tales como el reconocimiento, realización y satisfacción de necesidades, que del salario económico o de las condiciones de trabajo.

Es así que, el salario emocional ha tomado mayor relevancia ya que en un mundo laboral competitivo, se requiere introducir esta práctica en la gestión de recursos humanos. Como Varela (2013) señala “el recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, es así que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización”.

Según Peñalver (2018), las organizaciones, que incorporen el salario emocional a la gestión de recursos humanos deberán hacerlo de tal manera que satisfagan las siguientes necesidades de los colaboradores: equilibrio de vida personal versus profesional, bienestar psicológico y crecimiento profesional.

Figura 2.1

Necesidades que satisface el salario emocional



Nota. Adaptado de Peñalver (2018).

De acuerdo con lo indicado en la figura 2.1., el salario emocional deberá cubrir la necesidad de equilibrio de vida personal versus profesional en el marco del salario emocional. En ese sentido, las organizaciones pueden ofrecer a sus colaboradores flexibilidad, es decir, un horario que les permita desarrollar sus actividades laborales dentro y fuera del lugar de trabajo. Esto implica un cambio orientado a una cultura de gestión de personas basada en confianza y orientación a los resultados. Esto debido a que trabajar en un horario restringido y en un mismo lugar de trabajo no garantiza la productividad.

Asimismo, se debe cubrir la necesidad de bienestar psicológico. Al respecto, los colaboradores buscan desarrollarse en un ambiente laboral colaborativo en el que puedan desarrollar actividades que impliquen mayores responsabilidades y retos. Además, se encuentran deseosos de contribuir con el crecimiento de la empresa. En consecuencia, el salario emocional deberá incluir programas de bienestar que permitan a los colaboradores identificarse como seres autónomos, capaces de hacer sus labores de maneras diferentes, perteneciendo a un equipo colaborativo orientado al logro de metas compartidas.

Por último, las compañías se deben asegurar que el salario emocional satisfaga la necesidad de crecimiento profesional. Es así como las organizaciones deben ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, considerando tanto los intereses del colaborador, así como los de la empresa. De esta manera, se contribuirá a que se comprometan más con sus actividades laborales y desplieguen al máximo todo su potencial.

Con base a lo mencionado anteriormente, la figura 2.2. muestra las nuevas tendencias del salario emocional identificadas por Peñalver (2018) las cuales cubrirían las tres necesidades esenciales.

Figura 2.2

Nuevas tendencias del salario emocional

Horarios Flexibles
<ul style="list-style-type: none">• Permite a los empleados cumplir con las horas pactadas, pero pudiendo elegir cuando desarrollarlas dentro de parametros establecidos.
Teletrabajo
<ul style="list-style-type: none">• Permite al colaborador todo o parte de la semana laboral en un lugar distinto al lugar de trabajo.
Descansos laborales
<ul style="list-style-type: none">• Los colaboradores pueden gozar de licencias o excedencias.
Ayudas para el desarrollo profesional
<ul style="list-style-type: none">• Brindar ayuda económica o de tiempo para formarse en aspectos que le resulte personalmente de su interes y contribuya a su desarrollo profesional.
Días libres para asuntos personales
<ul style="list-style-type: none">• El colaborador puede disponer de determinados días libres de acuerdo a su conveniencia
Reconocimiento del trabajo
Asesoramiento personalizado para el crecimiento personal y profesional
<ul style="list-style-type: none">• Implica ofrecer programas de mentoring (internos) o coaching (externos) para apoyar en el crecimiento personal y desempeño actual

Nota. Adaptado de “Nuevas tendencias sobre salario emocional no dinerario”, de Peñalver, 2018.

Es importante mencionar que las dimensiones del salario emocional presentadas en la figura 2.2. deberán ser incluidas en el paquete de remuneración total que se ofrece a los colaboradores.

- **Retribución total (Total Rewards)**

Armstrong y Taylor (2014) señalaron que la retribución total resulta de la combinación de recompensas financieras, no financieras, extrínsecas e intrínsecas que se otorgan a los colaboradoras a cambio de su desempeño en el ambiente laboral. Estos factores pueden ser consolidados en un modelo de compensación total. Es así que, Hoole y Hotz (2016), luego de la revisión de diversas investigaciones, plantea, que este modelo debe estar compuesto por seis categorías básicas: 1) sueldo mensual o remuneración garantizada, 2)

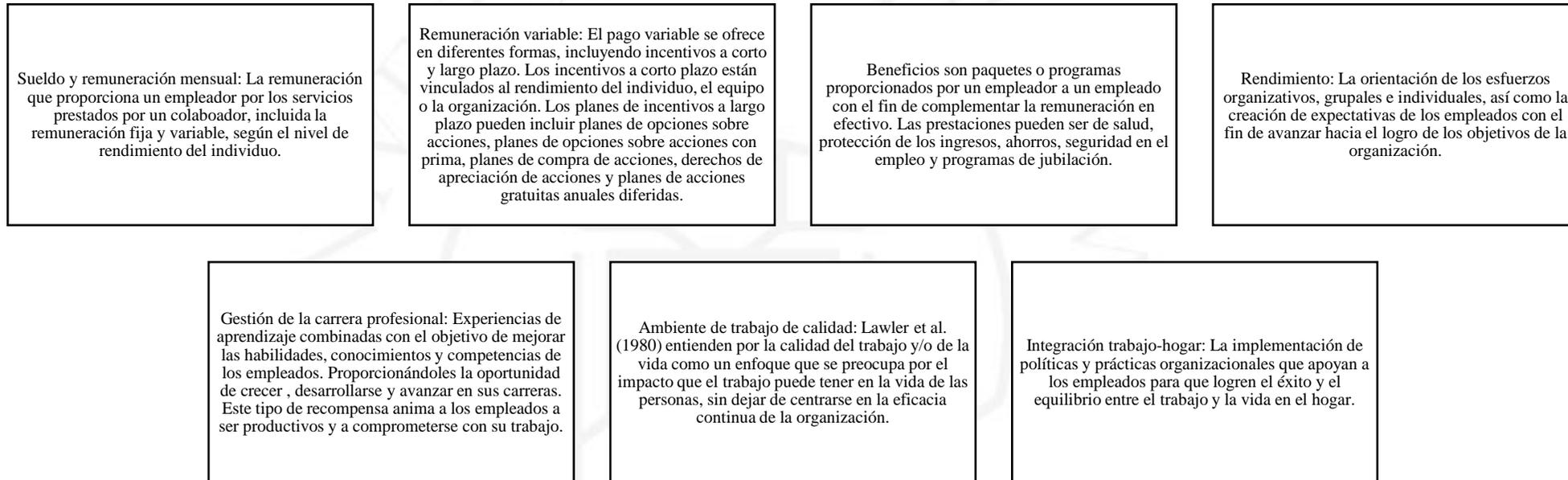
remuneración variable, 3) prestaciones, 4) gestión del rendimiento y la carrera, 5) entorno de trabajo de calidad y 6) integración trabajo-hogar.

La teoría de Armstrong y Taylor, se relaciona con el salario emocional, puesto que indica que se deberá ofrecer a los colaboradores tanto retribuciones económicas como no económicas (salario emocional) tales como programas de bienestar, programas de capacitación y desarrollo, y gestión de horarios flexibles que permitan un equilibrio entre la vida personal y laboral.



Figura 2.3

Modelo de Recompensa Total



Nota. Adaptado de “World at Work Updates Total Rewards Model”, de Hoole & Hotz.201

- **Dimensiones del salario emocional**

En línea con la teoría presentada por Peñalver donde identifica las principales dimensiones del salario emocional que han cobrado mayor relevancia en los últimos años, el presente trabajo de investigación se enfocará en tres de ellos: programas de capacitación y desarrollo, programas de bienestar y flexibilidad de horarios. A continuación, se presenta mayor detalle de cada una de las dimensiones:

Programas de capacitación y desarrollo

Aspectos generales

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento profesional, promociones y mayores responsabilidades involucrándolos en nuevos proyectos y programas de formación de nuevas habilidades.

Al respecto, Bohlander et al. (2018), señalan que las prácticas más exitosas de la administración de carrera que utilizan las organizaciones son las siguientes:

Figura 2.4

Administración de Carrera

Asegurarse de que los empleados sepan lo que se espera de ellos durante su carrera en la organización.

Dar a los empleados la oportunidad de ser transferidos a otras oficinas, nacionales e internacionales.

Proporcionar a los empleados un plan de sucesión claro y minucioso.

Estimular el desempeño por medio de recompensas y reconocimiento.

Dar a los empleados el tiempo y los recursos que necesiten para considerar las metas de carrera a corto y largo plazos.

Alentar a los empleados a valorar de manera continua sus habilidades y dirección de carrera.

Nota. Adaptado de “Administración de recursos humano”, Bohlander et al., 2018

Asimismo, las organizaciones pueden apoyar a sus colaboradores ofreciéndoles herramientas complementarias al programa de desarrollo profesional:

Tabla 2.1

Herramienta de desarrollo profesional

Counseling de carrera	Programas de Mentoring	Programas de colegiatura
Recursos humanos, gerentes y supervisores o consultores externos pueden hablar con los colaboradores acerca del desempeño en sus labores en el puesto actual, interés, metas personales y de carrera. Con la finalidad de analizar y apoyar al colaborador identificando formas de alcanzar sus metas y alinearlas a la organización, y establecer un plan de acción.	Se da cuando los jefes, ejecutivos, gerentes con mayor experiencia apoyan en el desarrollo profesional de los colaboradores de menor rango. Los mentores los aconsejan y animan.	Las grandes corporaciones ofrecen a sus empleados apoyos de colegiatura para ayudarles a continuar sus carreras si toman cursos relacionados con los negocios de la empresa.

Nota. Adaptado de “Administración de recursos humanos” (Bohlander et al., 2018)

En la Tabla 2.1., se muestran 3 herramientas que promueven el desarrollo laboral. En primer lugar, el counseling de carrera consiste en la retroalimentación acerca del desempeño de los colaboradores que les permite identificar sus oportunidades de mejoras, así como guiarlos para encontrar forma de alcanzar sus objetivos personales y organizacionales a través de un plan de acción.

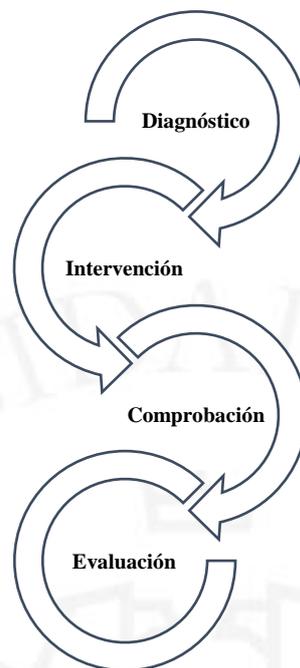
En segundo lugar, los programas de mentoring consisten en asignar ejecutivos juniors a ejecutivos senior con la finalidad de desarrollar un proceso de aprendizaje y experiencia, usualmente toma aproximadamente entre uno a seis años (Urzola & Younes, 2016). Finalmente, los programas de colegiatura brindan oportunidades a los colaboradores de continuar estudios profesionales e incrementar sus conocimientos técnicos relacionados directamente con la actividad del negocio. Cada herramienta es diferenciada y tiene un propósito en particular.

Lineamientos para el desarrollo de un programa de capacitación

Werther et. al. brindan lineamientos que las organizaciones deben considerar para un programa de capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño actual de los colaboradores.

Figura 2.5

Lineamientos para desarrollo de programa de capacitación



Nota. Adaptado de *Pasos para planear un programa de capacitación* (p. 189), de Werther et. al., 2014, McGraw – Hill Interamericana.

En primer lugar, el diagnóstico hace referencia a la evaluación de las necesidades de capacitación y formación de los colaboradores a través de herramientas que facilitan la medición de las competencias que la organización espera que los colaboradores posean, de tal manera que los contenidos de los cursos se ajustan a sus necesidades.

Posteriormente, se procederá con la “intervención” es decir, la selección de las técnicas de capacitación más apropiadas para que el colaborador pueda desarrollar sus competencias y adoptar los conocimientos requeridos. Estas técnicas pueden ser las siguientes:

Tabla 2.2

Técnicas de capacitación

Técnicas aplicadas fuera del trabajo	Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Universidad virtual: Forma flexible de enseñanza especializado a distancia• Conferencias y videoconferencias impartida por expertos, o a través de la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc.• Técnica o sociodrama que implica que el colaborador adopte diversos roles.	<ul style="list-style-type: none">• Instrucción directa sobre el puesto, capacitación que se imparte para enseñar a personal operativo o de primera línea desempeñar su puesto actual.• Rotación de puestos con la finalidad que el colaborador adquiera experiencia en varios puestos.• Relación expertos – aprendiz

Técnicas aplicadas fuera del trabajo	Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos de situaciones reales o simuladas para el desarrollo de la habilidad de toma de decisiones • Lecturas estudios individuales • Autoaprendizaje mediante lecturas, grabaciones y fascículos de instrucción programa • Capacitación en laboratorios de sensibilidad • Modalidad de capacitación en grupo, con la finalidad de desarrollar habilidades interpersonales y conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se da cuando el trabajar experto guía, enseña a un aprendiz.

Nota. Adaptado de Werther et. al. (2014).

En tercer lugar, las organizaciones deberán comprobar la efectividad del programa, a través procedimientos de fortalecimientos de competencias y monitoreo de la curva de aprendizaje de las competencias desarrollada después de cada capacitación. Por último, se aplicará una evaluación que mida el grado de avance real del proceso de capacitación lo cual permite identificar el efecto de los programas de capacitación en el desempeño, a fin de determinar si aquellos los objetivos del programa se lograron.

Principios de capacitación y desarrollo

Cuando se requiera seleccionar una técnica para realizar programas de capacitación, se deben considerar varios factores. Al respecto, no existe una técnica mejor que otra, sino que depende de lo siguiente:

- La eficacia basada en el costo
- El contenido del programa
- La idoneidad de las instalaciones con la que dispone la empresa
- La preferencias y capacidades de las personas que asisten al curso
- Las preferencias y capacidades que las personas que enseñan el curso
- Los principios de aprendizaje que se empleen

Además, se debe tener en cuenta los principios de aprendizaje que figuran en la tabla 2.3 para asegurarse de que los colaboradores aprendan de forma eficaz los programas diseñados.

Tabla 2.3

Principios de aprendizaje

Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Retroalimentación
El aprendizaje puede ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar de manera activa en el proceso de adquisición de conocimiento.	Aunque no se considere entretenida, la repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria.	El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se estudia tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.	Mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto mayor será la velocidad del proceso de aprenderlo y aprender las tareas que implica.	El recurso didáctico proporciona a los aprendices información sobre su progreso. Así, cuando cuentan con ella pueden alcanzar su conducta hasta alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible.

Nota. Adaptado de Werther et. al. (2014).

Programas de bienestar laboral

Son programas desarrollados por los empleadores para sus colaboradores, diseñados para motivar a los colaboradores a preservar y mejorar su salud por medio de “chequeos regulares, comer adecuadamente, hacer ejercicios y administrar sus niveles de estrés a fin de evitar enfermedades costosas y prolongadas”. Sin embargo, las organizaciones no solo deben dar planes de chequeo de salud y recomendar, por ejemplo, la práctica de ejercicios diarios mediante cupones de descuentos en gimnasios, sino que incluso pueden involucrarse en el proceso, organizando clases de yoga o nutrición en las instalaciones de la empresa, masajes gratis o incluso promover la creación de un equipo deportivo de la empresa. Incluso si se les ofrece a los colaboradores recompensas para alcanzar metas de salud esto puede contribuir a reducir primas de salud, dinero o premios (Bohlander et al., 2018, p.428).

Adicionalmente, también comprende las zonas recreativas dentro del lugar de trabajo, esto es importante puesto que mejora la salud mental, física y emocional de los colaboradores y las condiciones para el desarrollo y productividad en sus labores. Estos lugares de relación puede ser lugares para realizar ejercicios, o simplemente para compartir tiempo entre compañeros de trabajo.

Es importante mencionar que el estudio Workplace Wellness Recognition for Optimizing Workplace Health (2015) señala que los programas de bienestar son más que

solo ofrecer chequeos médicos sino que deben contener 5 elementos descritos por Healthy People 2010: salud, educación, entorno social y físico de apoyo, integración en otras iniciativas de la organización, vinculación en otros programas relacionados, tales como programas de salud y seguridad para los empleados, y exámenes de bienestar.

Al respecto, el estudio mencionado previamente concluye que pocos modelos de evaluación de programas disponibles se centran específicamente en aspectos críticos de la salud como la cardiovascular. En consecuencia, plantea la adopción de “Life’s simple 7” para el monitoreo de la efectividad de los programas de bienestar. Esta se enfoca en la evaluación de siete factores tales como el fumar cigarrillos, obesidad, hipertensión, dislipidemia⁹, inactividad física, mala alimentación y diabetes mellitus el estrés y el consumo excesivo de alcohol (American Heart Association, 2015).

Estas consideraciones permitirán a las organizaciones diseñar programas de bienestar que realmente contribuyan a mejorar la salud y bienestar de los colaboradores. Asimismo, también se debe asociar la implementación de estos programas a una inversión en la salud de los colaboradores, puesto que las organizaciones pueden tener menor ausentismo laboral, aumento de la capacidad de atraer y retener a los mejores talentos, incremento en la probabilidad de alcanzar los objetivos, mayor compromiso de los empleados y la satisfacción en el trabajo.

Según Gómez (2016), los programas de bienestar se centran en prevenir problemas de salud. Un programa adecuadamente creado tiene 3 elementos.

1. Ayuda a los colaboradores a reconocer los riesgos potenciales para su salud a través de “pruebas y reconocimiento”.
2. Enseña a los colaboradores los riesgos para la salud, como una alta tensión sanguínea, fumar, una mala dieta y estrés.
3. Alienta a los colaboradores a modificar su estilo de vida a través de ejercicios, alimentación saludable y controles sanitarios periódicos.

Los programas pueden ser asequibles como ofrecer información acerca de clínicas para bajar de peso o dejar de fumar, así como otros más completos como ofrecer reconocimientos médicos e instalaciones deportivas en las organizaciones.

⁹ Trastornos en los lípidos de la sangre por un aumento de los niveles de colesterol y concentraciones de triglicéridos.

Componentes del programa de bienestar

Programas de salud

Son beneficios otorgados a los colaboradores mediante seguros médicos, oftalmológico, odontológico, psiquiátrico, de invalidez, incluso pólizas para cubrir enfermedades y/o lesiones producidas en el desarrollo de las actividades laborales como accidentes, pérdida de un miembro, estrés, síndrome de burnout entre otros con la finalidad de gestión y administrar la salud de los colaboradores no solo en aspecto físico sino también emocional y psicológico para mejorar su eficiencia y su productividad (Werther, 2014).

Los programas de bienestar han cambiado mucho puesto que inicialmente se enfocaban solo en la salud física con el objetivo de reducir los costos de los seguros, actualmente se enfocan en abarcar diversos aspectos tales como físicos, mentales emocionales, financieros y sociales puesto que el bienestar tiene relación con la satisfacción laboral, las relaciones con el equipo de trabajo, la seguridad financiera y sentido de comunidad (CEINSA, 2019). Para lo cual, a continuación, se presentarán consideraciones a tener en cuenta para el desarrollo de programas de salud:

Tabla 2.4

Consideraciones para el diseño de programa de salud

	1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores
	2. Verifica dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos
	3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud
	4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional
Programa de salud	5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de comedores, quioscos y máquinas expendedoras.
	6. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores
	7. Prohíba fumar en las instalaciones laborales
	8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico
	9. Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud

Nota. Adaptado de Gómez (2016)

Planes recreativos

Porras y Gómez (2012), en su trabajo de investigación “Diseño de programas de bienestar”, indican que los planes recreativos son servicios y beneficios que la organización ofrece a sus colaboradores que tiene como finalidad brindar descanso, recreación, diversión, higiene mental y ocio constructivo. El término de higiene mental se refiere al grupo de actividades que permite que las personas mantengan un equilibrio con su entorno sociocultural, es decir, pueden desarrollar relaciones de armonía con el ambiente en que viven y las personas con las que se relacionan. En algunas ocasiones, estas actividades involucran a los familiares de los colaboradores mediante asociaciones recreativas o club, periodos de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas.

Servicios en la organización

Uno de los beneficios que las compañías otorgan a sus colaboradores es el servicio de cafetería y los comedores internos con el propósito de brindar alimentos accesibles y balanceados a los miembros de la organización. Este servicio, además de ofrecer beneficios en la salud de los colaboradores, permite la convivencia social dentro de la empresa. Sin embargo, la desventaja reside en los elevados costos y la administración, supervisión de la higiene y cuidado de los alimentos.

Por otro lado, otras prestaciones son las ayudas educativas que otorga la organización como programas de reembolso de gastos de educación formal para el desarrollo de la carrera profesional, para lo cual se ha evidenciado que muchas políticas de reembolso de gastos pueden contemplar el 100% con el propósito de que los colaboradores puedan elegir cursos que consideran convenientes para su formación profesional.

Asimismo, las compañías también pueden ofrecer servicios financieros el cual consiste en otorgar a sus empleados más destacados préstamos con bajas tasas de interés de vivienda, programas de apoyo para la compra de automóviles o incluso algunas empresas brindan descuentos a sus colaboradores que tienen la intención de adquirir los productos que ellas fabrican y venden (Wether et al., 2014).

Servicios sociales

Uno de los servicios sociales que han cobrado mayor importancia son las guarderías que contribuyen a la integración de las mujeres al mundo laboral. Este servicio permite que las colaboradoras se reincorporen al trabajo meses después de alumbrar o durante el periodo de descanso post parto. Ello permitirá que las colaboradoras puedan seguir desempeñándose de la mejor manera en sus equipos de trabajo.

La aplicación de este y otros servicios sociales dependerá de la composición de sus colaboradores, es así que si hay un grupo significativo de madres, entonces las compañías pueden brindar el servicio de guarderías. En contraste, a los colaboradores jóvenes y adultos pueden ofrecerles programas para su desarrollo profesional. Esto dependerá de la creatividad, deseo de servicio de la empresa y el área de capital humano en especial.

Beneficios de los programas de bienestar

Según Gómez (2016), si se aplican eficazmente los programas de bienestar, pueden impactar de manera positiva en la empresa. A pesar de que existen costos asociados a poner en marcha y mantener estos programas, la inversión se ve recompensada con un mayor rendimiento, así como con menores costos de atención sanitaria y reducción en los niveles de absentismo laboral. También se ha identificado que los colaboradores que realizan pausas durante el horario laboral para hacer ejercicios se evidencian que trabajan mejor debido a que se sienten bien, son más productivos y tienen mayor capacidad de resolución de conflicto.

Flexibilidad de horarios

Luis Gómez (2016) indica que los horarios flexibles consisten en ofrecer a los colaboradores “la opción de elegir las horas diarias de entrada y salida, siempre y cuando trabajen un número establecido de horas al día o a la semana”. Este beneficio tiene ventajas tanto para los colaboradores y empleadores debido a que las empresas pueden reducir las causas tradicionales de impuntualidad y ausentismo. La ventaja principal de este beneficio es que permite incrementar la satisfacción laboral puesto que el colaborador puede ajustar su horario laboral a su estilo de vida.

Asimismo, es un buen mecanismo para atraer y retener a los colaboradores puesto que, en lugar de que estos tengan que cumplir con horarios de entrada y salida estrictos, les permite una mejor organización de sus tiempos para que logren los objetivos y encargos que les asignaron. Sin embargo, este beneficio también tiene desventajas debido a que este no se adecúa a algunos puestos de trabajo, puede provocar problemas de comunicación con los jefes en caso de este requiera darles instrucciones a sus colaboradores, así como complicar el crecimiento profesionalmente dado que muchas organizaciones requieren que los ejecutivos sean los primeros en ingresar y últimos en salir (Bohlander et al., 2018, pp.153-154).

La flexibilidad de horarios permitirá que los colaboradores puedan realizar actividades personales que normalmente deberían realizar los fines de semana, así como la participación del talento humano en actividades de voluntariado generados ya sea por la misma organización o por asociación de colaboradores, para lo cual se debe proporcionar horas libres para realizar estas actividades de servicio (Urzola & Younes, 2016).

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, Werther et. al. (2014) señalan que los seres humanos tienen distintas curvas de productividad: hay personas que sienten que se desarrollan mejor en sus actividades durante las primeras horas de la mañana, a diferencia de otros que prefieren iniciar sus labores en la tarde o incluso en las noches. En ese sentido, siempre y cuando las necesidades administrativas de la organización lo permitan, Werther et. al. (2014) consideran que no existe ninguna razón para obligar a todos los colaboradores a cumplir con un mismo horario laboral.

Asimismo, si bien los colaboradores deben cumplir 40 horas semanales, estas horas pueden dividirse entre el tiempo en que los colaboradores deben estar en las oficinas y en horarios en los que no hay necesidad de su presencia en las instalaciones de la empresa y pueden completar sus horas desde otros ambientes como sus hogares lo que permite mayor equilibrio entre su rutina laboral y sus actividades personales (Gómez, 2016).

Flexibilidad dentro de horario

Flex time

Adaptada como práctica laboral en Europa, el horario de trabajo llamado “flex time” ha adquirido gran popularidad. Este sistema no es el tradicional en el que se mantienen horarios rígidos de inicio y fin de las labores. En lugar de ello, los colaboradores pueden iniciar sus actividades laborales entre las 7 a 9 de la mañana, siempre y cuando cumplan con el tope de horas establecidas a cumplir, se pueden retirar por la tarde.

Semanas laborales comprimidas

Según lo indicado por Gómez (2016), las semanas laborales comprimidas consisten en modificar las horas de trabajo diaria, es decir, el colaborador puede tener por día laboral 10 horas lo que significa que laboraría cuatro días. Otra forma de trabajo es cuatro días en las que desempeñan 12 horas de trabajo, lo que les permite a los colaboradores tener 4 días de descanso. El horario anterior permite dos bloques de cuatro días libres cada 16 días.

Asimismo, ello supone menos discontinuidad en las actividades laborales en organizaciones que requieren operar las 24 horas como hospitales, servicios de seguridad. Además, reduce el absentismo y retrasos en las labores en empresas donde los centros de trabajan están en zonas alejadas como las petrolíferas.

Los beneficios que brindan a los colaboradores son que pueden tomar entre 3 a 4 días de descanso para pasar tiempo con sus familias o asistir temas personales. Sin embargo, se corre el riesgo que los trabajadores que optan por esta modalidad sufran de más estrés y fatiga.

Teletrabajo

Es la modalidad de trabajo que permite a los colaboradores realizar sus labores desde sus casas, manteniendo contacto con las oficinas mediante teléfono o laptop. Esto permite a los trabajadores organizar sus labores y personalizarlo a su estilo de vida (Gómez, 2016).

Flexibilidad fuera del horario

Esta flexibilidad hace referencia a situaciones en las que el colaborador no está trabajando, pero es remunerado, esto debido a que se le conceden permisos laborales.

Días de enfermedad

Además de los descansos médicos sustentados en las regulaciones laborales, se pueden presentar problemas de salud menores como un resfriado leve o indigestión, que pueden no ameritar una consulta con el médico, pero que pueden impedir que el colaborador asista a trabajar. Es así, que muchas organizaciones conceden a sus colaboradores permisos para ausentarse siempre que notifiquen a sus superiores.

Días festivos y puentes vacacionales

Si bien hay días feriados de descanso obligatorio, también se pueden declarar feriados a decisión de los empleadores, en este sentido, pueden optar por suspender o no sus actividades laborales en dicha fecha. Asimismo, en fechas festivas muy populares como el periodo navideño, algunas organizaciones optan por conceder vacaciones a todo el personal durante la semana de dicha fiesta festiva, esto siempre que esté acorde a las disposiciones legales. Es importante mencionar que las vacaciones permiten a los colaboradores además de descansar, desarrollarse en otros aspectos como el autoconocimiento, enriquecimiento a nivel humano, dedicación a la vida familiar, entre otros, los cuales tienen efectos positivos en ellos.

Ausencias autorizadas

Se pueden presentar situaciones en las que inevitablemente impedirán que los colaboradores puedan acudir al centro de trabajo, por lo que muchas compañías tienen políticas de conceder días de descanso con goce de haber por diversas situaciones tales como fallecimiento de un familiar, graduación, cumpleaños de hijos, matrimonio, entre otras situaciones.

Balance vida laboral y personal

Las organizaciones que ofrecen “opciones trabajo a distancia (teletrabajo), los horarios de trabajo flexibles, guarderías, cuidado de adultos mayores, trabajo de medio tiempo, puesto compartido, permiso parental, ayuda por adopción, participación del cónyuge en la planificación de la carrera y la asistencia en problemas familiares” (Bohlander et al., 2018). Con estos programas buscan equilibrar sus necesidades individuales con las laborales, siendo esto una manera para atraer y retener a su personal más valioso

- **Beneficios del salario emocional**

Los beneficios del salario emocional son diversos. En ese sentido, a fines de presentación se agruparán en dos: beneficios para la empresa y el colaborador.

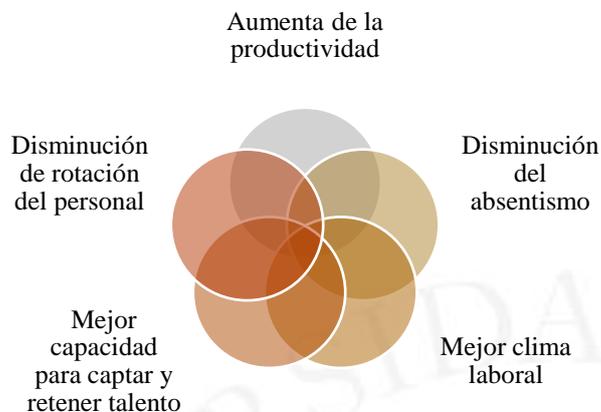
Beneficios para la empresa

Giraldo (2018) señala lo siguiente: los empleados pueden estar comprometidos con la organización puesto que perciben un salario que satisface sus necesidades racionales y lógicas, es decir, le proporciona una estabilidad económica. Sin embargo, el colaborador también puede estar comprometido emocionalmente con la organización en la medida que la empresa contribuya al logro de sus objetivos a largo plazo y necesidades profesionales.

Asimismo, las investigaciones revelan que el compromiso emocional tiene un mayor impacto en el desempeño de los colaboradores. En otras palabras, mayor sea el compromiso de los colaboradores, ellos tendrán una mayor motivación y productividad al desarrollar sus labores. La figura 2.6. indica cuáles son los beneficios de la aplicación del salario emocional para una empresa.

Figura 2.6

Beneficios del salario emocional para la empresa



Nota. Adaptado de “Retención del talento”, Urbina, 2020 [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima. Este material de Presentación en PowerPoint forma parte del curso de Gerencia de Recursos Humanos dictado en la Universidad de Lima.

Beneficios para el colaborador

El salario emocional busca mejorar la calidad de vida laboral mediante la implementación de programas de desarrollo profesional y línea de carrera, programas de bienestar laboral, teletrabajo, horarios flexibles y programas de reconocimiento. Estos componentes incrementan la satisfacción laboral, productividad, estado de ánimo y compromiso de los colaboradores hacia la organización.

Aquella organización que ha introducido el salario emocional en la gestión de recursos humanos ofrece a sus colaboradores oportunidades de desarrollo personal y profesional al interior de la empresa, un buen ambiente laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral, así como el desarrollo del sentido de pertenencia a una empresa mediante su inclusión en la toma de decisiones, considerando sus aportes. Se ha demostrado que este beneficio no económico también contribuye al bienestar y salud mental de los colaboradores puesto que se sienten felices de pertenecer a una empresa cuyos valores y cultura están alineados con sus objetivos personales. La figura 2.7. resume cuáles son los beneficios de la aplicación del salario emocional para los colaboradores empresa.

Figura 2.7

Beneficios del salario emocional para los colaboradores



Nota. Adaptado de “Retención del talento”, Urbina, 2020 [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima. Este material de Presentación en PowerPoint forma parte del curso de Gerencia de Recursos Humanos dictado en la Universidad de Lima.

2.2.2 Satisfacción laboral

- **Definición**

A pesar de que la satisfacción laboral es un término ampliamente usado, muchos especialistas concuerdan que no existe una definición exacta. Sin embargo, se puede encontrar semejanzas en las definiciones que se han planteado.

Los primeros estudios acerca de la satisfacción laboral fueron llevados a cabo por Hoppock en 1935 quien señaló que este término hace referencia a la combinación de situaciones “psicológicas, fisiológicas y ambientales” que motivan a una persona expresar sinceramente que se sentía satisfecha con su trabajo. Si bien la satisfacción laboral está influenciada por factores externos, se relaciona esencialmente con los sentimientos del colaborador.

Posteriormente, Locke y Lathan (1976) sostuvieron que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que surge como resultado de la valoración de su trabajo. Es decir, es el resultado de la percepción del colaborador frente a qué tan bien su trabajo le proporciona aquello que este considera importante (como se citó en Tella, Ayeni & Poppola, 2007, p.5). Definiciones más recientes como la de George & Jones (2008) indican que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y creencias que

la gente tiene sobre su actual labor con respecto a varios aspectos tales como el tipo de trabajo que realizan, sus compañeros de trabajo, supervisores, subordinados y salarios (como se citó en Aziri, 2011, p.2).

Asimismo, Armstrong y Taylor (2014) señalan que la satisfacción laboral puede ser definida como las actitudes y sentimientos de los colaboradores acerca de su trabajo. En ese sentido, actitudes positivas y favorables acerca del trabajo indican satisfacción, mientras que las actitudes negativas están asociadas a la insatisfacción.

A juzgar por las definiciones presentadas por diversos autores, se evidencia que la satisfacción es el resultado de percepciones de los colaboradores con respecto a su trabajo y está influenciada por muchos factores tanto internos (propias del colaborador) como externos (propios de las características del trabajo). Sumado a esto, otro aspecto importante es la percepción de racionalidad, como indican Werther et al. (2014), la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción laboral reside en cómo las compensaciones y estímulos que reciben los colaboradores se ajustan a sus expectativas, y se consideran justos y racionales en función a su esfuerzo dedicado.

- **Teorías**

Como se mencionó previamente, el nivel de satisfacción laboral depende de la percepción que los trabajadores tengan acerca de ciertas dimensiones que se conjugan tanto en su ambiente personal como profesional. Al respecto, existen diversos autores que han propuesto teorías acerca de dichos factores. En el siguiente cuadro, se presenta un resumen de aquellas que hemos revisado y consideramos relevantes a los fines de la presente investigación:

Tabla 2.5*Teorías de la satisfacción laboral*

Autores	Teoría	Descripción
Hertzberg (1959)^a	Teoría Bifactorial de Hertzberg	<p>La satisfacción laboral está asociada a los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores extrínsecos o de higiene, están relacionados a condiciones físicas y ambientales del trabajo tales como la compensación, el entorno físico, seguridad, supervisión, las políticas, entre otros. Esta clase de factores, cuando no son favorables, producen insatisfacción laboral. No obstante, en caso sean favorables, tampoco conllevan a la satisfacción, sino que su función es únicamente la de disminuir la insatisfacción. • Factores intrínsecos o motivadores, son aquellos relacionados con el puesto (contenido laboral) tales como responsabilidad, trabajo estimulante, reconocimiento por parte de jefes y compañeros, realización exitosa del trabajo, logro de objetivos personales y crecimiento profesional. Estos factores generan satisfacción si son adecuadamente aplicados en el entorno laboral.
Hackman y Oldham (1974)^b	Modelo de características del trabajo	<p>Sostienen que la satisfacción laboral está determinada por estados psicológicos causados por los siguientes cinco atributos del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de habilidades y talentos que el colaborador puede desarrollar en el tiempo de tal manera que perciba a su trabajo como más significativo; • Identidad de la tarea, que implica que el colaborador tenga claras sus tareas y los resultados que se esperen de él sean fácilmente identificables; • Significancia de la tarea, hace referencia a la medida en que un trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas de otras personas sea de la misma organización o del exterior; • Autonomía de actuar con independencia, de planificar su trabajo y utilizar los procedimientos que mejor consideran para llevarlo a cabo; y, • Retroalimentación del jefe inmediato, compañeros de trabajo y clientes, puede ser muy enriquecedora, además permite que el colaborador entienda el impacto de sus labores y qué acciones puede emprender para mejorar su desempeño.
Locke y Latham (1990)^c	Modelo de satisfacción laboral “Ciclo de alto rendimiento”	<p>Los colaboradores generalmente se sentirán satisfechos con su trabajo cuando se de la siguiente situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo cumple con los cinco atributos propuestos por Hackman y Oldham; • Los colaboradores se proponen metas específicas, que con autoeficacia permite que alcancen buen desempeño; así como, • Reciben recompensas contingentes y no contingentes. <p>Al respecto, las recompensas no contingentes se otorgan sin tomar en cuenta cuán bien desempeño del colaborador ha sido. Algunos ejemplos de este tipo de recompensas son el salario, flexibilidad de horario, buena relación con el equipo,</p>

Autores	Teoría	Descripción
Pérez y Fidalgo (1995)^a	Circunstancias que inciden en la satisfacción laboral	<p>ambientes de trabajo placentero, seguridad laboral y trabajar en una compañía respetable. Por otro lado, las recompensas contingentes se otorgan en función al desempeño laboral tales como aumento de salario, promociones y reconocimiento.</p> <p>Si bien existen diversos factores que conducen a que el colaborador esté satisfecho o insatisfecho, estos corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circunstancias personales: hacen referencia a las características demográficas de la persona como la edad, género, cultura, formación académica, así como la personalidad, expectativas y aspiraciones que condicionarán su grado de satisfacción; y, • Circunstancias del trabajo: características del trabajo, la remuneración y la percepción de la justicia. Las circunstancias del trabajo conforman un amplio campo que abarca la variedad de habilidades necesarias para realizar el trabajo, la significancia de las labores, la autonomía y la retroalimentación. <p>Al respecto, el colaborador realizará un balance entre lo obtenido y esperado de ambas circunstancias, y producto de esta evaluación podrá estar satisfecho o insatisfecho.</p>
Christen, Iyer y Soberman (2006)^d	Modelo de satisfacción laboral	<p>Sostienen que existen cuatro principales factores que inciden en la satisfacción laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la compañía: Se relaciona con el desempeño financiero de la empresa y los planes de participación de beneficios; • Desempeño laboral: Se define como una combinación de esfuerzo del colaborador (cantidad de energía y tiempo que le dedique a su trabajo), destreza (habilidades y conocimientos necesarios para la realización de las labores) y resultados que son importantes para el empleado y la empresa; • Factores del trabajo: autonomía laboral, atractivo del trabajo, calidad de retroalimentación y clima laboral; y, • Percepción de rol: si los colaboradores pueden identificar sus labores, también contempla el grado de sobrecarga laboral y ambigüedad de roles.
Instituto Nacional de Seguridad y Salud del Trabajo de Estados Unidos¹⁰ (2009)^e	Factores que influyen en satisfacción	<p>Existen tres factores que influyen directamente en la satisfacción laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factor intralaboral se refiere a las características del trabajo que influye directamente en la seguridad y estabilidad del trabajador, autonomía, compensación, esfuerzo, aspectos ambientales, emocionales y la incidencia de las condiciones laborales. • Factor extralaboral: contexto familiar y social del colaborador tales como sus condiciones de vida, ingresos familiares, salud física y mental; y, • Factor individual: características demográficas (edad, género, estado civil, profesión, años de experiencia profesional) y sociales.

¹⁰ NIOSH, por sus siglas en inglés.

Autores	Teoría	Descripción
Armstrong y Taylor (2014)^f	Factores que afectan en satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Factores motivantes intrínsecos: contenido del trabajo, especialmente con las cinco dimensiones propuestas por Hackman y Oldham (1974): variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. • Calidad de supervisión, como determinante más importante en las actitudes y productividad del colaborador; • Éxito y fracaso: El éxito laboral crea satisfacción, en especial si permite a los individuos probarse a sí mismos usando sus habilidades al máximo. En comparación, el fracaso que experimenta alguien al fallar constantemente, originará insatisfacción
Waqas, et. al. (2014)^g	Modelo de satisfacción laboral	<p>Los siguientes factores tienen impacto en la satisfacción laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Condiciones de trabajo • Empoderamiento

Nota: ^aPérez y Fidalgo (1995).^bTaylor (2015).^cLocke y Latham(1990).^dChristen et al. (2006). ^eNIOSH (2009). ^fArmstrong y Taylor (2014). ^gWaqas, et al. (2014).

En base a la tabla 2.5, podemos concluir que todas las teorías guardan similitudes: se puede inferir que la satisfacción laboral está influenciada tanto por factores laborales como personales. Al respecto, es importante recordar que la presente investigación tiene como objetivo determinar cómo el salario emocional, es decir, beneficios que la compañía ofrece a los colaboradores, se relaciona con la satisfacción laboral. En consecuencia, nos enfocaremos en aquellas teorías que se enfocan en circunstancias propias del trabajo que influyen en la satisfacción laboral, y no en factores personales como expectativas, personalidad, aspiraciones y otras características demográficas que no se encuentran bajo control de una compañía.

En ese sentido, consideramos que la teoría propuesta por Waqas et al. es la más apropiada para los fines de la presente investigación. Esto debido a que se concentra en factores propios del trabajo que inciden en la satisfacción laboral y que han sido generalmente incluidas en las otras teorías presentadas en la tabla 2.5.

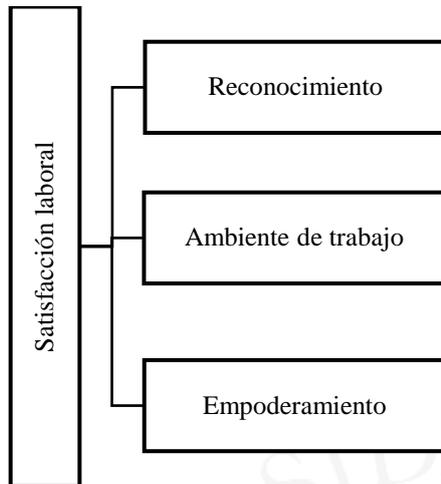
Modelo de satisfacción laboral de Waqas et al.

Waqas, et al. (2014) realizaron un estudio con el propósito de determinar el nivel de satisfacción laboral, los factores que inciden sobre este y su relación con la lealtad en países emergentes. Con tal propósito, los autores, luego de la revisión de investigaciones previas, proponen originalmente cuatro factores que inciden en la satisfacción laboral: participación en la toma de decisiones, recompensa y reconocimiento, empoderamiento y ambiente de trabajo.

Luego de aplicar encuestas a diversos profesionales (profesores, administradores, banqueros, empleados de oficinas de sectores privados y públicos) de Bahawalpur (Pakistán), identificaron que los factores presentados en la figura 2.8. tienen un impacto significativo y positivo en la satisfacción laboral.

Figura 2.8

Modelo de factores que influyen en la satisfacción laboral – Waqas et al.



Nota. Adaptado de “Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty” (p. 152), de Waqas et al., 2014, *International Journal of Learning & Development*, 4 (2).

En primer lugar, los autores reconocen que el reconocimiento constituye el factor más importante de los tres que influye positivamente en la satisfacción laboral. La recompensa consiste en un bien tangible o intangible que es otorgado al colaborador por su buen desempeño. En caso se trate de una recompensa intangible, puede ser es un acto público en el que se valora la contribución del colaborador, de esta manera su moral y status se elevan, este desarrolla mayor confianza en sí mismo y lo motiva a trabajar con dedicación, lo que finalmente se deriva en satisfacción laboral.

Para complementar este punto, se considera importante mencionar el estudio realizado por Nelson (2005), en el cual el 78% de colaboradores encuestados de una empresa indicaron que sentirse apreciados y reconocidos por sus jefes era muy satisfactorio para ellos. Asimismo, el 84% indicaron que mayores beneficios no económicos los motivaba a tener un mejor desempeño. Adicionalmente, el 91% de los gerentes señalaron que reconocer a su personal había aumentado su motivación y éxito en la organización (Sittisom, 2020).

En segundo lugar, están las condiciones de trabajo, las cuales están conformadas por diversos aspectos que rodean el lugar del trabajo como las condiciones físicas tales como la iluminación, ventilación, ubicación, interrupción auditiva, ergonomía y otras condiciones psicológicas como la percepción sobre el liderazgo y supervisión de los jefes. Si estos factores son favorables, entonces el colaborador experimentará una sensación de confort, generando satisfacción.

Por último, el empoderamiento conlleva a la satisfacción laboral, tal y como ha sido demostrado en diversos estudios¹¹. Este consiste en otorgar conocimiento, información, autoridad y autonomía al colaborador para que pueda desarrollar su trabajo de la manera que considere más adecuada, lo que a su vez promueve la innovación y creatividad, pensamiento crítico, positividad y eventualmente satisfacción laboral.

No obstante, es de resaltar que durante el periodo en que se desarrolló el presente trabajo (2020-2021), el Gobierno Peruano impuso restricciones de movilización con el objetivo de evitar la propagación de la pandemia COVID-19 en el Perú. Es así como los colaboradores de la firma consultora bajo estudio desempeñaron sus labores bajo la modalidad del teletrabajo siendo autónomos. En consecuencia, consideramos que incluir a la dimensión de empoderamiento no sería adecuado dada la naturaleza de las labores.

Adicionalmente, consideramos que, en línea con las teorías de Locke y Latham, Pérez y Fidalgo, Christen et al., la relación con el equipo de trabajo constituye una dimensión relevante para la satisfacción laboral. En consecuencia, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y la relación con el equipo serán las dimensiones de la satisfacción laboral para la presente investigación.

- **Dimensiones**

A continuación, se desarrollará a mayor detalle cada una de las dimensiones bajo estudio de la variable satisfacción laboral:

Reconocimiento laboral

Enfoques

Brun y Dugas (2008) establecen cuatro enfoques del reconocimiento laboral las cuales desarrollaremos a continuación: la perspectiva ética, visión humanista y existencial, la escuela psicodinámica del trabajo y la perspectiva del comportamiento.

¹¹ Richie y Miles (1950), Black y Gregersen (1970) (como se citó en Waqas et.al., 2014), así como Ning et.al. (2009), Choong y Lau (2011), Saif and Saleh (2011) (como se citó en Sittisom, 2020).

Perspectiva ética

La ética afecta los procesos, procedimientos y prácticas de todos los niveles de la organización. Por lo tanto, también influye en el reconocimiento laboral. Este enfoque considera que el reconocimiento está relacionado principalmente con la dignidad humana y la justicia social.

La dignidad humana entendida como la creencia de que la persona es un fin en sí mismo, en consecuencia, no puede ser utilizado como mera herramienta para que la organización logre sus objetivos. Por lo tanto, bajo este enfoque, el reconocimiento se manifiesta a través de la preocupación por los colaboradores y el nivel de atención que les prestan.

En cuanto al reconocimiento, relacionado con justicia social, esta hace referencia a tomar acciones para prevenir y enmendar errores que los empleados han sufrido a causa de malas decisiones de sus jefes.

Visión humanista y existencial

Este enfoque plantea que se debe reconocer a los colaboradores por su carácter único y distintivo, su inteligencia, emociones y expertise, así como su potencial. Específicamente hace referencia al reconocimiento a priori. Este reconocimiento se puede manifestar desde la perspectiva de la organización y el colaborador.

Desde la perspectiva de la organización, los colaboradores tienen el derecho de ser escuchados y participar en la toma de decisiones en línea con el principio de igualdad que se otorga por la condición de seres humanos.

Desde la perspectiva del colaborador, este reconocimiento se da cuando los colaboradores perciben que los demás toman en cuenta sus opiniones, son respetados y considerados como seres únicos con emociones y sentimientos. A continuación, se presentan algunas prácticas de este tipo de reconocimiento:

- Informar regularmente al equipo acerca de los objetivos y estrategias organizacionales;
- Involucrar a los colaboradores en proyectos y pedir opiniones;
- Autorizar horarios flexibles;

- Promover el desarrollo profesional a través del dictado de capacitaciones;
- Tener jefes y gerentes más visibles y accesibles; y,
- Animar a los colaboradores a apoyarse mutuamente.

Escuela psicodinámica del trabajo

Brun y Dugas (2008) señalan que la psicodinámica del trabajo hace referencia a la experiencia del colaborador y las estrategias que ellos emplean para lograr un balance frente a condiciones de trabajo que pueden ser desfavorables. Desde este enfoque, el reconocimiento se otorga con base a la manera en cómo los colaboradores realizan su trabajo, sus habilidades y cualidades profesionales.

A diferencia del enfoque humanista y ético en los cuales el reconocimiento se da por su condición de seres humanos que gozan de derechos, este tipo de reconocimiento no se centra en la persona en sí, sino en el trabajo que realizan. Esto involucra evaluar los métodos que pone en práctica para el desarrollo de sus labores, su creatividad para buscar soluciones, innovación, cuánto esfuerzo y dedicación destina a su trabajo, cuáles son sus contribuciones y su compromiso con el trabajo en equipo.

Asimismo, este enfoque tampoco se centra en los resultados obtenidos puesto que un colaborador puede no haber logrado los resultados propuestos, a pesar de su esfuerzo. Allí radica la importancia de este reconocimiento puesto que reconoce la dedicación y energía puesta en el trabajo independientemente de los resultados obtenidos. Así, los colaboradores sienten que son apreciados indistintamente de los resultados y da oportunidad a los menos productivos de mejorar. A continuación, se presentan algunos ejemplos de este reconocimiento propuestos por Brun y Dugas (2008):

- Los jefes felicitan al colaborador por su participación en el proyecto;
- Los jefes reconocen la importancia de las opiniones del colaborador a pesar de que no pudieron ser puestas en prácticas;
- Aplausos por el tiempo y esfuerzo invertido en el proyecto; y,
- Supervisores agradeciendo al colaborador por su perseverancia a pesar de las dificultades que se pudieron haber presentado.

Perspectiva del comportamiento

En contraste con el reconocimiento de la escuela psicodinámica del trabajo, esta perspectiva se enfoca en los resultados obtenidos por el colaborador. Bajo este enfoque, se debe reconocer el producto final del proceso del trabajo: logro de objetivos organizacionales. En consecuencia, es un reconocimiento a posteriori. Es así que los colaboradores perciben que están siendo reconocidos y evaluados principalmente por sus resultados alcanzados. A continuación, se presentan algunos ejemplos de este reconocimiento:

- Reuniones de evaluación de desempeño del equipo;
- Ceremonias donde se resaltan los logros obtenidos; y,
- Bonos de incentivo por el cumplimiento de objetivos.

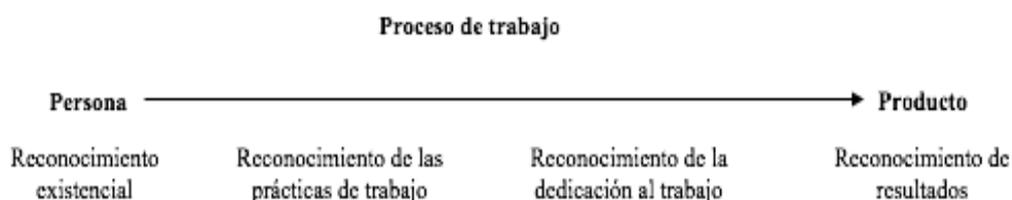
Es importante mencionar que, dado que este tipo de reconocimiento está orientado a los resultados, puede motivar que los colaboradores incurran en comportamientos no deseados y poco éticos con el objetivo de lograr los resultados propuestos a toda costa. Por lo tanto, se recomienda que se use complementariamente otros tipos de reconocimiento.

Tipos de reconocimiento

Los 4 enfoques propuestos por Brun y Dugas, mencionados previamente, se manifiestan en diversas prácticas que se pueden agrupar en cuatro:

Figura 2.9

Prácticas de reconocimiento laboral



Nota. Adaptado de *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices* (p.719), de Brun y Dugas, 2008, *The International Journal of Human Resources Management*, 19 (4).

Como se observa en la figura 2.9, estas cuatro prácticas son el reconocimiento existencial, reconocimiento de las prácticas del trabajo, reconocimiento de la dedicación al trabajo y el reconocimiento de resultados, cada una de ellas se relaciona estrechamente

con los enfoques. resaltamos que cada una de ellas se manifiestan en tres niveles: organizacional, horizontal y vertical.

Al respecto, el nivel organizacional hace referencia al reconocimiento expresado a través de políticas y programas de la organización. Mientras que el nivel horizontal se refiere al reconocimiento brindado por los compañeros de trabajo de un nivel jerárquico similar, y el nivel vertical es el reconocimiento otorgado por los jefes superiores.

Tabla 2.6

Niveles de interacción del reconocimiento laboral

Reconocimiento	Niveles de interacción		
	Horizontal – reconocimiento de compañeros de trabajo	Vertical – reconocimiento de jefes superiores	Organizacional
Existencial (Perspectiva ética)	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones sociales • Apoyo en problemas personales • Información sobre temas de interés • Ceremonia de reconocimiento cuando un colaborador deja la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el desarrollo profesional • Horarios flexibles • Participación en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas por eventos como cumpleaños • Reuniones de orientación • Aclarando estándares de compensación • Ofreciendo servicios para colaboradores despedidos
De las prácticas de trabajo (Visión humanista y existencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback de compañeros • Resaltando contribuciones, pensamiento innovador y creatividad en reuniones de equipo • Felicitaciones mutuas en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignaciones en proyectos especiales • Autorizando la participación en conferencias • Soporte en carrera • Apoyo de los supervisores • Felicitando en frente de compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios por prácticas profesionales • Programas de coaching y Mentoring • Mobility programmes (oportunidades de intercambio laboral) • Programas de reconocimiento e innovación • Ceremonias de reconocimiento
De la dedicación al trabajo (Escuela psicodinámica del trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> • Elogio por esfuerzo • Cartas personalizadas reconociendo la perseverancia y esfuerzo de un colaborador • Fomento de los compañeros de seguir con el esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener en cuenta la cantidad y dificultad del trabajo en la evaluación de desempeño • Pasar tiempo con jefe 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de horas extra • Reconocimiento de los años de servicio • Brindado tiempo libre para relajarse
De resultados (Perspectiva del comportamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Fiestas con compañeros para celebrar • Dar regalos por lograr un hito importante en la carrera profesional • Felicitación informal entre compañeros de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionando un trabajo realizado bien en reuniones • Cartas personalizadas al colaborador que 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos de incentivo • Premios de excelencia de equipo • Publicando los logros del equipo • Destinar un presupuesto para el reconocimiento de un equipo

Reconocimiento	Niveles de interacción		
	Horizontal – reconocimiento de compañeros de trabajo	Vertical – reconocimiento de jefes superiores	Organizacional
	trabajo cuando se cumplen con los objetivos	aseguró un contrato a favor de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Publicando los logros del equipo • Placas de premios • Felicitaciones públicas del gerente 	

Nota. Adaptado de Brun y Dugas (2008).

La tabla 2.6 muestra ejemplos de cómo se manifiestan las diversas prácticas de reconocimiento que en conjunto satisfacen diversas necesidades relacionadas: por un lado, la de ser reconocido como un individuo con derechos y, por otro lado, el ser apreciado por el compromiso y desempeño en su trabajo al que dedica tiempo y esfuerzo para lograr resultados.

Importancia del reconocimiento

Como componente de la motivación

Las personas se sienten más motivadas cuando su organización promueve un ambiente donde el buen desempeño es reconocido y valorado. En consecuencia, las organizaciones deben propiciar situaciones que conlleven al reconocimiento de logros tales como el (i) feedback oportuno para que el colaborador identifique sus oportunidades de mejora, (ii) desarrollo de habilidades, y (iii) guía en plan de carrera (Armstrong & Taylor, 2014).

Realización personal

Las personas se desarrollan en diversos ámbitos, uno de ellos es el laboral, que como tal, cumple una amplia gama de expectativas y aspiraciones personales. Por lo que muchas personas brindan mayor importancia al trabajo en el que buscan su identidad y cubrir su necesidad de realización personal. Por lo tanto, el reconocimiento por un buen desempeño juega un rol importante.

Condiciones de trabajo

Tipos de condiciones de trabajo

El modelo CVT¹² de Chiavenato (2020) hace referencia a un conjunto de acciones de una empresa que promueve el bienestar de los colaboradores desde un enfoque biológico, psicológico y social. Es así como, el modelo CVT contempla a las condiciones de trabajo como un factor del mismo y que se manifiesta en las siguientes dimensiones.

Entorno físico

Se refiere a todas las condiciones físicas que rodean al trabajo y ,que en condiciones apropiadas, puede mejorar la productividad, actitud y satisfacción laboral. A continuación, se describen las principales condiciones físicas a considerar:

- Iluminación, es el nivel y calidad de luz adecuado para la realización de las labores.
- Ventilación, se debe eliminar olores desagradables y asegurarse de tener una adecuada circulación de aire.
- Temperatura, el cual debe estar ubicado en los niveles adecuados¹³.
- Ruidos, se debe eliminar ruidos molestos que puedan afectar la concentración y comunicación adecuada.
- Comodidad, entendido como un entorno agradable y amigable.

Otro aspecto para destacar es el diseño de la oficina y ubicación de estaciones de trabajo. Convencionalmente los colaboradores se encontraban en oficinas privadas separados unos de otros; sin embargo, ahora se está optando por diseños abiertos contemporáneos y en caso de tener oficinas, con ventanas transparentes que facilite la comunicación e interacción entre compañeros.

¹² Entiéndase por CVT a calidad de vida en el trabajo.

¹³ Al respecto, Kamarulzaman et. al. (2011) en “An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee” [Una visión general de la influencia de los entornos físicos de oficina en los empleados] indica que la productividad disminuye en un 2% por cada grado por debajo de los 25C.

Entorno psicológico

Tradicionalmente las condiciones de trabajo hacían referencia al entorno físico; sin embargo, el entorno psicológico ha cobrado mucha importancia en los últimos años. En un ambiente muy competitivo y demandante, los colaboradores están más expuestos a agentes estresantes y las consecuencias pueden ser serias: trastornos musculoesqueléticos, estrés, trastornos mentales, agotamiento, reducción de la calidad de vida, alta rotación laboral, así como la disminución de la motivación.

Chiavenato (2020) menciona algunas condiciones que mejoran el entorno psicológico.

- Relaciones interpersonales agradables
- Realizar actividades agradables y motivadoras
- Estilo de gestión democrático y participativo
- Eliminación de posibles fuentes generadoras de estrés laboral

Asimismo, en el año 2000, un grupo de investigadores del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de Dinamarca (NIOH, por sus siglas en inglés) diseñaron el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ, por sus siglas en inglés) que permite evaluar los riesgos psicosociales a los que están expuestos los colaboradores en su ambiente laboral, y hoy en día es uno de los más utilizados y que ha servido de base para formular otros cuestionarios como el Cuestionario sobre el entorno laboral psicosocial (DPQ, por sus siglas en inglés).

El COPSOQ tiene tres versiones (larga, media y corta) y, en el año 2019, el NIOH publicó su tercera versión en respuesta a las nuevas tendencias de la vida laboral producto de la globalización y tomando en cuenta las diferentes condiciones laborales que presentan los diversos países del mundo por lo que se buscó diseñar una versión más estandarizada. Esta última versión fue probada en alrededor de 23,361 colaboradores entre los años 2016 y 2017 en Canadá, España, Francia, Alemania, Suecia y Turquía. Este cuestionario permitirá conocer cuáles son otros factores que conforman el entorno psicológico.

Tabla 2.7*Dimensiones del COPSOQ III*

Dominio	Dimensiones
Demandas psicológicas laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigencias cuantitativas ▪ Exigencias cognitivas ▪ Exigencias emocionales ▪ Exigencias de esconder emociones ▪ Ritmo de trabajo
Organización y contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia en el trabajo ▪ Posibilidades de desarrollo ▪ Control sobre el tiempo de trabajo ▪ Sentido del trabajo ▪ Variación del trabajo
Relaciones interpersonales y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsibilidad ▪ Reconocimiento ▪ Claridad de rol ▪ Conflicto de rol ▪ Tareas ilegítimas ▪ Calidad de liderazgo ▪ Apoyo social de colegas y supervisores ▪ Sentimiento de grupo
Work Individual Interface	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso ▪ Inseguridad laboral ▪ Inseguridad sobre condiciones ▪ Calidad del trabajo ▪ Satisfacción laboral ▪ Conflicto vida - trabajo
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza vertical ▪ Confianza horizontal ▪ Justicia organizacional
Conflictos y conductas ofensivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chismes y calumnias ▪ Conflictos y disputas ▪ Bromas desagradables ▪ Cyberbullying ▪ Acoso sexual ▪ Amenazas de violencia ▪ Violencia física ▪ Bullying
Salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud autoevaluada ▪ Problemas al dormir ▪ Burnout¹⁴ ▪ Estrés ▪ Síntomas somáticos de estrés ▪ Síntomas cognitivos de estrés ▪ Síntomas depresivos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoestima

Nota. Adaptado de Burr et al. (2019)

La tabla 2.7 muestra las dimensiones psicosociales del trabajo que mide el COPSOQ agrupadas en ocho dominios. El dominio de demandas psicológicas laborales hace referencia a las incongruencias entre la cantidad de trabajo versus el tiempo

¹⁴ La OMS señala que el síndrome de burnout se produce a consecuencia de un estrés laboral crónico.

disponible para poder cumplirlas, la velocidad del ritmo de trabajo que se requiere, y lidiar con los sentimientos de otras personas además del propio.

El dominio de la organización y contenido del trabajo contempla aspectos tales como las posibilidades de desarrollo profesional y aprendizaje, así como características del trabajo como la variedad de labores y la posibilidad de que el colaborador maneje su horario de trabajo y descansos. Otro dominio que proponen los autores es el de relaciones interpersonales y liderazgo entendido como el sentimiento de pertenencia que experimentan los colaboradores, la percepción de que cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo cuando lo necesiten.

El dominio de work-individual interface busca medir aspectos tales como el compromiso, satisfacción laboral, conflicto entre la vida personal y laboral. Mientras que el dominio de capital social busca medir la percepción de la confianza hacia jefes y compañeros que se traduce en una mejor comunicación y libertad para expresar sentimientos sin temor a reacciones negativas por parte de ellos.

Por otro lado, el dominio de conflictos y conductas ofensivas contemplan dimensiones que buscan identificar si el colaborador ha sido víctima de comportamientos que atenten contra su persona como acoso sexual, bullying, calumnias y violencia física. Mientras que la dimensión de salud y bienestar social permitirá determinar si el colaborador está experimentando deterioro en su salud derivado de su actividad laboral y que se manifiesta en depresión, estrés laboral, burnout y problemas para dormir.

Riesgos físicos

El entorno físico suele presentar condiciones que afectan directamente a los colaboradores. Los efectos pueden ser inmediatos, en el caso de la ocurrencia de un accidente de trabajo, mientras que otras enfermedades pueden desarrollarse en el tiempo a consecuencia de la exposición diaria a estos riesgos físicos. Algunas de las cuatro exposiciones más comunes que pueden producir lesiones y/o enfermedades son las siguientes:

- Exposición a enfermedades infecciosas
- Ruidos fuertes
- Movimientos repetitivos y manipulación de cargas

- Sustancias tóxicas

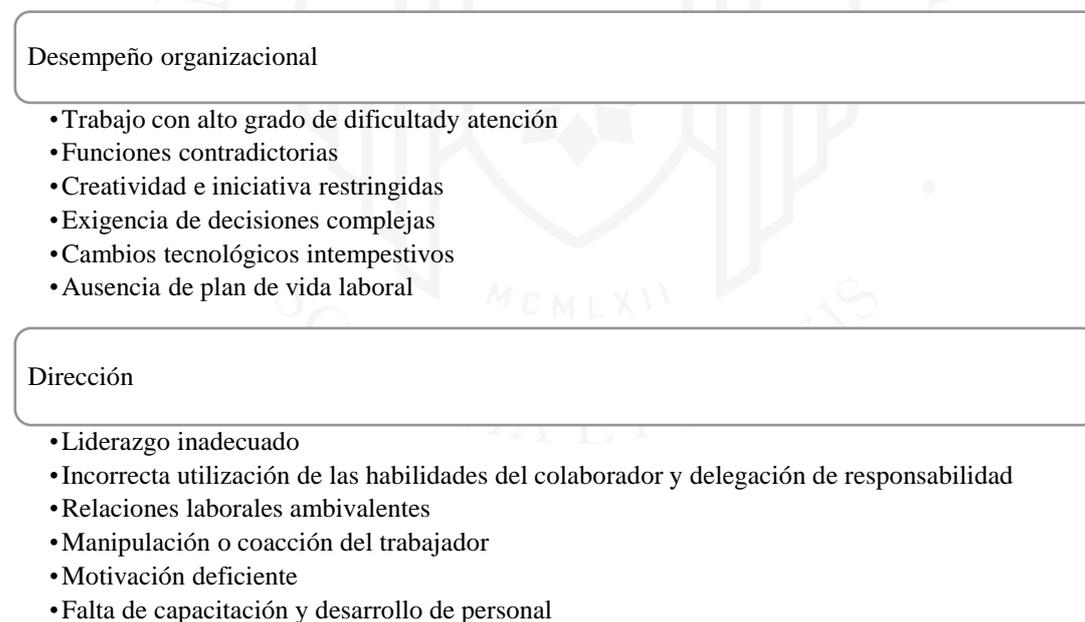
Riesgos psicosociales

Este término fue definido inicialmente por el comité mixto OIT de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como las condiciones presentes en el trabajo y que, como parte del desarrollo del mismo, son susceptibles de afectar al bienestar y salud (física y psicológica) de los colaboradores.

Si bien los riesgos psicosociales generalmente pueden tener un impacto negativo en el bienestar del colaborador, esto también depende de la reacción que este tenga frente a estas condiciones. En otras palabras, características propias del colaborador como su personalidad, adaptación, expectativas y capacidad de respuesta determinarán cuán vulnerable será frente a los riesgos psicosociales.

Figura 2.10

Factores psicosociales que propician el estrés laboral



Organización y función

- Prácticas administrativas inapropiadas y planeación deficiente
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad y trabajo burocrático

Tareas y actividades

- Cargas de trabajo excesivas y ritmo de trabajo apresurado
- Escasa autonomía laboral
- Exigencias excesivas de desempeño
- Actividades laborales múltiples
- Trabajo monótono

Ambiente de trabajo

- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Ambiente laboral conflictivo

Jornada laboral

- Rotación de turnos
- Jornadas de trabajo excesivas
- Duración indefinida de la jornada

Empresa y entorno social

- Políticas inestables de la empresa
- Intervención y acción sindical
- Salario insuficiente
- Carencia de seguridad en el empleo
- Subempleo o desempleo en la comunidad

Nota. Adaptado de *Factores psicosociales en el trabajo* (p.298), de Werther et al., 2014, McGraw – Hill Interamericana.

La figura 2.10 presenta los principales riesgos psicosociales que propician la presencia del estrés laboral según Werther et al. (2014). Sin embargo, es importante resaltar que existen otros riesgos externos al trabajo como problemas familiares, nutrición, vivienda entre otros que también afectan el ámbito laboral.

Estrés laboral

La OMS define al estrés como la reacción que tiene un individuo frente a exigencias y presiones laborales y que prueban su capacidad para afrontar la situación. Si bien es comúnmente asociado a su forma negativa, el estrés también puede ser positivo (eustrés) cuando permite al colaborador avanzar a pesar de los obstáculos lo que se asocia a sentimientos positivos.

Figura 2.11

Modelo de estrés



Nota. Adaptado *Un modelo del estrés* (p.624), de Robbins & Judge, 2017, Pearson Educación.

La figura 2.11 señala que existen tres principales fuentes de estrés laboral: ambientales, organizacionales y personales. Los factores ambientales, al ser dinámicos, generan incertidumbre en los colaboradores puesto que pueden experimentar problemas para adaptarse y afrontar los cambios de la compañía frente a estos factores. Mientras que los factores organizacionales están relacionados a los riesgos psicosociales que se mencionaron anteriormente y derivan principalmente de demandas de las tareas, de rol e interpersonales. Por otro lado, los factores personales hacen referencia a situaciones fuera del entorno laboral y que los colaboradores deben enfrentar. Estas pueden ser negativas tales como los problemas familiares y dificultades económicas, pero también pueden ser positivas.

Otro factor relevante es la diferencia individual. Si bien los colaboradores pueden estar expuestos a fuentes estresoras muy similares, aquello que también determinará cómo reaccionarán son las características individuales de la persona. Las diferencias individuales comprenden principalmente la percepción o interpretación de la situación, experiencia en el trabajo que le ha permitido desarrollar mecanismos más eficientes para enfrentar el estrés, apoyo que reciben de sus jefes y colegas, y los rasgos de la personalidad.

Los autores plantean un diferenciador adicional relacionado a las diferencias culturales. Al respecto mencionan que los colaboradores de distintos países reaccionan de manera diferente frente a fuentes estresoras. Mientras que los trabajadores chinos pueden experimentar mayor estrés por las evaluaciones laborales o la falta de capacitación, los estadounidenses se estresan ante la ausencia de control; sin embargo, la

reacción negativa frente a estas fuentes de estrés (síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales) se dan en todos los colaboradores sin distinción de sus culturas.

Relación con equipo de trabajo

Grupo y equipo de trabajo

En principio, un grupo de trabajo interactúa principalmente para intercambiar información y depende sobre todo de los resultados individuales de cada miembro puesto que no hay oportunidad para desarrollar trabajo colectivo que requiera el esfuerzo grupal. Por el contrario, los miembros de un equipo de trabajo trabajan en conjunto para lograr una meta común gracias a la sinergia de sus habilidades, el resultado obtenido es producto del esfuerzo colectivo de todos sus miembros.

Tabla 2.8

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Las funciones de liderazgo son compartidas, implica apertura y aceptación, confianza y empatía.	El poder se distribuye jerárquicamente y solo a un grupo pequeño se le otorga poder y responsabilidad, así como la capacidad para presionar y manipular a otros
Responsabilidad individual y colectiva	Responsabilidad individual
El trabajo es realizado colectivamente y crea productos colectivos	El trabajo es realizado individualmente
Reuniones caracterizadas por debates abiertos y solución de problemas en conjunto	Reuniones caracterizadas por eficiencia, la colaboración y debates abiertos no son necesarios
El desempeño es medido directamente evaluando el resultado de todo el equipo	El desempeño es medido indirectamente según su influencia en otros
Se caracterizan por su clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en tareas, afecto en las relaciones entre los miembros y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo	Miembros mantienen comportamientos competitivos e individualistas

Nota. Adaptado de Chiavenato (2017)

La tabla 2.8 muestra las principales diferencias entre un grupo y equipo de trabajo, donde se pueden observar las claras ventajas de contar con equipos de trabajo. Es así como las organizaciones actualmente usan estructuras basadas en equipos y no grupos, por la sinergia positiva que generan entre las habilidades de sus miembros.

Para un mejor entendimiento, existen 5 conceptos importantes que distinguen al equipo de un grupo de trabajo: los roles, normas, cohesión definen a un equipo de trabajo,

mientras que el compromiso y “modelo mental de equipo” son características propias de los equipos (Spector, 2012).

En los grupos de trabajo, cada integrante tiene un rol definido, es decir, cada uno tiene una función o propósito. Puede ser formal cuando es definido por la organización en una descripción de puestos asociado a una posición, o informal cuando surge de la interacción del grupo. Asimismo, se requiere de normas o reglas de conductas que pueden cubrir muchos aspectos como la forma de vestir o la forma de hablar. Lo más resaltante es que, ante la violación de una norma, se sigue el siguiente esquema: el colaborador es informado, regañado, castigado y luego excluido del grupo.

Por último, la cohesión del grupo proviene de fuertes motivos que hacen que los colaboradores permanezcan en el grupo. Al respecto, las normas constituyen una de las fuerzas que mantienen al grupo unido puesto que la violación de una de estas pone en peligro la existencia y continuidad del mismo.

Compromiso

El compromiso en un equipo consiste en que los miembros aceptan los objetivos compartidos, están dispuestos a trabajar muy duro por el equipo y desean permanecer unidos. Es importante distinguir la cohesión y el compromiso. La cohesión es sólo la aceptación del grupo que como se mencionó proviene principalmente por normas, mientras que el compromiso implica aceptación de los objetivos comunes y la voluntad de trabajar por ese equipo.

Modelo mental

Es la mentalidad o percepción compartida por los integrantes de un equipo con respecto a las tareas a realizar, la situación y lo que representa el propio equipo. Los integrantes comparten ideas similares sobre lo que concierne realizar las labores de trabajo, por lo que es más fácil coordinar esfuerzos. Por lo tanto, para que el equipo se desempeñe adecuadamente, debe compartir un modelo mental para evitar malentendidos y frustraciones acerca de quién debe encargarse de qué tarea.

Tipos de equipos de trabajo

Dado que los equipos pueden estar conformados de diversas formas y tener distintos propósitos, Robbins y Coulter (2018) identifican cuatro tipos comunes de equipos.

Equipos de respuesta a problemas

Estos equipos están conformados por colaboradores de la misma área quienes deberán enfocarse en resolver problemas específicos o mejorar ciertos procesos. Para esto, es imprescindible que los miembros intercambien ideas y sugerencias para lograr dichos propósitos. Una vez que presenten su propuesta, se disuelven debido a que raras veces se les encarga la implementación de sus medidas sugeridas.

Equipos autodirigidos

Son independientes y operan sin un jefe directo o gerente, y son responsables por desarrollar segmentos o procesos completos que les son asignados donde deberán organizarse por sí mismos. El equipo será responsable por asignar tareas a los miembros, compartir el control, tomar decisiones y solucionar problemas que se puedan presentar. Usualmente este tipo de equipos tiene a su cargo el desarrollo de un producto y servicio.

Equipos funcionales cruzados

Estos equipos están constituidos por miembros de distintas áreas y especialidades a las que se asignan labores que requieren del conocimiento de diversos campos. Con tal propósito, se recomienda elegir cuidadosamente a los miembros, asegurarse que cada uno sepa cómo debe funcionar el equipo y conozca el objetivo común, así sepan interactuar adecuadamente.

Equipos virtuales

Estos equipos recurren a la tecnología para que sus miembros, que están físicamente dispersos, puedan comunicarse y así lograr el objetivo común asignado. Algunas de las herramientas más usadas son las video llamadas, intercambio de correos y salas de chat. Estos equipos han cobrado mucha importancia en un entorno cada vez más globalizado

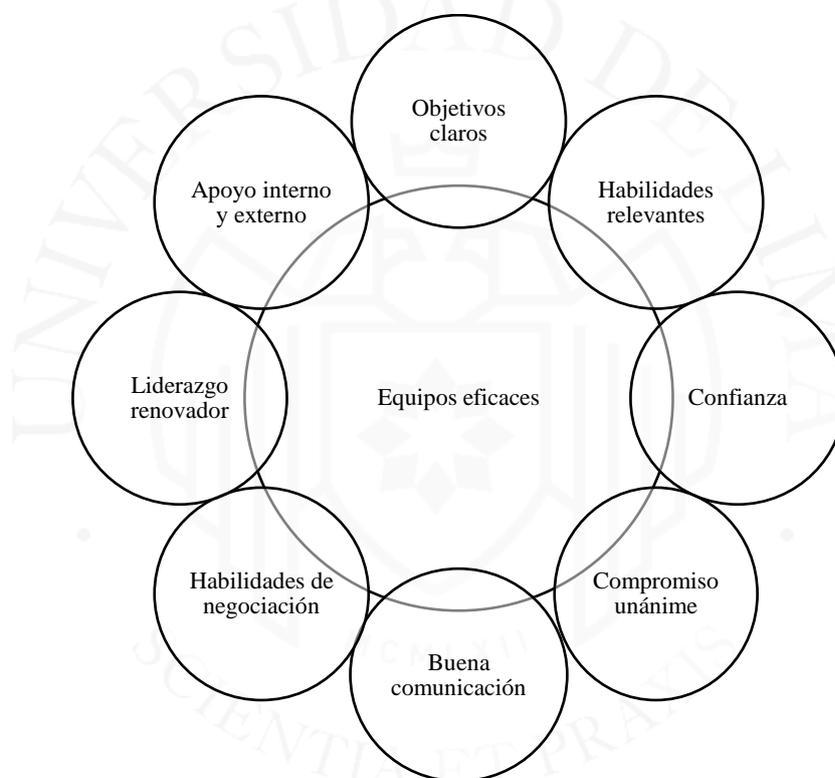
y tecnológico que permite que colaboradores en distintas locaciones puedan interactuar en tiempo real.

Equipos eficaces

Si bien la conformación de equipos presenta una clara ventaja sobre los grupos de trabajo, los equipos no siempre son efectivos y no mejoran al azar, sino que aquellos que cumplan con determinadas características serán realmente eficaces.

Figura 2.12

Características de un equipo eficaz



Nota. Adaptado de Creación de equipos eficaces (p.319) de Robbins & Judge, 2017, Pearson Educación.

La figura 2.12 muestra las 8 características que hacen que un equipo sea efectivo. En primer lugar, el equipo debe tener claro qué objetivos deben alcanzar por lo que comprenden cómo deben trabajar juntos para lograrlos. Asimismo, los equipos eficaces están compuestos por colaboradores con las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr las metas propuestas, se requieren de una combinación de ambas para desempeñarse adecuadamente como miembro de un equipo. Además, la confianza mutua es imprescindible, los miembros deben confiar en las habilidades, integridad y carácter de sus compañeros.

Otra característica relevante es el compromiso unánime hacia el cumplimiento de los objetivos y la predisposición a dedicar mucho esfuerzo a lograrlos. Mientras mayor sea el compromiso, los colaboradores están dispuestos a dedicar mayor esfuerzo a ayudar a su equipo. Sumado a esto, una buena comunicación es imprescindible para un intercambio rápido y eficiente de ideas, así como todos deben comprender claramente los mensajes que se transmiten y en caso de malentendidos, dar feedback que ayude a superarlos.

También se requiere de habilidades de negociación para enfrentar los diversos problemas que puedan surgir en la realización de las labores, para lo cual los colaboradores deben poder confrontar malentendidos y reconciliar diferencias. Esto debe estar complementado con un liderazgo renovador que motive al equipo a seguir, inclusive cuando la situación sea difícil.

Por último, se requiere de apoyo interno a sus colaboradores que promueva conductas que lleven a alcanzar altos niveles de desempeño. Mientras que externamente, la organización provee las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Potenciales efectos

A continuación, se presentarán los efectos de la satisfacción laboral que se consideran más importantes:

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido por Balakrishnan et al. (2013) como la voluntad y capacidad de los colaboradores de ayudar a la empresa donde trabajan a alcanzar el éxito. Hace que los trabajadores se sientan apasionados por las labores que realizan, hablen muy bien de la compañía y estén más dispuestos a tener un desempeño superior al requerido.

Basit y Arshad (2016), luego de revisar investigaciones previas de diversos autores, concluyen que la satisfacción laboral juega un rol representativo en promover el compromiso organizacional por dos razones. La satisfacción laboral se relaciona a un “estado emocional positivo” con respecto a las valoraciones de las condiciones de labores, y “el compromiso organizacional” es la asignación de recursos emocionales y

físicos al trabajo. Asimismo, es probable que la satisfacción aumente la autoeficacia, que se refiere a que los colaboradores se perciban como capaces de dominar aspectos del trabajo y la vida, y a su vez puede motivar a los empleados a mejorar su nivel de compromiso.

Lealtad

Guillon y Cezanne (2014) indican que la lealtad de los colaboradores puede ser definida como una inclinación psicológica, un sentimiento de identificación o compromiso con la organización en la que trabajan. Esto se materializa en la predisposición a querer permanecer en la organización a largo plazo y una menor tendencia a buscar o considerar ofertas laborales externas.

Se han identificado 3 tipos de lealtad: afectiva, normativa y de continuidad. La lealtad afectiva se relaciona a los casos en que el colaborador siente una conexión emocional con la compañía, mientras que la de tipo normativa se deriva del sentimiento que tiene el trabajador acerca de deberle algo a la compañía. Por otro lado, la lealtad por continuidad se da cuando el colaborador no tiene la oportunidad de encontrar trabajo en otros lugares. Al respecto, se presume que la lealtad afectiva tiene mayor influencia en comparación con los otros tipos de lealtad (Aziri, 2011).

En una investigación conducida por Vanderberg y Lance (1992), en el que encuestaron a profesionales, se evidenció que existía una relación fuerte entre la satisfacción laboral y la lealtad. Asimismo, Khuong y Tien (2013) argumentan que, para lograr una alta lealtad de los colaboradores, la compañía debía lograr niveles altos de satisfacción laboral, promover el apoyo del supervisor, el trabajo en equipo y desarrollar un buen ambiente laboral.

Satisfacción del cliente

Se infiere por satisfacción del cliente a la percepción individual acerca del desempeño del servicio o producto para cubrir sus expectativas. Scheneider y Bowen (1999) sostienen que la satisfacción del cliente se logrará en función al cumplimiento de tres necesidades: justicia, seguridad y autoestima. La autoestima es el requisito más importante y se refiere a que el cliente debe sentirse atendido, valorado, y especial.

En línea con lo mencionado anteriormente, Robbins y Coulter (2018) señalan que los trabajadores satisfechos tienden a ser más amigables y responsables, características que los clientes aprecian. Asimismo, otro factor que juega a favor es el “efecto de contagio”, propuesto por Schlesinger y Zornitsky (1991) el cual explica cómo trabajadores satisfechos influyen a otros alrededor de ellos a sentirse bien, es de esta forma que comparten estas emociones positivas con los clientes (como se citó en Jeon & Choi, 2012, p.333).

Actualmente muchas compañías de servicios comprenden la importancia de esta relación. Zappos, Starbucks y Costco son algunas compañías enfocadas en ofrecer un servicio superior al cliente. Por lo tanto, buscan tener colaboradores satisfechos puesto que reconocen que ello permitirá a contribuir que los clientes también estén felices (2018).

Ausentismo laboral

Dubey (2015) señala que el ausentismo laboral significa que el trabajador no se presente al trabajo cuando está programado que debería hacerlo. Desai (1974) clasificó el ausentismo en dos tipos: el autorizado y no autorizado, estos dependen de si el colaborador tomó una licencia con permiso previo de su empleador o no. Sin embargo, Dubey presenta otros dos tipos de ausentismo. Por un lado, está el ausentismo inocente, el cual hace referencia a que el trabajador se ausenta por razones genuinas que pueden originarse por enfermedad, problemas familiares u otra razón real. Por otro lado, el ausentismo culpable, se define como faltar al trabajo por razones que no son consideradas genuinas, puede pretender estar enfermo y busca quedarse en casa.

El ausentismo laboral puede ser costoso para las organizaciones tanto en términos monetarios como humanos. Esto debido a que implica (i) reemplazar al empleado y requerir de otras personas para cubrir su ausencia, (ii) incapacidad de proveer los servicios o lograr objetivos propuestos, y (iii) baja moral e insatisfacción del resto de personal, especialmente si la falta es percibida como injustificada (como se citó en Dubey, 2015, p.23).

Investigaciones, tales como las realizadas por Luthans (1995) y Robbins et al. (2003), muestran que los trabajadores satisfechos tienen menores niveles de ausentismo laboral. Esto tiene sentido puesto que los trabajadores insatisfechos tienen mayor

probabilidad de no asistir al trabajo. Esta satisfacción se da frente al clima laboral, apoyo del equipo, feedback constante, oportunidades de crecimiento e involucramiento en la toma de decisiones (como se citó en Thirulogasundaram & Sahu, 2014, p.66). Es por esta razón que es esencial prestarle atención a la satisfacción laboral, en especial debido a que, en gran medida, está bajo el control de la organización a diferencia de otras causas del ausentismo laboral como enfermedades o accidentes que no pueden ser controladas.

Sin embargo, es necesario indicar que otros factores también pueden influir en el ausentismo. Por ejemplo, las compañías que tienen políticas más liberales de días libres por enfermedad pueden motivar a los trabajadores, incluyendo a aquellos que están satisfechos, a tomar más días. Es así que un trabajador puede considerar que su trabajo es satisfactorio, y aun así tomarse unos días libres siempre que no haya penalidades.

Rotación de personal

La insatisfacción laboral es uno de los principales factores de predicción de las intenciones del colaborador de irse de la compañía. Más aún, si esto está relacionado con el ambiente de trabajo, puede iniciarse un efecto contagio en el que muchos colaboradores también pueden optar por retirarse. Sin embargo, es importante recordar que la rotación de personal no solamente se debe a factores internos que generan insatisfacción laboral, sino que puede deberse a ofertas de otros empleos, aunque ambos factores (insatisfacción y ofertas) motivan aún más la rotación de personal.

Al respecto, Chiavenato (2017) identifica factores que “rompen” la relación entre insatisfacción y rotación tales como el grado de integración del equipo y la cultura colectivistas los cuales reducen la probabilidad de rotación.

Conductas laborales contraproducentes

Cuando los colaboradores no están satisfechos con sus trabajos, tienen mayor tendencia a cometer actos contraproducentes. Algunas de estos actos se relacionan con no cuidar los activos de la empresa, realizar otras actividades durante el horario laboral, hasta abusar verbalmente de otro colaborador y robar objetos en el trabajo.

Robbins y Coulter (2018) indican que, si se desea controlar las indeseables consecuencias de la insatisfacción laboral, se debe atacar directamente el problema de insatisfacción, en lugar de controlar cada conducta que puede derivar de esta. Para esto

es imprescindible identificar la causa que está produciendo insatisfacción. Como se mencionó anteriormente, pueden existir diversas razones relacionadas como la falta de apoyo del equipo, trato injusto de los jefes, poca preocupación por el desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento, inadecuado clima laboral entre otros.

Modelos de encuesta

Dados los beneficios que pueden gozar aquellas organizaciones que cuentan con colaboradores satisfechos, diversos autores han diseñado encuestas que permitan medir la satisfacción laboral. En ese sentido, en función a la revisión de trabajos de investigación, artículos y libros, presentamos en la tabla 2.9 las principales encuestas de satisfacción laboral que han sido validadas por expertos en la materia:

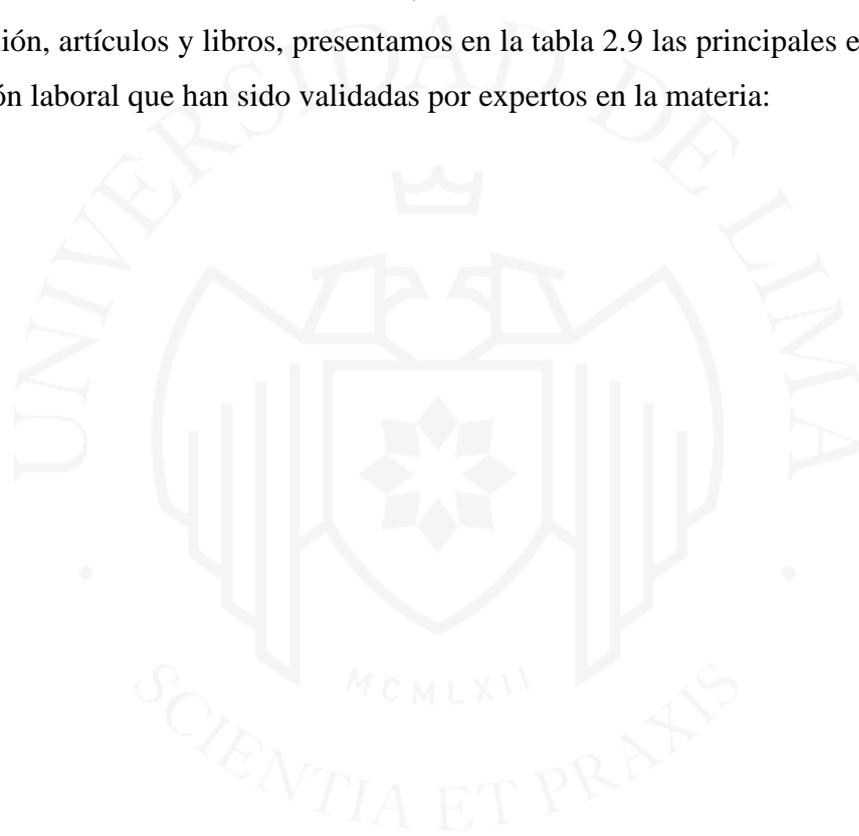


Tabla 2.9

Modelos de encuestas de satisfacción laboral

Encuesta	Autores	Descripción																				
Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967)	Weis, Dawis y England	<p>Este cuestionario es considerado el primero en crearse para medir la satisfacción laboral y proporcionar información acerca de los aspectos del trabajo que el colaborador considera son más gratificantes. Presenta respuestas en escala de Likert (no satisfecho, algo satisfecho, satisfecho, muy satisfecho y extremadamente satisfecho). La encuesta tiene tres formatos: versión larga (de 1967 y 1977) y versión corta; no obstante, los siguientes ítems son medidos en las tres versiones:</p> <table border="0"> <tr> <td>1.Habilidad</td> <td>6.Políticas empresariales</td> <td>11. Servicio social</td> <td>16. Supervisión técnica</td> </tr> <tr> <td>2.Logros</td> <td>7.Compensación</td> <td>12. Valores morales</td> <td>17. Variedad</td> </tr> <tr> <td>3.Actividad</td> <td>8.Compañeros de trabajo</td> <td>13. Reconocimiento</td> <td>18. Condiciones de trabajo</td> </tr> <tr> <td>4.Promoción</td> <td>9.Independencia</td> <td>14. Responsabilidad</td> <td>19. Creatividad</td> </tr> <tr> <td>5.Autoridad</td> <td>10.Seguridad</td> <td>15. Relaciones humanas</td> <td>20. Status social</td> </tr> </table>	1.Habilidad	6.Políticas empresariales	11. Servicio social	16. Supervisión técnica	2.Logros	7.Compensación	12. Valores morales	17. Variedad	3.Actividad	8.Compañeros de trabajo	13. Reconocimiento	18. Condiciones de trabajo	4.Promoción	9.Independencia	14. Responsabilidad	19. Creatividad	5.Autoridad	10.Seguridad	15. Relaciones humanas	20. Status social
1.Habilidad	6.Políticas empresariales	11. Servicio social	16. Supervisión técnica																			
2.Logros	7.Compensación	12. Valores morales	17. Variedad																			
3.Actividad	8.Compañeros de trabajo	13. Reconocimiento	18. Condiciones de trabajo																			
4.Promoción	9.Independencia	14. Responsabilidad	19. Creatividad																			
5.Autoridad	10.Seguridad	15. Relaciones humanas	20. Status social																			
Job Descriptive Index (JDI)– Índice descriptivo de la ocupación laboral (1969)	Smith, Kendall y Hulin	<p>Está compuesta por 72 ítems relacionados a cinco aspectos de la satisfacción laboral: empleo actual, sueldo actual, oportunidades de ascenso, supervisión y compañeros de trabajo. Estas escalas tienen tres posibles respuestas: Sí, No y ¿?, este último indica que el colaborador no tiene una opinión acerca del factor medido.</p> <p>La aplicación del JDI tiene varias ventajas tales como su fácil comprensión dado que solo se requiere que el colaborador entienda los ítems expresados como adjetivos o frases cortas. Asimismo, los ítems no son respuestas largas sumamente elaboradas, basta con escribir S, N o ¿? para responder a cada una de ellas. Sumado a esto, gracias a que se usan adjetivos, permite recoger información más específica (como se citó en Lacot, et. al., 1991).</p> <p>A pesar de que las respuestas a las categorías que se miden parecen no ser convencionales, investigaciones como la realizada por Johnson et. al., Kinicki et al. (2002) han probado la confiabilidad y validez de las cinco dimensiones.</p>																				
Job In General Scale (JIG)– Escala de Trabajo General (1989)	Ironsson	<p>De manera complementaria al JDI, Ironsson et al. desarrollaron el JIG, una encuesta que se aplicara junto con el JDI, y que busca medir la satisfacción laboral en general. A diferencia del JDI que utiliza “facet scales” para describir diversas facetas del trabajo y diferenciar aspectos de la satisfacción laboral identificando puntos fuertes y débiles con respecto a los cinco factores que se miden a través de adjetivos particulares, el JIG utiliza “general scales” o escalas generales para estimar los sentimientos del colaborador con respecto a su trabajo en términos generales. La importancia de utilizar escalas generales reside en que, para responderlas, el colaborador debió consolidar diversos aspectos de su trabajo y probablemente otros que el JDI no mide, para emitir una sola respuesta integrada</p>																				
	Warr, Cook y Wall	<p>Creada con la finalidad de evaluar la satisfacción en función a factores intrínseca y extrínseca. La ventaja de esta encuesta es que utiliza escalas sencillas y robustas que facilita su aplicación a todo tipo de trabajador independiente a su formación</p>																				

Encuesta	Autores	Descripción																																																															
Overall Job Satisfaction - Escala General de Satisfacción (1979)		Factores intrínsecos	Factores extrínsecos																																																														
		<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para elegir tu propio método de trabajo • Reconocimiento obtenido por trabajo bien hecho • Responsabilidad asignada • Posibilidad de usar capacidades • Posibilidades de promoción • Atención a las sugerencias que haces • Variedad de tareas que realizas en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas del trabajo • Compañeros de trabajo • Superior inmediato • Salario • Relación entre trabajadores y dirección • Horario de trabajo • Estabilidad del empleo 																																																														
Cuestionarios de Satisfacción Laboral S10/12, S20/23, S4/82 y S21/26 (1989)	Meliá y Peiró	<p>José Luis Meliá y José Peiró de la Universitat de València (España) diseñaron tres cuestionarios para medir la satisfacción laboral: S10/12, S20/23 y S4/82. Estas encuestas se caracterizan por ser versátiles puesto que se pueden aplicar a empresas de diversos sectores.</p> <p>Cuestionario S4/82: compuesto por 82 preguntas con siete respuestas en escala de Likert, permite evaluar la satisfacción con respecto a seis aspectos.</p> <p>Cuestionario S20/23: versión más resumida del cuestionario S4/82 evitando medir items muy específicos, pero manteniendo su validez y confiabilidad.</p> <p>Cuestionario S10/12: versión corta compuesta por 12 preguntas y es adecuada cuando se busca evaluar de manera global el nivel de satisfacción laboral</p> <p>Cuestionario S21/26: Meliá et. al. diseñaron este cuestionario que mide la satisfacción laboral que, a diferencia de sus predecesores, tiene respuestas dicotómicas (verdadero o falso) y está comprendida por 26 ítems.</p> <p>A continuación, se presenta los factores que miden cada una de los cuestionarios:</p>																																																															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Factores</th> <th colspan="4">Cuestionarios de Satisfacción Laboral</th> </tr> <tr> <th>S4/82</th> <th>S20/23</th> <th>S10/12</th> <th>S21/26</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Satisfacción con la supervisión</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con el ambiente físico</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con las prestaciones recibidas</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción intrínseca del trabajo</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con la participación</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con las relaciones personales</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con la cantidad de producción</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción con la calidad de producción</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Número de ítems</td> <td>82</td> <td>23</td> <td>12</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Número de alternativas de respuestas</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Coefficiente Alfa del cuestionario</td> <td>0.95</td> <td>0.92</td> <td>0.88</td> <td>0.90</td> </tr> </tbody> </table>		Factores	Cuestionarios de Satisfacción Laboral				S4/82	S20/23	S10/12	S21/26	Satisfacción con la supervisión	X	X	X	X	Satisfacción con el ambiente físico	X	X	X	X	Satisfacción con las prestaciones recibidas	X	X	X	X	Satisfacción intrínseca del trabajo	X	X		X	Satisfacción con la participación	X	X		X	Satisfacción con las relaciones personales	X				Satisfacción con la cantidad de producción				X	Satisfacción con la calidad de producción				X	Número de ítems	82	23	12	26	Número de alternativas de respuestas	7	7	7	2	Coefficiente Alfa del cuestionario	0.95	0.92
Factores	Cuestionarios de Satisfacción Laboral																																																																
	S4/82	S20/23	S10/12	S21/26																																																													
Satisfacción con la supervisión	X	X	X	X																																																													
Satisfacción con el ambiente físico	X	X	X	X																																																													
Satisfacción con las prestaciones recibidas	X	X	X	X																																																													
Satisfacción intrínseca del trabajo	X	X		X																																																													
Satisfacción con la participación	X	X		X																																																													
Satisfacción con las relaciones personales	X																																																																
Satisfacción con la cantidad de producción				X																																																													
Satisfacción con la calidad de producción				X																																																													
Número de ítems	82	23	12	26																																																													
Número de alternativas de respuestas	7	7	7	2																																																													
Coefficiente Alfa del cuestionario	0.95	0.92	0.88	0.90																																																													

Encuesta	Autores	Descripción
Escala de satisfacción laboral SL –PLC (2005)	Sonia Palma	<p>Esta escala fue diseñada en el 2005 por Sonia Palma enfocado al entorno peruano y busca determinar qué tan agradable o no es para un trabajador su actividad. Está compuesta por 36 preguntas agrupadas en las siguientes siete dimensiones con respuestas tipo escalas de Likert como se muestra a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas y/o materiales: elementos materiales donde se desenvuelve el trabajador a diario • Beneficios laborales y remunerativos: analiza el grado de satisfacción con respecto al incentivo económico regular y adicional. • Políticas administrativas: grado de acuerdo frente a lineamientos institucionales orientados a regular la relación laboral. • Relaciones sociales: grado de satisfacción con respecto a la relación con los compañeros de trabajo • Desarrollo personal: oportunidad de realizar actividades que aporten a su autorrealización • Significancia de tareas: valoración de las tareas cotidianas • Relación con la autoridad: apreciación del trabajador acerca de la relación con su jefe directo

Nota: Universidad de Minnesota (2020). Departamento de Psicología de Bowling Green State University (2009). Ironson et al. (1989). Pérez y Fidalgo (1995). Meliá y Peiró (1989). Rodríguez et al. (2017).

Es de resaltar que entre las dimensiones de la satisfacción laboral que mide la encuesta SL – PLC diseñada por Sonia Palma se encuentran las relaciones sociales, relación con la autoridad y condiciones física y/o materiales, así como políticas administrativas. Al respecto, estas se relacionan estrechamente con las dimensiones de la variable satisfacción laboral seleccionadas para la presente investigación. Por tal motivo, se ha tomado como referencia algunos ítems de dicha encuesta para el diseño del cuestionario.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Salario emocional

González (2017) define al salario emocional como:

todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas.

Para efectos de la presente investigación, se definirá al salario emocional como todas aquellas recompensas no económicas que mantiene contentos y comprometidos a los colaboradores con el trabajo que realizan puesto que perciben un beneficio emocional como reconocimiento, balance entre la vida familiar, personal y laboral, desarrollo profesional que mejora la calidad de vida laboral, así como la satisfacción laboral, productividad y motivación de los colaboradores. Las dimensiones del salario emocional en las cuales nos enfocaremos en la presente investigación son las siguientes:

- **Programas de capacitación y desarrollo**

Chiavenato (2017) con respecto al desarrollo profesional señala que es la formación profesional que mejorar al colaborador en el ejercicio de su especialidad en su profesión. Esta educación busca incrementar conocimientos, desarrollar y perfeccionar a los miembros de una organización para su crecimiento profesional en una determinada especialidad o para aumentar su eficiencia y productividad en las labores profesionales que realiza; sus metas y objetivos se orientan en el mediano plazo y tiene como finalidad brindar conocimientos que trasciendan a los exigidos por el puesto actual, así como incrementar su grado de responsabilidad y asumir funciones más complejas (p.130).

Para la investigación, los programas de capacitación y desarrollo son planes de crecimiento profesional ofrecidos por la organización con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades de los colaboradores. Ello a su vez esto se refleja en una mayor eficiencia y productividad en sus labores. Este programa se puede realizar mediante capacitaciones, es decir, ofrecer talleres y cursos para mejorar el desempeño actual. Asimismo, mediante el desarrollo de una línea de carrera, que le proporciona al

talento humano las posibilidades de asumir mayores responsabilidades en puestos superiores.

- **Programas de bienestar**

Bohlander et al. (2018) define al programa de bienestar como

patrocinados por el empleador y diseñados para alentar a los empleados a mantener, mejorar su salud y bienestar por medio de chequeos regulares, comer adecuadamente, hacer ejercicio y la gestión de sus niveles de estrés a fin de evitar enfermedades costosas y prolongadas. (p.428)

Para la investigación, programa de bienestar son planes financiados por el empleador que consiste en otorgar a chequeos médicos, plan de promoción de la salud y facilidades para realizar actividades deportivas creados con finalidad de motivar, mantener y mejorar la salud y bienestar de los colaboradores.

- **Flexibilidad de horarios**

Werther et. al. (2014) definen a la flexibilidad de horario como un “sistema que elimina los horarios rígidos de inicio y conclusión de labores al permitir que los empleados se presenten al trabajo dentro de intervalos establecidos” (p.281).

Para efectos de la investigación, horario flexible es un componente del salario emocional que brinda a los colaboradores la posibilidad de adaptar su estilo de vida al horario de trabajo, brindándoles la opción de elegir un horario de entrada y de salida siempre y cuando se cumpla con los horarios de trabajos establecidos de manera semanal, valorando más la productividad del colaborador que las horas seguidas de trabajo.

2.3.2 Satisfacción laboral

George y Jones (2008) indican que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y creencias que la gente tiene sobre su actual trabajo con respecto a varios aspectos tales como el tipo de trabajo que realizan, sus compañeros de trabajo, supervisores, subordinados y salarios (como se citó en Aziri, 2011, p.2).

Para efectos de la presente investigación, la satisfacción laboral es definida como la sensación de complacencia que experimentan los trabajadores en relación a su trabajo como resultado de evaluar diversos factores tales como las condiciones físicas del trabajo, reconocimiento laboral, beneficios sociales y relación con el equipo de trabajo. En otras palabras, dado que es una percepción frente a determinados factores, la satisfacción no constituye un sentimiento independiente.

Las dimensiones de la satisfacción laboral en las cuales nos enfocaremos en la presente investigación y a continuación se definirán son las siguientes:

- **Reconocimiento laboral**

Palma (2005) señala que el reconocimiento laboral hace referencia a la evaluación del trabajo, teniendo en cuenta los objetivos y logros alcanzados, así como el impacto que generan por el reconocimiento de otros colaboradores o que el propio trabajador realiza (como se citó en Gonzáles et al., 2018, p. 15).

Para efectos de la investigación, el reconocimiento laboral es la percepción de un colaborador como una persona que realiza contribuciones valiosas a la organización y que esto comunicado en su lugar de trabajo.

- **Condiciones de trabajo**

Chiavenato (2020) señala que las condiciones hacen referencia al entorno inmediato al colaborador que influyen en el trabajo. Estas condiciones pueden ser de tipo ambiental (iluminación, ruido, comodidad, entre otros), de tiempo (duración de la jornada laboral y descansos) y psicológico (eliminación de fuentes de estrés, actividad agradable, entrega personal, entre otros).

En la presente investigación, se define a las condiciones de trabajo como a aquellos factores externos que rodean al colaborador en su ambiente de trabajo diario y que están bajo control de la organización.

- **Relación con equipo de trabajo**

Chen et al. define la relación con el equipo como la comunicación relacional interpersonal entre los miembros de un equipo de trabajo (como se citó en Siriattakul et al., 2020, p. 853).

Para la presente investigación, la relación con el equipo se define como la interacción entre un colaborador, sus compañeros de trabajo y su jefe directo en el desarrollo diario de las labores.



CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES

3.1 Formulación de hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general

El salario emocional se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma de consultoría.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe relación positiva entre la percepción del salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora.
- La implementación del salario emocional mejora las condiciones laborales de los colaboradores de una firma consultora.
- Existe una asociación positiva entre la percepción del salario emocional y la relación con el equipo de trabajo de los colaboradores de una firma consultora.

3.2 Variables y operacionalización de variables

3.2.1 Variables

Con el objetivo de obtener información acerca de las variables, se recopilará las opiniones de los colaboradores de una empresa de consultoría de San Isidro acerca de estas a través de encuestas. Para lo cual hemos identificado las siguientes dimensiones a medir y sus indicadores, en base al marco teórico en el capítulo anterior, a partir de los cuales se formulará las preguntas de dicho cuestionario.

Variable Independiente: Salario emocional

Para nuestra variable independiente, salario emocional, hemos definido las siguientes dimensiones e indicadores:

- Dimensión 1: Programas de bienestar
 - Indicador 1: actividades recreativas
 - Indicador 2: campañas médicas

- Indicador 3: talleres diversos
- Dimensión 2: Programas de capacitación y desarrollo
 - Indicador 1: capacitación
 - Indicador 2: línea de carrera
 - Indicador 3: intercambio profesional internacional
- Dimensión 3: Flexibilidad de horarios
 - Indicador 1: permisos laborales
 - Indicador 2: horario de verano (horas Flex)
 - Indicador 3: horas Innova

Variable Dependiente: Satisfacción laboral

Para nuestra variable dependiente, satisfacción laboral, hemos definido las siguientes dimensiones e indicadores:

- Dimensión 1: Satisfacción con el reconocimiento laboral
 - Indicador 1: reconocimiento de jefe inmediato
 - Indicador 2: reconocimiento de equipo
 - Indicador 2: reconocimiento personal
- Dimensión 2: Satisfacción con las condiciones de trabajo
 - Indicador 1: condiciones físicas
 - Indicador 2: condiciones de tiempo
 - Indicador 3: condiciones psicológicas
- Dimensión 3: Satisfacción con la relación con equipo
 - Indicador 1: sentido comunitario
 - Indicador 2: integración social

3.2.2 Operacionalización de las variables

Título: Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora		
Variable 1: Salario emocional		
Definición conceptual: Salario emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que mantiene contentos y comprometidos a los colaboradores con el trabajo que realizan puesto que perciben un beneficio emocional como reconocimiento, equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral, desarrollo profesional que mejora la calidad de vida laboral, así como la satisfacción laboral, productividad y motivación de los colaboradores.		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Programa de bienestar	Actividades recreativas	Las actividades recreativas organizadas por la firma me hacen sentir a gusto en mi trabajo 5 Muy de acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en desacuerdo.
		Las reuniones fuera de oficina/virtuales organizadas por la firma promueven una sana convivencia con mis compañeros. (las mismas respuestas de los ítems anterior)
		Disfruto de participar en actividades recreativas junto a mi equipo de trabajo (las mismas respuestas de los ítems anterior)
	Campañas médicas	Considero que las campañas médicas organizadas por la firma abarcan especialidades de mi interés (las mismas respuestas de los ítems anterior)
		Considero que la periodicidad de las campañas médicas es la adecuada (mismas respuestas de los ítems anteriores)
	Talleres diversos	Recibo el apoyo psicológico que espero por parte de la firma. (misma respuesta que el primer ítem)
		Estoy satisfecho(a) con los temas desarrollados en las sesiones de las Sesiones de Bienestar/Programa “Be Well Work Well” en los últimos tres meses. (misma respuesta que el primer ítem)

		Estoy satisfecho(a) con los horarios en los que se llevan a cabo las Sesiones de Bienestar/Programa “Be Well Work Well”. (misma respuesta que el primer ítem)
Programas de capacitación y desarrollo	Capacitación	Las capacitaciones en el manejo de herramientas informáticas me ayudan en la realización de mis labores. (misma respuesta que el primer ítem)
		Considero que los cursos técnicos sobre Normativa Tributaria Peruana / Contabilidad proporcionaron una cantidad adecuada de aprendizaje práctico y teórico. (misma respuesta que el primer ítem)
		La duración de las capacitaciones que he recibido es la adecuada para satisfacer mis expectativas (misma respuesta de los ítems anteriores)
	Línea de carrera	La firma me ofrece una línea de carrera atractiva para mi desarrollo profesional (misma respuesta de los ítems anteriores)
		Conozco cuáles son los requisitos que debo cumplir para ocupar un puesto superior (misma respuesta de los ítems anteriores)
	Intercambio profesional internacional	Tengo conocimiento del programa intercambio profesional internacional, sé de qué se trata y cómo puedo postular. (misma respuesta de los ítems anteriores)
Considero que la participación en el programa intercambio profesional internacional promueve mi desarrollo profesional (misma respuesta que el primer ítem)		
Flexibilidad de horarios	Permisos laborales	Considero que los permisos para realizar actividades personales se me otorgan sin inconvenientes (misma respuesta de los ítems anteriores)
		Los permisos laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y laboral. (misma respuesta de los ítems anteriores)
	Compensación de horas extra laborales	La organización se preocupa por compensar mis horas extras laboradas (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)

Variable 2: Satisfacción laboral		
Definición conceptual: Sensación de complacencia que experimentan los trabajadores en relación a su trabajo como resultado de evaluar diversos factores tales como las condiciones físicas del trabajo, reconocimiento laboral, beneficios sociales y relación con el equipo de trabajo. En otras palabras, dado que es una percepción resultada de evaluar determinados aspectos laborales, la satisfacción no constituye un sentimiento independiente.		
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Satisfacción del reconocimiento laboral	Reconocimiento de jefe	Mi jefe valora el esfuerzo que dedico a mi trabajo 4. Muy de acuerdo 3. De acuerdo 2. Ni en acuerdo ni en desacuerdo 1. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo
		La evaluación de desempeño que realiza mi jefe es equitativa (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
	Reconocimiento de equipo	Los miembros de mi equipo reconocen mi esfuerzo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Mi equipo me considera un(a) integrante valioso (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
	Reconocimiento personal	Mi trabajo me hace sentir realizado(a) como persona (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Siento que mi trabajo me da las herramientas necesarias para que yo pueda sobresalir (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
Satisfacción de las condiciones de trabajo	Condiciones físicas	El ambiente físico de las oficinas me permite una adecuada realización de mi trabajo (en caso haya realizado trabajo presencial) (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		El comedor y el área recreativa me parecen cómodas (en caso haya realizado trabajo presencial) (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
	Condiciones de tiempo	Me agrada mi horario de trabajo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Me siento libre de tomar periodos de descanso durante mi horario de trabajo cuando lo requiera (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)

		Me agrada el ritmo de trabajo al que tengo que hacer mis labores diarias (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		He aprendido a organizar mi tiempo entre mi familia y trabajo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
	Condiciones psicológicas	Considero que la organización se preocupa por disminuir mi estrés laboral. (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		A menudo me siento presionado por realizar mis labores (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
Satisfacción con la relación con el equipo	Sentido comunitario	Me siente cómodo(a) solicitando ayuda a los miembros de mi equipo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Estoy predispuesto(a) a ayudar a algún miembro de mi equipo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Compartir trabajo con un miembro de mi equipo me resulta agradable (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
	Integración social	La organización y mis jefes se preocupan por fomentar una buena relación de equipo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Las actividades recreativas y eventos virtuales que organiza la firma han mejorado la relación con mis compañeros de trabajo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)
		Disfruto de los eventos y actividades en grupo que se realizan en mi trabajo (mismas opciones de respuesta que el primer ítem)

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

La metodología de la investigación es una disciplina encargada de diseñar, definir y sistematizar el conjunto de métodos y procedimientos a seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la creación de conocimiento. (Coelho, 2019). En este sentido, es necesario precisar la metodología que se usará para llevar a cabo la presente investigación.

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo según lo señalado por Hernández Sampieri y Mendoza (2018) puesto que sigue un proceso secuencial y probatorio fundamentado en la revisión de la literatura. Es así que una vez que se definió el problema a desarrollar, se revisaron investigaciones y se desarrolló el marco teórico respecto a cada una de las variables de interés que ayudaron a la formulación de las hipótesis planteadas.

A partir del planteamiento de las hipótesis, se buscará probarlas en base a la información obtenida de la recolección de datos a partir de una muestra significativa, la cual será representativa, y el análisis estadístico. En consecuencia, esta información obtenida permitirá elaborar tablas que relacionarán las variables de estudio y permitirán aceptar o rechazar la hipótesis planteada. El hecho de que se halla usado una muestra significativa, permitirá generalizar los resultados finales a nivel de toda la empresa de consultoría bajo estudio.

Como señala Cid et al. (2015), cuantificar consiste en establecer mediciones precisas y evita expresiones como “muchos, pocos, bastantes” que son imprecisas y subjetivas. En su lugar, se reemplaza esas expresiones imprecisas, se reemplazan por porcentajes lo que permite tener ideas mucho más claras y resultados más confiables.

Asimismo, el tipo de investigación es aplicada puesto que busca solucionar un problema práctico con el propósito de cambiar y lograr una mejoría en el bienestar de las personas. Como se mencionó en la descripción de la problemática, aún hay mucho que mejorar en materia laboral en el Perú. Específicamente, en la presente investigación se busca probar que la aplicación del salario emocional por parte de una empresa de consultoría puede tener influencia positiva en la satisfacción laboral que mejora el bienestar del colaborador.

Esto es sumamente importante, puesto que el colaborador pasa en promedio la tercera parte del día en el trabajo y se espera que esta sea una experiencia agradable y enriquecedora para que de esa manera puedan desempeñarse al máximo, mientras que al mismo tiempo la organización también logra beneficios. De esta manera, se busca que, en base a los resultados obtenidos, otras empresas puedan considerar adoptar el salario emocional para mejorar la satisfacción de sus colaboradores por sus efectos positivos.

En adición, el estudio será de alcance correlacional. Esto se refiere a que no se limita a establecer si dos o más variables se relacionan, sino que determina cómo están asociadas e incluso pueden tener un alcance predictivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Es decir, la finalidad de este estudio se centra en explicar si se relacionan dos eventos o fenómenos y cómo es esta relación.

Es así que se buscará probar si existe una relación significativa y positiva entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores, en base a las dimensiones de estudio detallando cómo se manifiestan en la gestión de RR. HH de la empresa consultora y cómo se evidencian los beneficios de la aplicación de los elementos del salario emocional.

Finalmente, luego de haber determinado el tipo de investigación y alcance, es necesario identificar el diseño de investigación más apropiado para obtener la información deseada y responder de esta manera al problema de investigación planteado. En consecuencia, se ha determinado que el diseño de investigación más conveniente a aplicar es el no experimental debido a que “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”, y lo que se hará es medir el fenómeno ya existente, salario emocional, y sus efectos en un contexto actual para analizarlas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Específicamente, dentro de este diseño no experimental, es de tipo transversal o transeccional. Se dice que es transversal puesto que se recolectará los datos en un determinado momento con la finalidad de “describir variables de investigación, analizar situaciones y fenómenos en un tiempo determinado, analizar la incidencia de determinadas variables e interrelación en un periodo específico” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En línea con el alcance, será transversal correlacional dado que se busca analizar la relación existente entre dos variables. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018),

el diseño busca describir la relación que existe entre dos o más variables en un momento determinado.

4.2 Diseño muestral

4.2.1 Delimitación de la población

A continuación, se procederá a delimitar a la población estudiada para efectos de la investigación:

- Población: Está constituida por los colaboradores profesionales de la firma consultora ubicada en San Isidro (Lima). Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación de la población son los presentados a continuación:
 - Sexo femenino y masculino;
 - No desempeñen puestos de jefatura; y,
 - Como mínimo 6 meses de antigüedad en la empresa.

Considerando estos criterios, el tamaño de la población objetivo asciende a 434 colaboradores.

- Población objetivo: Colaboradores (hombres y mujeres) de una firma consultora ubicada en San Isidro (Lima) que no desempeñen puestos de jefatura y que tengan como mínimo seis meses de antigüedad.
- Población muestreada: Colaboradores (hombres y mujeres) de la firma consultora ubicada en San Isidro (Lima) que no desempeñen puestos de jefatura y que tengan como mínimo seis meses de antigüedad, que hayan accedido a responder la encuesta.
- Unidad de muestro/análisis: Un colaborador de la firma consultora ubicada en San Isidro (Lima) que no desempeñe un puesto de jefatura, tenga al menos seis meses de antigüedad que haya accedido a responder la encuesta.
- Marco muestral: Lista de colaboradores profesionales del área bajo estudio de una empresa consultora ubicada en San Isidro (Lima).

Dado que la población es amplia, se seleccionará una muestra representativa para generalizar los resultados obtenidos a la población. Entiéndase por muestra al conjunto de elementos extraídos de la población a través de algún método racional que permita inferir resultados a toda una población (Vara, 2010). Por esta razón, a continuación, se indica la clase de muestreo a aplicar.

4.2.2 Clase de muestra

Se ha optado por una muestra probabilística de tipo aleatorio simple en la que todos los elementos de la población van a tener las mismas posibilidades de ser escogidos para conformar la muestra. Por ello, es que se puede generalizar los resultados obtenidos de la recopilación de datos. Asimismo, otra de las ventajas de la aplicación de una muestra probabilística es que se puede establecer el tamaño de error para los resultados previamente. Finalmente, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que este tipo de muestreo son adecuados para diseño transversales.

4.2.3 Cálculo y tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{434 \times (1.65)^2 \times 0.80 \times 0.20}{(434 - 1) \times 0.09^2 + (1.65)^2 \times 0.80 \times 0.20}$$

Donde la fórmula aplicada es la presentada a continuación:

$$\frac{N \times Z^2 \times P(Q)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times P(Q)}, \text{ en la que:}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Proporción que se esperaría encontrar en la investigación, 80%¹⁵

Q= 1-P

¹⁵ Según los resultados del estudio realizado por la firma consultora durante el año 2021, en promedio el 80% de sus colaboradores se encuentra satisfecho. En ese sentido, para efectos de la presente investigación, se toma ese dato a fin de conocer la probabilidad de ocurrencia.

Z= Nivel de confianza de la muestra (cuan representativa es la muestra); en este caso, 90%, el valor z de la distribución normal estándar es de 1.65

e= Margen de error de 9%

En consecuencia, la muestra estará conformada por 48 colaboradores aproximadamente.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Luego de determinada la muestra en base a nuestro objetivo de investigación, se procederá a recolectar datos a partir de esta relacionados a nuestras variables de investigación: salario emocional y satisfacción laboral, así como información que permita probar las hipótesis planteadas en la presenta investigación, y aceptarlas o rechazarlas según sea el caso. Otro factor para tomarse en cuenta para la recolección de datos, y en base a los señalado por Hernández Sampieri y Mendoza (2018), son los recursos disponibles. Es así que a continuación se presenta un plan de procedimientos que permitan obtener la información más adecuada para la investigación.

Para la recolección de datos, se ha optado por la aplicación de dos instrumentos: encuesta y entrevista. Por un lado, la encuesta de elaboración propia estará compuesta por 38 afirmaciones. En adición, este cuestionario será auto administrado, es decir, los participantes directamente lo contestarán y será enviado por correo electrónico.

Para la construcción de las afirmaciones que se presentarán en la encuesta se utilizó la matriz de operacionalización de variables, de esa manera las afirmaciones a formular están estrechamente relacionadas con las variables y dimensiones de estudio. Como consecuencia, la encuesta está compuesta de ítems (afirmaciones) cuyas respuestas serán presentadas en una escala de Likert de las siquientes cinco categorías:

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

Es de resaltar que solo a dos items, correspondientes a la dimensión de satisfacción con las condiciones de trabajo, se les adicionaron una respuesta adicional: “A la fecha, no he visitado las oficinas de la firma”. Esto debido a que, dada la coyuntura

COVID-19, los colaboradores de la firma se encuentran trabajando bajo la modalidad de teletrabajo desde marzo del 2020; en consecuencia, aquellos que se incorporaron a la firma después de esta fecha, no han tenido oportunidad de realizar trabajo presencial.

La ventaja de utilizar escala de Likert radica en que es preferible para recopilar información acerca de opiniones y actitudes que pueden medirse a través de expresiones escritas que facilitan la codificación. Asimismo, es fácil de elaborar y a los encuestados les resulta fácil de entender lo que permite aplicarse vía electrónica, teléfono, entre otros (Malhotra, 2016). Sin embargo, se reconoce que la formulación inadecuada de las preguntas y respuestas puede conllevar a sesgos. Al respecto, es importante mencionar que la encuesta utilizada a fines de la investigación ha sido validada por tres expertos en el tema¹⁶.

4.3.1 Prueba piloto

Dado que la encuesta será autoadministrada, se consideró conveniente desarrollar una prueba piloto de la misma para asegurar la comprensión del instrumento. En la prueba piloto, se aplica el cuestionario a una pequeña muestra para comprobar la pertinencia de su estructura, cantidad y tipo de preguntas, entre otros. Es así que luego de aplicar el cuestionario a siete colaboradores que cumplen con las características de interés, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 71% opinó que la encuesta era muy larga, puesto que inicialmente estaba compuesta por 49 preguntas. Con respecto a este punto, si bien indicaron que era una encuesta extensa, un aspecto mitigador era que las respuestas estaban en escala de Likert, es decir, solo debían elegir una opción.
- 43% de los encuestados señalaron que tuvieron problemas para entender dos afirmaciones:
 - Compartir trabajo con un miembro de mi equipo no me resulta agradable
 - Mi trabajo no me hace sentir realizado como persona

¹⁶ Las validaciones se encuentran en el anexo 7: confiabilidad de instrumentos.

Esto debido a que involuntariamente consideraban que era una afirmación positiva omitiendo la palabra “NO”, en consecuencia, se ha decidido expresarlas como afirmaciones positivas.

Finalmente, se revisó nuevamente las preguntas puesto que algunas afirmaciones eran consideradas como sobreentendidas y repetitivas. En consecuencia, luego de la prueba piloto, se redujo la encuesta de 49 a 38 items. Es importante mencionar que la validación de los instrumentos de recolección de datos por parte de expertos se llevó a cabo en el semestre lectivo 2020-2.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Tras haber determinado los métodos de recolección de la información, el método de análisis cuantitativo requiere de un programa computacional para realizar el análisis de la base de datos recolectada. Por lo que, en primer lugar, se debe escoger un software apropiado para el análisis de la data. En segundo lugar, ejecutar el programa: SPSS, Minitab, STATS entre otras. En tercer lugar, se debe explorar los datos, es decir, analizarlos descriptivamente en base a cada variable y visualizar la data por cada una de ellas. En cuarto lugar, evaluar la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición. En quinto lugar, analizar a través de pruebas de hipótesis. En sexto lugar, hacer análisis adicionales. Por último, elaborar y presentar los resultados en tablas, gráficos, cuadros, figuras, entre otras (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En la investigación se utilizará como método para el procesamiento de información el SPSS el cual es un paquete estadístico que fue desarrollado en la Universidad de Chicago, siendo uno de los más utilizados, propiedad de IBM. Este programa computacional permite realizar análisis de información puesto que tiene dos ventanas. La primera pestaña muestra las variables para definir y codificarlas. La segunda pestaña, muestra la matriz de datos.

Este programa, además de realizar análisis de datos, permitirá codificar la información obtenida, así como proporciona tablas personalizadas, tablas con cruce de datos, y cuadros estadísticos que facilitan la comprensión y presentación de los resultados. Además, realiza la comparación de medias, modelo lineal general, análisis de factores, resultados múltiples, entre otros. Adicionalmente, se utilizará Microsoft Excel,

para la codificación de los datos, para luego trasladar la base de datos al paquete estadístico IBM® SPSS®.

4.5 Aspectos deontológicos de la investigación

Es de suma importancia tomar en cuenta la ética como parte del desarrollo de la presente investigación. En consecuencia, se tomarán los siguientes lineamientos a fin de cumplir con los aspectos deontológicos de la investigación.

- Brindar información sobre el propósito del proyecto de investigación a cada participante (que conforma la muestra) que responderá la encuesta, así como la persona a la que se le entrevistará.
- Formular claramente las preguntas de la encuesta con un lenguaje pertinente y claro, así como la especificación de algún término técnico utilizado en la encuesta con el propósito de asegurar la comprensión de las preguntas formuladas.
- Asegurarse que los encuestados participan de manera voluntaria, y con su consentimiento para la participación en el estudio. Asimismo, se solicitará el permiso a la empresa de consultoría previo a la realización de la encuesta y entrevista.
- Respetar la confidencialidad y privacidad de las respuestas individuales brindadas por los participantes, es decir, no se harán públicas opiniones de un sujeto en particular, sino que la información será generalizada.
- Citar adecuadamente y respetar los derechos de los autores consultados, para lo cual se la investigación tendrá un reporte de Turnitin¹⁷.

¹⁷ Herramienta en línea que funciona como verificador de plagio.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados

La recolección de datos se realizó durante una semana a través de encuestas elaboradas en Google Formularios que fueron enviadas por correo electrónico a una lista de 60 colaboradores seleccionados aleatoriamente de la firma de consultoría, a fin de completar como mínimo la cantidad de encuestas calculadas en el muestreo probabilístico. Al respecto, es importante mencionar que la encuesta tuvo un 80% de aceptación puesto que 48 personas participaron.

Para el análisis de la información recopilada de las encuestas, se procedió a tabular dicha información en una matriz de Excel donde las columnas muestran los 38 ítems y las filas muestran las observaciones, en este caso, 48 colaboradores. Asimismo, se realizó la codificación de datos a través de un libro de códigos donde se le asignó una etiqueta a cada categoría de respuesta en escala Likert: 5 (muy de acuerdo), 4 (de acuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo y/o “A la fecha, no he visitado las oficinas de la firma”¹⁸) presente en dos ítems), 2 (en desacuerdo) y 1 (muy en desacuerdo).

Una vez que se contó con la información codificada, su procesamiento se hizo a través de IBM® SPSS® Statistics versión 27. Al respecto, se presentará el perfil de los encuestados, así como la validez y confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Por último, en línea con nuestros objetivos de investigación, se determinará la influencia del salario emocional en la satisfacción laboral, así como la relación entre las dimensiones de estudio.

5.1.1 Perfil de los encuestados

Los colaboradores encuestados son principalmente jóvenes, puesto que el 77% de los encuestados tienen edades entre 22 y 30 años. El segundo grupo más representativo es el de 31 a 40 años, que representan el 21%.

¹⁸ Esta alternativa solo está presente en los ítems correspondientes a las condiciones físicas.

Tabla 5.1*Sexo y rango de edad de los colaboradores*

		Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
Edad	22 a 30 años	22	15	37	77%
	31 a 40 años	9	1	10	21%
	41 a 50 años	0	1	1	2%
Total		31	17	48	100%

Asimismo, como se observa en la tabla 5.1., del total de encuestados, las mujeres representan el 65%, mientras que los varones, el 35%.

5.1.2 Validez y confiabilidad del instrumento

Se consideró pertinente determinar la validez y confiabilidad del instrumento aplicado. Hernández (2018) señala que la validez hace referencia al grado en que el instrumento mide aquello que realmente se pretende medir, de esta manera el instrumento permitirá una adecuada medida de las variables de estudio. Por otro lado, un instrumento es confiable cuando se obtienen resultados similares luego de su aplicación en repetidas ocasiones a una misma persona.

En este sentido, si bien previamente el cuestionario fue validado por tres expertos en la materia (en el Anexo 7 del presente trabajo de investigación se adjuntan dichas validaciones), y se complementó dicha validación con la aplicación del método de consistencia interna a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente permitirá estimar la fiabilidad del instrumento en base a las variables y dimensiones de investigación. La evaluación de la fiabilidad del instrumento asume que los ítems analizados están en escala tipo Likert y miden una misma dimensión teórica, así como que se encuentren altamente correlacionado en base a lo señalado por Welch y Comer (1998).

George y Mallery (2003) sugieren los siguientes criterios para la interpretación de los coeficientes de Alfa de Cronbach (como se citó en Frías-Navarro, 2020).

Tabla 5.2*Crterios de nivel de confianza del Alfa de Cronbach*

Nivel de coeficiente de alfa	Criterio
Coeficiente alfa >0.9	Excelente
Coeficiente alfa >0.8	Bueno
Coeficiente alfa >0.7	Aceptable
Coeficiente alfa >0.6	Cuestionable
Coeficiente alfa >0.5	Pobre
Coeficiente alfa <0.05	Inaceptable

Nota. Adaptado de George y Mallery (2003)

En lo que concierne a esta investigación, el nivel de confianza del Alfa de Cronbach obtenido para las dimensiones del salario emocional se presenta en la tabla 5.3. Se puede apreciar que, para los componentes del salario emocional, los coeficientes de alfa de Cronbach son, en su mayoría, valores superiores a 0.7 por lo que se puede inferir que el nivel de confiabilidad es aceptable.

Tabla 5.3*Alfa de Cronbach para las dimensiones del Salario Emocional*

Variable	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Salario Emocional	Programa de bienestar	0.751	Aceptable
	Programa de capacitación y desarrollo	0.688	Cuestionable
	Horarios Flexible	0.740	Aceptable

Mientras que, como se observa en la tabla 5.4, en las dimensiones de satisfacción laboral se obtuvieron coeficientes de confiabilidad que, en su mayoría, alcanzaron valores superiores a 0.8, por lo que se concluye que el nivel de confiabilidad es considerado bueno.

Tabla 5.4*Alfa de Cronbach para las dimensiones del Satisfacción Laboral*

Variable	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Satisfacción Laboral	Reconocimiento laboral	0.873	Bueno
	Condiciones laborales	0.726	Aceptable

5.1.3 Relación entre salario emocional y satisfacción laboral

El objetivo principal de la presente investigación es describir la relación entre la percepción del salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora. Para lo cual, inicialmente se consideró apropiado determinar la percepción de los colaboradores de la firma de consultoría con respecto al salario emocional, así como el nivel de satisfacción actual. Posteriormente, se analizó la relación entre estas variables de estudio.

- **Percepción del salario emocional**

En la recolección de datos de la muestra, se pudo determinar que la percepción del salario emocional es favorable dado que la categoría de respuesta que más se repitió fue 4. Esto teniendo en cuenta que las respuestas se registraron en un rango de 1 a 5, donde 5 es el nivel máximo de aceptación (muy de acuerdo) con respecto a los componentes del salario emocional.

Asimismo, la mediana asciende a 4. Al respecto es importante mencionar que el empleo de la mediana se prefiere dado que es una medida de tendencia central en la que no influyen datos en extremo pequeños o grandes, sumado a esto su uso es recomendable para datos ordinales como los obtenidas en la presente investigación (Lind, Marchal, & Wathen, 2012). Complementariamente, se determinó la percepción promedio de los colaboradores respecto a los beneficios que conforman el salario emocional. En ese sentido, se obtuvo un puntaje promedio de 3.70, es decir, una tendencia hacia una percepción favorable de los programas del salario emocional que ofrece la firma.

Tabla 5.5

Nivel de percepción del salario emocional

Dimensiones	Mediana	Media	Moda
Programas de bienestar	4.00	3.57	4.00
Programas de capacitación y desarrollo	4.00	3.81	4.00
Flexibilidad de horarios	4.00	3.77	4.00
Salario emocional	4.00	3.70	4.00

Como hemos mencionado previamente, la firma consultora, como parte de sus políticas de recursos humanos, brinda a sus colaboradores los siguientes programas enmarcados en el salario emocional: i) programas de bienestar, ii) programas de capacitación y desarrollo, y iii) flexibilidad de horarios. Al respecto, como se observa en la tabla 5.5, los programas de capacitación y desarrollo gozan de mayor aceptación. A diferencia de la percepción de los programas de bienestar, en el que se obtuvo la puntuación promedio más baja.

En ese sentido, a continuación, se presentan los resultados de la percepción de los colaboradores respecto a cada uno de estos programas que permitirán tener una mejor comprensión acerca de los mismos.

Percepción de los programas de bienestar

A los fines de la presente investigación, se midió la percepción de los colaboradores respecto a los programas de bienestar con base a la opinión sobre tres indicadores: actividades recreativas, campañas médicas y talleres diversos. Luego de aplicar las encuestas, se determinó que los colaboradores tienen una valoración favorable respecto a los programas de bienestar.

Tabla 5.6

Valoración del programa de bienestar

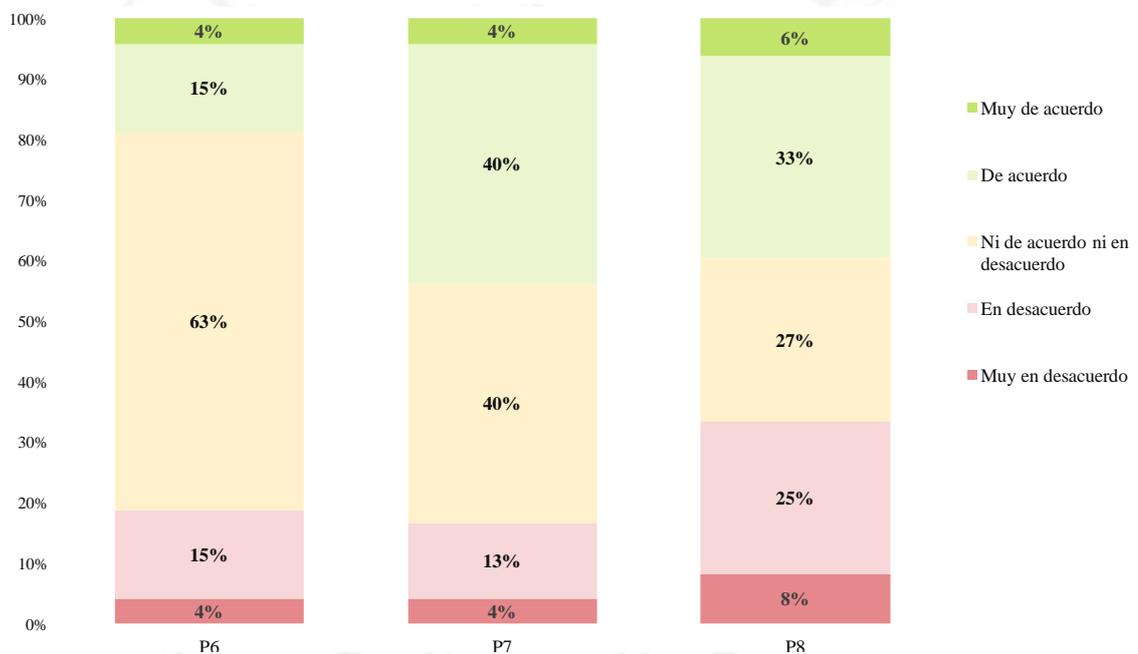
Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Actividades recreativas	Las actividades recreativas me hacen sentir a gusto en mi trabajo	P1	4.00	3.79
	Las reuniones fuera de oficina / virtuales organizadas por la compañía promueven una sana convivencia con mis compañeros	P2	4.00	4.08
	Disfruto de participar en actividades recreativas junto a mi equipo de trabajo	P3	4.00	4.00
Campañas médicas	Considero que las campañas médicas organizadas por la firma abarcan especialidades de mi interés.	P4	4.00	3.75
	Considero que la periodicidad de las campañas médicas es la adecuada	P5	4.00	3.65
Talleres diversos	Recibo el apoyo psicológico que espero por parte de la organización	P6	3.00	3.00
	Estoy satisfecho(a) con los temas desarrollados en las sesiones de las sesiones de bienestar / programa "Be Well Work Well" en los últimos 3 meses	P7	3.00	3.27

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
	Estoy satisfecho(a) con los horarios en los que se llevan a cabo las sesiones de bienestar / programa “Be Well Work Well”	P8	3.00	3.04
Programas de bienestar			4.00	3.57

La tabla 5.6 muestra que, en la valoración del programa de bienestar, incide principalmente la opinión favorable de los colaboradores respecto a las actividades recreativas, especialmente las reuniones fuera de la oficina y/o virtuales, así como las actividades recreativas grupales organizadas por la firma.

Figura 5.1

Valoración de los talleres diversos



En contraste, con respecto a la valoración de los talleres diversos, en la figura 5.1. podemos advertir que la mayoría de los colaboradores se muestra indiferentes a ellos. Esto debido a que los colaboradores no sienten que, a través de las sesiones de bienestar y el programa “Be Well Work Well”, reciban el apoyo psicológico que esperan por parte de la firma. Asimismo, para los colaboradores, los temas desarrollados no siempre son de su interés; y más aún, el 60% no se encuentra satisfecho y/o se muestra indiferente con los horarios en los que se llevan a cabo estos talleres.

Percepción de los programas de capacitación y desarrollo

Para determinar la percepción de los colaboradores con respecto a los programas de capacitación y desarrollo, se establecieron 3 indicadores: capacitación, línea de carrera e intercambio profesional internacional, los cuales constituyen los beneficios más destacados de este programa que la firma consultora brinda a sus colaboradores.

Al respecto, se ha determinado, con base a la recolección de datos, que los colaboradores, con respecto a los programas de capacitación y desarrollo, tuvieron opiniones predominantemente favorables puesto que se obtuvieron respuestas con una mediana de 4 y valoración promedio de 3.81.

Tabla 5.7

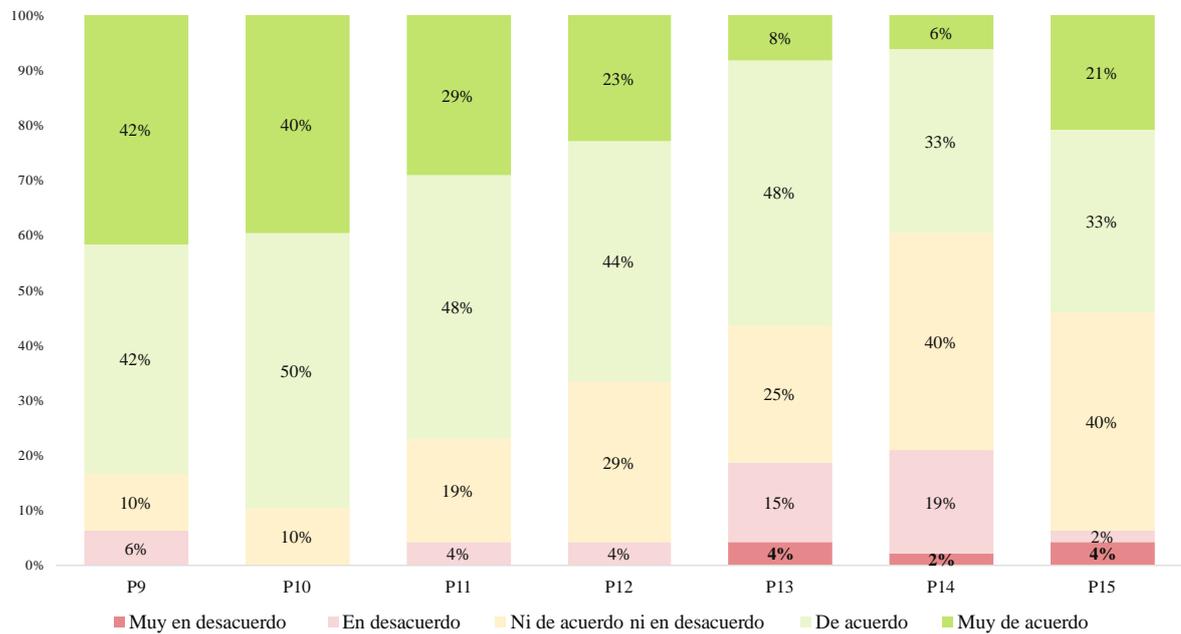
Medidas de tendencia central de la dimensión programas de capacitación y desarrollo

Indicador	Afirmaciones	Ítem	Mediana	Media
Capacitación	Las capacitaciones en el manejo de herramientas informáticas me ayudan en la realización de mis labores.	P9	4.00	4.19
	Considero que los cursos técnicos sobre normativa tributaria/contabilidad brindados por la firma me proporcionaron una cantidad adecuada de aprendizaje práctico y teórico.	P10	4.00	4.29
	La duración de las capacitaciones que he recibido es la adecuada para satisfacer mis expectativas.	P11	4.00	4.02
Línea de carrera	La organización me ofrece una línea de carrera atractiva para mi desarrollo profesional.	P12	4.00	3.85
	Conozco cuáles son los requisitos que debo cumplir para ocupar un puesto superior.	P13	4.00	3.42
Intercambio profesional internacional	Tengo conocimiento del programa de intercambio profesional, sé de qué se trata y cómo puedo postular.	P14	3.00	3.23
	Considero que la participación en el programa de intercambio profesional promueve mi desarrollo profesional.	P15	4.00	3.65
Programas de capacitación y desarrollo			4.00	3.81

La tabla 5.7 muestra los indicadores del programa de capacitación y desarrollo que se midieron en las encuestas aplicadas. Al respecto, es de resaltar que los cursos técnicos sobre Normativa Tributaria Peruana y/o Contabilidad, así como los de manejo de herramientas informáticas, tuvieron las valoraciones más altas.

Figura 5.2

Percepción de los programas de capacitación y desarrollo



Los resultados presentados en la figura 5.2, confirman las opiniones favorables y muy favorables con respecto a las capacitaciones. Es así que, el 40% de los encuestados se muestra muy de acuerdo y 50% está de acuerdo con afirmar que los cursos técnicos sobre Normativa Tributaria Peruana y Contabilidad (P10) han proporcionado un adecuado aprendizaje teórico y práctico.

No obstante, respecto a la percepción sobre el programa de intercambio profesional, el 61% de los encuestados admiten desconocer los requisitos para participar en el programa de intercambio profesional (P14); no obstante, el 54% consideran que participar en este programa, promovería su desarrollo profesional (P15).

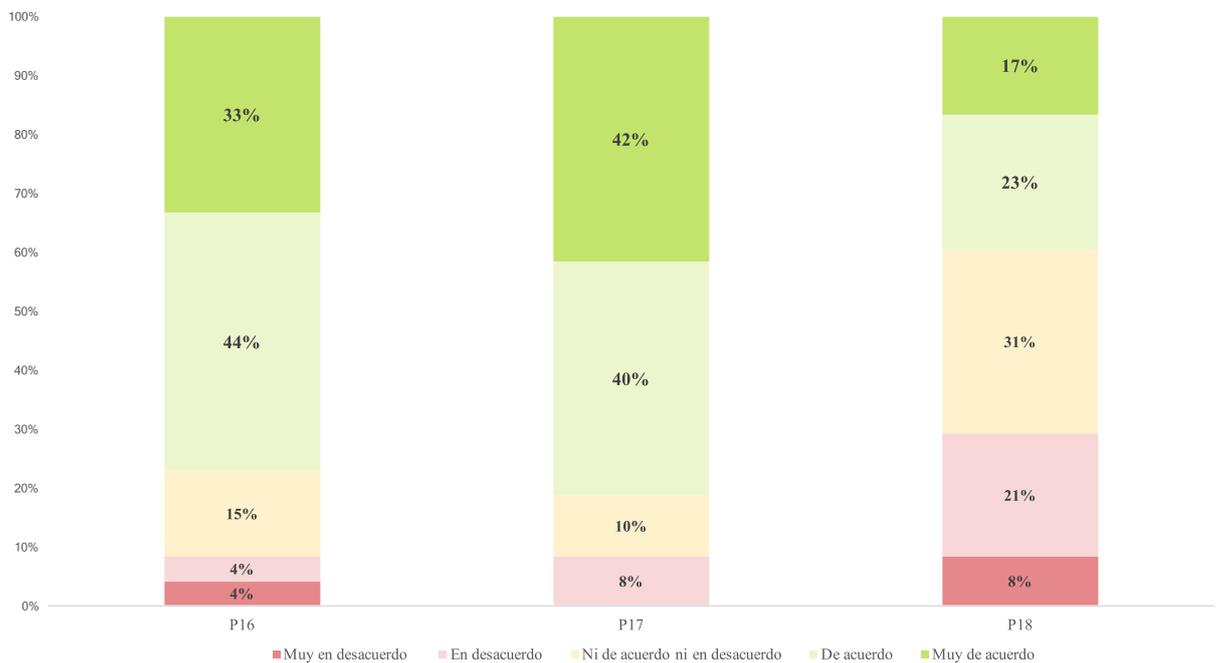
Percepción de la flexibilidad de horarios

En base a la recolección de información, se puede inferir que el nivel de percepción de la flexibilidad de horarios es medio favorable, debido a que el puntaje promedio es 3.77, en una escala donde un puntaje de 5 es el nivel más favorable de percepción.

Tabla 5.8*Nivel de percepción de la flexibilidad de horarios*

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Permisos laborales	Considero que los permisos para realizar actividades personales se me otorgan sin inconvenientes.	P16	4.00	3.98
	Los permisos laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	P17	4.00	4.15
Compensación de horas extras	La organización se preocupa por compensar mis horas extras laboradas.	P18	3.00	3.19
Reconocimiento laboral			4.00	3.77

Como se evidencia en la tabla 5.8, los colaboradores, en su mayoría, están satisfechos con los permisos laborales que les otorgan para realizar actividades personales y que, a su vez, ello contribuye a tener un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral.

Figura 5.3*Percepción de la flexibilidad de horarios*

En contraste, como se observa en la figura 5.3, el 60% de los colaboradores tienen una percepción neutra y baja con respecto a la compensación de sus horas extras laboradas. Al respecto, se puede inferir que se requiere que la firma evalúe sus políticas de compensación de horas extras.

- **Nivel de satisfacción laboral actual**

En la recolección de datos de la muestra, se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral es medio-alto, dado que la valoración promedio fue 3.69 con una mediana de 4, en un rango de 1 a 5 donde 5 es el nivel máximo de satisfacción laboral.

Tabla 5.9

Nivel de satisfacción laboral

Dimensiones	Mediana	Media	Moda
Satisfacción con el reconocimiento laboral	4.00	3.77	4.00
Satisfacción con las condiciones de trabajo	3.00	3.31	4.00
Satisfacción con la relación con el equipo	4.00	4.11	4.00
Satisfacción laboral	4.00	3.69	4.00

Como se muestra en la tabla 5.9, el nivel de satisfacción laboral medio – favorable. Esto se debe principalmente a un buen nivel de satisfacción con la relación con el equipo de trabajo y con el reconocimiento laboral. Sin embargo, la satisfacción con las condiciones de trabajo obtuvo valoraciones promedio más bajas.

- **Análisis de la relación entre salario emocional y satisfacción laboral**

El objetivo general de la presente investigación es describir la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma de consultoría. Con dicho propósito, se calculó en coeficiente de Tau b de Kendall el cual fue equivalente a 0.696. Esto significa que el salario emocional se relaciona positiva y moderadamente fuerte con la satisfacción laboral. En otras palabras, se puede afirmar que, frente a una percepción favorable del salario emocional, mejor será el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la firma de consultoría.

La correlación positiva se reafirma con el coeficiente de Spearman, estadística utilizada para la medición de instrumentos con ítems ordinales (escala tipo Likert), en el que se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.866, lo que indica que ambas variables se encuentran positiva y fuertemente relacionadas; en consecuencia, se acepta la hipótesis principal planteada. A continuación, se presenta la tabla 5.10 con los cálculos de los coeficientes.

Tabla 5.10

Relación entre salario emocional y condiciones satisfacción laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficientes de correlación		Satisfacción laboral	
Tau_b de Kendall	Salario emocional	Coeficiente de correlación	.696
		Sig. (bilateral)	.000
		N	48
Rho de Spearman	Salario emocional	Coeficiente de correlación	.866
		Sig. (bilateral)	.000
		N	48

5.1.4 Relación entre salario emocional y reconocimiento laboral

El primer objetivo específico de la presente investigación es determinar cómo se relacionar el salario emocional y el reconocimiento laboral. Para lo cual se consideró apropiado primero determinar el nivel de reconocimiento laboral. Posteriormente, procederemos a calcular el coeficiente de correlación de tau-b de Kendall y complementariamente el coeficiente de correlación de Spearman para así determinar si existe una relación positiva entre el salario emocional y reconocimiento laboral.

- **Nivel de reconocimiento laboral percibido**

Una de las dimensiones para determinar el nivel de satisfacción laboral propuestas en la presente investigación es el reconocimiento laboral, para el cual se identificaron 3 indicadores: reconocimiento de jefe inmediato, reconocimiento de equipo y autorreconocimiento.

Con base a la recolección de datos, se ha determinado que existe un nivel de satisfacción con el reconocimiento laboral percibido medio – alto, con un puntaje promedio de 3.77, de un rango de 1 a 5 donde 5 representa el nivel máximo de satisfacción.

Tabla 5.11

Nivel de reconocimiento laboral percibido

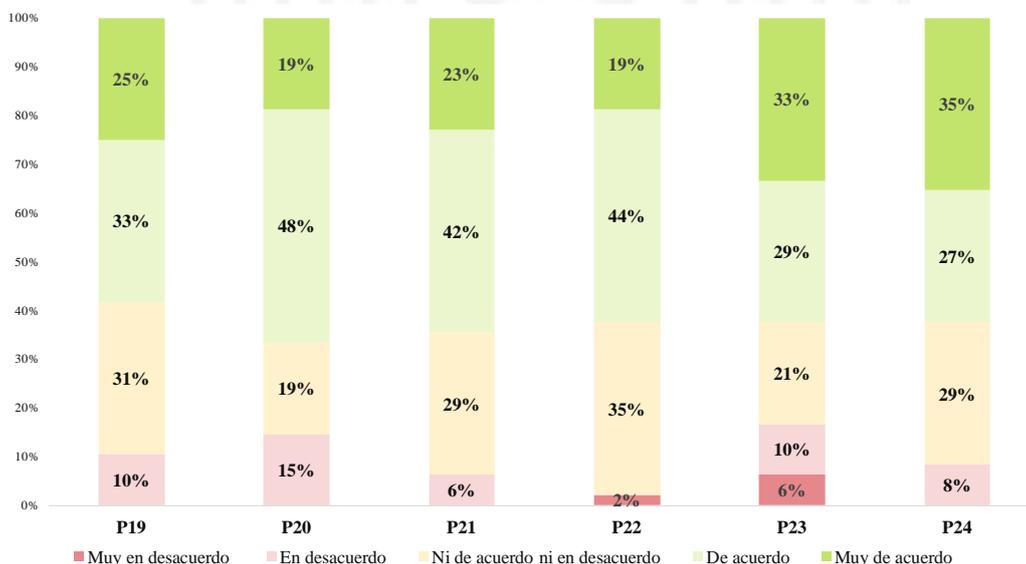
Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Reconocimiento del jefe inmediato	Mi jefe valora el esfuerzo que dedico a mi trabajo.	P19	4.00	3.73

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Reconocimiento de equipo	La evaluación de desempeño que realiza mi jefe es equitativa.	P20	4.00	3.71
	Los miembros de mi equipo reconocen mi esfuerzo.	P21	4.00	3.81
	Mi equipo me considera un(a) integrante valioso.	P22	4.00	3.77
Reconocimiento personal	Mi trabajo me hace sentir realizado(a) como persona.	P23	4.00	3.73
	Siento que mi trabajo me da las herramientas necesarias para que yo pueda sobresalir.	P24	4.00	3.90
Reconocimiento laboral			4.00	3.77

La tabla 5.11. muestra que el nivel de reconocimiento laboral es medio-alto. Esto principalmente debido a que los colaboradores sienten que la firma les da las herramientas necesarias para sobresalir y que los miembros de su equipo reconocen su esfuerzo. Mientras que, como se puede advertir en la figura 5.4, los colaboradores presentaron mayor insatisfacción respecto a la evaluación de desempeño que realizan sus jefes (P20) y el sentido de realización que les da su trabajo (P23) en comparación con el reconocimiento de equipo percibido.

Figura 5.4

Nivel de reconocimiento laboral percibido



- **Correlación entre salario emocional y reconocimiento laboral**

Para poder determinar la relación entre la percepción del salario emocional y la satisfacción con el reconocimiento laboral se aplicó el tau-b de Kendall, cuyo uso se

prefiere cuando los datos obtenidos son de naturaleza ordinal, como los obtenidos en la presente investigación, y complementariamente se calculó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 5.12

Relación entre el salario emocional y reconocimiento laboral, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman.

Coefficientes de correlación	
Tau b de Kendall	$\tau_{k_{e,a}} = 0.663$
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación
	Sig. (bilateral)
N	48

La tabla 5.12 muestra que la percepción del salario emocional y el reconocimiento laboral están positivamente correlacionados puesto que el coeficiente de consistencia de tau b de Kendall (0.663) se encuentra cercano a 1. Además, según el coeficiente Rho de Spearman, existe una correlación positiva ($p < 0.01$) con un valor de coeficiente de 0.805, lo que indica que una relación directa y fuerte. Esto significa que, a una mejor percepción del salario emocional, mayor satisfacción con el reconocimiento laboral sentirá el colaborador. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica planteada: existe una relación positiva entre el salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de la firma de consultoría.

5.1.5 Relación entre salario emocional y condiciones de trabajo

El segundo objetivo específico de la presente investigación es establecer cómo el salario emocional se relaciona con las condiciones de trabajo de los colaboradores de la firma consultora, en ese sentido, se aplicó un análisis de correlaciones. Previo a dicho análisis, se consideró apropiado determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a las condiciones de trabajo, el cual se presenta a continuación:

- **Satisfacción con las condiciones de trabajo**

De acuerdo con la información brindada por los colaboradores, se puede determinar que el nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo es medio – bajo, debido a que el

puntaje promedio es 3.24 con una mediana de 3, en un rango donde 5 es el nivel máximo de satisfacción.

Al respecto, en la tabla 5.13 se puede advertir que, los colaboradores tienen una satisfacción relativamente neutra y baja con respecto a las condiciones de tiempo (horario y ritmo de trabajo) y condiciones laborales psicológicas (estrés y presión laboral) que la firma les ofrece.

Tabla 5.13

Nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Condiciones físicas*	El ambiente físico de las oficinas me permite una adecuada realización de mi trabajo	P25	4.00	3.98
	El comedor y el área recreativa me parecen cómodas.	P26	4.00	3.67
Condiciones de tiempo	Me agrada mi horario de trabajo.	P27	4.00	3.29
	Puedo tomar periodos de descanso durante mi horario.	P28	4.00	3.52
	Me agrada el ritmo de trabajo al que tengo que hacer mis labores diarias.	P29	4.00	3.33
	He aprendido a organizar mi tiempo entre mi familia y trabajo.	P30	4.00	3.48
Condiciones psicológicas	Considero que la organización se preocupa por disminuir mi estrés laboral.	P31	3.00	3.00
	A menudo me siento presionado por realizar mis labores.	P32	2.00	2.35
Reconocimiento laboral			3.00	3.31

* A efectos del cálculo de la mediana y media, se ha considerado solo a 42 colaboradores encuestados pues han visitado las oficinas de la firma consultora.

- **Medición de la correlación entre salario emocional y condiciones de trabajo**

Para poder determinar la relación entre la percepción del salario emocional y condiciones de trabajo, se aplicó el tau-b de Kendall y complementariamente el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 5.14

Relación entre salario emocional y condiciones de trabajo, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficientes de correlación		
Tau b de Kendall		$\tau_{k\epsilon a} = 0.486$
	Coeficiente de correlación	0.672
Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	0.000
	N	48

La tabla 5.14 muestra que la percepción del salario emocional y las condiciones de trabajo están positivamente correlacionados dado que el coeficiente de correlación de tau b de Kendall es positivo y se encuentra cercano a 1. Asimismo, según el coeficiente Rho de Spearman se encontró que también existe una correlación positiva ($p < 0.01$) con un valor de coeficiente de 0.672, lo que indica que la relación es positiva y moderadamente fuerte. En consecuencia, se acepta la hipótesis planteada: la percepción favorable del salario emocional mejora la satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores de la firma consultora.

5.1.6 Asociación entre salario emocional y relación con el equipo

El tercer objetivo específico de la presente investigación es analizar cómo se asocia la percepción del salario emocional y la relación con el equipo de los colaboradores de la firma consultora bajo estudio. Con tal propósito, se aplicó un análisis de correlaciones. Previo a dicho análisis, se consideró apropiado determinar el nivel de percepción de los colaboradores respecto a la relación con el equipo, el cual se presenta a continuación:

- **Nivel satisfacción con la relación con el equipo**

A los fines de la presente investigación, la percepción de la relación con el equipo se mide con base a 2 indicadores: sentido comunitario e integración social. Para ello, luego de aplicar nuestro instrumento de recolección de datos, se determinó que el nivel de satisfacción respecto a la relación con el equipo es alto.

Tabla 5.15

Nivel percibido de relación con el equipo de trabajo

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
Sentido comunitario	Me siento cómodo solicitando apoyo a los miembros de mi equipo.	P33	4.00	4.15
	Estoy predispuesto a ayudar a algún miembro de mi equipo.	P34	4.00	4.42
	Compartir trabajo con un miembro de mi equipo me resulta agradable.	P35	4.00	4.25
Integración social	La organización y mis jefes se preocupan por fomentar una buena relación de equipo.	P36	4.00	4.00
	Las actividades recreativas y eventos que se realizan en la organización han mejorado mi relación con mis compañeros de trabajo.	P37	4.00	3.88

Indicador	Afirmaciones	Pregunta	Mediana	Media
	Disfruto de los eventos y actividades en grupo que se realizan en mi trabajo.	P38	4.00	3.98
	Relación con el equipo		4.00	4.11

En la tabla 5.15 se observa que el nivel de satisfacción con el equipo de trabajo está principalmente influenciado por el indicador de sentido comunitario, es decir, se sienten cómodos solicitando apoyo a sus compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudar a otros y compartir trabajo les resulta agradable. Asimismo, sienten que la organización se preocupa por fomentar buenas relaciones de equipo. Al respecto, es de resaltar que, los eventos que organiza la firma consultora les ha permitido mejorar la relación con sus compañeros e integrar los equipos de trabajo, ello según lo indicado por la Compañía.

- **Medición de la correlación entre salario emocional y relación con el equipo**

Para poder analizar la relación entre la percepción del salario emocional y satisfacción con la relación con el equipo de trabajo, se aplicó el tau-b de Kendall y complementariamente se calculó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 5.16

Relación entre programa de bienestar y relación con el equipo, usando el coeficiente de Tau b de Kendall y coeficiente Rho de Spearman

Coeficientes de correlación: programas de bienestar – relación con el equipo		
Tau b de Kendall		$\tau_{ke,a} = 0.582$
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	.738
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	48

La tabla 5.16 muestra que la percepción del salario emocional y la satisfacción con la relación con el equipo de trabajo están positivamente correlacionados puesto que el coeficiente de consistencia de Tau b de Kendall (0.582) se encuentra cercano a 1. Adicionalmente, el coeficiente Rho de Spearman confirma los resultados obtenidos en el coeficiente Tau b de Kendall, puesto que se encontró que existe una correlación positiva ($p < 0.01$) con un valor de coeficiente de 0.738, lo que indica que la relación es directa y moderadamente fuerte. En consecuencia, se acepta la hipótesis planteada: existe

asociación positiva entre la percepción del salario emocional y la mejora de la relación con el equipo de trabajo de los colaboradores de una firma de consultoría.

5.2 Discusión

Los resultados de la presente investigación nos permitieron analizar la relación entre la aplicación del salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma de consultoría. Estos resultados han sido obtenidos a través de encuestas virtuales registradas.

En cuanto a la herramienta de recolección de datos utilizada, previo a su aplicación, la encuesta fue sometida a la revisión de 3 expertos quienes revisaron y propusieron mejoras con el objetivo de que el instrumento permita obtener la información deseada. Sumado a esto, luego de hacer las correcciones sugeridas, se verificó la confiabilidad del instrumento a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. Como resultado, se certificó la validez de los resultados obtenidos.

Dentro de las limitaciones que existieron durante el proceso de recolección de datos fue el acceso a los colaboradores de la firma de consultoría. Debido a la declaración de emergencia nacional por la COVID-19 y a los permisos internos de la firma, no se pudo aplicar las encuestas a una mayor cantidad de colaboradores que permitiera mejorar el margen de error y confiabilidad de la presente investigación.

Es de resaltar que la firma nos facilitó el acceso a 60 colaboradores; sin embargo, no se pudo obtener respuestas de dicha cantidad de colaboradores puesto que algunos se encontraban de vacaciones cuando se envió la invitación para responder el cuestionario. Además, por respeto a su privacidad, se optó por no enviar recordatorios para completar la encuesta. Sin embargo, pudimos aplicar las encuestas a 48 colaboradores, lo que nos permitió obtener resultados con márgenes de error y nivel de confianza aceptables según la práctica usual.

En base a los resultados obtenidos, se hace la precisión de que el grado de correlación del salario emocional y satisfacción laboral puede diferir dependiendo de la empresa y cómo haya implementado los componentes del salario emocional. Sin embargo, es razonable afirmar que, si bien el grado de correlación podría variar de acuerdo a las prácticas de cada empresa, sí existe una correlación positiva entre el salario

emocional y la satisfacción laboral, ello con base a los antecedentes, marco teórico revisado y los resultados obtenidos en la presente investigación.

De los resultados obtenidos, es importante resaltar que son similares a investigaciones previas revisadas y analizadas en los antecedentes. La similitud radica en que estas investigaciones también determinaron una correlación positiva entre las dimensiones del salario emocional y la satisfacción laboral. La principal diferencia entre las investigaciones revisadas y la presente es la población objetivo y la cantidad de dimensiones medidas de la satisfacción, para efectos de la presente investigación se decidió enfocarse en tres dimensiones por considerarse las más relevantes dado el contexto de la organización.

Por otro lado, un nuevo aporte presentado en la investigación, son los indicadores de las variables de las dimensiones estudiadas. Ello debido a que, además de los tradicionalmente consideradas en investigaciones previas, se incluyeron otras dimensiones del salario emocional que han cobrado importancia tales como las oportunidades de intercambio profesional internacional y compensación por horas extra laboradas, así como la dimensión de condiciones psicológicas en la medición de la satisfacción laboral.

En cuanto a las hipótesis planteadas en la investigación, todas fueron aceptadas. Es decir, existe una relación positiva y significativa entre el salario emocional y la satisfacción laboral. De igual forma, existe una relación positiva ($\tau_{ke,a} = 0.663$ y coeficiente de correlación de Spearman= 0.805) entre la percepción del salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de la firma.

También se pudo verificar que la segunda hipótesis se acepta, es decir, a mejor percepción del salario emocional, mayor será la satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores puesto que el coeficiente de tau b de Kendall (0.486) es positivo y el coeficiente de correlación de Spearman (0.672) muestra una relación directa y moderadamente fuerte.

Finalmente, la tercera hipótesis específica se acepta: existe una asociación positiva entre la percepción del salario emocional y el nivel de satisfacción de la relación con el equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos de la investigación se pudo cumplir con los objetivos propuestos y se concluyó lo siguiente:

1. La investigación ha permitido determinar que existe una correlación positiva y significativa entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora. Es decir que, a una percepción más favorable del salario emocional, mayor será el nivel de satisfacción laboral. Al analizar individualmente los programas que conforman el salario emocional, se observó que el nivel de percepción es generalmente favorable; siendo el programa de capacitación y desarrollo el mejor valorado.

Es importante mencionar que el nivel de satisfacción de los colaboradores medido a través de la satisfacción con el reconocimiento laboral, condiciones de trabajo y relación con el equipo, es medio alto, evidenciándose que la relación con el equipo y el reconocimiento laboral son los factores que tuvieron más incidencia en la satisfacción.

2. La percepción del salario emocional se relaciona positivamente con la satisfacción con el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora. Esto significa que, a una mejor percepción del salario emocional, mayor satisfacción con el reconocimiento laboral sentirá el colaborador.

En cuanto al nivel de satisfacción con el reconocimiento laboral percibido por los colaboradores es medio-alto, puesto que los colaboradores sienten que sus compañeros de equipo reconocen su esfuerzo y los consideran integrantes valiosos, sumado a esto, consideran que la firma les proporciona las herramientas necesarias para que puedan sobresalir en el desempeño de sus labores. Al respecto, es de resaltar que los colaboradores, socios y directores de la firma realizan una evaluación anual de los gerentes para valorar su desempeño en su rol de jefes, esta evaluación, secreta y confidencial, le permite a la organización determinar oportunidades de mejora en el liderazgo.

3. La percepción favorable del salario emocional mejora la satisfacción con las condiciones de trabajo de los colaboradores, puesto que están correlacionadas positivamente.

Respecto al nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo, los colaboradores de la firma valoran principalmente las condiciones físicas (oficinas, comedor y áreas recreativas). No obstante, tienen una satisfacción relativamente neutra y baja con respecto a las condiciones de tiempo (horario y ritmo de trabajo) y condiciones laborales psicológicas (estrés y presión laboral).

Al respecto, es necesario precisar que la consultora aplica una metodología de trabajo en base al cumplimiento de objetivos y no de horarios, puesto que consideran que otorgarles la facilidad a los colaboradores de manejar sus horarios disminuiría su carga de estrés.

4. La percepción del salario emocional tiene una asociación positiva con el nivel de satisfacción de la relación con el equipo de trabajo. Al respecto, ambos se encuentran en niveles favorables de percepción.

En cuanto al nivel de satisfacción de la relación con el equipo de trabajo, el indicador de mayor valoración es el sentido comunitario puesto que los colaboradores están predispuestos a ayudar a algún miembro de su equipo, así como les resulta agradable realizar trabajo en equipo, además sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan.

5. La correlación positiva entre el salario emocional y la satisfacción laboral que se determinó en la presente investigación es coherente con los resultados obtenidos en investigaciones nacionales e internacionales que estudiaron la relación entre estas variables, así como con las bases teóricas consultadas.

RECOMENDACIONES

1. Si bien la organización ofrece a los colaboradores del área bajo estudio horarios flexibles, la mayoría de los colaboradores consideran que sus horas extra laboradas no están siendo compensadas, por lo que se sugiere que el área de RR.HH. de la consultora revise anualmente la estructura de los horarios flexibles a fin de que esta pueda incluir aquellos aspectos que los colaboradores más valoran y sienten que no han sido consideradas.
2. En cuanto a los programas de bienestar, se evidencia de acuerdo con los resultados obtenidos que los colaboradores de la firma en su mayoría no se encuentran satisfechos con los horarios en los que se desarrolla el “Programa Be Well, Work Well”, por lo que se sugiere que el área de RR.HH. siga adaptando este programa a las preferencias de horarios de sus colaboradores con la finalidad de que más colaboradores participen en este programa y puedan mejorar física, psicológica y emocionalmente.
3. Se sugiere que el área de RR.HH. difunda mayor información acerca de los programas de intercambio profesional “LATAM y Global Mobility” con la finalidad de que los colaboradores tengan posibilidad de participar y conocer qué aspectos son tomados en cuenta para ser considerados potenciales candidatos dado que ellos señalan que la participación en estos programas promueve su desarrollo profesional.
4. En la medición de satisfacción laboral, se identificó que el nivel más bajo de satisfacción es relativo a las condiciones de trabajo que abarcan las condiciones físicas, de tiempo y psicológicas, siendo esta última la de menor valoración. En consecuencia, se recomienda que el área de RR.HH. contemple la incorporación de talleres de manejo de estrés y presión laboral, especialmente en la coyuntura actual que requiere mayor balance entre la vida profesional y las responsabilidades familiares.
5. Se sugiere que el área de RRHH siga desarrollando actividades que fomenten una buena relación con el equipo mediante actividades de integración, así como seguir implementando las evaluaciones a los gerentes para identificar oportunidades de

mejora en liderazgo, de esta manera no se descuidará la integración de equipo y la relación con los jefes, los cuales actualmente tiene buen nivel de aceptación.

6. Desde la perspectiva político –legal, es de resaltar que el Reglamento de Salud Mental Nro 30947, “Ley de Salud Mental” promulgado el 5 de marzo del 2020, señala que tanto instituciones públicas y privadas deben gestionar planes y programas continuos de cuidado de personal, buen clima organizacional, así como otros lineamientos que permitan colocar el bienestar del colaborador sobre los intereses laborales. En consecuencia, se espera que la firma cumpla la Política Pública de Salud Mental, el Plan de Salud Mental Intersectorial y del Plan Quinquenal de Implementación progresiva y Fortalecimiento de los Servicios de Salud Mental.

En este sentido, la firma debe continuar realizando programas de bienestar que contengan las siguientes actividades contempladas en los planes emitidos por el Ministerio de Salud: actividades socioculturales, promoción de alimentación saludable, estrategias para la flexibilidad de tiempos entre otros lineamientos con la finalidad garantizar condiciones para el pleno ejercicio del derecho a la salud y bienestar, así como promover la salud mental.

7. En línea de Decreto Legislativo Nro 1499 que establece medidas que garanticen la protección de los derechos de los trabajadores en el marco de la declarada Emergencia Sanitaria por el COVID-19, la firma consultora debe otorgar a sus colaboradores, tanto a aquellos que laboran de forma presencial o remota durante la Emergencia Sanitaria, facilidades para el cuidado de los familiares directos de los colaboradores que hayan sido diagnosticados con COVID-19. Algunas de estas facilidades son licencias con goce de haber, reducción de jornada sujeta a recuperación, reorganización de horarios de trabajo, así como permisos temporales.
8. En línea con la Resolución Ministerial Nro 375-2008-TR “Norma Básica de Ergonomía y Procedimiento de Evaluación de Riesgo Disergonómico¹⁹”, la firma consultora debe cumplir con normas básicas de ergonomía contempladas en dicha resolución. Dada la naturaleza de las actividades laborales, la organización debe asegurarse que los colaboradores, quienes desempeñan sus labores en posición sentada, cumplan con los requisitos mínimos del “posicionamiento postural en

¹⁹ El glosario de términos de la Resolución indica que se entiende por riesgo disergonómico a la probabilidad de sufrir un evento adverso en el trabajo.

puestos del trabajo” (Título IV). Asimismo, la organización debe asegurarse de cumplir con los lineamientos de los títulos posteriores tales como el título VI “Equipos en los puestos de trabajo informáticos”, título VII “Condiciones ambientales de trabajo”, título VIII “Organización del trabajo” y título IX “Identificación de los factores de riesgo disergonómico”.

Desde la perspectiva académica, para futuras investigaciones realizadas con el objetivo de determinar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral, se sugiere lo siguiente:

1. Considerar las prácticas de RR.HH. en la organización para determinar las dimensiones del salario emocional a estudiar, dado que no todas las compañías aplican los mismos componentes del salario emocional, esto dependerá del sector en el que desarrollen sus actividades y de la propia gerencia de RRHH.
2. Un componente del salario emocional que está tomando relevancia en la última década es el trabajo remoto, por lo que se recomienda incorporar esta dimensión en futuras investigaciones.
3. Dado que en la satisfacción laboral inciden factores adicionales a los estudiados en la presente investigación (relación con el equipo, reconocimiento laboral y condiciones de trabajo), se recomienda incluir otras dimensiones de medición si se busca un estudio más profundo de la satisfacción laboral.
4. Se propone realizar investigaciones acerca de la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en otros sectores para establecer si existen diferencias notables en el grado de correlación.
5. Con el objetivo de profundizar en el estudio del salario emocional y la satisfacción laboral, se recomienda realizar una investigación de tipo explicativa a fin de determinar si existe una relación causa-efecto entre ambas variables.

REFERENCIAS

- American Heart Association. (2015). Workplace Wellness Recognition for Optimizing Workplace Health [El reconocimiento de bienestar en el lugar de trabajo para la optimización de la salud en el lugar de trabajo].
<https://www.ahajournals.org/doi/10.1161/CIR.0000000000000206>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* [Manual de Práctica de Gestión de los Recursos Humanos de Armstrong] (13.a. ed.). Kogan Page Limited. [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrong s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrong%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1)
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review [Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura]. *Management Research and Practice Journal*, 3 (4), 77-86.
<http://mnp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Balakrishnan, Masthan, & Chandra. (2013). Employee Retention Through Employee Engagement - A Study At An Indian International Airport [Retención de empleados a través del compromiso de los empleados - Un estudio en un aeropuerto internacional de la India]. *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (8), 9-16.
<https://doaj.org/article/5f81e925bb3342ddb0905783a3e5ba88>
- Basit, A., & Arshad, R. (2016). The Role of Needs-Supplies Fit and Job Satisfaction in Predicting Employee Engagement [El papel de la adecuación de las necesidades y los suministros y la satisfacción del trabajo en la predicción del compromiso de los empleados]. *Ebsco*.
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.ulima.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=118639940&lang=es&site=ehost-live>.
- Betancur, J., & Quintero, L. (2018). El nuevo rol de los colaboradores en entornos empresariales, tras la implementación de políticas de salario emocional: caso JC. Ramírez. *Revista Espacios*, 39(41), 8.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Bohlander et al. (2018). *Administración de recursos humanos (17.a. ed.)*. Cengage.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=4645>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices [Un análisis del reconocimiento de los empleados: Perspectivas de las prácticas de recursos humanos]. *The international Journal of Human Resource Management*. 19 (4), 716-730.
- Burr, H. e. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire [La tercera versión del Cuestionario Psicosocial de Copenhague]. *Safety and Health at Work* 10, 482-503.<https://www.copsoq-network.org/>
- Castillo, O., Pardo, N., Pérez-Urbe, R., & Ortiz Novoa, R. L. (Setiembre de 2017). Salario emocional y satisfacción laboral: El caso de ARclad S.A.. Universidad

- EAN.
https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_El_caso_de_ARclad_SA
- CEINSA. (2019). *Aumentar el bienestar de los empleados, a través de programas de salud y deporte: Compesación Lab*. <https://compensationlab.net/aumentar-el-bienestar-de-los-empleados-a-traves-de-programas-de-salud-y-deporte/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos (10a. ed.)*. Mc Graw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano (5a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com/?il=9350>
- Chiroque, C., & Piscocoya, M. (2013). *Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13611>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory [Satisfacción laboral, rendimiento laboral y esfuerzo: Una reexaminación usando la teoría de la agencia]. *Journal of American Marketing Association*, 70(1), 137-150. https://www.researchgate.net/publication/228639785_Job_Satisfaction_Job_Performance_and_Effort_A_Reexamination_Using_Agency_Theory
- Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2015). *Investigación: Fundamentos y metodología (3a ed.)*. Pearson.
- Coelho, F. (17 de Mayo de 2019). *Metodología*. Significados. <https://www.significados.com/metodologia/>
- Cuartas, F. (2015). *Salarios: Aspectos a considerar en su administración y manejo (1a. ed.)*. Ediciones de la U. <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789587624182&li=1&idsource=3001>
- Deloitte. (2019). *2019 Deloitte Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos (6a. ed.)*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=4874>
- Dubey, K. (2015). A Study on Absenteeism & its Co-Relation with Job Satisfaction with Special Reference to IT Sector [Un estudio sobre el ausentismo y su correlación con la satisfacción en el trabajo, con especial referencia al sector de la tecnología de la información]. *Global Institute for Research & Education*, 4(3), 23-38. <https://www.longdom.org/articles/a-study-on-absenteeism--its-corelation-with-job-satisfaction-with-special-reference-to-it-sector.pdf>
- Duche, A., & Rivera, G. (2019). Satisfacción laboral y felicidad en enfermeras peruanas. *Enfermería Global*, 18(2), 353-373. <https://doi.org/10.6018/eglobal.18.2.334741>
- Foro Económico Global. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019* [Informe sobre la Competitividad Mundial 2019]. <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 156, 32-33.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7103382>.
- Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos (8a. ed.)*. Madrid: Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=4655&pg=5>
- González, F. (2017). *¿Qué es y cómo se paga el salario?*. Ebsco.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=b72ce9ae-2185-4938-9dac-a722b16fa3f5%40sessionmgr4008>
- Gonzales et al. (2018). *Felicidad y Satisfacción Laboral de los Consultores Empresariales de Lima Metropolitana y el Callao* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13206/PONCE_RIOS_FELICIDAD_CALLAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerra, P., & Sosa, M. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900>
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey [La lealtad de los empleados y el desempeño organizacional: una encuesta crítica]. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-02-2014-0025/full/html>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa, mixta (1a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=6443>
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). *The impact of a total reward system of work engagement* [El impacto de un sistema de recompensa total de la contratación laboral]. ProQuest Central. <https://search-proquest.com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1847463158?pq-origsite=summon>
- Hsueh, Y. (2002). The Hawthorne Experiments and the introduction of Jean Piaget in American Industrial psychology [Los experimentos Hawthorne y la introducción de Jean Piaget en la psicología industrial americana]. *History of Psychology*, 5 (2), 163-189. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.ulima.edu.pe/record/2002-13074-003>
- Ipsos. (2017). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. [Construcción de un trabajo a escala general: Una comparación de medidas globales, compuestas y específicas]. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>

- Jarufe, S. (2017). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral : estudio para Cecinas Fanda* [Tesis de licenciatura, Universidad de Concepción de Chile]. Repositorio Institucional de la Universidad de Concepción, Chile. <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/2502>
- Khuong, M., & Thien, B. (2013). *Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City* [Factores que influyen en la lealtad de los empleados directa e indirectamente a través de la satisfacción laboral]. <http://www.ijcrar.com/vol-4/Mai%20Ngoc%20Khuong%20and%20Bui%20Dien%20Tien.pdf>
- Kinicki, A., Schriesheim, C., McKee-Ryan, F., & Carson, K. (2002). *Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis* [Evaluar la validez constructiva del índice descriptivo del trabajo: Una revisión y meta-análisis]. <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Psy/Cases/satisfaction/articles/JDI%20meta-analysis.pdf>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía (15a. ed.)*. McGraw Hill.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). Work Motivation and Satisfaction. Light at the End of the Tunnel [Motivación y satisfacción en el trabajo. La luz al final del túnel]. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. https://www.academia.edu/1396317/Work_motivation_and_satisfaction_Light_at_the_end_of_the_tunnel
- Lorentz, J., & BOLBOACĂ, S. (2006). *Pearson versus Spearman, Kendall's Tau Correlation Analysis on Structure-Activity Relationships of Biologic Active Compounds*. [Pearson versus Spearman, Análisis de correlación Tau de Kendall sobre relaciones estructura-actividad de compuestos biológicos activos]. https://www.researchgate.net/publication/26449176_Pearson_versus_Spearman_Kendall's_Tau_Correlation_Analysis_on_Structure-Activity_Relationships_of_Biologic_Active_Compounds
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esencial*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=3725&pg=222>
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás, J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (12), 25-39. https://www.uv.es/~melialj/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). El Cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura Factorial, Fiabilidad y Validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11),179-187. https://www.researchgate.net/publication/267241666_El_Cuestionario_de_satisfaccion_S1012_Estructura_Factorial_Fiabilidad_y_Validez/citation/download
- Meliá, J., & Peiró, J. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Universitat de València. https://www.uv.es/~melialj/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
- MERCER. (2019) *Tendencias Globales de Talento 2019*.MERCER: <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>

- Minchán, Ó. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647>
- Orozco, D., & Ramírez, A. (2019). *La gestión de la felicidad, desde el bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. Estudio de caso de una empresa exportadora de aguacate* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereyra Risaralta]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica de Pereyra.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/10243>
- OSHA. (2020). Trastornos musculoesqueléticos.
<https://osha.europa.eu/es/themes/musculoskeletal-disorders>
- Peñalver, A. *Nuevas tendencias sobre salario emocional no dinerario*. Ebsco.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b72ce9ae-2185-4938-9dac-a722b16fa3f5%40sessionmgr4008>
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1995). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción: 4%20- %20Satisfaccion%20laboral%20escala%20general%20de%20satisfaccion.pdf*
https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20394%20-%20Satisfaccion%20laboral%20escala%20general%20de%20satisfaccion.pdf
- Porras, K., & Gomez, A. (2012). *Diseño Programas de Bienestar Laboral*. Repositorio Institucional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1628/T199.pdf>
- Quintero, L., & Betancur, J. (2018). *Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva*. Revista Espacios. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Reyes, P. (2017). *Satisfacción con la Vida y Calidad de Vida Laboral en docentes de instituciones de instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7146>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management [Administración]*. Pearson Educación
<http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=7485&pg=&ed=>
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica* [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional de la Universidad de Chile. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Rodríguez, J., Ortiz, J., Vera, G., Soto, J., & Delgado, J. (2017). *Satisfacción y rotación laboral en personal de empresas mineras de Arequipa y Cusco* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8638>
- Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y Noroña-Salcedo, D.R. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario*

emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

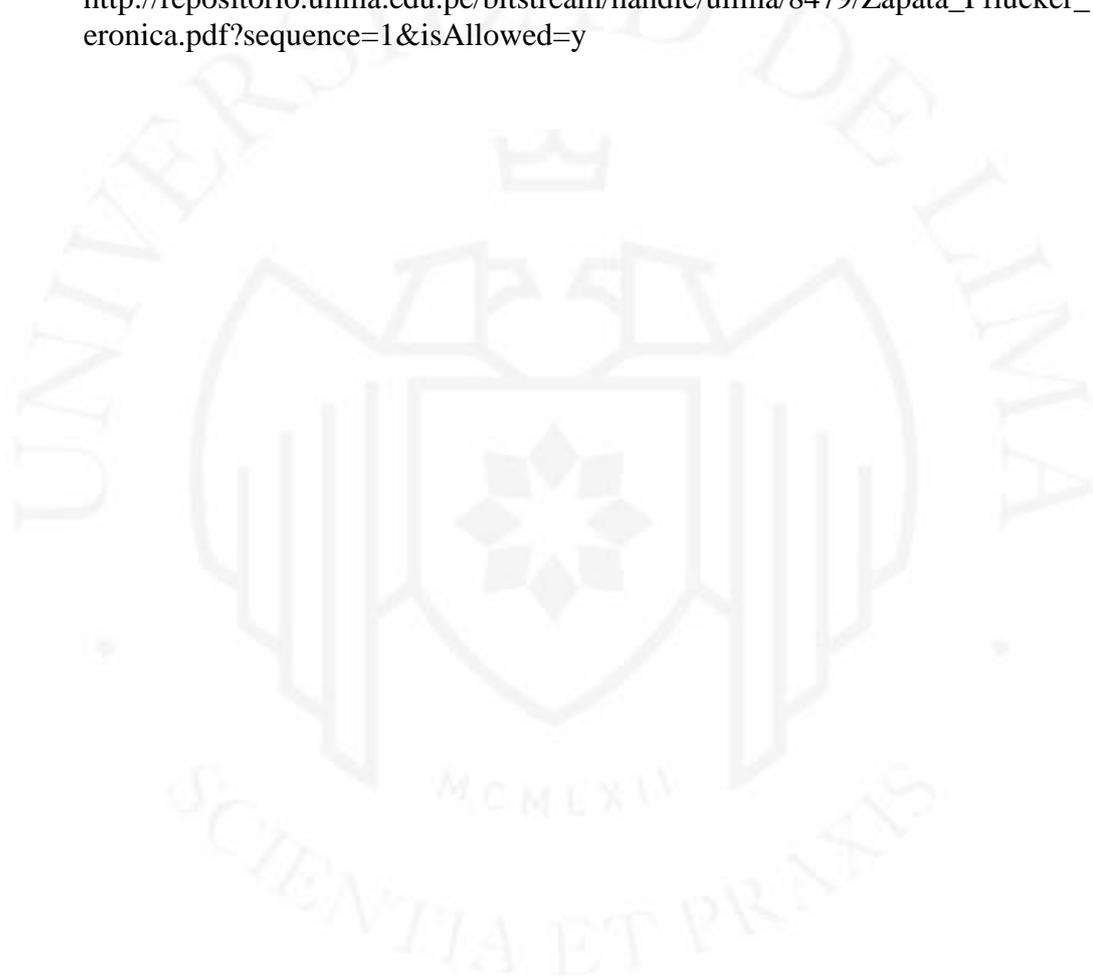
- Siriattakul, P., Sakapas, S., & Kittisak, J. (2019). *The Mediating Role of Employee Engagement between Team and Co-worker Relation, Work Environment, Training and Development and Employee Performance*. [El papel mediador del compromiso de los empleados entre el equipo y la relación con los compañeros de trabajo, el entorno de trabajo, la formación y el desarrollo y el rendimiento de los empleados]. *Ebsco*.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d461af3b-2283-42e2-9fab-be8a1a63998a%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=142113360&db=a9h>
- Sittisom, W. (2020). *Factors affecting Job Satisfaction of Employees in Pharmaceutical Industry*. [Factores que afectan a la satisfacción laboral de los empleados de la industria farmacéutica]. *Ebsco*.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=12971171-4e5d-4385-b717-cd0a90e7a85c%40sessionmgr4006>
- Spector, P. (2012). *Industrial and Organizational Psychology* [Psicología industrial y organizacional] (6.a. ed.). John Wiley & Sons.
- Taylor, G. (2015). *Hackman and Oldham's job characteristics model* [El modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham]. *ProQuest*.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1735016088?accountid=45277
- Tella, A., Ayeni, C., & S.O., P. (2007). *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. [Motivación laboral, satisfacción en el trabajo y compromiso organizativo del personal bibliotecario de las bibliotecas académicas y de investigación del Estado de Oyo, Nigeria]:
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac>
- Udemy for Business. (2019). *Felicidad en el lugar de Trabajo 2019*:
<https://www.udemy.com/>
- Urbina, M. (Febrero de 2020). *Retención del Talento*. Repositorio de la Universidad de Lima.
- Urzola, & Younes. (2016). *¿Qué ganan las empresas que realizan estas prácticas en el país?* .<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Vara, A. (2010). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. México. Pearson Educación.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=3383>
- Waqas, A., Bashir, U., Fahad, M., Muhammad, H., Hussain, I., Anjum, W., & Ali, M. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty.

[Factores que influyen en la satisfacción laboral y su impacto en la lealtad al trabajo]. *International Journal of Learning & Development*. 4 (2), 141-161.
<http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijld/article/view/6095/4952>

Wayne, M. (2011). *Administración de recursos humanos*. <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=3709&pg=&ed=>

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos : Gestión del capital humano (7a. ed.)*. ProQuest
<https://ebookcentral.proquest.com>

Zapata, V. (2019). *Los beneficios del sario emocional para la organización y los trabajadores* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.
http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8479/Zapata_Pflucker_Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y





ANEXOS

Anexo 1 : Matriz de consistencia

TÍTULO DE PROYECTO DE TESIS			Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora.			
ALUMNAS			Ruth Mayta Chauca y Camila Paucar Navarrete			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN			31.b4. Gestión del Capital Humano – Gestión del desempeño y clima laboral			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general				
¿Cómo se relacionan el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora?	Describir la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora.	El salario emocional se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora.	Salario Emocional	Flexibilidad de Horarios	Permisos laborales Compensación de horas extra laborales	*Enfoque: Cuantitativo *Alcance: correlacional *Tipo: Aplicada *Diseño: No experimental *Unidad de análisis: Un colaborador del área de precios de Transferencia de una consultora ubicada en Lima.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Programas de bienestar	Actividades recreativas Campañas médicas Talleres diversos	INSTRUMENTOS
¿Cuál es la relación entre el salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora?	Determinar cómo se relaciona el salario emocional con el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora.	Existe relación positiva entre el salario emocional y el reconocimiento laboral de los colaboradores de una firma consultora.		Programas de desarrollo y capacitación	Capacitación Línea de carrera Intercambio profesional internacional	Cuestionario

			Satisfacción Laboral	Reconocimiento laboral	Reconocimiento de jefe inmediato Reconocimiento de equipo Reconocimiento personal
¿Cómo el salario emocional se relaciona con las condiciones de trabajo de los colaboradores de una firma consultora?	Establecer cómo el salario emocional se relaciona con las condiciones de trabajo de los colaboradores de una firma consultora.	Existe una relación positiva entre el salario emocional y la satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores de una firma consultora.		Condiciones de trabajo	Condiciones físicas Condiciones de tiempo Condiciones psicológicas
¿Cómo se asocia el salario emocional y la relación con el equipo de trabajo de los colaboradores de una firma consultora?	Analizar cómo se asocia el salario emocional y la relación con el equipo de los colaboradores de una firma consultora.	Existe una asociación positiva entre el salario emocional y la relación con el equipo de trabajo de los colaboradores de una firma consultora.		Relación con el equipo	Sentido comunitario Integración social

Anexo 2 :Cronograma de actividades del proyecto de investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																
ACTIVIDADES	Abr-20			May-20				Jun-20				Jul-20			Ago-20	
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 14	SEM 15	SEM 16
	Lun. 13 a Dom. 19	Lun. 20 a Dom. 26	Lun. 27 a Dom. 3	Lun. 4 a Dom. 10	Lun. 11 a Dom. 17	Lun. 18 a Dom. 24	Lun. 25 a Dom. 31	Lun. 1 a Dom. 7	Lun. 8 a Dom. 14	Lun. 15 a Dom. 21	Lun. 22 a Dom. 28	Lun. 29 a Dom. 5	Lun. 6 a Dom. 12	Lun. 13 a Dom. 19	Lun. 20 a Dom. 26	Lun. 27 a Dom. 2
1 Descripción de la situación problemática																
2 Formulación del problema																
3 Objetivos de la investigación																
4 Importancia de la investigación																
5 Viabilidad de la investigación																
6 Limitaciones del estudio																
7 Antecedentes de la investigación																
8 Bases teóricas																
9 Definición de términos básicos																
10 Formulación de hipótesis principal y derivadas																
11 Variables y definición operacional																
12 Metodología																
13 Diseño muestral																
14 Técnicas e instrumentos de recolección de datos																
15 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información																
16 Aspecto Deontológico de la investigación																
17 Cronograma (primeras 16 semanas)																
18 Matriz de consistencia																
19 Instrumentos de la investigación																
20 Validez - confiabilidad de los instrumentos																
21 Informe Final																
22 Presentación final																
23 Retroalimentación de presentación																

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																
	Ago-20	Set-20				Oct-20					Nov-20				Dic-20	
	SEM 17	SEM 18	SEM 19	SEM 20	SEM 21	SEM 22	SEM 23	SEM 24	SEM 25	SEM 26	SEM 27	SEM 28	SEM 29	SEM 30	SEM 31	SEM 32
ACTIVIDADES	Lun. 24 a Dom. 30	Lun. 31 a Dom. 6	Lun. 7 a Dom. 13	Lun. 14 a Dom. 20	Lun. 21 a Dom. 27	Lun. 28 a Dom. 4	Lun. 5 a Dom. 11	Lun. 12 a Dom. 18	Lun. 19 a Dom. 25	Lun. 26 a Dom. 1	Lun. 2 a Dom. 8	Lun. 9 a Dom. 15	Lun. 16 a Dom. 22	Lun. 23 a Dom. 29	Lun. 30 a Dom. 6	Lun. 7 a Dom. 12
24 Revisión del avance realizado previamente																
25 Enriquecimiento de bases teóricas																
26 Validación de expertos de instrumentos de investigación																
27 Trabajo de campo																
28 Taller de SPSS																
29 Resultados y discusión																
30 Presentación de resultados y discusión																
31 Retroalimentación de resultados y discusión																
32 Conclusiones y recomendaciones																
33 Introducción y resumen																
34 Presupuesto																
35 Entrega preliminar del proyecto de investigación																
36 Prueba antiplagio																
37 Correcciones finales																
38 Entrega final y exposición final																
39 Retroalimentación final																
40 Entrega de notas																

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	May-21	Jun-21					Jul-21					Ago-21					Set - 21 / Oct - 21					Oct-21
	SEM 33	SEM 34	SEM 35	SEM 36	SEM 37	SEM 38	SEM 39	SEM 40	SEM 41	SEM 42	SEM 43	SEM 44	SEM 45	SEM 46	SEM 47	SEM 48	SEM 49	SEM 50	SEM 51			
	Lun. 3 a Dom. 9	Lun. 7 a Dom. 13	Lun. 14 a Dom. 20	Lun. 21 a Dom. 27	Lun. 28 a Dom. 4	Lun. 5 a Dom. 11	Lun. 12 a Dom. 18	Lun. 19 a Dom. 25	Lun. 26 a Dom. 1	Lun. 2 a Dom. 8	Lun. 9 a Dom. 15	Lun. 16 a Dom. 22	Lun. 23 a Dom. 29	Lun. 30 a Dom. 6	Lun. 7 a Dom. 12	Lun. 13 a Dom. 19	Lun. 20 a Dom. 26	Lun. 27 a Dom. 3	Lun. 4 a Dom. 10			
41 Solicitud para obtener el Título Profesional en Administración																						
42 Comunicación para iniciar el proceso de titulación																						
43 Primera reunión con la asesora de tesis																						
44 Actualización de los antecedentes																						
45 Reorganización del marco teórico																						
46 Segunda reunión con la asesora de tesis																						
47 Sintetizar la redacción de la introducción																						
48 Enriquecer la redacción de la importancia del trabajo																						
49 Inclusión del acápite que describe la firma consultora																						
50 Recálculo de la muestra																						
51 Revisión de las funcionalidades de SPSS																						
52 Solicitud de permiso a la firma para la aplicación de encuestas adicionales																						
53 Aplicación de las encuestas adicionales																						
54 Procesamiento de los datos recolectados																						
55 Actualización de resultados y discusión																						
56 Actualización de conclusiones y recomendaciones																						

Anexo 3 : Presupuesto de la investigación

Presupuesto 2020 - 2021

PRESUPUESTO					
RUBRO	RECURSO	SEMANA DE USO	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
EDUCACIÓN	Matricula Estadística Aplicada 1	-	2.00	S/ 240.00	S/ 480.00
	Curso Estadística Aplicada 1	14	2.00	S/ 1,532.00	S/ 3,064.00
	Matricula Seminario 1	-	2.00	S/ 250.00	S/ 500.00
	Curso Seminario 1	14	2.00	S/ 1,472.40	S/ 2,944.80
	Matricula Seminario 2	-	2.00	S/ 250.00	S/ 500.00
	Curso Seminario 2	14	2.00	S/ 1,472.40	S/ 2,944.80
	Derecho para trámite de obtención de título profesional	-	2.00	S/ 400.00	S/ 800.00
SUBTOTAL					S/. 11,233.60
EQUIPOS	Laptop	51	2.00	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
	Impresora	51	2.00	S/ 750.00	S/ 1,500.00
	Teléfono Móvil	51	2.00	S/ 800.00	S/ 1,600.00
	Audífonos	51	2.00	S/ 40.00	S/ 80.00
SUBTOTAL					S/. 9,180.00
MATERIALES	Lapiceros	51	4.00	S/ 2.50	S/ 10.00
	Hojas	51	1.00	S/ 11.00	S/ 11.00
	Cuadernos	51	2.00	S/ 6.00	S/ 12.00
	Tinta impresora	51	8.00	S/ 30.00	S/ 240.00
SUBTOTAL					S/. 273.00
BIENES Y/O SERVICIOS	Escritorios	51	2.00	S/ 299.00	S/ 598.00
	Sillas	51	2.00	S/ 118.00	S/ 236.00
	Internet	51	2.00	S/ 61.88	S/ 1,577.94
	Luz	51	2.00	S/ 200.00	S/ 5,100.00
SUBTOTAL					S/. 7,511.94
OTROS GASTOS	Programas de computadora	51	2.00	S/ 229.00	S/ 458.00
	Programa Estadístico SPSS	4	Prueba Gratuita		
SUBTOTAL					458.00
TOTAL					28,656.54

Anexo 4 : Encuesta

Somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Lima y estamos realizando un proyecto de investigación cuyo objetivo es netamente académico. En ese sentido, le solicitamos completar la siguiente encuesta.

Instrucciones de cuestionario

Por favor responda todas las preguntas del cuestionario seleccionando solamente una alternativa.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted.

Confidencialidad

Sus respuestas serán anónimas, absolutamente confidenciales y serán utilizadas únicamente para fines académicos. Los cuestionarios serán procesados por personas externas

Esta encuesta en promedio le tomará 3 minutos.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Sexo

- Femenino
- Masculino

2. Edad

.....

3. Antigüedad en la organización

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 a 3 años
- Más de 3 años

4. Grado académico

- Estudiante - Autodidacta
- Bachiller
- Licenciatura
- Maestría/Doctorado

El salario emocional hace referencia a los beneficios no económicos que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores. La aplicación del salario emocional tiene diversos efectos en los colaboradores. En consecuencia, este proyecto de investigación busca identificar estas consecuencias.

A continuación, le presentaremos una serie de afirmaciones donde tendrá que seleccionar la alternativa que más se identifique con su opinión.

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Las actividades recreativas me hacen sentir a gusto en mi trabajo.					
2	Las reuniones fuera de oficina/virtuales organizadas por la firma promueven una sana convivencia con mis compañeros.					
3	Disfruto de participar en actividades recreativas junto a mi equipo de trabajo					
4	Considero que las campañas médicas organizadas por la firma abarcan especialidades de mi interés					
5	Considero que la periodicidad de las campañas médicas es la adecuada					
6	Recibo el apoyo psicológico que espero por parte de la firma					
7	Estoy satisfecho(a) con los temas desarrollados en las sesiones de las Sesiones de Bienestar/Programa "Be Well Work Well" en los últimos 3 meses					
8	Estoy satisfecho(a) con los horarios en los que se llevan a cabo las Sesiones de Bienestar/Programa "Be Well Work Well".					
9	Las capacitaciones en el manejo de herramientas informáticas me ayudan en la realización de mis labores					
10	Considero que los cursos técnicos sobre Normativa Tributaria Peruana / Contabilidad proporcionaron una cantidad adecuada de aprendizaje práctico y teórico.					
11	La duración de las capacitaciones que he recibido es la adecuada para satisfacer mis expectativas.					
12	La firma me ofrece una línea de carrera atractiva para mi desarrollo profesional					
13	Conozco cuales son los requisitos que debo cumplir para ocupar a un puesto superior					
14	Tengo conocimiento del programa intercambio profesional internacional, sé de qué se trata y cómo puedo postular.					
15	Considero que la participación en el programa intercambio profesional internacional promueve mi desarrollo profesional					
16	Considero que los permisos para realizar actividades personales se me otorgan sin inconvenientes					

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
17	Los permisos laborales contribuyen a un equilibrio entre mi vida personal y laboral					
18	La organización se preocupa por compensar mis horas extras laboradas					
19	Mi jefe valora el esfuerzo que dedico a mi trabajo					
20	La evaluación de desempeño que realiza mi jefe es equitativa					
21	Los miembros de mi equipo reconocen mi esfuerzo					
22	Mi equipo me considera un (a) integrante valioso					
23	Mi trabajo me hace sentir realizado(a) como persona					
24	Siento que mi trabajo me da las herramientas necesarias para que yo pueda sobresalir					
25	El ambiente físico de las oficinas me permite una adecuada realización de mi trabajo (en caso haya realizado trabajo presencial)					
26	El comedor y el área recreativa me parecen cómodas (en caso haya realizado trabajo presencial)					
27	Me agrada mi horario de trabajo					
28	Me siento libre de tomar periodos de descanso durante mi horario de trabajo cuando lo requiera					
29	Me agrada el ritmo de trabajo al que tengo que hacer mis labores diarias					
30	He aprendido a organizar mi tiempo entre mi familia y trabajo					
31	Considero que la organización se preocupa por disminuir mi estrés laboral					
32	A menudo me siento presionado por realizar mis labores					
33	Me siente cómodo solicitando ayuda a los miembros de mi equipo					
34	Estoy predispuesto a ayudar a algún miembro de mi equipo					
35	Compartir trabajo con un miembro de mi equipo me resulta agradable					
36	La organización y mis jefes se preocupan por fomentar una buena relación de equipo					
37	Las actividades recreativas y eventos virtuales que organiza la firma han mejorado la relación con mis compañeros de trabajo					
38	Disfruto de los eventos y actividades] en grupo que se realizan en mi trabajo					

Anexo 5 : Entrevista

Somos estudiantes de la Carrera de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Lima y estamos realizando un proyecto de investigación con objetivos netamente académicos.

Entendemos que el salario emocional son los beneficios no económicos que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores. La aplicación del salario emocional tiene diversos efectos en los colaboradores. En consecuencia, este proyecto de investigación busca identificar estas consecuencias, en este caso específico, aplicado en una empresa de consultoría.

Por lo tanto, nos gustaría hacerle unas preguntas con respecto a cómo la organización ha desarrollado estos aspectos.

Salario emocional y satisfacción laboral

1. ¿Cómo está compuesta la retribución ofrecida a los colaboradores, considerando la parte económica y no económica?
2. ¿Qué ha motivado a la organización desarrollar estos programas de bienestar, desarrollo entre otros beneficios?
3. ¿Qué programas de bienestar ofrecidos por la organización consideran han tenido mejor acogida entre los colaboradores?
4. Una de los programas que están llevando a cabo últimamente han sido los Talleres Be Well, Work Well, ¿cuál ha sido la respuesta de los colaboradores? ¿Cómo se planearon estos talleres? ¿Cuáles son los principales temas que buscan tratar con estos?
5. Para poder desarrollar estos programas de bienestar, ¿toman en cuenta las opiniones de los colaboradores (en cuanto a tema de interés, horarios)?
6. Sabemos que la organización ha implementado programas de desarrollo de talentos, ¿cuál considera es el más valorado por el colaborador? ¿Cómo se asegura de que todos los colaboradores conozcan estos programas y puedan aprovecharlos?
7. ¿Existen programas que le permitan identificar al personal más talentoso? ¿Cómo aseguran que este proceso de selección sea equitativo?
8. ¿Cómo ha sido el proceso de flexibilización de horarios? ¿Qué consideraciones ha tomado en cuenta? ¿Cuáles son las principales ventajas de brindar flexibilidad de horarios? ¿Han tenido problemas con algunos colaboradores?
9. ¿Qué programas de reconocimiento de los colaboradores ha implementado la organización?
10. ¿Qué actividades la organización ha implementado para fomentar el trabajo en equipo y la buena relación entre jefes y colaboradores?
11. ¿La organización tiene indicadores que le permitan medir los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación del salario emocional?

Anexo 6 : Evidencia de trabajo de campo

Encuesta

40. Disfruto de los eventos y actividades en grupo que se realizan en mi trabajo.

○ ○ ○ ○ ○

¡Muchas gracias por su participación!

Back Submit Page 2 of 2

Never submit passwords through Google Forms.

Encuesta : Salario emocional y satisfacción laboral

Got it. We'll email you with a resolution.

[Edit your response](#)

This form was created inside of PwC. [Report Abuse](#)

Google Forms

Questions Responses 48 Settings

48 responses

Not accepting responses

Message for respondents

This form is no longer accepting responses

Summary Question Individual

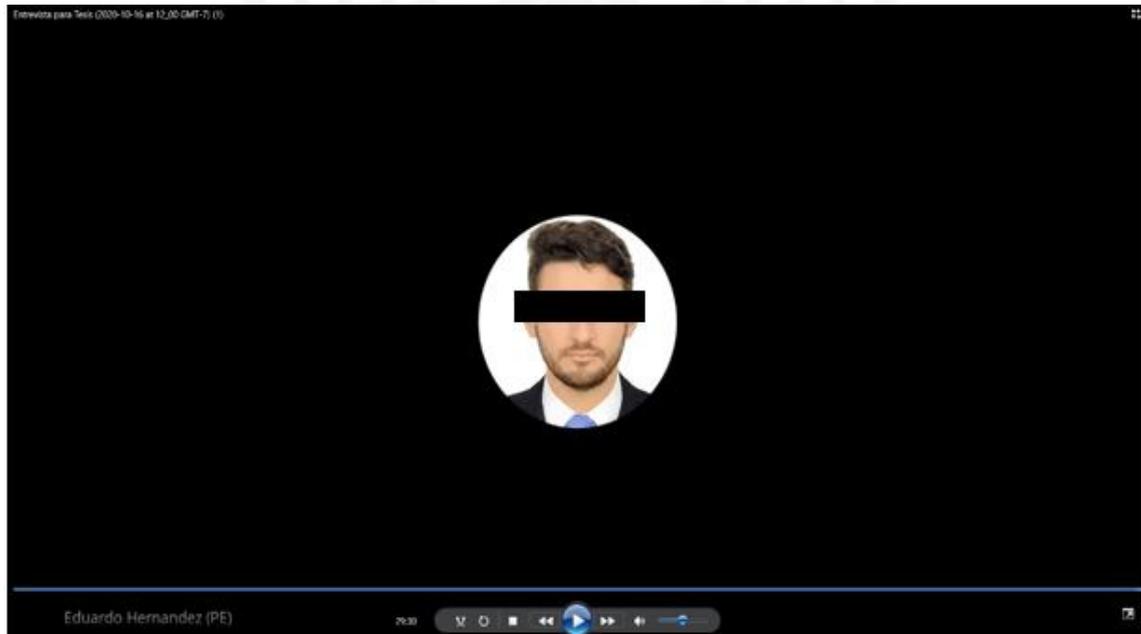
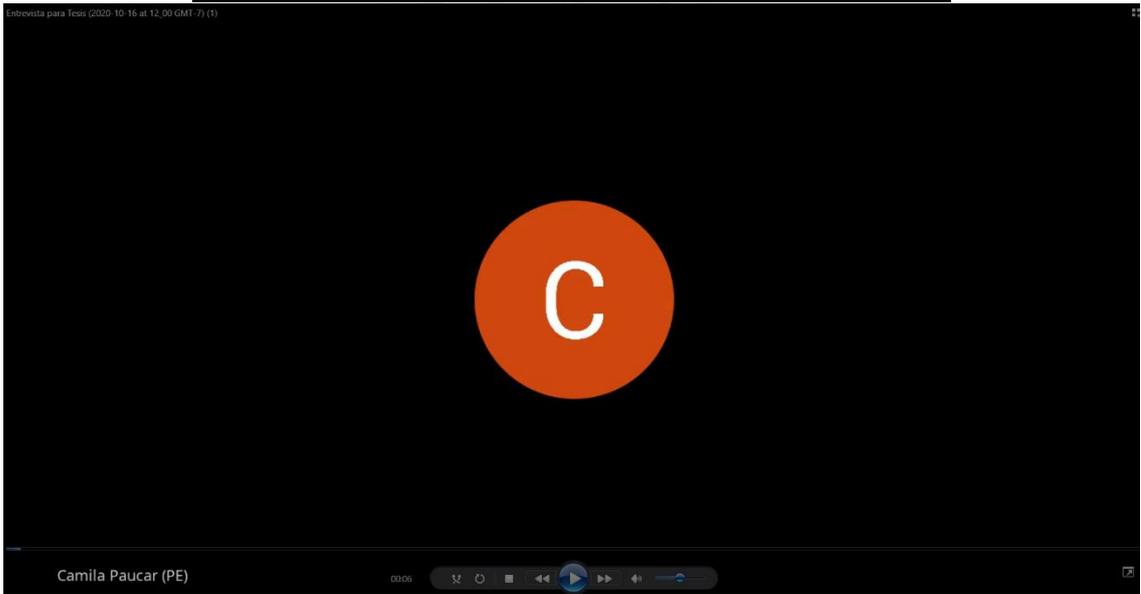
Sexo

48 responses

Sexo	Porcentaje
Femenino	64.6%
Masculino	35.4%

Entrevista

Entrevista para Tesis (2020-10-16 at 12_00 GMT-7) (1)



Anexo 7: Confiabilidad de los instrumentos

Primera validación



UNIVERSIDAD DE LIMA

Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Giselle Del Rocío Vergara García

Sexo: F (X) M (.....) Profesión Educación / Administrador

Especialidad Recursos Humanos Años de Experiencia 15

Centro de trabajo Universidad de Lima / GVG Coaching Consultores

Cargo que desempeña: Docente / Coordinador

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.			X
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

II. Comentarios adicionales

El grado de comprensibilidad del instrumento es de rango satisfactorio. Asimismo, el instrumento se muestra casi coherente con el interés, realización y uso apropiado para su medición. Con el fin de un análisis más exacto es recomendable mejorar la redacción de la dimensión "Programas de desarrollo y capacitación" y redactar siguiendo el orden coherente "Programas de capacitación y desarrollo". Asimismo, se sugiere delimitar y precisar los indicadores de esa misma dimensión.

Firma: 

Fecha: 12 de septiembre de 2020

Segunda validación



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: VICTOR CORRALES CARBAJAL

Sexo: F (.....) M (...X...) Profesión: Economista

Especialidad: Recursos Humanos Años de Experiencia: Mayor a 15

Centro de trabajo: SUNAT

Cargo que desempeña: Gerente de Gestión del Empleo

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.		X	
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido		X	

II. Comentarios adicionales

1. Se sugiere incluir en la encuesta que rangos de edades a fin de conocer la percepción de diferentes generaciones.
2. Algunos temas tenían más preguntas por lo que se sugiere pueda ser un cuestionario que abarque otros aspectos del salario emocional como la autonomía, oportunidades para desarrollar sus proyectos, innovación, creatividad, si se alinean sus valores con los de la organización, propósito de vida, preocupación del jefe por su bienestar, sobretiempo o se cumplen horas de trabajo.

3. Si la encuesta se aplicará en contexto de pandemia, se sugiere incluir preguntas que aborden si se les ha brindado facilidades y herramientas que necesita para garantizar su seguridad, salud, trabajo remoto, entre otros.
4. Algunas preguntas eran bastante específicas sobre algunos programas, por lo que las respuestas podrían sesgarse a estos programas en específico y generalizarse a otros rubros.
5. El formato de encuesta debe ser breve en la introducción e instrucciones considerando que es un cuestionario relativamente largo. Se sugiere colocar un tiempo aproximado que tomará considerando esta última observación.

Firma: 

Fecha: 10/09/ 2020

SCIENTIA ET PRAXIS
MCMCLXII

Tercera validación



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Karol Valverde Chavez

Sexo: F (x) M (.....) Profesión: Psicóloga

Especialidad: Organizacional Años de Experiencia: 8 años

Centro de trabajo: Consultora independiente

Cargo que desempeña: Consultora

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.		X	
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido.		X	

II. Comentarios adicionales

.....

.....

.....

Firma:


Valverde Chavez Karol Florinda
Cpsp: 20381

Fecha: 18/09/ 2020

Anexo 8 : Anti plagio - Turnitin

SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA FIRMA CONSULTORA

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	1%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet	1%
2	dokumen.pub Fuente de internet	1%
3	es.scribd.com Fuente de internet	1%
4	repositorio.une.edu.pe Fuente de internet	<1%
5	www.theibfr.com Fuente de internet	<1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de internet	<1%
8	1library.co Fuente de internet	<1%