

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ROTACIÓN DE PERSONAL Y SALARIO EMOCIONAL EN  
ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA MÓVIL CONNECT,  
AREQUIPA 2022**

Tesis presentada por el bachiller:

**Miranda Najjar, Rodrigo Manuel**

Para optar al título profesional de:

**Licenciado en Administración de  
Empresas**

Asesor:

**Dr. Rivero Fernández, Renzo**

**Arequipa – Perú  
2023**

UCSCM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**TITULACIÓN CON TESIS**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR**

Arequipa, 19 de Diciembre del 2022

**Dictamen: 006792-C-EPAE-2022**

Visto el borrador del expediente 006792, presentado por:

**2015152161 - MIRANDA NAJAR RODRIGO MANUEL**

Titulado:

**ROTACIÓN DE PERSONAL Y SALARIO EMOCIONAL EN ASESORES COMERCIALES DE LA  
EMPRESA MÓVIL CONNECT, AREQUIPA 2022**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1047 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID  
DICTAMINADOR**



**2585 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN  
DICTAMINADOR**



**3198 - RIVEROS TACO LUIS ALFREDO  
DICTAMINADOR**



## DEDICATORIA

*Dios.*

*Por ser mi padre celestial todo poderoso que cambio mi vida y me guía en cada paso que doy. Por hacerme comprender que sus tiempos son perfectos y que solamente debo tener fe.*

*A mi Padres*

*Manuel y Dora, por brindarme su amor incondicional y ayudarme en los momentos más difíciles. Solamente quiero decirles gracias por todo el esfuerzo que realizaron para que pueda convertirme en una gran persona y profesional.*

*A mi Abuelos*

*Elard y Miriam, por hacerme sentir ese amor especial y por enseñarme el valor de la responsabilidad y el respeto. Un abrazo al cielo abuelo.*

*A mi hermano*

*Por apoyarme en los momentos más difíciles, darme la motivación para concluir mis estudios y saber que siempre podré contar contigo.*

*A mi pareja*

*Casey, gracias por todo tu apoyo incondicional y por hacer que confié en mí.*

*A mí*

*Por nunca darme por vencido y atreverme a soñar en grande.*

## AGRADECIMIENTO

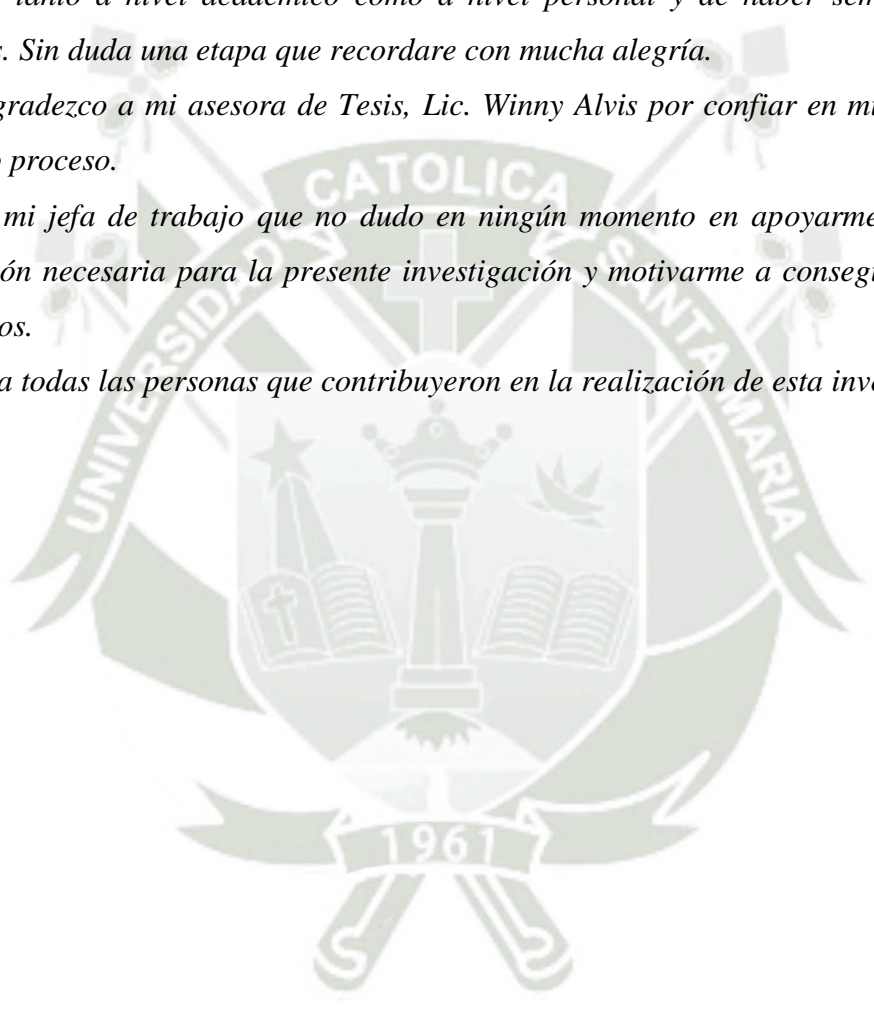
*Quiero agradecer a Dios ya que sin el nada de esto hubiera sido posible.*

*Me siento agradecido con la oportunidad que me dieron mis padres de poder estudiar una carrera universitaria en la Universidad Católica Santa María en donde pude formarme tanto a nivel académico como a nivel personal y de haber sembrado buenas amistades. Sin duda una etapa que recordare con mucha alegría.*

*Agradezco a mi asesora de Tesis, Lic. Winny Alvis por confiar en mí y guiarme en este largo proceso.*

*A mi jefa de trabajo que no dudo en ningún momento en apoyarme brindándome información necesaria para la presente investigación y motivarme a conseguir más logros académicos.*

*Y a todas las personas que contribuyeron en la realización de esta investigación.*



## RESUMEN

La presente investigación busca determinar si los mediadores de la rotación de personal guardan relación con el salario emocional y cómo se asocia en los asesores comerciales de la empresa Móvil Connect.

A lo largo de la trayectoria de la empresa Móvil Connect se ha podido identificar que siempre ha existido un margen significativo de rotación de personal en su área de ventas, a pesar de los múltiples esfuerzos por reducirla al mínimo y así cumplir con sus objetivos establecidos.

Se procedió, entonces, a recolectar datos mediante el empleo de una encuesta que se aplicó únicamente a los sesenta asesores comerciales que pertenecen al área de ventas. Los datos obtenidos fueron acumulados en una hoja de cálculo Excel, los cuales tuvieron la confiabilidad a través del alfa de Cronbach. Por consiguiente, se trabajó con el programa estadístico SPSS versión 25, luego de ello se realizó la prueba de normalidad para utilizar el método de Pearson y finalmente se dio a conocer el nivel de asociación que existe entre las variables para su posterior interpretación.

Siendo así que, existe una correlación significativa, positiva y fuerte ( $r=,0765$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre los mediadores de rotación del personal y salario emocional.

Por lo tanto, se pudo identificar que mientras exista de manera positiva los mediadores de rotación de personal habrá altos niveles de salario emocional.

A pesar de que se pudo identificar una relación fuerte entre los mediadores de la rotación de personal y el salario emocional, esto no es un indicador de que la rotación existente dentro Móvil Connect será disminuida ya que siempre existirán factores personales en cada asesor que lo lleve a abandonar la empresa.

**Palabras Clave:** Mediadores de la rotación de personal, Salario emocional y Fuerza de ventas.

## ABSTRACT

This research seeks to determine whether the mediators of staff turnover are related to emotional pay and how it influences sales consultants at Móvil Connect.

Throughout the history of the company Móvil Connect, it has been possible to identify that there has always been a significant margin of staff turnover in its sales area, despite multiple efforts to reduce it to a minimum and thus meet its established objectives.

Data was then collected through the use of a survey that was applied only to the sixty sales advisors belonging to the sales area. The data obtained were accumulated in an Excel spreadsheet, which had the reliability through Cronbach's alpha. Consequently, the statistical programme SPSS version 25 was used, after which the normality test was carried out to use Pearson's method and finally the level of association that exists between the variables was made known for subsequent interpretation.

Thus, there is a significant, positive and strong correlation ( $r=.0765$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) between the mediators of staff turnover and emotional wage.

Therefore, it could be identified that as long as the mediators of staff turnover exist in a positive way, there will be high levels of emotional wage.

Although a strong relationship between the mediators of staff turnover and emotional pay could be identified, this is not an indicator that turnover within Móvil Connect will be reduced as there will always be personal factors that may induce a staff member to leave the company.

**Keywords:** Mediators of turnover, Emotional pay, Sales force.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| DEDICATORIA.....                      | ii   |
| AGRADECIMIENTO .....                  | iii  |
| RESUMEN .....                         | iv   |
| ABSTRACT .....                        | v    |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....              | vi   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                | ix   |
| INTRODUCCIÓN.....                     | 1    |
| CAPITULO I:.....                      | 2    |
| PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....           | 2    |
| 1. Problema.....                      | 3    |
| 2. Descripción.....                   | 3    |
| 2.1. Campo, Área y Línea .....        | 9    |
| 2.2. Tipo de problema .....           | 9    |
| 2.3. Variables.....                   | 9    |
| 2.4. Interrogantes Básicas.....       | 13   |
| 3. Justificación.....                 | 14   |
| 3.1. Justificación teórica.....       | 14   |
| 3.2. Justificación metodológica ..... | 14   |
| 3.3. Justificación practica .....     | 14   |
| 3.4. Justificación personal .....     | 15   |
| 4. Objetivos.....                     | 15   |
| 4.1. Objetivo General.....            | 15   |
| 4.2. Objetivos Específicos .....      | 15   |
| 5. Marco Teórico.....                 | 16   |
| 5.1. Rotación de Personal.....        | 16   |
| 5.2. Remuneración.....                | 34   |
| 5.3. Salario Emocional .....          | 44   |
| 5.4. Cultura Organizacional .....     | 54   |
| 5.5. Rendimiento Laboral.....         | 57   |

|  |     |
|--|-----|
| 5.6. Estado del arte.....                                      | 59  |
| 6. Hipótesis.....  | 63  |
| 6.1. Hipótesis general.....                                    | 63  |
| 6.2. Hipótesis específicas.....                                | 63  |
| CAPITULO II:.....  | 65  |
| PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....                                 | 65  |
| 1. Técnicas e instrumentos.....                                | 66  |
| 2. Estructuras de los Instrumentos.....                        | 66  |
| 3. Campo de Verificación.....                                  | 66  |
| 3.1. Ámbito.....   | 66  |
| 3.2. Temporalidad.....   | 66  |
| 3.3. Unidades de Estudio.....                                  | 66  |
| 4. Estrategia de recolección de Datos.....                     | 67  |
| 5. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)..... | 67  |
| 6. Cronograma de la investigación.....                         | 69  |
| CAPITULO III:.....   | 70  |
| RESULTADOS.....  | 70  |
| 1. Descriptivos.....   | 71  |
| 1.1. Datos de control.....                                     | 71  |
| 1.1. Por dimensiones.....                                      | 73  |
| 2. Correlacional.....  | 87  |
| 2.1. Prueba de normalidad.....                                 | 87  |
| 2.2. Correlación general.....                                  | 88  |
| 2.3. Correlación por dimensiones.....                          | 89  |
| 3. Discusión.....  | 101 |
| CAPITULO IV:.....  | 104 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                            | 104 |
| 1. Conclusiones.....   | 105 |
| 2. Recomendaciones.....  | 109 |
| ANEXOS.....  | 114 |
| Anexo 1: Autorización de la empresa.....                       | 114 |
| Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos.....             | 115 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tabla 1</b>  | Ramas Económicas con Mayores tasas de Rotación en el Perú.....  | 4   |
| <b>Tabla 2</b>  | Causas más Representativas de Rotación en el Perú .....   | 4   |
| <b>Tabla 3</b>  | Operacionalización de variables.....  | 10  |
| <b>Tabla 4</b>  | Matriz de consistencia .....  | 11  |
| <b>Tabla 5</b>  | Tipos de salario .....  | 48  |
| <b>Tabla 6</b>  | Definiciones Teóricas de Cultura Organizacional.....  | 56  |
| <b>Tabla 7</b>  | Estimación de Costo .....   | 68  |
| <b>Tabla 8</b>  | Cronograma de la investigación .....  | 69  |
| <b>Tabla 9</b>  | Pruebas de normalidad.....  | 87  |
| <b>Tabla 10</b> | Correlación de Spearman entre mediadores de la rotación personal y salario emocional .....                        | 88  |
| <b>Tabla 11</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con los compañeros de trabajo.....        | 89  |
| <b>Tabla 12</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con el equipo de trabajo.....             | 90  |
| <b>Tabla 13</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con el jefe.....                          | 91  |
| <b>Tabla 14</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Participación ...                                  | 92  |
| <b>Tabla 15</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Supervisión .....                                  | 93  |
| <b>Tabla 16</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Respeto .....                                      | 94  |
| <b>Tabla 17</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Salarios y Prestaciones .....                      | 95  |
| <b>Tabla 18</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Estímulos .....                                    | 96  |
| <b>Tabla 19</b> | Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Capacitación....                                   | 97  |
| <b>Tabla 20</b> | Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Ambiente.....      | 98  |
| <b>Tabla 21</b> | Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Desarrollo.....    | 99  |
| <b>Tabla 22</b> | Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Flexibilidad ..... | 100 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Figura 1</b>  | Componentes de la remuneración .....         | 38 |
| <b>Figura 2</b>  | Género de los encuestados.....               | 71 |
| <b>Figura 3</b>  | Tiempo de antigüedad como asesor .....       | 73 |
| <b>Figura 4</b>  | Relación con los compañeros de trabajo ..... | 74 |
| <b>Figura 5</b>  | Relación con el equipo de trabajo .....      | 74 |
| <b>Figura 6</b>  | Relación con el jefe.....                    | 75 |
| <b>Figura 7</b>  | Participación .....                          | 76 |
| <b>Figura 8</b>  | Supervisión .....                            | 77 |
| <b>Figura 9</b>  | Respeto .....                                | 78 |
| <b>Figura 10</b> | Salarios y prestaciones .....                | 79 |
| <b>Figura 11</b> | Estímulos .....                              | 80 |
| <b>Figura 12</b> | Capacitación.....                            | 81 |



## INTRODUCCIÓN

El rubro de las Telecomunicaciones es un sector que viene incrementándose como consecuencia directa de la globalización, en donde la humanidad busca estar conectada a internet con la finalidad de estar informada y de obtener los beneficios del libre comercio, en donde cualquier venta está a un clic de distancia. Es importante mencionar que este incremento en el sector también se presenta en el Perú y específicamente en la ciudad de Arequipa, en donde a raíz de la Covid-19 muchos trabajadores fueron delegados a trabajar en sus hogares, lo cual aumento significativamente la demanda de estos servicios. Es necesario indicar que los distribuidores autorizados de vender el servicio de internet, Cable y telefonía cuentan con índices de rotación de personal significativos, exclusivamente en el área de ventas ya que el personal comercial no cuenta con los beneficios de estar en planilla y con una remuneración monetaria fija. Dicho personal obtiene su remuneración monetaria en función a las ventas que puedan concretar, si bien es cierto que la demanda de estos servicios es alta, hay temporadas que no lo son como en todo sector, lo cual origina que este personal de ventas opte por buscar nuevas alternativas de trabajo.

Por otro lado, la variable del salario emocional en el plano internacional viene otorgando grandes beneficios al emplearla dentro de las organizaciones, al ser toda aquella retribución y estimulación no monetaria que percibe un trabajador, lo cual le genera mayor satisfacción, compromiso y deseos de continuar en la empresa. Lamentablemente este concepto no viene siendo muy empleado en el plano nacional y sobre todo en la ciudad de Arequipa. Por tal motivo la presente investigación se basó en buscar la relación entre los mediadores de la rotación de personal que son: la relación con el jefe, la relación con los compañeros de trabajo, participación, supervisión, respeto, salarios, estímulos, capacitaciones y la variable de salario emocional dentro de la empresa Móvil Connect y como esta relación afecta en la satisfacción de sus asesores comerciales.



# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## 1. Problema

Rotación de Personal y Salario Emocional en Asesores Comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

## 2. Descripción

La rotación de personal es un factor que puede presentarse en cualquier organización, trayendo consigo ventajas y desventajas. Las causas son diversas y las consecuencias negativas definitivamente afectan al cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo en una organización.

Según Robbins et al. (2005) indican que la rotación de personal es la salida del personal de manera voluntaria o involuntaria de la empresa, dichos autores manifiestan que la rotación nunca se podrá eliminar en una organización.

En el 2021, el presidente del directorio de la APERHU (Asociación Peruana de recursos Humanos) informo, en una revista a un diario local, que una de las tasas más altas de rotación de personal en América latina se da en el Perú (20 % para el Perú en comparación con América latina con índices de 10.9%) y eso origina que existan grandes sobre costos en las empresas. Teniendo en cuenta que la rotación anual ideal es de 7%, se puede identificar el gran inconveniente que ocasiona la rotación a las organizaciones; Ya que reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos colaboradores originan costos más altos que afectan a la competitividad de las empresas nacionales (Narvaéz, 2018).

En enero de 2018, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales fue de 10% y de trabajadores públicos fue 3,8%, como consecuencia de una tasa de entrada y de salida de 1,3% y 6,3%, respectivamente. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MTPE, 2018, p. 14)

Asimismo, la tasa de rotación representó un total de 144 mil 291 transiciones laborales. En donde se puede identificar los siguientes datos:

**Tabla 1**

*Ramas Económicas con Mayores tasas de Rotación en el Perú*

| <b>Actividad</b>                | <b>%</b> |
|---------------------------------|----------|
| Servicios                       | 5.1      |
| Extractiva                      | 4.2      |
| Industria Manufacturera         | 3.3      |
| Comercio y Transporte           | 1.9      |
| Almacenamiento y Comunicaciones | 1.7      |

*Nota.* A continuación, se puede apreciar las ramas económicas con mayores tasas de Rotación en el Perú. Adaptado de “Estadísticas Laborales” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MTPE (2018, p. 14).

En la misma línea, es valioso identificar los motivos más resaltantes que dan pie a un alto nivel de rotación en las organizaciones del Perú para enero de 2018.

**Tabla 2**

*Causas más Representativas de Rotación en el Perú*

| <b>Motivo</b>                        | <b>%</b> |
|--------------------------------------|----------|
| Variación de la Producción           | 57.9     |
| Cubrir Puestos Vacantes              | 21.7     |
| Campañas Periódicas                  | 8.2      |
| Variación de las Exportaciones       | 5.2      |
| Ampliación de la Capacidad Instalada | 5.1      |
| Reorganización de la Empresa         | 1.9      |

*Nota.* A continuación, se puede apreciar las Causas más representativas de Rotación en el Perú en el 2018. Adaptado de “Estadísticas Laborales” por MTPE, (2018, p. 14).

En América Latina se identifica que existe una elevada rotación laboral, particularmente en los jóvenes. La rotación de personal no necesariamente es un fenómeno negativo, pero si lo es si estos caminos llevan a situaciones de empeoramiento de la situación del trabajador. Este suceso es el resultado de que el

modelo de relaciones laborales sigue cambiando constantemente de la mano del avance de la globalización y el cambio tecnológico. Actualmente hay una mayor probabilidad de que las personas no permanezcan con un empleo de por vida en la misma empresa y es necesario que se tenga en cuenta esta realidad a la hora de definir acciones concretas (Gualavisi & Oliveri, 2018). Por tal motivo, es necesario desarrollar la estabilidad laboral productiva garantizando la protección al trabajador en un ambiente de certidumbre en el mercado laboral, pero sin desalentar la creación de trabajo formal y tampoco la generación de una alta segmentación del mismo. Por otro lado, se requiere promover la generación y acumulación del capital humano en los trabajadores: encontrar incentivos para que permanezcan en sus empresas, se capaciten y se evidencien retornos en mayor productividad. Para esto se deberían generar mecanismos que contribuyan con la realización de buenos emparejamientos ente el trabajador y el puesto de trabajo y por ende, que su inserción en el mercado laboral sea acorde a las necesidades de la empresa y a las habilidades del trabajador (Gualavisi & Oliveri, 2018). Es aquí donde juegan un rol importante los servicios de empleo. Estos, así como otras políticas activas y pasivas de empleo deben orientarse a acompañar la movilidad de los trabajadores, garantizando su inserción o reinserción de manera rápida y efectiva.

Según Huachaca y Ramos (2019) mencionan que las causas más importantes de la rotación de personal “en américa latina en los últimos 10 años se basan en que el 37% está ligado a la motivación, el 26 % con el clima laboral, el 21% corresponde a satisfacción laboral y el 16% al trabajo en equipo” (p. 19).

Pasando al concepto de salario emocional, actualmente se emplea en empresas que buscan crecer sus estándares de calidad y productividad, así mismo procuran reducir los índices de ausentismo y rotación de personal, su efecto simbólico influye positivamente en como un trabajador percibe su lugar de trabajo, el reconocimiento que le otorgan satisfaciendo la necesidad de sentirse útil para la organización.

Se debe saber que el salario emocional hace referencia a aquellas recompensas no monetarias que un trabajador percibe con el objetivo de contribuir a la satisfacción de sus necesidades personales y familiares (González, 2017).

En este contexto Rocco (2009), en Chile, hace referencia al carácter necesario de conseguir un trabajo, en donde es más relevante el salario emocional que el puesto en cuestión, plantea la necesidad de poseer un mecanismo para encaminarlo como talento o capacidades que sean altamente requeridas, por lo que podría en esos casos

convertirse en solo una aspiración pasajera que pueda mantenerse en los trabajadores cuyas necesidades extrínsecas estén satisfechas.

A nivel nacional se encuentran pocas investigaciones relacionadas con el tema, destacando la de Moreno y Seminario (2016), que realizaron la investigación titulada *Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley*. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en las Tiendas por departamento Ripley, considerando como sujeto de estudio a los supervisores de las tiendas a nivel nacional, ya que estos son los que tienen una cercanía mayor a los encargados de piso, además de mantener un contacto más cercano y asimismo conociendo la realidad de sus trabajadores. Es decir, son el grupo cuyas decisiones directamente afectan el rumbo de la empresa además de representar a los trabajadores con el porcentaje más bajo de satisfacción hacia la empresa, dato obtenido de las encuestas que miden el clima laboral. Al finalizar la tesis, los investigadores lograron diseñar estrategias de fidelización y lograron identificar los beneficios que resaltan los supervisores de tiendas Ripley.

Por otro lado, durante los últimos años las telecomunicaciones en el Perú han evolucionado notablemente pasando por el desarrollo del internet a la masificación de los servicios móviles. Respecto a la legislación peruana, los servicios de telecomunicaciones se clasifican en: servicios portadores, servicios finales, servicios de difusión y servicios de valor añadido (Ministerio de Transporte y Comunicaciones MTC, 2010). De tal manera se clasifican en servicios públicos, privados y privados de interés público. Los servicios finales se clasifican con relación a su modalidad de operación: fijos o móviles. Los servicios más importantes del rubro son: telefonía fija, telefonía móvil, televisión de paga y servicio de internet fijo.

Respecto a lo que señala el INEI (Organismo encargado de difundir estadística oficial peruana), señala al sector de telecomunicaciones como representante del 8.6% del Producto Bruto Interno del País. (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017)

Continuando en la misma línea, el estudio de Osiptel a nivel nacional menciona que el servicio público móvil alcanzó mayores niveles de satisfacción. Por tal motivo esta organización identificó que más de la mitad (54%) de los usuarios se sintió totalmente satisfecho con el servicio. En Lima, esta calificación fue la más alta (61%) respecto a la región oriente (56%), norte (54%), sur (47%) y centro (43%). De otro

lado, la región centro expresó una mayor insatisfacción (10%) en comparación con el resto de las regiones. En tanto, la empresa Entel fue la que consiguió una mayor satisfacción (65%) de sus usuarios. (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones OPSITEL, 2021).

De igual manera, el análisis respecto a la satisfacción de los usuarios en el Perú hacia los diferentes servicios brindados en el sector de las telecomunicaciones, arrojaron los siguientes datos. El servicio de acceso a Internet fijo, el 33% de usuarios encuestados declaró estar totalmente satisfecho con el servicio, mientras que un 53% expresó estar medianamente satisfecho y un 14% declaró su insatisfacción. Revisado por regiones, existen más usuarios totalmente satisfechos en la región oriente (40%) que en las regiones norte (35%), Lima (34%), centro (29%) y sur (29%). Analizando por empresa operadora, los resultados de Claro (41%) y Entel (38%) presentaron mayor porcentaje de usuarios totalmente satisfechos, en comparación con los usuarios de Movistar (29%), quienes además expresan una mayor insatisfacción (16%) respecto a sus competidores (11%) (Osiptel, 2021).

Asimismo, el Enfoque hacia la satisfacción del usuario con el servicio de telefonía fija indica los siguientes datos. Cerca de la mitad de los usuarios (48%) señaló su total satisfacción con el servicio de telefonía fija, mientras que un 41% consideró estar medianamente satisfechos y un 11% señaló su insatisfacción. Además, la región oriente fue la que mayor porcentaje de usuarios totalmente satisfechos (73%) experimentó, por encima de Lima (52%), norte (43%), sur (37%) y centro (34%) del país. Por el contrario, la región centro fue la más insatisfecha (23%). Los usuarios más contentos con el servicio contratado fueron los de Entel, con un 72% de usuarios totalmente satisfechos (Osiptel, 2021).

Sobre la satisfacción en televisión Paga, se puede identificar que este servicio contó con una buena acogida por parte de los usuarios ya que, el 52% declaró su total satisfacción, un 38% su mediana satisfacción y un 9% su insatisfacción. Nuevamente, los usuarios de la región oriente fueron los más satisfechos (71%) en comparación con las regiones norte (56%), Lima (52%), sur (50%) y centro (43%) del territorio nacional. Con el 70% de satisfacción, la operadora DIRECTV superó los resultados de sus competidores Claro (49%) y Movistar (41%) en este indicador (Osiptel, 2021).

En ese sentido, Móvil Connect Perú S.A.C empresa Arequipeña que fue fundada en agosto del 2017, incursiona en el rubro de las telecomunicaciones como distribuidor

autorizado de claro (DAC), sector que evoluciona constantemente en el plano nacional y mundial. Decide brindar al público arequipeño un servicio de calidad diferenciado, buscando el beneficio, satisfacción y bienestar de la empresa y el cliente mediante el servicio pre y post venta.

Actualmente la empresa cuenta con 77 trabajadores divididos en: área gerencial (2 trabajadores), área administrativa (5 trabajadores), área de Marketing (2 trabajadores) y área de finanzas (1 trabajador), área de ventas (60 trabajadores).

El área de ventas es un sector fundamental es por ello que se procura elegir personal emprendedor, resiliente y optimista, el cual recibe capacitaciones constantes por parte de Claro para que puedan estar al tanto de las nuevas ofertas que se lanzan al mercado y por parte de la empresa para poder mejorar las estrategias de captación del cliente y técnicas de venta. La forma en cómo se realiza el trabajo reside en que los asesores comerciales captan a los posibles clientes ya sea en la vía pública o por sitios web y desde el centro de operaciones de la empresa le brindan al asesor todo el apoyo correspondiente a coberturas (Zonas en las que tenemos cobertura claro), precios, promociones y con el seguimiento de la venta desde el ingreso hasta la instalación de esta y con servicios post-venta.

El problema radica en que en la empresa Móvil Connect S.A.C cuenta con índices significativos de rotación de personal en su área de ventas, específicamente con sus asesores comerciales los cuales no cuentan con un sueldo fijo y perciben monetariamente lo que venden, se puede identificar que en ciertas ocasiones hay temporadas bajas, el vendedor no cuenta con estrategias de venta claras, esto hace que en ciertos meses perciba una menor cantidad, lo cual desmotiva al asesor comercial y origina que renuncie al trabajo por un periodo, no definitivamente, ya que se puede identificar que después de un lapso de tiempo este vuelve a retomar su trabajo como asesor comercial. Es por esto que el salario emocional se presenta como una alternativa interesante, los beneficios de implementarla son atractivos en cuanto a dar a conocer al trabajador la importancia de su trabajo para la organización y buscar que este se encuentre motivado y así reducir la rotación.

Por consiguiente, la presente investigación se diferencia por emplear la variable salario emocional en el rubro de las telecomunicaciones en la ciudad de Arequipa como una forma de conocer la percepción de la alta rotación de asesores comerciales en un Distribuidor Autorizado de Claro. La presente investigación analizará la correlación que

exista entre los mediadores de rotación de personal y el salario emocional.

### 2.1.Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencias Económicas y Administrativas
- Área: Escuela Profesional de Administración de Empresas
- Línea: Gestión del talento humano

### 2.2.Tipo de problema

La investigación es del tipo Básica ya que se origina en un marco teórico y permanece en él, con la finalidad de incrementar conocimientos científicos previos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (Bernal, 2010). Por tal motivo no se va a manipular las variables y se busca aceptar o rechazar una hipótesis de investigación según los resultados obtenidos, apoyados en la teoría y resultados similares. Es de nivel correlacional- transversal puesto que se busca identificar el grado de relación entre las variables y es transversal a recopilar los datos en un único periodo de tiempo.

### 2.3.Variables

#### 2.3.1. Análisis de variables:

**Variable Independiente - Rotación de Personal:** Describe la acción del colaborador de la organización de manera voluntaria. Se identifica con el número de bajas del personal que se da en un periodo (García et al., 2020).

**Variable Dependiente - Salario Emocional:** Es considerado como los componentes que logran el contentamiento en el colaborador como la mejora del bienestar emocional y permiten su desarrollo profesional, obteniendo la mejora continua de las habilidades que presentan los diferentes colaboradores y por ende un aumento significativo en el desempeño de la actividad a realizar (Salvador-Moreno, 2021).

### 2.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables*

| <b>Variables</b>                    | <b>Dimensión</b>     | <b>Indicadores</b>                       | <b>Nro. de Ítems</b> | <b>Instrumento</b> | <b>Escala de medición</b> |
|-------------------------------------|----------------------|--|----------------------|--------------------|---------------------------|
| Variable 1:<br>Rotación de personal | Factores extrínsecos | – Relación con los compañeros de trabajo | – 3 ítems            | Cuestionario       | Ordinal                   |
|                                     |                      | – Relación con el equipo de trabajo      | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Relación con el jefe                   | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Participación                          | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Supervisión                            | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Respeto                                | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Salarios y prestaciones                | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Estímulos                              | – 3 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Capacitación                           | – 3 ítems            |                    |                           |
| Variable 2:<br>Salario emocional    | Salario              | – Ambiente                               | – 6 ítems            | Cuestionario       | Ordinal                   |
|                                     |                      | – Desarrollo profesional                 | – 6 ítems            |                    |                           |
|                                     |                      | – Flexibilidad                           | – 6 ítems            |                    |                           |

*Nota:* En la tabla se presenta la Operacionalización de variables. Adaptado de “Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19” por S. García, G. Ramírez y J. Aranibar (2020) y de J. Salvador-Moreno, M. Torrens-Pérez, V. Vega-Falcón y D. Noroña-Salcedo, 2021

### 2.3.3. Matriz de Consistencia

**Tabla 4**

*Matriz de Consistencia*

| <u>Preguntas de investigación</u>  | <u>Objetivos de la investigación</u>   | <u>Hipótesis</u>   | <u>Variables</u>           | <u>Indicadores</u>  |
|--|--|--|----------------------------|---|
| <b><u>Pregunta General</u></b>   | <b><u>Objetivo General</u></b>   | <b><u>Hipótesis general</u></b>  | <b><u>Variable Uno</u></b> |   |
| ¿Cuál es la relación entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022? | Determinar la relación entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022. | Existe una correlación entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.<br><b>Hipótesis específicas</b> | Rotación de Personal       | de – Relación compañeros<br>– Relación con el equipo<br>– Relación con el jefe<br>– Participación<br>– Supervisión<br>– Respeto<br>– Salarios/Estímulos<br>– Capacitación |
| <b><u>Preguntas específicas</u></b>  | <b><u>Objetivos específicos</u></b>  |  | <b><u>Variable Dos</u></b> | <b><u>Indicadores</u></b>   |
| – ¿Cómo se presentan los mediadores de rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?                          | – Analizar los mediadores de la rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022                                    | – Existe rotación de personal en el área comercial de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.   | Salario Emocional          | – Ambiente<br>– Desarrollo profesional<br>– Flexibilidad  |
| – ¿Cómo se presenta el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?   | – Describir el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022  | – La empresa Móvil Connect emplea el salario emocional en sus asesores comerciales en Arequipa, 2022.  |                            |   |
| – ¿Cuál es la relación entre compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?            | – Precisar la relación entre compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022               | – Existe una relación positiva y significativa entre los compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.                  |                            |   |
| – ¿Cuál es la relación entre equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?                | – Indicar la relación entre equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022                    | – Existe una relación positiva y significativa entre el equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.                       |                            |   |
| – ¿Cuál es la relación con el jefe y   | – Precisar la relación con el jefe y   | – Existe una relación positiva y significativa entre el jefe y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.                                    |                            |   |
|  |  | – Existe una relación positiva y significativa entre la participación y el salario emocional   |                            |   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>El salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la relación entre la participación y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre supervisión y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre respeto y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre salarios y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre estímulos y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Cuál es la relación entre capacitación y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> <li>- ¿Qué dimensión del salario emocional posee mayor significancia con rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?</li> </ul> | <p>el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar la relación entre la participación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</li> <li>- Analizar la relación entre la supervisión y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2002</li> <li>- Precisar la relación entre el respeto y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</li> <li>- Indicar la relación entre salarios y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</li> <li>- Precisar la relación entre los estímulos y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</li> <li>- Analizar la relación entre la capacitación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2002</li> <li>- Identificar la dimensión del salario emocional que posea mayor correlación con rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una relación positiva y significativa entre la supervisión y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una relación positiva y significativa entre el respeto y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una relación positiva y significativa entre salarios y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una relación positiva y significativa entre los estímulos y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una relación positiva y significativa entre la capacitación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> <li>- Existe una dimensión del salario emocional que tiene una mayor correlación positiva y significativa con la variable rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.</li> </ul> |
|--|---|---|

Nota. En la tabla 2 se observa la matriz de consistencia del presente trabajo de investigación. Adaptación propia en base a la investigación realizada el 2022.

## 2.4. Interrogantes Básicas

### 2.4.1. Interrogante General

¿Cuál es la relación entre los mediadores de la rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

### 2.4.1. Interrogantes Específicas

¿Cómo se presenta los mediadores de rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cómo se presenta el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación con el jefe y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre participación y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre supervisión y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre el respeto y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre salarios y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre los estímulos y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Cuál es la relación entre la capacitación y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

¿Qué dimensión del salario emocional posee mayor significancia con la variable rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022?

### **3. Justificación**

#### **3.1. Justificación teórica**

La presente investigación está dentro de la corriente filosófica del humanismo, en donde se busca establecer una psicología que se centre en los problemas humanos. Entre los autores que más resaltan o que se han involucrado en el desarrollo del movimiento humanista de la psicología, haré referencia en el presente estudio a los siguientes: Abraham Maslow, con su teoría Jerarquía de las Necesidades, Frederick Herzberg, con su teoría Bi-factorial, la misma que nos permitirá determinar cuáles son los factores tanto higiénicos como motivadores que se dan en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, con la finalidad de identificar como estos afectan a la rotación de personal y como el salario emocional puede influir de manera positiva para contrarrestar la rotación.

#### **3.2. Justificación metodológica**

Se justifica metodológicamente al emplear como técnica de recolección de datos la encuesta, los datos obtenidos serán acumulados en una hoja de cálculo Excel, los cuales poseerán la confiabilidad a través del alfa de Cronbach. Por consiguiente, se trabajará con el programa estadístico SPSS versión 25, luego de ello se realizará la prueba de normalidad para determinar el método que se utilizará ya sea Spearman o Pearson y finalmente se dará a conocer el nivel de asociación que existe entre las variables para su posterior interpretación.

#### **3.3. Justificación práctica**

En la justificación práctica de la presente investigación tiene como logro hacer posible que la empresa de telecomunicaciones Móvil Connect reduzca sus niveles de rotación en el corto y mediano plazo, por consiguiente, la empresa podrá cumplir con sus estándares de ventas establecidos a principio de año y así mismo obtener una buena reputación en el mercado laboral arequipeño y por lo tanto poder atraer a otros trabajadores.

### 3.4. Justificación personal

Como justificación personal la investigación permitirá que haga realidad un objetivo de vida planificado hace años, que me permitirá obtener mejores oportunidades laborales y en cuanto al plano personal tener la satisfacción de obtener el título de licenciado en Administración de empresas y así continuar con estudios de posgrado que me permitan desenvolverse de forma idónea en el ámbito personal y profesional.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los mediadores de la rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Describir el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Precisar la relación entre compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Indicar la relación entre equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Precisar la relación con el jefe y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Indicar la relación entre la participación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Analizar la relación entre la supervisión y el salario emocional en

asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

- Precisar la relación entre el respeto y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Indicar la relación entre salarios y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Precisar la relación entre los estímulos y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Analizar la relación entre la capacitación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Identificar la dimensión del salario emocional que posea mayor correlación con la variable rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

## 5. Marco Teórico

### 5.1. Rotación de Personal

Es valioso tener como referencia a uno de los pioneros en utilizar el término “rotación laboral” y describirlo como lo hizo Douglas (1918) en donde el autor describió la rotación laboral como una transformación veloz de puesto a puesto que se vio potenciado debido a la revolución industrial. Menciona también que dicha revolución incrementó la rotación laboral en al menos cuatro formas distintas, siendo la migración la más resaltante.

Posteriormente, se hace referencia a otro destacado autor Reyes (1986) este señor es uno de los pioneros en diferenciar los trabajadores que se retiran de la empresa, pero son sustituidos, con los empleados que tras su salida no fueron sustituidos dejando el puesto vacante. De esta manera, para identificar los niveles de rotación de personal, considerar aquellos trabajadores que se retiran de la organización pero que no fueron sustituidos es una acción nula, ya que se puede identificar como un caso de reajuste o reducción del personal más no como rotación. De igual manera los trabajadores que ingresan a la empresa, pero no

sustituyen a trabajadores antiguos. Se considera como una situación de crecimiento organizacional.

La siguiente teoría a tener en cuenta es la de Pigors y Myers (1960) lo valioso de esta teoría es que es la originaria de términos de rotación evitable y rotación inevitable. En el texto *Administración de Personal: un punto de vista y método*, de mencionados autores, se identifica a la rotación del personal como el grado de fluctuación interna de los empleados, ya sea este evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Esta rotación puede dividirse en dos clases y son las siguientes:

- Entrada y salida de la compañía (tiempo de trabajo): Provoca la estabilidad de la compañía ocasionando que esta circulación de empleados beneficie al nuevo integrante que recién se incorpora a la empresa.
- Intercambio de empleados en la organización (fluctuación interna): Esta puede mejorar a la organización tras la formación de equipos sólidos de trabajo conformados por trabajadores que oscilaron dentro de la empresa.

A continuación, Montalvo y Meza (2018) lo definen como el intercambio de personal que se genera entre los diferentes rubros de mercado, generalmente como consecuencia de desvinculaciones dadas entre el empleador y el trabajador. Los autores añaden que la rotación de personal es también una forma de fuga de talentos que a la larga representa costos elevados para la empresa. Es importante mencionar que dicha pérdida de talentos es perjudicial para cualquier organización, ya que una de las prioridades en cualquier área de trabajo es contar con personal calificado que realice sus funciones de manera eficaz y así contribuir al logro de objetivos del área y por consiguiente de la organización. Tener un alto índice de rotación de personal implica la contratación de nuevos trabajadores y sus respectivas capacitaciones respecto a la función que se va a realizar, con esto quiero enfocarme en que nuevos ingresos de personal involucran que este requiera de un tiempo para adecuarse al nuevo puesto de trabajo lo cual puede ser un factor negativo en comparación a un trabajador que lleva tiempo en la organización y por lo tanto conoce perfectamente la función que tiene que realizar.

Sin embargo, el autor más destacado para efectos de esta investigación, es

Chiavenato (2000) que define la rotación de personal como la diferencia entre la cantidad de personas que ingresan a laborar en una empresa y el número de personas que dejan de trabajar en ella, ya sea por motivo de renuncia o despido. Definitivamente tener registrado cuantas personas ingresan y cuantas personas se retiran de su puesto de trabajo es información relevante ya que así el área de personal podrá identificar posibles factores que estén influyendo de manera directa en la salida de trabajadores como en su permanencia.

#### 5.1.1. Características

La rotación de personal es un fenómeno que se da en distintos niveles empresariales, es por eso que sus características se desarrollan desde diferentes perspectivas, Chiavenato (2000) menciona las siguientes:

La rotación de personal tiene como una de sus características el hecho de que las personas que migran de un trabajo a otro tienden a desarrollar y potencializar habilidades que incluso no eran conocidas por ellas mismas. Analizando esta característica podemos identificar que el trabajador en cierto modo sale beneficiado por ingresar a una nueva organización tras la salida de su anterior centro laboral, ya que este contará con conocimiento e información previa, que le ayudará al desarrollo de sus habilidades innatas, lo cual puede influenciar en un desenvolvimiento productivo en sus nuevas funciones.

La rotación de personal se caracteriza por ser integradora, es decir, permite que el personal nuevo aprenda del personal antiguo, y viceversa. Generalmente, hay una tendencia negativa con respecto a la rotación de personal, en donde se suele creer que es un desintegrador de equipos o grupos de trabajo, sin tener en cuenta que la salida de un trabajador no siempre se debe a una diferencia entre trabajador y políticas de la empresa. Viéndolo desde otra perspectiva podemos hallar que es una gran oportunidad para los trabajadores nuevos y antiguos en donde puedan compartir y ayudarse mutuamente con la finalidad de crear un buen clima laboral en donde se priorizará el trabajo en equipo.

El crecimiento de la empresa en cuanto a innovación es un rasgo característico de la rotación de personal, pues el personal nuevo generalmente aporta ideas interesantes a la organización. Actualmente la innovación es una característica muy demandada en el mundo globalizado, ya que esta permite que las organizaciones cuenten con su propio sello distintivo, lo cual hará que se manifieste en ideas innovadoras con propósito de mejora continua. Otra característica de la rotación de personal es la diferencia en el trato que reciben los trabajadores que rotan, hay empresas que dan un trato justo a sus trabajadores mientras que otras los explotan. Lamentablemente muchas organizaciones no cuentan con un equilibrio proporcional entre función a realizar por parte del trabajador y remuneración lo cual desemboca en una alta rotación de personal, poca motivación y stress laboral continuo.

La rotación de personal se caracteriza también por generar altos costos para la empresa, principalmente costos de desvinculación, costos de contratación, costos de capacitación, y costos de improductividad. Por tales motivos las organizaciones buscan tener sus índices de rotación controlados debido a los grandes costos que conlleva la salida de trabajadores y entrada de nuevos.

La rotación de personal podría llegar a desequilibrar la cultura organizacional debido a los constantes cambios en los estilos de personal. Este factor merece que se le preste la atención correspondiente ya que culturas organizacionales fuertes otorgan muchos beneficios para el cumplimiento de los objetivos planificados sobre todo en la forma en la que se conseguirán dichas metas, por lo tanto el ingreso permanente de nuevos trabajadores es un potencial riesgo que afecta directamente a la cultura organizacional de cualquier entidad, ya que el ingreso de estos trabajadores vienen de por sí con sus propios valores, principios, formas de hacer las cosas, entre otros.

### 5.1.2. Tipos de Rotación de Personal

Para hacer un estudio práctico sobre rotación de personal se tomará en cuenta la clasificación realizada por Chiavenato (2009) quien a rasgos generales considera dos tipos: la rotación interna y la rotación externa.

#### a. Rotación interna:

La rotación interna se presenta cuando los trabajadores migran de puesto de trabajo, pero dentro de la misma empresa, es decir, no cambian de empleo de manera radical, sino solo en cuanto a sus funciones laborales internas y en algunos casos, sus jefes directos (Chiavenato, 2009). Siguiendo esta línea, es claro identificar la pérdida de motivación por parte de los trabajadores, al permanecer en un mismo puesto de trabajo durante mucho tiempo. La rotación interna ocasiona un nuevo escenario para el trabajador y con esto nuevas responsabilidades que desafían al empleado a aprender y adaptarse, por tal motivo esta es una excelente herramienta para disminuir el aburrimiento y agotamiento, con la finalidad de aumentar la productividad.

Dentro de la rotación interna, Chiavenato (2009) considera cuatro subtipos de rotación interna:

- **Rotación interna de transferencia:** Ocurre cuando el trabajador es trasladado de un área de trabajo a otra, pero mantiene su sueldo y jerarquía dentro de la empresa. Este tipo de rotación interna tiene como uno de sus principales propósitos, el hecho de que el trabajador pueda tener un conocimiento más amplio de los diferentes pasos a seguir en el proceso de producir determinado producto o servicio, como también conocer las diferentes áreas de trabajo involucradas en la consecución de los objetivos planteados.
- **Rotación interna por ascensos:** Ocurre cuando el trabajador es cambiado de su puesto de trabajo a otro, con un respectivo incremento de sueldo y mayor jerarquía dentro de la empresa. Generalmente este tipo de rotación

interna se da por que el trabajador ha venido cumpliendo sus funciones de manera eficaz por lo tanto como recompensa a dicho esfuerzo se le otorga la posibilidad de adquirir otras responsabilidades y por lo tanto un ascenso en la jerarquía de la empresa, se puede identificar el termino línea de carrera estrechamente vinculado a este tipo de rotación.

- **Rotación interna por promociones:** Se considera este tipo de rotación cuando el empleado recibe un incremento en su sueldo, pero sin cambiar su puesto de trabajo, normalmente ocurre cuando hay un motivo especial como el reconocimiento de algún logro, y por ende, el empleado sube también de categoría dentro de su centro de trabajo. En la actualidad es común ver que independientemente de las diferentes áreas en una organización cada una de ellas cuenta con estímulos propios, con lo cual se estimula al trabajador a realizar sus funciones de la mejor manera posible y recompensar al mejor esfuerzo con distintos estímulos en dónde uno de ellos es el aumento salarial. Este contexto se puede visualizar claramente en el área de ventas en dónde se recompensará al mejor vendedor.
- **Rotación interna por descensos:** Este tipo de rotación se presenta cuando el trabajador pasa de un puesto superior a uno inferior, por tal motivo percibe un sueldo menor y su categoría desciende. Este tipo de rotación suele ser perjudicial para el trabajador por razones tácitas, pero es importante mencionar que este tipo de decisiones es el producto de un bajo rendimiento o un error grave cometido por el trabajador que no puede ser pasado por alto y que generalmente también concluyen en la separación definitiva del trabajador.

**b. Rotación externa:**

La rotación externa de personal se presenta cuando los empleados

salen definitivamente de su centro laboral, generalmente es por caso de despido o renuncias para pasar a formar parte de otra organización, sin embargo, los casos de jubilación, incapacidad permanente física o mental, y fallecimiento, también son consideradas causas de rotación externa de personal (Chiavenato, 2009). Siguiendo esta línea la literatura técnica las define como altas y bajas de persona (Chiavenato, 2017); en contraste con diferentes autores que lo denominan como “desvinculación de personal” (Cabrera et al., 2001).

### 5.1.3. Diagnóstico de las Causas de Rotación de Personal

La rotación de personal tiene su origen en diferentes causas, al respecto, Montalvo y Meza (2018) señalan que dichas causas pueden ser internas o externas; dentro de las causas internas se encuentran principalmente el sistema de pagos de sueldos según las normas vigentes del país, las oportunidades de crecimiento que el trabajador encuentra dentro de su ámbito laboral, la buena salud física y psicológica del empleado, la cultura organizacional, la capacitación y supervisión constantes en cada área de la empresa; dentro de las causas externas se encuentran aspectos económicos como las fluctuaciones de la oferta y la demanda. Por otro lado, tenemos que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, provocado por factores internos o externos que influyen en la actitud y el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Chiavenato, 2011). Por consiguiente, el problema reside en la capacidad para saber gestionar las causas que la condicionan tanto interna como externamente. Por tal motivo, utilizando un análisis interno y externo en una organización, se puede identificar los factores más influyentes en el índice de rotación de personal, no únicamente identificando los problemas internos que repelen a los trabajadores sino también aquellos factores externos a la organización que son más complicados de manejar.

### 5.1.4. Factores que influyen en la Rotación de Personal

Si bien, las causas mencionadas anteriormente son el origen principal de la rotación de personal, existen ciertos factores que contribuyen a incrementar los porcentajes de rotación de personal, Chiavenato (2000) considera que los factores más influyentes son los siguientes:

- El trato que recibe el empleado y la forma en cómo se

relaciona con sus compañeros de trabajo es uno de los factores que mueven al empleado a quedarse en dicha empresa o cambiar de trabajo. Este factor es muy importante para las organizaciones y por lo tanto es necesario que se fomente actividades en donde los trabajadores tengan la posibilidad de interactuar unos con otros y de tal manera ir consolidando un buen clima laboral, que destaque por la buena comunicación, identificación con la organización, pertenencia al área de trabajo y trabajo en equipo. Por otro lado, es importante mencionar que la consolidación de un buen clima laboral es más valorada que un buen salario por parte de los empleados.

- La insuficiente capacidad de recursos económicos por parte de la empresa, por lo que le es imposible continuar cubriendo los costos por sueldos de personal cada mes. Este factor es una realidad que sucede en muchas organizaciones y es provocada por diferentes factores entre los cuales uno de los más importantes es la incorrecta planificación estratégica de los objetivos a conseguir lo cual desencadena en una reducción de personal.
- La mala gestión del área de recursos humanos. Es fundamental que las organizaciones cuenten con un trabajo eficiente y eficaz por parte de su área de recursos humanos ya que de esta forma se puede conseguir que el trabajador esté a gusto en sus funciones laborales mediante los siguientes factores. La selección del personal, puede analizar cuál es la persona indicada para el puesto vacante, y de esta manera reducir la rotación. Ofrecer planes de carrera y promoción profesional es relevante ya que así los trabajadores podrán adquirir la experiencia necesaria para poder estar preparados ante un posible asenso y de esta manera conseguir que el trabajador se sienta estimulado a

permanecer en la organización.

- Sueldos demasiados bajos o por debajo del salario mínimo. Este factor es uno de los más recurrentes que generan altos índices de rotación, en donde la insatisfacción por parte del trabajador es percibida como una desigualdad entre las funciones que realiza y la remuneración que recibe. Esto con el pasar del tiempo es un gasto para la organización que implica la generación constante de seleccionar y capacitar al nuevo personal.
- La inestabilidad laboral o ausencia de un seguro de salud promueve la constante rotación de personal, generando a largo plazo aún más inestabilidad dentro de la organización. El que las organizaciones procuren mantener una estabilidad constante y el hecho de tener al personal en plantilla y por lo tanto que este reciba su seguro de salud, son actividades bien percibidas por el trabajador, que harán que este se sienta más motivado en sus funciones al sentirse más identificado con la organización.
- La insatisfacción laboral, principalmente a causa de la poca motivación que recibe el empleado por parte del empleador. Hoy en día se puede identificar una carencia de líderes dentro de las organizaciones, lo cual implica que la relación entre trabajador y jefe sea muy básica, en donde el encargado de un grupo humano se limite a dar solo órdenes y a controlar que estas se ejecuten de la mejor manera. Dejando de lado muchos otros factores como hacer énfasis en la importancia de la labor que ejecuta el trabajador, el establecimiento claro de objetivos a corto y largo plazo, la percepción de que se trabaja como un equipo, el que el trabajador sienta que realmente puede contar con su jefe y entre otros. Los cuales beneficiarían a que el trabajador se sienta motivado a cumplir sus funciones de manera excepcional.

- El bajo rendimiento o desempeño laboral. En la mayoría de casos es consecuencia de la desmotivación por parte del trabajador. Es por esto de la importancia de un área de recursos humanos eficaz y de la existencia de líderes dentro de la organización con el propósito de velar por las necesidades del trabajador para que así este pueda desenvolverse de manera correcta y mejorar su rendimiento.
- Aumento de las expectativas del trabajador, lo que lo lleva a migrar a otra empresa donde encuentre mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. La importancia de ofrecer línea de carrera a los trabajadores, es un estímulo en donde el trabajador podrá aspirar a ocupar puestos más significativos y por lo tanto otros beneficios como el aumento remunerativo. Por tal motivo la satisfacción del empleado aumentara y se reflejara en sus ganas de permanecer más tiempo dentro de la organización.
- Expectativas demasiado altas por parte de la empresa, lo que hace que ningún trabajador se mantenga durante mucho tiempo y constantemente se va rotando de personal. Se puede identificar que en determinadas situaciones la presión ejercida hacia los trabajadores es excesiva ya que constantemente se le exige al trabajador a que cumpla objetivos poco realistas en función al tiempo y herramientas determinadas. Lo que definitivamente termina en la generación de inconformidad del trabajador que se verá obligado a buscar nuevas alternativas.
- Depresión e inestabilidad emocional en la vida de los trabajadores. Este factor puede que tenga sus raíces fuera de la organización y que definitivamente repercutirá en el desempeño laboral. Por lo tanto, ya que la función de recursos humanos es velar por el bien estar del trabajador podría optar como una alternativa contar con un

profesional de la psicología al que pueda asistir cualquier trabajador que lo requiera con el propósito de brindarle soporte moral y así este pueda resistir a la idea de abandonar la organización y por lo tanto bajar los índices de rotación.

- La infraestructura y demás elementos físicos que conforman el lugar donde se trabaja. La relevancia de contar con espacios amplios, bien distribuidos, buena iluminación, buena ventilación, limpieza diaria, influyen directamente al desempeño del trabajador y su sentido de pertenencia hacia la organización en donde este se sienta cómodo al realizar sus funciones en espacios apropiados lo cual repercutirá directamente a que este quiera continuar dentro de la organización.

Cabe resaltar que esta lista de factores puede alargarse aún más, o perfeccionarse, puesto que en la realidad varios empleados y empleadores tienden a ocultar los motivos reales por los que cambian de trabajo o rotan personal (Chiavenato, 2000).

#### 5.1.5. Mediadores de la rotación de personal

Tomando en cuenta la teoría de Herzberg (1959) conocida como motivación-higiene, se identifica nueve dimensiones en el factor higiene también denominados factores extrínsecos.

##### a. Trabajo en sí mismo

El Trabajo en sí mismo es un concepto relevante ya que brinda información necesaria para analizar la satisfacción laboral y por ende analizar de mejor manera la rotación de personal que se pueda dar en una organización. Por lo tanto, según Díaz (2012) menciona que la satisfacción laboral es la postura general de una persona hacia su trabajo y

esta se conforma por tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. Si una organización pretende desarrollar estrategias de satisfacción laboral es importante que aborde los tres componentes. Además, se identifican variables que generan satisfacción en el trabajo, tenemos como principal variable el bienestar subjetivo, el compromiso organizacional, la implicación laboral, el compromiso individual, prosperidad, vigor y afecto en el trabajo (Fisher, 2010).

Bajo este contexto es importante mencionar, que la labor en si misma que realiza el trabajador no es tan influyente como los factores externos que la acompañan al momento de decidir si debe continuar o retirarse de la organización. Con esto quiero hacer referencia a lo que es más influyente para que el trabajador continúe en sus funciones laborales y notoriamente destaca el bienestar general del empleado. Esto implica factores como el clima laboral que se presenta dentro de la organización, las políticas y principios que se desarrollan con la finalidad de que el trabajador se sienta identificado y por lo tanto obtener el compromiso individual. Todo lo mencionado anteriormente va a influir en los índices de rotación que pueda presentarse en cada empresa.

Asimismo, producir satisfacción laboral aumenta los factores intrínsecos e higiénicos de las personas, en este sentido, cuando se tiene personal satisfecho, se anima directamente a la organización, mediante trabajadores dispuestos a actuar con motivación y buscar los objetivos establecidos. De esta manera, teniendo en cuenta a Salessi (2014) describe que mejorar la satisfacción incrementa las probabilidades de que los colaboradores se sientan más identificados y por tal motivo realicen actuaciones en beneficio de una empresa.

#### **b. Autorrealización**

Este concepto es y ha sido materia de estudio durante muchos años. Según Maslow (1943) menciona que “la autorrealización es el logro máximo de las necesidades humanas” (p. 68). Por consiguiente, tiene relación directa con el desarrollo del potencial humano, la aceptación de uno mismo que conlleva el apreciar nuestras virtudes y defectos, fortalecimiento de la espiritualidad en búsqueda de creer en algo que

trascienda a nuestra forma de pensar, la obtención de conocimientos y las buenas relaciones interpersonales.

Relacionando el concepto de autorrealización a la presente investigación se puede identificar como este concepto está formado en cierta medida por la satisfacción laboral que encuentra un individuo en una organización mediante el reconocimiento de sus esfuerzos laborales en donde se le reconoce los méritos alcanzados, la oportunidad de aspirar y ser preparado para nuevos desafíos dentro de la organización ocasionará que el trabajador pueda reconocer sus habilidades innatas y potenciarlas, asimismo percibir un mejor salario tanto remunerativo como emocional que le permita contar con una mejor calidad de vida para su familia.

### **c. Relación con el jefe**

La siguiente dimensión tiene relación directa con el liderazgo, ya que hoy en día podemos identificar que existen bastantes jefes de áreas más no líderes. Con respecto a Red Suma (2019) indica que la capacidad de ser un buen líder se caracteriza por su habilidad de dialogo con los demás, por conocer sus fortalezas y debilidades. Un líder debe transmitir respeto y confianza, es auténtico y honesto y siempre realiza lo que dice. Así tenemos que un líder nato “consigue que los trabajadores hagan las cosas porque quieren y no porque deben” (Red Suma, 2019, p. 3).

Es muy importante la labor de un líder dentro de una organización ya que este se encargará y velará por el bienestar de sus subordinados de tal manera que influya de manera directa en los índices de rotación de personal que puedan presentarse en una organización.

### **d. Relación con los compañeros de trabajo**

La relación entre los compañeros de trabajo es en cierta medida la unificación de todo el personal humano de cierta área u organización en un grupo que busca conseguir una meta en común.

Un equipo es un grupo de personas que tienen diferentes habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo. Los miembros de un grupo rigen su conducta en base a una serie de normas de actuación y valores compartidos.

De acuerdo con Andrade (2001) hace referencia a que trabajar en

equipo es una capacidad que tienen las personas para conseguir unidas con otros los objetivos que como grupo han establecido, en un espacio de confianza, respeto y colaboración. De por sí la misma estructura de las organizaciones está diseñada para que el trabajo lo realicen grupos de personas y no individuos aislados. Por lo tanto, buscar que se creen grupos unidos de trabajo dentro de las organizaciones afectará en cierta manera a la satisfacción del colaborador con su trabajo y por ende a la reducción de los índices de rotación que se puedan presentar en cierta organización.

#### **e. Salarios**

El concepto salario según Caldas y Triana (1957) refieren que el salario es la contraprestación que recibe el colaborador por los servicios realizados. Desde un punto de vista jurídico el salario es considerado como la remuneración que se debe al empleado por sus servicios prestados, desde un punto de vista social el salario le sirve al trabajador para poder vivir de forma honrada, atendiendo a las necesidades familiares y sociales que se le puedan presentar.

Por su parte Atehortúa (2006) indica que el salario es una contraprestación común que puede ser pagada en dinero o especie, este autor coincide con Caldas y Triana (1957), además estos autores reconocen como salario las horas extras, las primas y las bonificaciones.

Asimismo, el concepto salario, comprendido como la contraprestación económica de los servicios realizados por un trabajador. Consiste en una condición de trabajo fundamental, con una importancia evidente en la situación económica del país y de las empresas (Llompart, 2007).

Bajo este contexto Llompart (2007) menciona que el salario cuenta con una doble dimensión económica:

- Para el empleador es uno de los costes económicos de las fuerzas de producción, y por lo tanto influye directamente a la asignación óptima de recursos. Por consiguiente, el salario constituye un factor que repercute en forma significativa en el precio final del producto o servicio prestado. Por otro lado, teniendo en cuenta la óptica

empresarial, simboliza una inversión en la medida que se destinan cantidades de dinero a un factor de la producción con ánimos de recibir un beneficio.

- Para el trabajador, el salario es el precio de su fuerza de trabajo. Con este ha de satisfacer las necesidades propias y las de su familia, lo que enseña que los desequilibrios en el mercado de trabajo tengan valiosa consecuencia más allá de su ámbito.

El salario en la actualidad es un factor muy relevante para las personas que buscan ocupar un puesto de trabajo de ahí que la organizaciones se interesen en ofrecer vacantes bien remuneradas con la finalidad de que el colaborador identifique que su labor está siendo pagada justamente, cabe mencionar que una buena remuneración no es garantía de que el trabajador se sienta a gusto con el desempeño que realiza y por ende exista la incertidumbre de que pueda dejar el puesto de trabajo, es por eso que en la actualidad las organizaciones buscan otros horizontes como el concepto de salario emocional.

#### **f. Participación**

Con respecto a Daniel Jurburg (2019) indica que unos de los pasos a seguir para lograr el éxito y sostenibilidad en las organizaciones, es lograr un alto nivel de adhesión y participación de todos los empleados, para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos planteados. En este sentido se puede identificar que gran parte del éxito de una empresa está íntimamente ligado a que sus trabajadores se sientan parte del proceso para cumplir determinado objetivo, a que estos decidan involucrarse, a que decidan sumar y aportar con sus ideas, perspectivas, juicios, etc. Para esto es muy importante que el personal, en la mejora de sus habilidades, halle bienestar, satisfacción física, psíquica y/o emocional que sume a su desarrollo personal (crecimiento mental, social y familiar) y de tal forma adopte un grado de compromiso para con la organización.

Siguiendo esta línea Deming (2020) menciona la importancia de

hacer sentir a las personas orgullosas del trabajo que realizan, que perciban que son importantes y que con su labor contribuyen significativamente al desarrollo de una organización. Es muy importante lo citado anteriormente ya que, si se busca que el trabajador se adhiera, comprometa y participe con los objetivos de la empresa, es relevante que este se sienta valorado, que identifique que su labor o función suma, por más pequeña que esta sea. Por consiguiente esto originara que el empleado tenga esa iniciativa propia de querer aportar para que en un trabajo compartido con otras personas se pueda llegar a los objetivos propuestos a inicios de años.

#### **g. Respeto**

El respeto es una cuestión que con el pasar de los años va cobrando interés en el mundo moderno, tanto que esta palabra ha dejado de ser una incógnita para introducirse en el vocabulario de toda persona, su mínima formación en el núcleo familiar genera como consecuencia graves conflictos en los contextos en los que se interactúa.

Ahora bien, Méndez (2004) indica que la familia es autor principal de fomentar el respeto por medio del ejemplo y la diaria convivencia, para después reforzarse por medio de la enseñanza. Definitivamente el pilar fundamental de una sociedad recae en la familia ya que aquí es en donde se forman a los niños que serán el futuro del país, por lo tanto la importancia de que los gobiernos generen políticas de seguridad en donde las familias puedan contar con servicios esenciales, trabajo, educación, salud y seguridad.

Asimismo Negrón (2006) recalca que el respeto pone límites a nuestras acciones y no dejan que afecten a los demás, respetando el comportamiento de otro individuo. El valor de respetar otras formas de pensar, creencias, religiones, gustos y otras cosas, generan que se puedan crear situaciones óptimas de convivencia y trabajo.

De tal forma Cortázar (2009) expone que el uso del respeto se hace presente en el aprecio de las ideas y creencias de los compañeros, en el reconocimiento de las habilidades sin distinción de sexo y edad, el nivel económico, religión y condición física. Bajo este concepto es muy importante que dentro de una organización se tenga como valor arraigado

el respeto ya que este es creador de condiciones de trabajo optimas en donde se comprende y acepta diferentes formas de pensar y culturas. Por consiguiente creo que es relevante que las empresas tengan una cultura organizacional en donde el trabajo de cualquier empleado se respete, en donde nadie se sienta superior a otro, en donde se perciba claramente la importancia de brindar unos buenos días, de pedir por favor, de tener empatía y estar dispuesto a escuchar ideas diferentes, para que de esta manera exista un ambiente óptimo de trabajo.

#### **h. Capacitación**

Con el fin que las organizaciones puedan aspirar tener una alta competitividad y un actuar eficiente que les abra camino en la excelencia, deben dar prioridad a las necesidades del desarrollo del elemento más importante con el que cuenta una empresa: el recurso humano.

Con respecto a Fleitman (2018) menciona que la capacitación es una variable estratégica para que las organizaciones puedan ser competitivas en su sector, por lo que es una necesidad que los trabajadores sean capacitados constantemente. Es favorable que los programas de capacitación sean elaborados y puestos en ejecución en base a una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado.

En este sentido un buen plan de capacitación debe contener las habilidades, los conocimientos y las actitudes que una persona debe obtener, verificar y actualizar para poder desenvolverse de la mejor manera en sus funciones.

La finalidad de la capacitación tiene que ver con que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios por medio de un proceso paulatino de obtención de conocimiento que permita la comprensión de las nuevas actividades a realizar y así poder cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto una buena preparación, es seguridad de progreso económico y social, entre mejor esté capacitado un colaborador, este produce más y se desenvuelve mejor.

#### **i. Estímulos**

Como ya es bien conocido, la motivación que se les pueda brindar

a los trabajadores de determinada organización es fundamental para que esta logre el éxito, competitividad y una mayor calidad, ya que de esta depende que una organización logre sus objetivos planteados. Por lo tanto según Verde (2008) indica que en muchas ocasiones el rendimiento de un trabajador depende más de la motivación y la actitud que este adopte, es por ello que este tema requiere que se le brinda la importancia debida.

Por consiguiente es fundamental que el empleado sea tomado como un recurso de alto valor, debido a que este tiene el conocimiento de los procesos que se llevan en la organización. Es por ello que se le debe otorgar la importancia necesaria a sus necesidades.

Los estímulos e incentivos se presentan como técnicas para motivar a sus trabajadores ya que compensan los logros alcanzados y que estos se sientan útiles. Es importante mencionar que existen estímulos monetarios en donde el trabajador percibe un bono extra, vacaciones, tarjetas de crédito y entre otras. Sin embargo estos no son los únicos estímulos ya que existen incentivos no monetarios.

Con respecto a Bladimir (2018) menciona que cualquier incentivo no monetario consta de programas que reconozcan y certifiquen el trabajo realizado. De esta manera se aumente el interés del trabajador y pueda desenvolverse de la mejor manera y a la par que se origina una retroalimentación en donde el trabajador sabe que por una buena acción realizada esta se le va a reconocer.

Se pueden identificar los siguientes estímulos no monetarios. Informales: elogios (públicos o privados), reconocimientos (diplomas, trofeos, placas) y celebraciones (reuniones, almuerzos). Formales: cursos, beneficios, programas formales, aniversarios. Premios por logro: mejor empleado, mejor equipo de trabajo, buen servicio al cliente, mejor productividad.

## **j. Supervisión**

La supervisión en una organización es útil para identificar los procesos que tiene, mediante el reajuste e identificación en los procesos aplicados, dicho control es relevante en la toma de decisiones de la gerencia, ya que se puede establecer parámetros eficientes y eficaces para la expansión de la compañía.

Para entender un poco más de lo importante que es la supervisión Guzmán (2019) menciona que los propósitos de dicho control son cuidar de los activos que posee una compañía, reducir los posibles riesgos, así como, las posibles desviaciones que generen el incumplimiento de los objetivos. Se añade que un control interno adecuado ayuda a impulsar la productividad de la compañía en distintas áreas, logrando que los colaboradores trabajen con más ahincó, mejorando los recursos en los procesos que sean necesarios para lograr una mejor gestión laboral.

## **5.2.Remuneración**

Según el diccionario ideológico de la lengua española de Casares (1942) la palabra remuneración es considerada como un término análogo a las palabras: retribución, compensación, recompensa, asignación, pago, sueldo, salario, estipendio, jornal, entre otras. Antes de dar una definición concisa sobre remuneración, es necesario explicar cómo fue en sus inicios, al respecto, Casas (2002) señala que la idea de un trabajo remunerado surgió a raíz de la libertad de los esclavos, entonces ellos empezaban a recibir una remuneración no monetaria, sino en especies, con el tiempo la cantidad de remuneración fue tomando forma en base a los esfuerzos de cada trabajador y el tiempo que empleaba en su labor.

Tomando en cuenta las primeras formas de remuneración que existieron en la historia de la humanidad, esta puede definirse como la compensación que recibe una persona en base a sus esfuerzos físicos y mentales mientras realiza una labor para la que está capacitado, ya sea a nivel técnico o profesional, y que necesariamente implica liberación de energía (Casas, 2002). El autor continúa explicando que a pesar que en la actualidad el salario se expresa mejor en términos económicos, existen otros factores que complementan el concepto de remuneración, como la motivación, el bienestar familiar y el reconocimiento social.

Por otro lado, en el lenguaje económico se entiende por remuneración la totalidad de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios y por lo tanto algunos autores en especial, los juristas consideran la remuneración como una contraprestación.

Asimismo, la remuneración es también vista como una contraprestación por autores como Urquijo (2008) quien considera que la remuneración es el resultado de las compensaciones parciales que recibe un trabajador como producto de haber brindado su mano de obra para la realización de una obra específica.

### 5.2.1. **Importancia**

El valor fundamental de la remuneración tiene relación directa con la satisfacción en el centro laboral, la cual es entendida por otros autores como una actitud general hacia éste, más que una manera de comportarse. Por lo tanto, el grado de satisfacción estaría brindado por la semejanza entre la calidad de recompensas que obtienen los trabajadores y el monto que piensan que deberían recibir (Robbins, 1994, como se citó en Murillo et al., 2003).

Además, se menciona que el dinero es uno de los tantos otros motivadores que pueden existir, ya que otros incentivos también cumplen la misma función. Anteriormente, explica Schultz (1995) que la dirección encargada de la toma de decisiones creía que la solución era sencilla: si se buscaba motivar a los empleados, era suficiente con aumentarles el salario. Tal concepto disfrutó de fama en su momento, pero actualmente ya no es suficiente, porque existe en las personas las ganas de cumplir con otras necesidades de satisfacción. Hoy en día los empleados demandan trabajos más interesantes que cumplan con sus necesidades más profundas, las cuales tienen que ver con otros aspectos diferentes a lo económico.

Por lo tanto, según Franco (2013) la remuneración que un empleado obtiene por parte de su empresa es mucho más que dinero. No solo las necesidades económicas se satisfacen, sino que introduce otros valores relacionados que influyen en elementos de rango superior en la conocida pirámide de necesidades: seguridad, reconocimiento, status, indicador de éxito, autoestima, entre otros.

Es importante diferenciar los términos de satisfacción y motivación. Un

trabajador puede estar contento con su salario, pero esta sensación de bienestar no se establece necesariamente en un mayor rendimiento si la percepción del salario económico no se halla relacionado al esfuerzo y los resultados alcanzados (Franco, 2013).

Por último, cabe destacar que el sistema de remuneración debe ser comprendido como una parte del sistema de reconocimientos, que debe incluir tanto elementos retributivos como no económicos. La compensación es un elemento clave en la motivación y satisfacción de los trabajadores, pero puede verse afectada si no se encuentra integrada en una política global que integre: desarrollo, participación y reconocimiento.

### 5.2.2. Tipos de Remuneración

De acuerdo con Bonillo (2008) actualmente y de acuerdo a la participación o la implicación de los empleados con los objetivos de la organización, los trabajadores son remunerados o recompensados de varias maneras. No obstante, la tipología más común determina dos grandes tipos de compensación: intrínseca y extrínseca.

#### a. Remuneración Intrínseca:

Esta remuneración no depende de los planes o políticas establecidas por la organización sino de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que estos realizan. Por consiguiente, algunos empleados pueden sentirse remunerados intrínsecamente por el simple hecho de ejercer algún trabajo que le resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento y desarrollo personal (Bonillo, 2008).

Bajo este contexto los trabajadores se sentirán más satisfechos en sus labores cuando sientan que su trabajo es importante y reconocido por sus jefes, cuando perciban que su trabajo no es rutinario y por ende requiera de cierto nivel de esfuerzo, lo cual originara una sensación de desarrollo de habilidades que recae en el concepto de desarrollo profesional y por lo tanto personal.

### **b. Remuneración Extrínseca:**

Este tipo de remuneración tiene relación directa con el contenido del trabajo y el entorno en el cual se desarrolla. Estas recompensas pueden ser divididas en financieras y no financieras por lo tanto Bonilla (2008) menciona las siguientes:

**Remuneración No Financiera:** Las remuneraciones no financieras involucran aspectos que parecieran insignificantes tales como un comentario de aliento o uno en donde se felicite por la función desempeñada al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones entre compañeros de trabajo. En este sentido las organizaciones se preocupan por crear un ambiente o clima de trabajo óptimo.

**Remuneración Financiera:** Las remuneraciones financieras implican un costo o inversión de carácter monetario para los empleados, como resultado del proceso de gestionar capital humano, que se enfoca en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización.

### **5.2.3. Componentes de la remuneración**

La remuneración puede adquirir diferentes componentes, de acuerdo a su modalidad, de manera general Urquijo (2008) señala que los principales componentes de la remuneración se clasifican de la siguiente manera:

**Figura 1**  
*Componentes de la remuneración*

| Remuneración directa en efectivo  | Remuneración directa en especie   | Remuneración indirecta  |
|---|---|---|
| <p>Está compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos</li> <li>- Utilidades</li> <li>- Pagos diferenciales.</li> <li>- Pagos por sobretiempos.</li> <li>- Pagos por vacaciones.</li> <li>- Bonificaciones fijas.</li> </ul> | <p>Está compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniforme</li> <li>- Comida</li> <li>- Vivienda</li> <li>- Transporte</li> <li>- Asistencia Médica.</li> <li>- Medicinas</li> <li>- Útiles escolares</li> <li>- Becas</li> <li>- Juguetes</li> </ul> | <p>Está compuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidios</li> <li>- Ausencia de pagos</li> <li>- Días feriados</li> <li>- Periodo de descanso</li> <li>- Seguridad social</li> <li>- Planes de retiro</li> <li>- Planes de vivienda</li> <li>- Planes de ahorro</li> <li>- Seguro de vida</li> <li>- Seguros de enfermedad</li> <li>- Indemnizaciones</li> </ul> |

*Nota.* En la figura se muestra los componentes de la remuneración, según sus tipos. Adaptado de “La Remuneración Del Trabajo” por J. Urquijo, 2008.

#### 5.2.4. Políticas de Remuneración

Dentro de cada organización se implementan políticas salariales a fin de llevar un control ordenado de los pagos mensuales a los trabajadores. Tomando como referencia a Casas (2002) menciona que la política de remuneración se puede definir como el conjunto de principios, lineamientos, normas, filosofía y directrices establecidas por el área administrativa de la empresa en base a las leyes de los países en donde comercializa sus productos, específicamente en cuanto al sueldo mensual de los empleados, se refiere; dichas políticas persiguen el fin principal de brindar al empleado un salario justo que le permita tener una vida digna para él y para su familia, mientras que a nivel empresarial se busca tener el salario mensual más competitivo posible dentro del mercado.

Para establecer un buen sistema de políticas de remuneración que sea acorde a las reglas y exigencias del mercado competitivo, Casas (2002) menciona que se debe tener en cuenta los siguientes principios:

- **Uniformidad:** Si bien, cada trabajador ha de recibir un salario acorde a su aporte en la empresa, debe haber un

criterio de uniformidad que establezca un sistema de pagos en donde ningún trabajador sienta que está siendo poco valorado en términos laborales, sobre todo cuando un compañero que ejerce las mismas funciones que él, recibe un sueldo mucho mayor; este tipo de situaciones afectan finalmente el buen clima organizacional. Es por ello que resulta fundamental que cada organización cuente con su propia política remunerativa establecida clara y justamente. Por lo tanto, si un trabajador que cuenta con los mismos grados académicos que otro y que realiza la misma función deberá obtener la misma retribución económica, lo cual ocasionará un entorno de igualdad en donde las posibles creencias de favoritismo o de lo que comúnmente le llaman protegido del jefe no sea una posibilidad y por tal motivo los trabajadores podrán percibir que pueden competir entre ellos de manera justa por la obtención de un acenso.

- **Individualización:** Una buena política de remuneración implica la individualización del mismo, es decir, identificar con precisión cuál es la remuneración fija y la remuneración variable para cada trabajador. Por un lado la remuneración fija ofrece a los trabajadores determinada estabilidad con periodos constantes en sus puestos de trabajo. Cuando se acompaña esta remuneración de un programa de promoción claro, existe una gran posibilidad que se convierta en un elemento motivador. Un ejemplo bajo este contexto sería cuando un trabajador empieza percibiendo determinado sueldo, pero que después de determinado tiempo dicho salario puede aumentarse siguiendo un proceso en el tiempo regido por la obtención de metas. Por otro lado, la remuneración variable recompensa o estimula al trabajador cuando este consigue determinado resultado u objetivo. La diferencia radica en que la remuneración fija

se da respetando un proceso mientras que la variable ocurre en el momento que el trabajador consigue un objetivo.

- **Coherencia:** Debe haber coherencia entre el salario que percibe un trabajador y su desempeño laboral, sin dejar de lado el monto salarial que la empresa puede ser capaz de pagar a sus empleados en base a sus objetivos a corto y largo plazo. Siguiendo esta línea, la percepción del trabajador con respecto a su satisfacción en el trabajo se debe en parte a que este pueda reconocer que las funciones que realiza son remuneradas justamente y por lo tanto tener la posibilidad de ascender a un mejor puesto, contar con una mejor retribución. La importancia de remunerar justamente al empleado por la función que realiza, brinda un efecto satisfactorio positivo en la autorrealización de este mediante su desarrollo profesional y personal. Por lo tanto, el trabajador es capaz de identificar que se valora de forma justa su trabajo, lo que le brinda una sensación de importancia; Lo cual estimula a su rendimiento laboral y por ende a la ostentación de mejores puestos de trabajo teniendo como prioridad crecer dentro de la empresa si es que esta ofrece una línea de carrera.
- **Persistencia:** Se refiere a mantener una política remunerativa constante en la medida de lo posible, pues los constantes cambios podrían generar desconfianza en los empleados, y a larga comprometer incluso la buena reputación de la empresa. El que las organizaciones cuenten con políticas remunerativas interrumpibles es un factor de real importancia ya que el empleado tendrá la certeza de que a fin de mes podrá contar con su remuneración monetaria. Es importante identificar que la mayoría de trabajadores es responsable directo de las necesidades primarias de su familia, fundamentalmente las necesidades de alimentación, vivienda y gastos

relacionados al mantenimiento del hogar. Por lo expresado anteriormente, el hecho de que una organización tenga demoras al momento de remunerar monetariamente y que existan cambios repentinos en el sueldo pactado con el trabajador, originará una insatisfacción relevante ya que no solamente se verá afectado el empleado, sino que también su familia. Por otro lado, estos acontecimientos perjudican notablemente a la reputación de la organización ya que la experiencia compartida por parte de los trabajadores que sufrieron estos acontecimientos con sus círculos más cercanos, irá generando comentarios negativos y por consiguiente que nadie quiera entrar a laborar en dicha organización.

- **Simplicidad:** Las políticas de remuneración deben ser sencillas de comprender tanto por empleadores como empleados, pues cuando esto no ocurre se corre el riesgo de generar ineficiencia en las actividades laborales. El que las organizaciones cuenten con políticas remunerativas comprensibles, esclarecerá cuales son las remuneraciones monetarias y beneficios que podrá ganar un trabajador. Al momento de seleccionar un nuevo trabajador y pactar con este mediante un contrato es indispensable que se establezca y respete la cantidad monetaria acordada.

Por otro lado, cabe mencionar que es importante fomentar y establecer que los encargados o jefes de áreas puedan emplear remuneraciones no monetarias, menciono esto ya que muy rara vez se plantea esta remuneración en las juntas organizacionales como un beneficio necesario, por lo tanto, plantearlo de manera sencilla como otra opción será de utilidad para cualquier empresa.

- **Comunicación:** Se refiere principalmente a comunicar con exactitud toda la información que el empleador requiere acerca de su salario mensual y anual, es decir, las posibles bonificaciones a las que podría acceder, el

manejo de descuentos, permisos, etc. Independientemente del tipo de comunicación que tenga una organización, que puede ser horizontal en donde la información se da entre personas o unidades de un mismo nivel de estructura organizacional y que generalmente se da a través de presentaciones orales o también una comunicación vertical en donde se trasmite la información entre diferentes niveles de la estructura organizacional, que se da a través de escritos, memorandos y políticas, es importante que exista una comunicación clara y precisa en donde la información pertinente no se distorsione y que cumpla con la finalidad de minimizar posibles dudas del trabajador respecto a beneficios, abonos, descuentos, seguros, vacaciones, solicitudes de permiso, etc.

- **Participación:** Si bien, el área administrativa es quien determina finalmente el salario de sus trabajadores, es importante que dicho sistema y monto de pagos sea conversado con el personal, a fin de procurar un buen clima organizacional y eficiencia en las actividades productivas. La involucración del personal en temas relacionados a la determinación de objetivos a corto y largo plazo, la forma en la que se van hacer las cosas y por supuesto en la remuneración que este espera recibir es significativo, ya que desarrolla su sentido de pertenencia a un grupo humano y particularmente a un grupo de trabajo con un propósito general, lo cual aumentara su satisfacción y por lo tanto su desempeño laboral, entonces prestar importancia a la opinión del trabajador respecto a cuanto debería percibir dará una noción de un salario que deberá ser contrastado con el sueldo inicial que se pretendía ofrecer y así identificar que de alguna manera se está relativamente cerca o lejos de lo que pretende percibir el trabajador, ahora cabe mencionar que esto puede ser confuso ya que cada trabajador cuenta con un propio criterio y manera de ver las cosas.

- **Competitividad externa:** Una empresa que busca ser realmente competitiva debe procurar brindar los mejores salarios posibles del mercado a fin de contar también con el mejor equipo profesional que cuente con habilidades y destrezas más competitivas del mercado. Definitivamente el que una organización ofrezca salarios bajos con respecto a determinadas funciones laborales, traerá como consecuencia que se contrate trabajadores mediocres, con esto pretendo mencionar que un buen trabajador o profesional que cuente con las siguientes características como ser especialista en determinado tema, contar con habilidades blandas hoy en día son muy requeridas en el ámbito laboral, tener inteligencia emocional y entre otras; Ostentará percibir un sueldo apropiado a sus capacidades. Pretender ser competitivo con los salarios en el mercado laboral es pretender buscar la mejor manera de llegar a los objetivos planificados, ya que al contar con lo mejor del recurso humano de alguna forma garantiza contar con un trabajo eficaz y por otro lado también trae consigo el reconocimiento de una buena reputación de la organización.
- **Equidad:** Este principio está relacionado con la uniformidad y coherencia, se trata de buscar un nivel salarial promedio que sea equitativo para todos. La equidad entre trabajadores que realizan las mismas funciones es percibida como justa y beneficiosa para crear un buen clima laboral, es necesario mencionar que existen puestos en donde las labores requieren de otro tipo de responsabilidad por lo tanto estos puestos son remunerados con un salario mayor. En conclusión, la equidad es bien percibida, pero entre funciones igualitarias más no en puesto laborales que impliquen mayor compromiso.

### 5.3. Salario Emocional

Entre los primeros registros del concepto salario emocional se identifica a Luis María Huete en el siglo XXI. Este autor da a conocer un modelo de gestión de negocios en donde sugiere que el establecimiento de lazos emocionales con los clientes y colaboradores, generan rentabilidad y crecimiento en una organización, dicha rentabilidad por medio del bienestar del cliente y el desarrollo organizacional. Estos factores están directamente relacionados a la satisfacción del trabajador, por lo tanto, la importancia de generar valor emocional por parte de la empresa para con sus empleados. Así se desemboca en la primera definición según Huete (2003) que considera que el salario monetario no es suficiente para recompensar totalmente el trabajo de una persona, es necesario incursionar una nueva dimensión de la remuneración, es así como aparece el salario emocional, que viene a ser la buena percepción y sentimientos positivos de los trabajadores por el salario recibido en base al fruto de sus esfuerzos. A su vez, Gay (2006) define el salario emocional en términos más simples como la retribución no monetaria que el trabajador recibe muy aparte de su salario mensual.

Luego Paredes (2006) hace referencia a los intangibles que pueden ser otorgados por una entidad a manera de complemento del salario monetario, como un estimulador positivo de la satisfacción de los trabajadores, al mismo tiempo que la empresa adquiere popularidad en el mercado laboral. Por esta razón el salario emocional es un tema singular y complejo. Definitivamente es poco generalizable, pero eficaz si se adecua y flexibiliza de acuerdo a cada trabajador, ya que es notorio que cada persona cuenta con motivaciones diferentes.

Asimismo, Temple (2007) menciona que el salario emocional son todos aquellos motivos no monetarios por la que un individuo trabaja contento. La clave para que las personas estén satisfechas, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos.

De la misma forma Rocco (2009) indica que el salario emocional son todos los factores no vinculados con el sueldo económico, más bien con otro tipo de factor que pueden contribuir a incrementar la satisfacción de los trabajadores y a garantizar su permanencia en una empresa.

Es oportuno mencionar a Palomo (2010) que afirma que una recompensación justa y competitiva no es lo más significativo para una persona,

debido a que un trabajo es percibido no únicamente como una entrada salarial o con el cumplimiento de una determinada serie de actividades. El ingreso monetario siempre podrá ser superado por otra organización, es aquí en donde el salario emocional marca la diferencia y origina trabajadores leales y sinceros para con sus empresas. Por lo tanto, se considera un reto estratégico el que las empresas despierten el compromiso de las personas identificando que es lo que motiva realmente a cada trabajador.

De igual manera Gómez (2011) indica que el salario emocional es identificado como lo que la empresa puede ofrecer a los trabajadores y marcar la diferencia entre esta y la competencia.

En este sentido se puede identificar que el valor agregado que puede marcar la diferencia para que un trabajador decida permanecer y tener un sentido de lealtad es el ofrecimiento de otro tipo de remuneración que satisfaga otras necesidades.

Luego Guzmán (2018) menciona que el salario emocional es la habilidad del colaborador para elegir en relación a sus necesidades particulares, resaltando la flexibilidad como eje del mismo.

Por lo tanto el que una empresa busque satisfacer de alguna u otra manera esas necesidades particulares, obtendrá que aumente el sentido de pertenencia de un trabajador para con su empresa.

Además, Quintero (2018) establece que el salario emocional debe ser, desde la planeación estratégica de la empresa, un objetivo organizacional que se convierta en política, para que ocasione en el trabajador motivación y satisfacción al desempeñar sus funciones con placer y ganas.

### 5.3.1. Factores del Salario

Desde el principio de la humanidad, los individuos han requerido satisfacer su necesidades básicas para subsistir; de acuerdo a Arias y Heredia (2004) los primeros humanos satisficieron sus necesidades con los recursos naturales, sin embargo las necesidades fueron cambiando, a tal grado que la naturaleza comenzó a transformarse en artesanías, que en algún momento comenzaron a ser excesivas para algunas familias, dicho exceso se convirtió en una oportunidad para efectuar un intercambio de

bienes, de tal forma que los artesanos producían bienes que podían canjear por monedas, con las que a la vez adquirirían bienes (Arias & Heredia, 2004).

Es así que al producirse un intercambio de mano de obra por bienes materiales y a continuación por monedas, que nace el concepto de salario. Procede de la palabra “salarium” que significa sal. En la época romana, las actividades laborales eran recompensadas con costales de sal, dado que esta servía para poder conservar alimentos en óptimas condiciones entre una de sus funciones se encuentra que los alimentos no se deshidraten, uso que le concedía un gran valor como moneda de cambio.

Se define al salario como “La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie” (Albarrán, 2015, p. 228), que hace referencia a la retribución por la labor desempeñada evidenciado en la remuneración en cualquiera de sus formas.

Es oportuno mencionar que los gerentes y líderes empresariales establecen el salario para sus trabajadores en base a ciertos factores que influyen directamente sobre el monto que percibe cada uno, al respecto Gómez (2011) señala los siguientes factores:

- El nivel de capacitación con el que cuenta el trabajador influye en cuán alto será su sueldo y en cuánto podrá crecer profesionalmente a partir de su aporte a la empresa. Definitivamente no pueden existir sueldos igualitarios ya que este factor depende de la función o responsabilidad que tenga cada trabajador por lo tanto este requiere que se le retribuya de acuerdo a la actividad que realice.
- El nivel de identificación que siente el trabajador con la empresa es un factor psicológico que contribuye a la satisfacción del sueldo que percibe. Por esta razón las organizaciones deben contar con políticas que favorezcan a que el empleado se sienta parte de la organización, esto ocasionará que exista un mejor rendimiento laboral.
- El salario debe ser de un monto idóneo que permita tener no solo los servicios básicos para el trabajador y su

familia, sino una calidad de vida óptima. En tal sentido las organizaciones deben tratar de contar con los sueldos más competitivos del mercado para que el trabajador sienta que puede responder a sus necesidades como a las de su familia. Por otro lado, la organización contará con una buena reputación y será más atractiva laboralmente.

- Las bonificaciones son un factor complementario del salario porque ayudan al trabajador a sentirse más motivado y realizar sus labores con mayor eficacia. La importancia de ofrecer estímulos monetarios adicionales al trabajador que cumpla con una meta, cumplir con determinado número de ventas, proponer ideas innovadoras y entre otras hará que este se sienta estimulado a cumplir sus funciones de la mejor manera y a que aumente su relación de identidad con la empresa.
- El valor añadido del salario, esto quiere decir, la eliminación de barreras burocráticas que impidan optimizar el desempeño laboral y la calidad de vida de todos los empleados.

Es oportuno mencionar a Chiavenato (2017) que indica que las entidades son los sistemas abiertos que provocan satisfactores para cada uno de los interesados, de tal manera que, los empleados aportan vigor, innovación, soluciones de momentos difíciles, conocimiento técnico, fortaleza y experiencia; los empleadores ponen en juego capital, brindan dirección y propósito, para que, las dos partes originen satisfactores para proveedores, consumidores y sociedad en general. De igual modo en los planteamientos actuales, se ha encontrado que las entidades no pueden incrementar indefinidamente los salarios en determinadas cantidades cada 12 meses, con el propósito de acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad (Chiavenato, 2017).

En cuanto a los tipos de salario se puede identificar los siguientes:

**Tabla 5**

*Tipos de salario*

| Tipo de salario                 | Definición   |
|---------------------------------|--|
| Salario Mínimo interprofesional | Cantidad mínima regulada por la federación aplicable a todos los sectores y ramas de actividad.  |
| Salario Base                    | Retribución que corresponde al tiempo u obra sin considerar el desempeño del ocupante del puesto.                                      |
| Salario de convenio             | Es el salario superior al salario mínimo interprofesional, consensuado entre dos partes.   |
| Salario bruto                   | Es la cantidad total, antes de las deducciones reglamentarias.   |
| Salario Líquido                 | Es la cantidad total, después de las deducciones reglamentarias.   |
| Salario real                    | Es el poder adquisitivo o de compra del trabajador, definida por los precios de la canasta básica que consume en relación con salario. |
| Salario indirecto               | Prestaciones que la Ley establece como mínimas y gratificaciones que la misma empresa establece con fines motivacionales               |

*Nota.* En la figura se muestra los tipos de salario con base en Albarrán, 2015, pp. 228-229; Arias y Heredia, 2004, p. 540; Chiavenato, 2017, p. 283. Adaptación propia, 2022

### 5.3.2. Dimensiones del salario emocional

Para las dimensiones del salario emocional se va tomar el instrumento de Salvador-Moreno (2021) el cual posee tres dimensiones:

#### a. Ambiente laboral

Este concepto en la actualidad es un factor determinante en la satisfacción de un colaborador, es por eso que muchas organizaciones buscan un ambiente laboral más humano, que viene a ser el resultado de la calidad de vida laboral que cubra las necesidades básicas de los colaboradores, persigue aprovechar sus habilidades y ofrecer un ambiente que les provoque mejorarlas (Guizar, 2013).

Asimismo, expresa Newstrom (2011) que la calidad de vida en el

trabajo es la condición positiva o negativa de un ambiente laboral general para el empleado. En esta dirección, Chiavenato (2009) hace referencia a que la calidad de vida en el trabajo, es la complacencia laboral generada por la idoneidad de las tareas, las cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones entre otros factores.

De acuerdo con estos enfoques, la generación de un ámbito laboral positivo recae en el establecimiento de una cultura organizacional que propicie el espíritu de equipo y compañerismo, el desarrollo de habilidades de los trabajadores y el reconocimiento de la labor mediante el uso del salario emocional.

#### **b. Desarrollo profesional**

Los recursos humanos son los factores que originan que las organizaciones sean más productivas y competitivas, y por tal motivo prestigiosas, por lo tanto, resulta importante desarrollar una gestión de recursos humanos que garantice que el personal se encuentre bien capacitado, competente, actualizado y comprometido con el futuro de la organización.

Con respecto a lo mencionado según Chiavenato (1994) hace referencia a que el desarrollo profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, con tendencia a la preparación del hombre para la vida profesional y por lo tanto este desarrollo se cumple en tres etapas interdependientes, pero claramente separadas: la formación profesional, el desarrollo profesional y el entrenamiento que adapta al hombre para una función.

El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo del personal. El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones.

Respecto a Nonaka y Takeuchi (2020) la creación de conocimientos organizacionales debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos aprendizajes, diseminarlos entre los

miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

### **c. Flexibilidad**

En la actualidad la jornada laboral de 8 horas es un patrón en común por muchas organizaciones a lo largo de la historia. No obstante, las nuevas demandas ocasionadas por la globalización han llevado a las empresas y a los gobiernos a establecer una variedad tanto en las formas de contratación de personal como en los horarios de trabajo. Existen diversos puntos de vista que defienden las políticas de flexibilidad laboral como una panacea con la finalidad de encontrar una solución a los problemas de desempleo y competitividad. Diversos estudios han señalado que la flexibilidad laboral comprendida solo como una medida de reducción de costos, no resuelve ninguno de los dos problemas, pero si afecta directamente la calidad de vida de los trabajadores. Por tal motivo resulta fundamental replantearse la necesidad de flexibilizar las jornadas de trabajo, de tal forma que los trabajadores puedan conciliar mejor su vida laboral con su vida personal, provocando un mejor salario emocional que, innegablemente, mejore su motivación, concentración y rendimiento, por ende, mejorará la productividad y la rentabilidad (Llano, 2014).

#### **5.3.3. Ventajas del salario emocional**

Si bien, ya se ha hablado de los beneficios del salario emocional, las ventajas que obtienen los empresarios y empleados que trabajan bajo un sistema de salarios emocionales, resultan ser aún mayores, Montalvo y Meza (2018) mencionan las siguientes ventajas:

- El salario emocional logra retener a los mejores talentos profesionales dentro de la organización, algo muy difícil de lograr si se brinda únicamente el salario monetario. Hoy en día los trabajadores profesionales esperan recibir un trato cordial, amistoso, un lugar en donde se cuente con un buen ambiente de trabajo es por ello que la implementación del salario emocional es un punto

adicional positivo ya que no solo se espera por parte de los trabajadores una retribución monetaria por sus esfuerzos si no una identificación por las funciones que realiza.

- El salario emocional permite mejorar la calidad de las relaciones familiares y en general, de la vida personal, lo que a su vez contribuye a realizar un trabajo más eficaz en el centro laboral. Un reconocimiento al trabajo que realiza un empleado no solamente impacta de manera positiva en sus funciones dentro de la organización sino que tiene un significado más grande aun, que abarca su sentido de pertenencia y su autorrealización que tiene relación con la identificación del profesional con su mejora continua, con la superación de sus límites y esto origina un bien estar general en la vida del profesional, entonces al contar con esta satisfacción este se podrá desarrollar de una mejor manera tanto en su vida familiar como social.
- La principal ventaja para la empresa es contar con un personal mucho más eficaz y competitivo que el resto de empresas en donde no se aplican los salarios emocionales. Por consiguiente, fomentar esta actividad quizás hasta convertirla en una política de trabajo es súper importante por los beneficios ya mencionados y por qué esta no tiene un gasto palpable.
- La principal ventaja para los trabajadores es mejorar su calidad de vida en general, desde sentirse más contento y menos estresado hasta obtener ascensos en la empresa, es decir, aprende a equilibrar su vida familiar y laboral.

### 5.3.1. Desventajas del salario emocional

Como se mencionó anteriormente, el salario emocional es un concepto bastante moderno que se viene desarrollando en el siglo XXI, y a pesar de sus múltiples ventajas, Montalvo y Meza (2018) consideran que también puede conllevar a la siguiente desventaja:

- Se corre el riesgo de que el salario monetario sea cada vez menos valorado y todo se base solo en meros sentimientos. Lo que sucede con cualquier acción que se realiza constantemente es que pierde el efecto deseado, por lo tanto, su uso debe ser propicio a alguna actividad realizada por el trabajador que merezca ser realmente reconocida, premiada. En contraste, si se usa libremente ante cualquier acción está ya no será percibida como muy valiosa pierde su encanto e importancia.

Al poseer diferentes personalidades, los trabajadores reaccionan de diferente manera frente a los mismos incentivos, por lo que los esfuerzos del empresario por brindar un salario emocional no siempre son lo suficientemente valorados por los trabajadores y en algunos casos, no genera los niveles de satisfacción que el gerente esperaría.

### 5.3.2. Beneficios del salario emocional

Son múltiples los beneficios que han experimentado los trabajadores que poseen un salario emocional, Jiménez (2015) destaca principalmente la tranquilidad y el contento del trabajador que luego se refleja en buenos niveles de productividad de trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, y un buen desempeño laboral caracterizado por su eficacia y eficiencia.

A su vez, Gómez (2011) desarrolla la siguiente relación de beneficios obtenidos a partir del salario emocional:

- El personal se siente motivado y valora que sus esfuerzos sean reconocidos. Cuán importante es una felicitación o palabra de aliento en el momento indicado,

lamentablemente es muy poco utilizado, es por eso que fomentar esta acción es de gran beneficio para la empresa ya que emplearlo con una frecuencia relativa tendrá un gran impacto en la motivación del trabajador que sentirá que sus esfuerzos son valorados y por ende aumentara las ganas de querer realizar sus funciones de la mejor manera y aumentar su sentido de pertenencia a la empresa.

- El personal se identifica mucho más con la empresa y se compromete con su trabajo y los objetivos de la empresa. Este beneficio es valioso ya que un trabajador identificado con su centro de trabajo da como resultado un desenvolvimiento eficaz, un buen clima organizacional, aumento de la motivación, el deseo permanente de alcanzar los objetivos planeados, pero sobre todo el sentido de pertenencia hacia un grupo humano de trabajo que trae múltiples beneficios.
- Se evitan los casos de renuncia y que el personal se vaya con la competencia. El trabajador al recibir salario emocional se le estará recompensado en un sentido personal que lo hará sentirse valorado cosa que una remuneración monetaria no puede llenar por lo tanto la implementación de esta acción de alguna manera reducirá las opciones por parte del empleado de querer migrar a otro centro laboral.
- El personal se siente contento de crecer profesionalmente en un centro laboral con salarios justos y competitivos.
- Buen clima organizacional. Esto es la consecuencia de una serie de distintas etapas pero en relación con el salario emocional primero se identifica la remuneración no monetaria por parte del jefe o encargado de área hacia su subordinado, esto es el preámbulo a que la satisfacción personal del trabajador aumente y acuda al trabajo con una buena actitud que lo hará desenvolverse mejor en la función que realiza y en el trato con los demás por tal motivo el empleo del salario emocional en todas las áreas

creara un clima laboral agradable.

- Estabilidad en general para la empresa, ya que al verse reducida la rotación de personal y por ende la reducción de nuevos integrantes. El trabajador al contar con una mayor experiencia por los años que lo respaldan, brindara un mejor esfuerzo. Cabe mencionar que esto no sucede así siempre, por lo tanto, al contar con un promedio de trabajo optimo en las distintas áreas de la empresa podrá tener cierta estabilidad que le permita conseguir los objetivos establecidos a corto y mediano plazo.

#### **5.4.Cultura Organizacional**

En el presente párrafo, se abarcará los temas vinculados a la cultura organizacional. Se indicará la relevancia de la cultura organizacional desde el panorama de la gestión gerencial y las definiciones teóricas más importantes. Existen diversas aproximaciones disciplinarias sobre la cultura. Entre las más resaltantes se identifican las perspectivas antropológica y sociológica (Cameron & Quinn, 2011). La visión antropológica menciona que las organizaciones son cultura, mientras que el panorama sociológico establece que las organizaciones tienen cultura. La generalidad de las investigaciones, respecto a la cultura organizacional se basan en la perspectiva sociológica, la cual señala que la cultura es una definición socialmente elaborada a partir de la interacción de los individuos que integran la organización (Cameron & Quinn, 2011).

La cultura organizacional es uno de los conceptos más modernos que existen en el campo empresarial, Pettigrew (1979) fue quien dio la primera definición de ella al considerarla como el conjunto de relaciones colectivas que se dan dentro de las organizaciones y que se expresan en un sistema públicamente aceptado por la empresa en un determinado lapso de tiempo. Seguidamente, en la década de 1980 empieza la proliferación de investigaciones correspondientes a la cultura organizacional, motivados por cambios en la sociedad dirigidos a la competitividad en las organizaciones. El estudio de la conducta provocó un campo nuevo de estudio dentro del marco del área de recursos humanos, conocido como comportamiento organizacional, el cual investiga los efectos que generan las

personas, grupos y equipos de una entidad sobre su desarrollo, con el propósito de emplear este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional (Robbins & Judge, 2017). El comportamiento organizacional se estudia a través de un modelo que abarca tres niveles relacionados entre sí mismos: la organización, el grupo y el individuo (Chiavenato, 2009).

El primero de ellos examina el comportamiento del individuo en la organización. Este sentido generalmente es subjetivo y tiene una orientación psicológica. Se observan principalmente los resultados que tienen las aptitudes de cada trabajador en la productividad, los estímulos laborales, satisfacción y las sensaciones del clima organizacional. Este nivel de observación pretende anticiparse al comportamiento laboral del individuo dentro de la organización a partir de factores como disimilitudes individuales, sensaciones y atribuciones, estímulos y satisfacción laboral, entre otros (Chiavenato, 2009).

En el segundo se observa el comportamiento de los equipos y grupos. Bajo este contexto el comportamiento se enfoca en las personas como parte de un grupo laboral y en la dinámica que se implementa al interior de estos. Se pretende que los equipos desempeñen correctamente sus roles para obtener los objetivos organizacionales (Franklin & Krieger, 2012). El análisis de grupos se elabora a partir del estudio de factores como la facultad del grupo para la toma de decisiones y las dinámicas grupales e intergrupales (Chiavenato, 2009).

En el último de ellos se analiza la estructura de la entidad. En este nivel se enfoca a la organización en particular y se observa las interacciones entre los individuos que la integran y su ambiente (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, es conveniente indicar que existe una dependencia mutua entre las organizaciones y las personas que la integran, la organización necesita de tiempo y trabajo de las personas, quienes reciben por sus esfuerzos beneficios económicos, sociales, ambiente laboral agradable, entre otros (Chiavenato, 2009).

Asimismo, Schein (2004) definió la cultura organizacional de manera más precisa, como el conjunto de patrones, percepciones, pensamientos y formas de interacción adaptadas por los miembros más antiguos de la organización y luego enseñadas a las nuevas personas que ingresan a trabajar en la corporación, de tal manera que todo el personal trabaje de acuerdo a un mismo lineamiento y según objetivos en común. Al respecto, Berson y Oreg (2005) mencionan que son los gerentes quienes principalmente influyen en la cultura organizacional, pues son

ellos los que determinan finalmente los objetivos de la empresa.

Respecto de las interacciones de las personas que dan lugar a la cultura en una organización se presenta la siguiente Tabla, en la cual se abordan diferentes definiciones sobre este concepto.

**Tabla 6**

*Definiciones Teóricas de Cultura Organizacional*

| Autor                     | Definición teórica   |
|---------------------------|--|
| Ouchi (1981)              | La cultura organizacional es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que transmiten a los empleados los valores y creencias de la organización.  |
| Firestone y Wilson (1985) | La cultura organizacional es un sistema donde se comparten de manera pública los significados de las actividades de un grupo de personas.  |
| Schein (1996;2010)        | La cultura organizacional es un conjunto de creencias básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en relación que se van solucionando problemas de adaptación externa e interna, que se consideran válidos, y por lo tanto son enseñados a los nuevos miembros. |

|                 |   |
|-----------------|---|
| Parker (200)    | La cultura organizacional se crea no solo al interior de la organización, sino también en la interacción con el exterior de esta. Asimismo, hace referencia al dinamismo y temporalidad de la cultura, cuando alude que la historia y las prácticas cotidianas se unen constantemente. Así, define a la cultura como un proceso donde continuamente se hace referencia a las afirmaciones de lo que se entiende dentro y fuera de la organización y entre grupos de personas que se constituyen formalmente como miembros de un grupo definido (citado en Keyton 2005). |
| Alvesson (2002) | La cultura organizacional es importante como una forma de entender la vida organizacional en toda su riqueza y variaciones.   |
| Martin (2002)   | La cultura organizacional se refiere a patrones de interpretación que surgen de los significados vinculados a varias organizaciones culturales como historias, rituales, prácticas formales e informales, jergas, entre otros. Asimismo, esta autor indica que las culturas pueden apuntar hacia la integración (una visión homogénea de la cultura), hacia la diferenciación (presencia de subcultura en una organización y visiones diferentes) o fragmentadas (coexiste la ambigüedad sobre la cultura en la organización en los diferentes grupos).                 |
| Keyton (2005)   | La cultura organizacional es " un conjunto de artefactos, valores y suposiciones que emergen de las interacciones de los miembros de la organización" (p.28).   |
| Arbaiza (2016)  | La cultura organizacional es considerada un elemento esencial en un grupo humano, dado que refleja la forma particular en que un determinado grupo piensa, siente, otorga significados y comprende el mundo. Así, un grupo humano organizado, coordinado y dirigido hacia un objetivo común, es decir las organizaciones, poseen cultura.   |

Nota. En la figura se muestra las definiciones teóricas de La Cultura Organizacional. Adaptado de: Ouchi (1981); Firestone y Wilson (1985); Schein (1996); Schein (2010); Keyton (2005); Alvesson (2002); Martin (2002); Keyton (2005); Arbaiza (2016).

### 5.5.Rendimiento Laboral

El rendimiento laboral representa una de las formas en las que el gerente puede medir el nivel de productividad de sus empleados, de hecho, Motowidlo y Kell (2013) definen el rendimiento laboral como el valor agregado que los

trabajadores aportan a la empresa como producto de sus esfuerzos individuales en un determinado lapso de tiempo; de acuerdo a la capacidad laboral de cada empleado, su rendimiento laboral puede ser positivo o negativo, pero lo que siempre se busca es que sea positivo para así procurar altos niveles de eficacia en la organización.

Asimismo, determinados autores consideran el rendimiento laboral desde una perspectiva de resultados y entregas precisas por parte del empleado (tomando algunos ejemplos tenemos, número de productos fabricados, totalidad de ventas, etc.). La capacidad para producir el efecto deseado de un trabajador está vinculada con el control de los resultados de su rendimiento. Por tal motivo, cabe mencionar que evaluar el rendimiento es cuantificar lo que el trabajador ha realizado y analizar su valor dentro de la organización (Campbell 1993 como se citó en Jaen 2010).

Es oportuno mencionar a Campbell (1990) en donde hace énfasis a tres determinantes básicos de la conducta laboral. La primera determinante es el conocimiento declarativo en donde influyen factores como la educación, la habilidad, la personalidad, la experiencia, etc. La segunda determinante es el conocimiento acerca de los procedimientos y habilidades que hace referencia a la habilidad cognitiva, psicomotora, física e interpersonal y por último se tiene a la motivación como determinante en donde está definida como conducta de elección. Como podemos observar el modelo teórico de Campbell establece que el motivo principal del logro de los trabajadores es fruto de sus conocimientos, habilidades y emociones.

Por otro lado, según Furnham (1984) plantea su propio modelo teórico en donde indica cinco factores relacionados con el comportamiento laboral; La habilidad hace referencia al grado en que el trabajador puede desempeñar procesos de coordinación urgentes para obtener una meta en particular, los factores demográficos como el sexo, la edad o la educación, se relacionan con los factores biográficos y pictográficos, la inteligencia hace mención a la capacidad de pensamiento abstracto y crítico de la totalidad de personal, la motivación hace referencia a la manía de atender a unos estímulos más que otros, de la mano con la emoción y el impulso que provocan determinadas acciones y por último la personalidad que se refiere en general a aquellos rasgos importantes o características personales que se concretan con el tiempo y que fabrican patrones

de respuestas ante situaciones diarias.

## 5.6.Estado del arte

### 5.6.1. Internacionales

Se identificó la investigación de Espinoza y Toscano (2020) Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral, de la revista Cuaderno de Investigación, Juárez, México.

En la investigación el objetivo principal fue analizar en qué forma el rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorada por el uso del salario emocional, para el desarrollo de esta investigación recolectaron información documental relevante, este instrumento fue aplicado en relación a la siguientes variables, salario emocional, rendimiento laboral, satisfacción laboral, productividad y factores emocionales y llegaron a la conclusión que el salario emocionales un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones ya que incrementa los factores antes mencionados, se puede identificar que la eficacia, eficiencia, productividad y competitividad serán beneficiados, otro punto importante es la fidelización del talento humano. Esta investigación es conveniente debido a que analiza la relación de los conceptos: salario emocional y fidelización del talento humano, información valiosa para la presente investigación ya que otorga una forma de tratar con la rotación del personal, variable de estudio de la presente investigación.

También se revisó la investigación de Aranda, González, Gómez y Rubio (2020) *Concepto del salario emocional*, de la revista Cuaderno de Investigación, Guadalajara, México.

En la investigación el objetivo principal fue enlistar las diferentes definiciones que se han redactado sobre salario emocional y establecer una definición propia sobre el concepto, para el desarrollo de esta investigación realizaron una búsqueda entre los años 2014 a 2019, así mismo se llevó una búsqueda en la Universidad de Guadalajara sobre los siguientes conceptos: salario, retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo y concluyeron que la primerareferencia bibliográfica del concepto se da en el año 2003 y la más reciente en el año 2018, entre los países que más han

estudiado el concepto se encuentran Colombia, Ecuador, Perú, Chile y España y proponen la siguiente definición para el salario emocional, elementos extrínsecos e intrínsecos del ambiente laboral que generan emociones positivas en el trabajo. Esta investigación es importante debido a que recopila diferentes definiciones sobre el salario emocional y brindan una propia definición sobre este concepto que es una variable de la presente investigación.

Continuando, otra investigación que abordo una de las variables, pero con la productividad, fue la Suarez (2016) *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*, Cuaderno de Investigación, Colombia

En la investigación el objetivo principal fue concluir que la productividad está relacionada al sentido de pertenencia, es decir a la afectividad que se sienta sobre aquello que realizamos constantemente, y además asevera que la relación productividad y salario emocional, se establece en un sentido integrado, y que a modo aplicativo debe ser como un proceso de reingeniería en la empresa, y que converja en los procesos de esta, a través de permanente monitoreo y seguimiento a los planes ya establecidos, para que guarden siempre relación con la motivación emocional de las personas. Este estudio es propicio para la siguiente investigación en el sentido que el salario emocional afecta directamente al sentido de pertenencia que puedan sentir los trabajadores con respecto a su centro de trabajo y por consiguiente esto originara que el trabajador sienta satisfacción laboral y por ende una menor rotación y abandono del personal.

Seguidamente el artículo de Rocco (2009) *Satisfacción laboral y salario emocional*, Cuaderno de investigación, Santiago de Chile, Chile

En la investigación el principal motivo de estudio fue analizar la ineludible necesidad de obtener un trabajo por parte de los jóvenes Chilenos, en donde surge la interrogante de cuan útil llega a ser el concepto de salario emocional para fines de satisfacción laboral por encima del salario monetario, dejando claro la importancia de este último pero no al nivel del salario emocional. Esta investigación es apropiada para la presente investigación ya que se puede identificar la importancia del salario emocional inclusive por encima del salario monetario y como este puede ser una alternativa eficaz para reducir índices de abandono y rotación de personal.

### 5.6.2. Nacionales

En el aspecto nacional se observó la investigación de Hoyos y Polo (2018) titulada *Factores que afectan la rotación de los asesores telefónicos en los centros de contacto de lima metropolitana*, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

En la investigación el objetivo principal fue identificar los factores que afectan principalmente la rotación de los asesores telefónicos en los centros de contacto de Lima Metropolitana; para el desarrollo de esta investigación emplearon entrevistas de profundidad y la elaboración de una guía de preguntas semi-estructuradas, estos instrumentos se aplicaron a 14 personas del área de ventas y llegaron a la conclusión en la cual se acredita que las variables turnos de trabajo, condiciones contractuales y remuneración afectan significativamente la rotación de asesores telefónicos en los centros de contacto investigados en Lima Metropolitana. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa una de las variables que se pretende investigar en este estudio, rotación de personal, y también que ambos estudios se enfocan en asesores comerciales.

Así mismo, está la investigación de Castillo (2018) *Rotación de personal y su influencia en el cumplimiento de ventas en el distribuidor autorizado de claro telecomunicaciones Melanie EIRL, cuzco, periodo 2015-2017*, de la Universidad Peruana Unión, Lima.

En la investigación el objetivo principal fue analizar el índice de rotación personal y el cumplimiento de ventas de la empresa DAC Telecomunicaciones Melanie EIRL; para el desarrollo de esta investigación el tesista aplicó fichas principales del sistema de ventas, este instrumento fue aplicado a 40 personas que trabajaron en la empresa durante el periodo 2015-2017 y llegó a la conclusión que el comportamiento del cumplimiento de las ventas en el periodo 2015-2017 ha sido positivo y en cuanto al segundo objetivo se puede identificar el incumplimiento de contrato en cuanto a no llegar al objetivo de ventas planificadas como el principal motivo de la rotación del personal en el DAC Telecomunicaciones Melanie. Esta investigación es notable ya que identifica al incumplimiento de ventas establecidas como principal causa de rotación de personal en el distribuidor autorizado de claro Melanie EIRL, la cual es

importante para esta investigación debido a que tiene como variable principal la rotación de personal y también se realiza en un distribuidor autorizado de claro.

Seguidamente está la de Montalvo (2018) titulada *Salario emocional y rotación de personal en la empresa consultan and tax*, Universidad Central del Ecuador, Ecuador. En dicha investigación el objetivo principal es determinar la correlación entre la rotación del personal y la influencia en el cumplimiento de ventas en un DAC (distribuidor autorizado de claro), en donde se determinó la relación directa que existe entre estos dos factores, así mismo quiero rescatar la citación del autor con respecto a Chiavenato (2001) que menciona a la rotación de personal como a la oscilación de personal entre la organización y su entorno, se conceptuó como la cantidad de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella, y con respecto a Reyes Ponce (2005) que indica lo siguiente La rotación de personal indica el ingreso y salida de trabajadores en una organización, esto producido a la renovación de personal por varios factores en un determinado periodo. Los siguientes conceptos son apropiados para ir adquiriendo una definición concreta con respecto a una de las variables de la presente investigación la cual es rotación de personal.

### 5.6.3. Locales

En el aspecto local se encontró la investigación de Choque y Rimache (2021) *Causas de la rotación de personal en la empresa Arequipa Expreso Marvisur en el año 2018*, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.

En la investigación el objetivo principal fue determinar las causas de rotación de personal en la empresa Arequipa Expreso Marvisur E.I.R.L; para el desarrollo de esta investigación utilizaron sistematización bibliográfica y encuestas, el instrumento del cuestionario fue aplicado a 121 trabajadores retirados de diferentes áreas de la empresa Marvisur y se llegó a concluir que los factores más influyentes en la rotación de personal son el proceso de reclutamiento, selección de personal y política salarial, identificando el área de flota vehicular como las más afectadas. Esta investigación es importante porque analiza las causas de rotación de una empresa Arequipeña e identifica la política salarial como un factor determinante, ambas variables son objeto de estudio en la presente investigación.

También se identificó la investigación de Gamarra (2018) *Rotación de*

*personal y clima laboral en trabajadores del terminal internacional del sur, Arequipa, Universidad Católica Santa María, Arequipa.*

En la investigación el objetivo principal fue determinar la correlación entre los factores laborales y el clima laboral en los trabajadores del terminal internacional del sur; para el desarrollo de esta investigación se emplearon encuestas, este instrumento fue aplicado a 120 trabajadores del terminal y se llegó a la conclusión que a partir de la mejora de los factores laborales el clima laboral de la empresa se verá beneficiado por lo tanto va a disminuir notablemente la rotación de personal. Esta investigación es notable ya que determina la correlación entre clima laboral y rotación del personal, información importante para esta investigación en cuanto a identificar al clima laboral como un factor determinante en la disminución de la rotación de personal en una empresa, teniendo esta investigación como principal variable la rotación de personal.

## **6. Hipótesis**

### **6.1.Hipótesis general**

Dado que la rotación de personal implica el ingreso y salida de trabajadores en una organización y el salario emocional hace referencia a todas aquellas retribuciones no monetarias otorgadas a los trabajadores que generan estabilidad laboral.

Por lo tanto, es probable que los mediadores de la rotación de personal tengan una relación significativa y positiva en el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

### **6.2.Hipótesis específicas**

- Existe rotación de personal en el área comercial de la empresa Móvil Connect en Arequipa, 2022.
- La empresa Móvil Connect emplea el salario emocional en sus asesores comerciales en Arequipa, 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre los

compañeros de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.

- Existe una relación positiva y significativa entre el equipo de trabajo y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre el jefe y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre la participación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre la supervisión y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre el respeto y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre salarios y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre los estímulos y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una relación positiva y significativa entre la capacitación y el salario emocional en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.
- Existe una dimensión del salario emocional que tiene una mayor correlación positiva y significativa con la variable rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, Arequipa 2022.



**CAPITULO II:  
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

## **1. Técnicas e instrumentos**

La técnica que se utilizó para ambas variables fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

## **2. Estructuras de los Instrumentos**

Para la variable rotación de personal se tomó el instrumento del modelo de Herzberg (1959) referido a los factores higiénicos, y que García et al. (2020) lo utilizaron para identificar aquellos factores que provocaban la rotación de personal en su investigación. Es así que, con tal antecedente se decidió tomar las nueve dimensiones referidas a: compañeros de trabajo, equipo de trabajo, satisfacción con el jefe, participación, supervisión, respeto, salarios y prestaciones, estímulos y capacitación. Cada uno de las nueve dimensiones cuenta con tres ítems, sumando un total de 27. Para la variable salario emocional se va tomar el instrumento de Salvador-Moreno (2021) el cual posee tres dimensiones: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad sumando un total de 18 ítems.

La escala de medición que se utilizó para ambas variables será la de Likert, donde uno es nunca y seis es siempre.

## **3. Campo de Verificación**

### **3.1. Ámbito**

La investigación se desarrolló en el departamento de Arequipa, provincia de Arequipa en el distrito de Cayma, dado que aquí se encuentra la unidad de estudio.

### **3.2. Temporalidad**

La investigación se desarrolló en un periodo de nueve meses, desde el mes de marzo al mes de noviembre del 2022.

### **3.3. Unidades de Estudio**

La unidad de estudio fueron los asesores comerciales que laboran actualmente en el área de ventas de la empresa Móvil Connect.

#### **3.3.1. Población**

Como población se tiene a la empresa de telecomunicaciones que cuenta con 77 trabajadores divididos en: área gerencial (2 trabajadores), área

administrativa (5 trabajadores), área de Marketing (2 trabajadores) y área de finanzas (1 trabajadores), área de ventas (60 trabajadores).

### 3.3.2. Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, es decir, se va encuestar al total de asesores comerciales del área de ventas (60) que se encuentren laborando actualmente en la empresa.

## 4. Estrategia de recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizó como herramienta los formularios de Google, los datos serán almacenados en una hoja de cálculo Excel. Luego de ello, se procederá a trabajar con el programa estadístico SPSS versión 25. Se realizará la agrupación visual de las variables y dimensiones, se generará las frecuencias con porcentaje de los ítems de cada variable, se hará la prueba de normalidad para determinar que método de correlación utilizar: Spearman o Pearson y seguidamente se mostrará el grado de asociación que existe entre las variables para su posterior interpretación.

## 5. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)

Humanos: Rodrigo Manuel Miranda Najjar

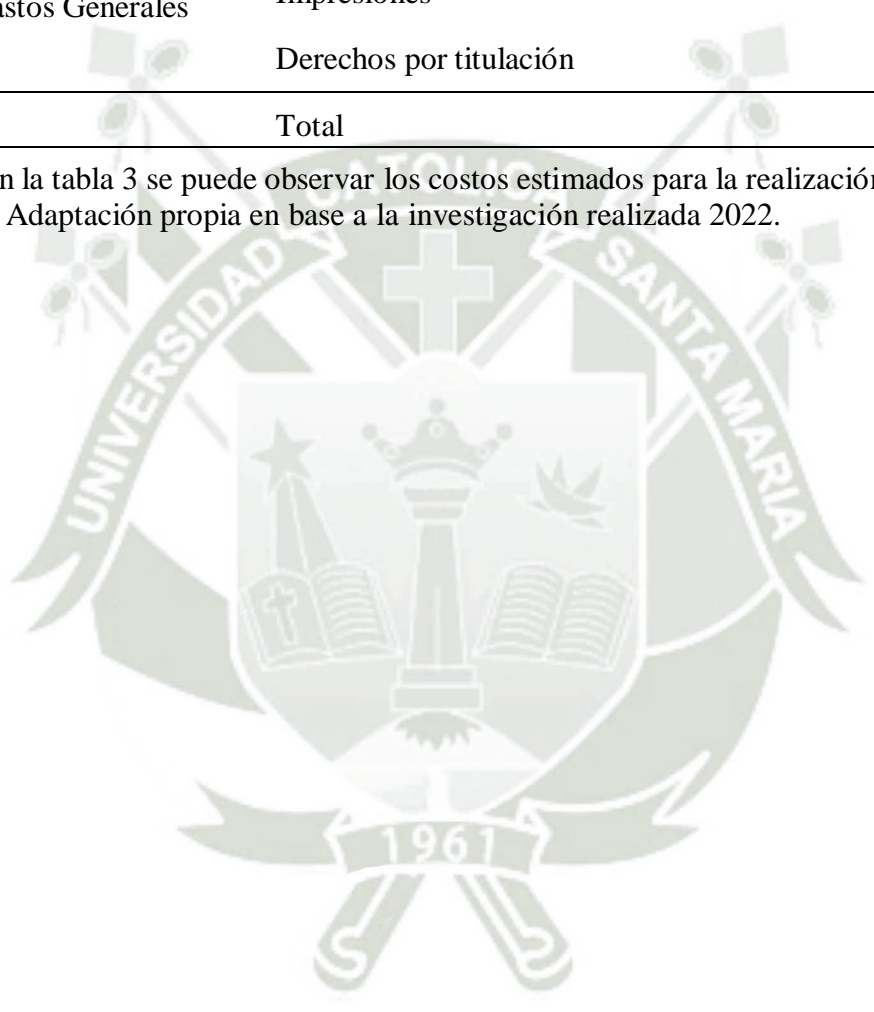
Materiales y financieros:

- Computadora Personal
- Impresiones
- Útiles de escritorio

**Tabla 7***Estimación de Costo*

|                      | Descripción             | Inversión  |
|----------------------|-------------------------|------------|
| Servicios personales | Movilidad               | 192 soles  |
|                      | Papelería               | 120 soles  |
| Gastos Generales     | Impresiones             | 50 soles   |
|                      | Derechos por titulación | 1750 soles |
|                      | Total                   | 2112 soles |

*Nota.* En la tabla 3 se puede observar los costos estimados para la realización del presente trabajo. Adaptación propia en base a la investigación realizada 2022.



## 6. Cronograma de la investigación

**Tabla 8**

*Cronograma de la investigación*

| Etapas de la tesis                | Marzo  |        |        |        | Abril  |        |        |        | Mayo   |        |        |        | Junio  |        |        |        |   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
|                                   | S<br>1 | S<br>2 | S<br>3 | S<br>4 | S<br>1 | S<br>2 | S<br>3 | S<br>4 | S<br>1 | S<br>2 | S<br>3 | S<br>4 | S<br>1 | S<br>2 | S<br>3 | S<br>4 |   |
| Definición de tema                | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Búsqueda de antecedentes          |        | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Planteamiento del problema        |        |        | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Marco de referencia               |        |        | x      | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Planteamiento operacional         |        |        |        | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Presentación de plan de tesis     |        |        |        |        | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Aplicación de herramientas        |        |        |        |        |        | x      | x      | x      |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Recolección de información        |        |        |        |        |        |        |        | x      | x      | x      |        |        |        |        |        |        |   |
| Procesamiento de información      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | x      |        |        |        |        |   |
| Conclusiones y recomendaciones    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | x      | x      |        |        |   |
| Presentación de borrador de tesis |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | x      | x      |        |   |
| Levantamientos de observaciones   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | x      |   |
| Sustentación                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | x |

*Nota.* Elaboración propia basada en la investigación.



## **CAPITULO III: RESULTADOS**

En el presente capítulo se puede identificar los resultados descriptivos originarios de la encuesta aplicada con respecto a la satisfacción de los asesores comerciales de la empresa Móvil Connect y los mediadores de la rotación de personal indicados, el nivel de correlación entre los términos de rotación de personal y salario emocional, la correlación entre los mediadores de rotación de personal y la variable salario emocional, así como la correlación entre las dimensiones del salario emocional y los mediadores de rotación de personal y por último se encuentra la discusión que hace referencia al contraste de la presente investigación con otros estudios similares realizados en el plano nacional e internacional.

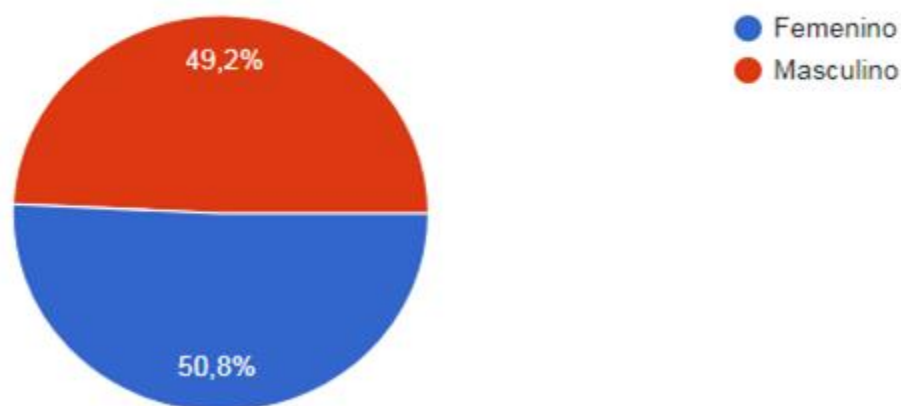
## 1. Descriptivos

### 1.1. Datos de control

#### 1.1.1. Género

**Figura 2**

*Género de los encuestados*



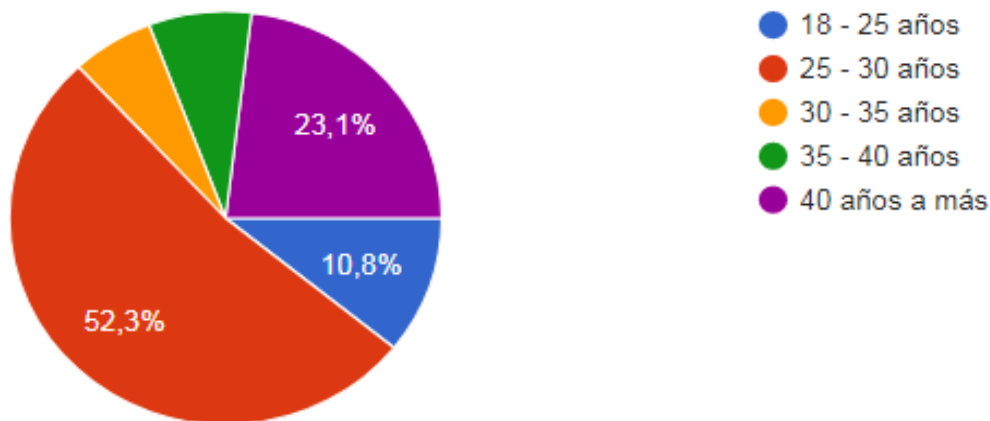
*Nota.* Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.

En la siguiente figura podemos identificar que por un pequeño margen de porcentaje contamos con más mujeres dentro del área comercial de la empresa Móvil Connect.

### 1.1.2. Edad

**Figura 3**

*Edad de los encuestados*



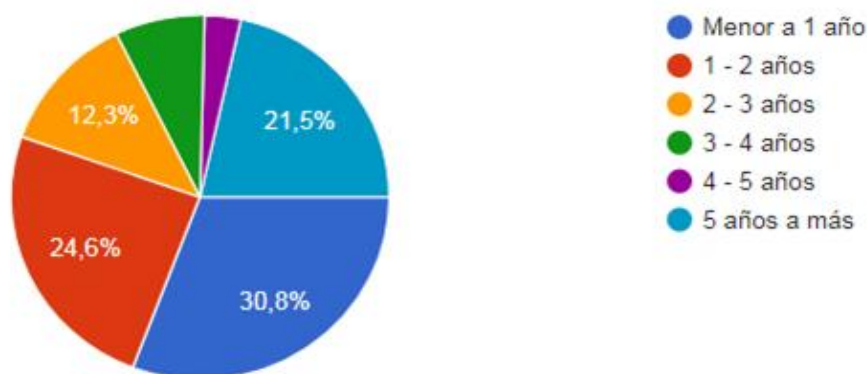
*Nota.* Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.

En la siguiente figura se puede observar que la mayoría de los asesores comerciales de la empresa Móvil Connect tiene entre veinticinco y treinta años, por otro lado, se identifica que un veintitrés por ciento de los encuestados tiene entre cuarenta años a más. Por lo tanto, se puede establecer que en la empresa mencionando hay un equilibrio entre experiencia y juventud.

### 1.1.3. Tiempo en la empresa

**Figura 3**

*Tiempo de antigüedad como asesor*



*Nota.* Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.

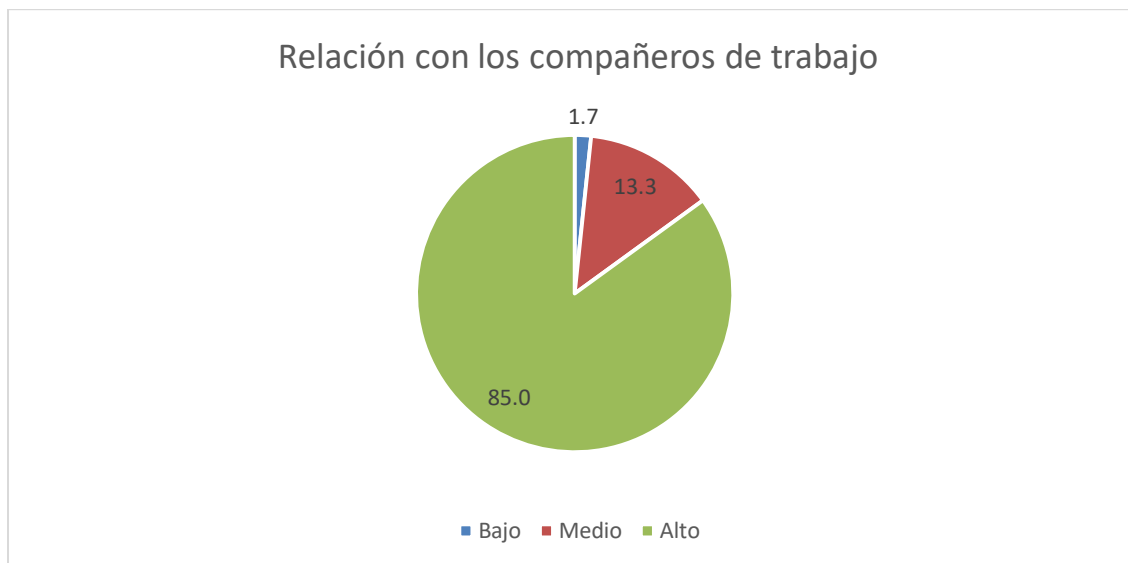
En la siguiente figura se puede observar que la mayoría de los asesores comerciales tiene trabajando menos de un año, lo cual es resultado de la rotación de personal existente dentro de la empresa. Por otro lado, se puede observar que un porcentaje de veintiún por ciento viene trabajando desde que la empresa Móvil Connect empezó a laborar y esto es un indicador de lo atractivo que es el sector y del buen ambiente laboral que existe dentro de la empresa.

#### 1.1. Por dimensiones

Para los resultados descriptivos por dimensiones se hizo la construcción de un baremo. Según Daza (2019) un baremo es una escala de puntuaciones, el cual nace del número de ítems de las dimensiones que posee cada variable por la escala de valoración del 1 al 5 que tiene la encuesta. De ello, se designaron tres rangos: alto, medio y bajo para las dimensiones y variables. Por lo tanto, se consideró en el nivel bajo, aquellos que respondieron nunca y casi nunca, en nivel medio para aquellos que marcaron algunas veces y en nivel alto para las opciones casi siempre y siempre.

**Figura 4**

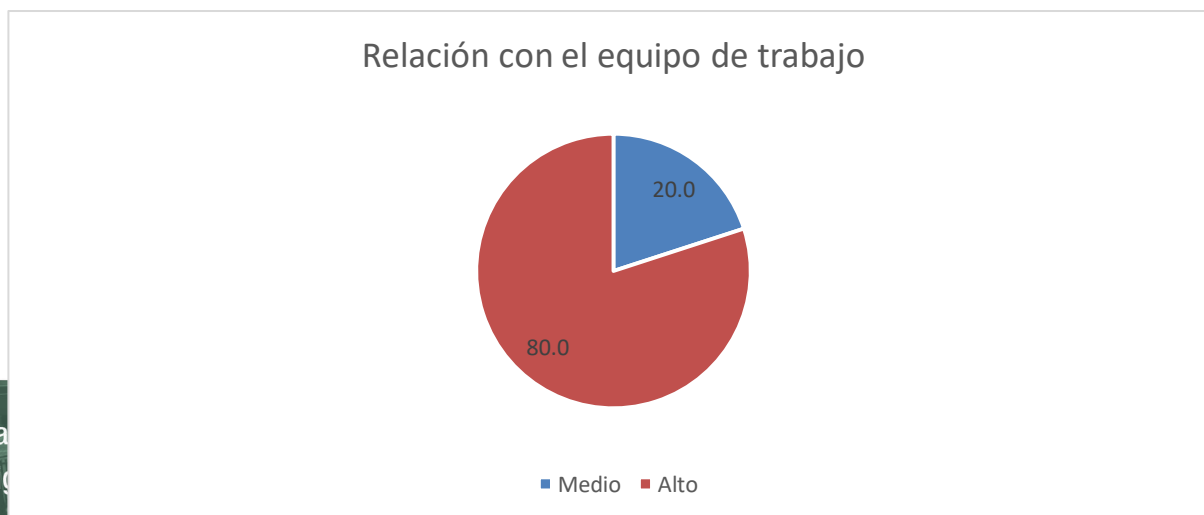
*Relación con los compañeros de trabajo*



*Nota.* Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto a la relación que tienen con sus compañeros de trabajo. Esto se debe principalmente a que se identifican en cuanto a lo difícil que es salir a vender y captar clientes, por tal motivo buscan apoyarse mutuamente. Por lo tanto, de acuerdo con Andrade (2001) hace referencia a que trabajar en equipo es una capacidad que tienen las personas para conseguir, unidas con otras, los objetivos que como grupo han establecido, en un espacio de confianza, respeto y colaboración. Por tal motivo la empresa busca generar encuentros frecuentes ya sean virtuales o presenciales con la finalidad de crear un buen ambiente y lazos de fraternidad mediante reuniones recreativas como almuerzos, cenas y lugares apropiados para reuniones exclusivas de trabajo.

**Figura 5**



*Relación con el equipo de trabajo*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto a la relación entre compañeros de distintas áreas de trabajo. Esto es originado por el clima laboral positivo que se percibe en la empresa en donde la comunicación directa y el ambiente de confianza predominan entre las distintas áreas de la empresa. Por lo tanto según lo que refiere Piero (2002) define el trabajo en equipo como unidades colectivas orientadas a la tarea compuesta por pequeños números de miembros organizados que interactúan entre sí para conseguir metas grupales.

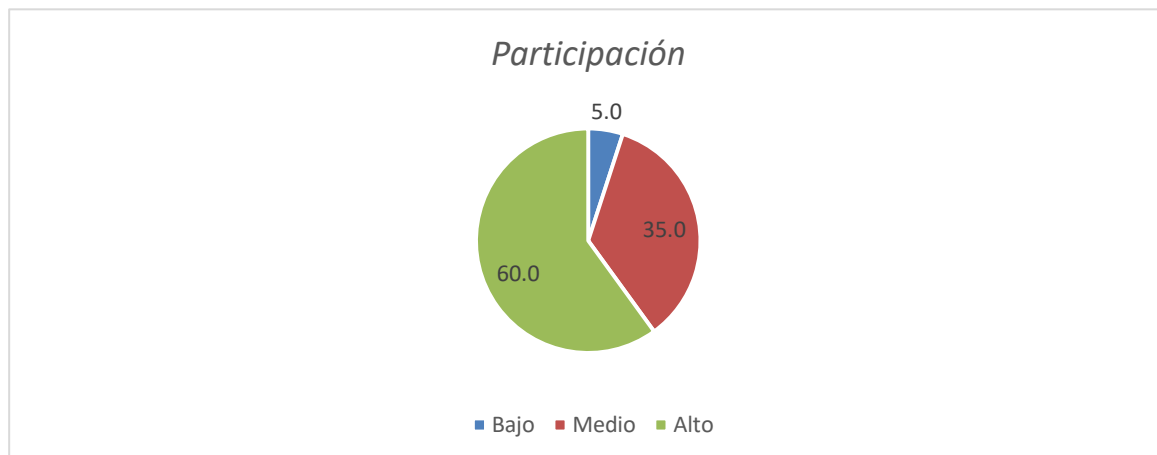
**Figura 6**

*Relación con el jefe*



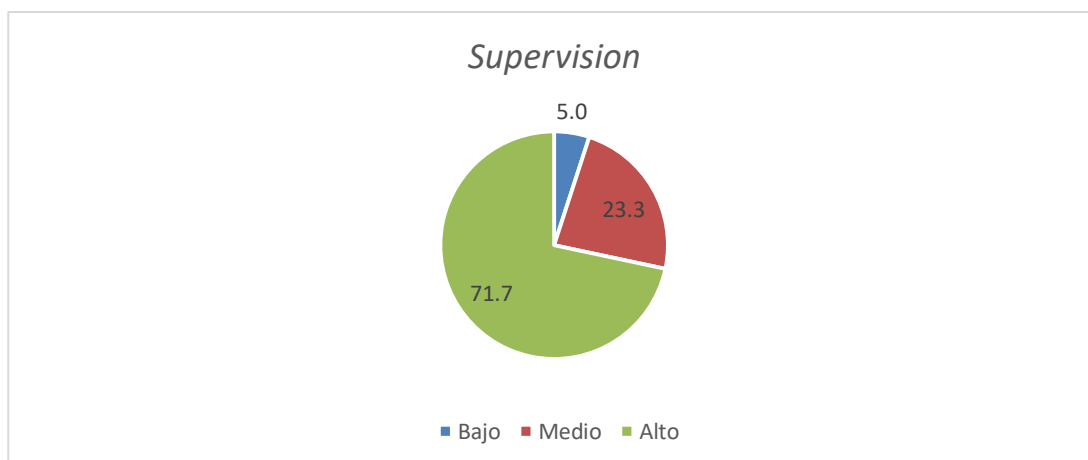
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto a la relación con su jefe. Por tal motivo la empresa fomenta que los supervisores de los trabajadores sean más líderes que jefes, siguiendo este sentido Red Suma (2019) menciona que un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por su puesto, de propiciar un clima laboral favorable y positivo.

**Figura 7***Participación*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que el 60 % de los encuestados perciben niveles altos en lo que respecta a su participación para con su trabajo y un 30% percibe niveles medio. Teniendo en cuenta esta información se puede identificar la estructura no rígida de la empresa, la cual incentiva la innovación y que los asesores puedan optar por la mejor forma de realizar su trabajo. No obstante, cabe mencionar que la empresa brinda siempre directrices generales, pero dando siempre prioridad a que el trabajador encuentre su propio bienestar al momento de realizar sus funciones. Es importante mencionar que existen trabajadores mayores de 50 años los cuales prefieren seguir al pie de la letra las direcciones generales brindadas y opten menos por innovar.

**Figura 8***Supervisión*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto a la supervisión realizada por su jefe. Por consiguiente, el asesor comercial percibe que su supervisor le trasmite claramente los objetivos establecidos y se ocupa de que este cuente con la información y herramientas adecuadas. Por tal motivo, Castro 2021 menciona que la supervisión de una organización mediana consiste básicamente en constatar si todo ocurre de acuerdo con el plan establecido, con las direcciones emitidas y con los principios definidos. La finalidad es señalar las debilidades y errores a fin de corregirlos e impedir que se repitan.

**Figura 9***Respeto*

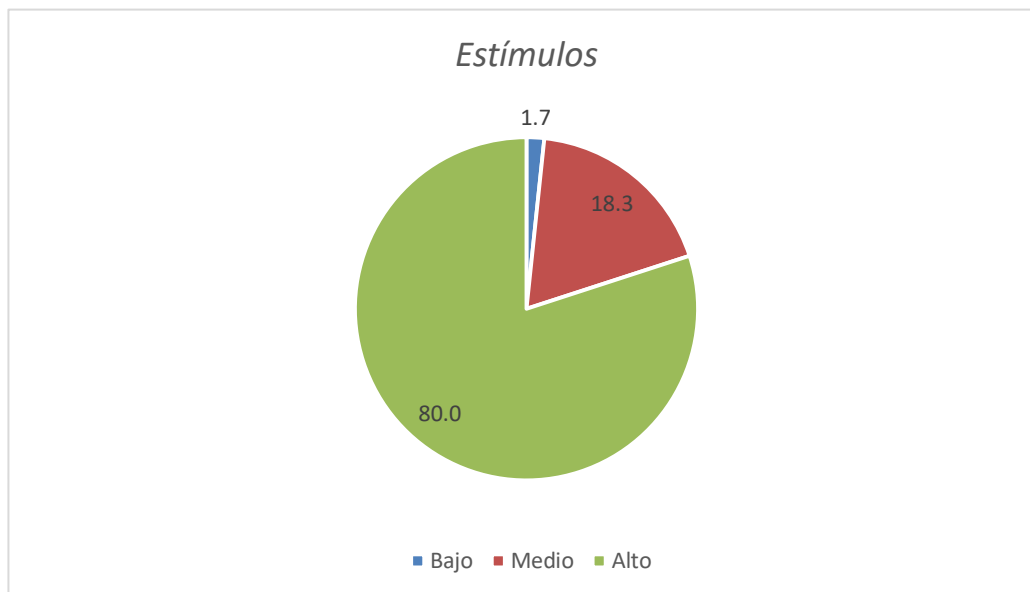
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto al valor del respeto dentro de la organización. Según Hildebrant (2019) menciona que la persona que se acerca a interactuar sin respeto, bien con una actitud de superioridad insolente, vanidosa, o bien tratándola de una manera superficial y sin tacto, se convierte en una persona que no puede ver la comprensión y entendimiento adecuados de la profundidad de comprender a otro ser humano. Por lo tanto la empresa Móvil Connect procura generar una cultura organizacional en donde valores como el respeto se fomenta mediante la importancia correspondiente que se le toma a cualquier trabajador que desee aportar alguna idea.

**Figura 10***Salarios y prestaciones*

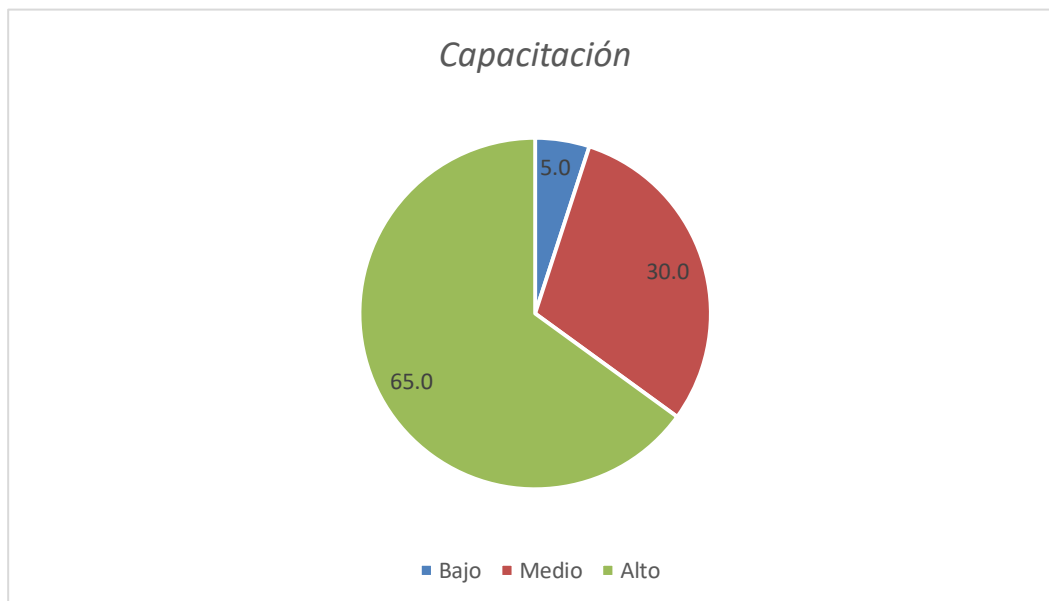
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la siguiente la figura se puede apreciar que un 65% de los encuestados perciben niveles altos en relación a los salarios y prestaciones que brinda la empresa, esto es resultado de su propio trabajo ya que los asesores comerciales perciben su remuneración de acuerdo a lo que venden, en esta línea aplica la frase entre más me esfuerzo más percibo. Por otro lado, se puede identificar que un 30% de los encuestados perciben niveles medios y esto es consecuencia de no asistir a las capacitaciones brindadas por la empresa lo que desemboca en pérdidas de ventas que equivale a una menor remuneración monetaria. Según Llompart (2007) indica que el salario es fundamental para el trabajador, ya que con este ha de satisfacer las necesidades de su familia por consiguiente los asesores al percibir menos monetariamente, afectan directamente a las necesidades de su familia y este tendrá que buscar otras opciones laborales.

**Figura 11***Estímulos*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que la mayoría de los encuestados, perciben niveles altos de satisfacción con respecto a los estímulos brindados dentro de la empresa. Según Schultz (1995) menciona que la dirección encargada de la toma de decisiones creía que la solución era sencilla: si se buscaba motivar a los empleados, era suficiente con aumentarles el salario. Tal concepto disfruto de fama en su momento, pero actualmente ya no es suficiente, porque existe en las personas los deseos de satisfacer otras necesidades. En este sentido se puede identificar el empleo de estímulos monetarios frecuentes en los trabajadores que cumplan con determinado número de ventas lo cual genera determinado bien estar.

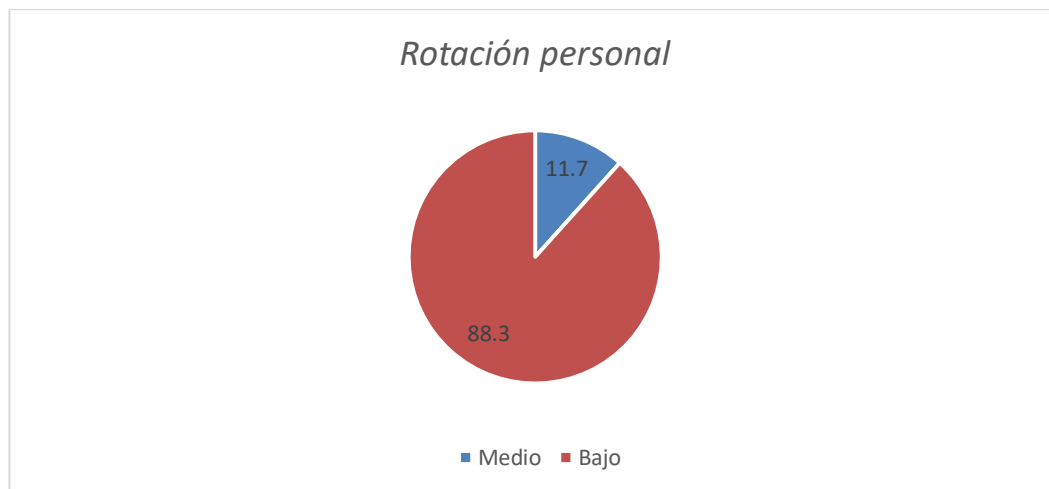
**Figura 12***Capacitación*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede observar que en el 65% de los encuestados perciben niveles altos de satisfacción con respecto a la capacitación que brinda la empresa. Esto es originado por las reuniones frecuentes que brinda la empresa Móvil Connect con el propósito de informar a los asesores comerciales de los nuevos servicios y sus características ya que estos cambian con regularidad por la alta competencia que existe en el mercado. Sin embargo, existe un 30 % de los asesores que lo perciben como medio y esto puede hacer referencia a que no se da con regularidad capacitaciones enfocadas a la captación de clientes y la venta en sí misma. En este sentido Mora (2018) indica que en la medida en que la organización invierte recursos para que se ofrezca la capacitación, los conocimientos adquiridos favorecen una mejor gestión en su ámbito de trabajo del individuo.

**Figura 11**

*Rotación de Personal*



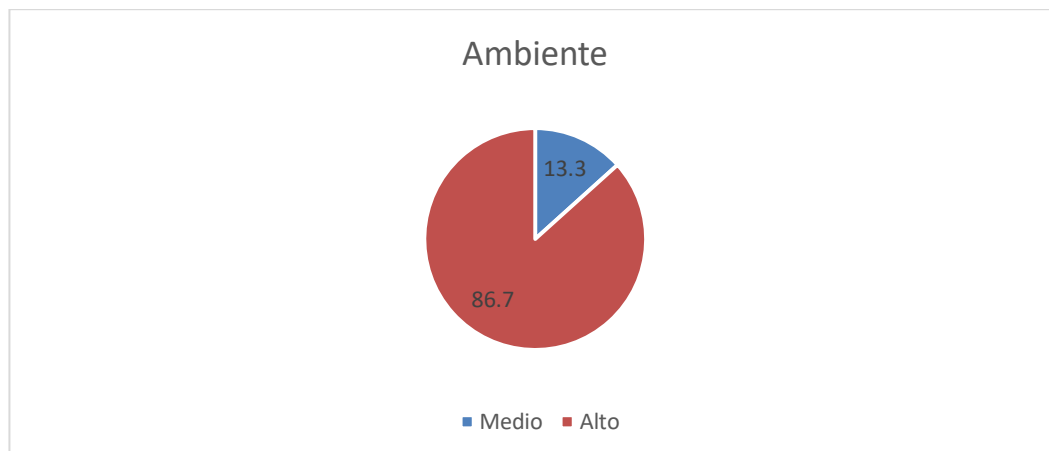
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede identificar que existe un nivel medio de rotación de personal en Móvil Connect. Esto se debe a la falta de capacitación en ventas, no se reconoce al trabajador lo difícil que es vender y las temporadas bajas. En este sentido Chiavenato 2000 indica que la falta de reconocimiento al trabajador y el percibir un salario que no cumpla con la necesidades básicas, son algunos de los motivos más importantes que originan rotación de personal.

**Figura 12***Salario Emocional*

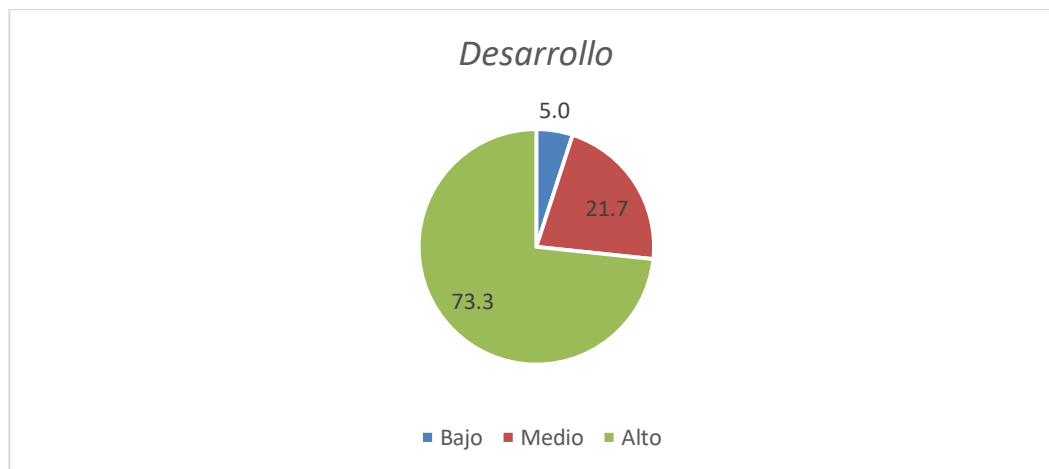
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la figura se puede identificar que existe un porcentaje alto de salario emocional en la empresa Móvil CONNECT. Por consiguiente cabe resaltar que la empresa desarrolla de manera positiva los mediadores de rotación de personal con la finalidad de que sus asesores comerciales puedan desenvolverse de la mejor manera y estén satisfechos. Así mismo Huete (2003) menciona que el salario monetario no es suficiente para recompensar totalmente el trabajo de una persona, es necesario incursionar una nueva dimensión de remuneración, que permita que el trabajador que la empresa en dónde trabaja se preocupa por él.

**Figura 13***Ambiente Laboral*

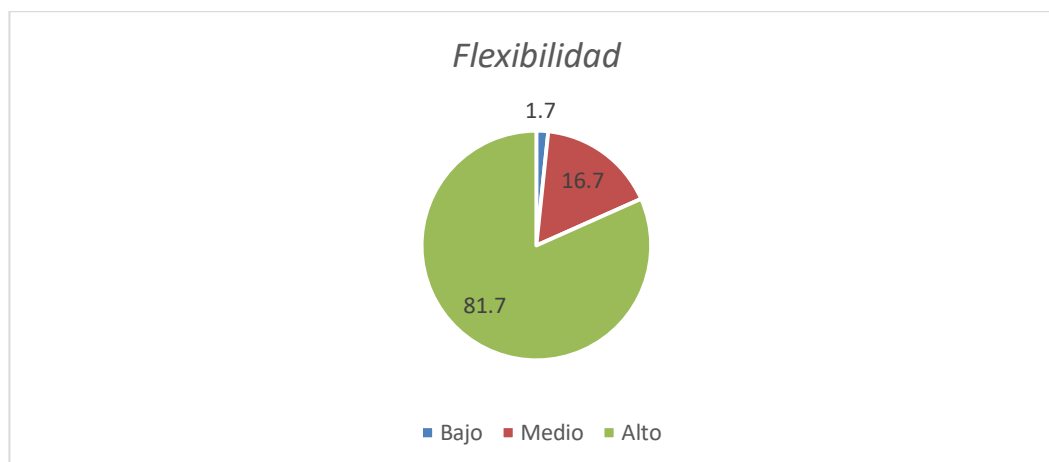
*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la siguiente figura se puede observar que el 86.7% de los encuestados perciben niveles altos de satisfacción con respecto al ambiente en donde desenvuelven sus actividades. Según Guizar (2013) muchas organizaciones buscan un ambiente laboral más humano, que viene a ser el resultado de la calidad de vida laboral que cubre las necesidades básicas de los colaboradores, que persigue aprovechar sus habilidades y ofrecer un ambiente que les provoque mejorarlas. Por lo tanto la empresa se preocupa por brindar todas las facilidades para que los trabajadores puedan trabajar a gusto teniendo como fortalezas: el pago puntual, incentivos, reuniones recreacionales, valores como el trabajo en equipo, respeto y capacitaciones constantes.

**Figura 14***Desarrollo*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

En la siguiente figura se puede observar que el 73.3% de los encuestados perciben niveles altos con respecto a la variable del desarrollo. El contexto de este alto nivel tiene que ver con la confianza que se le deposita al asesor comercial para que él pueda optar por elegir la mejor manera de llevar a cabo su trabajo, entonces, este al percibir que sus superiores confían en él, le genera una percepción positiva en cuanto a que su trabajo es importante y reconocido. En este sentido Chiavenato (1994) menciona la importancia de hacer partícipe a los trabajadores en cuanto al aporte de ideas en determinada reunión que busque mejorar un asunto.

**Figura 15***Flexibilidad*

*Nota. Elaboración propia desarrollada en una hoja de cálculo del programa Microsoft Excel.*

Aquí podemos identificar que el 81.7% de los asesores comerciales perciben un nivel alto de flexibilidad y esto es originado por la estructuración flexible de la empresa en donde no existen horarios de trabajo con la finalidad de que los vendedores puedan de alguna manera equilibrar su vida personal con la laboral y reducir factores de estrés, en este sentido Llano (2014) menciona que resulta fundamental replantearse la necesidad de flexibilizar las jornadas de trabajo, de tal forma que los trabajadores puedan conciliar mejor su vida laboral con su vida personal, provocando un mejor salario emocional que, innegablemente, mejore su motivación, concentración y rendimiento, por ende, mejorará la productividad y la rentabilidad.

## 2. Correlacional

### 2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 9**

*Pruebas de normalidad*

|  | Kolmogorov-Smirnov |    |       |
|--|--------------------|----|-------|
|  | Estadístico        | gl | Sig.  |
| Relación con los compañeros de trabajo | 0.131              | 60 | 0.012 |
| Relación con el equipo de trabajo      | 0.128              | 60 | 0.016 |
| Relación con el jefe                   | 0.140              | 60 | 0.005 |
| Participación                          | 0.116              | 60 | 0.043 |
| Supervisión                            | 0.129              | 60 | 0.015 |
| Respeto                                | 0.155              | 60 | 0.001 |
| Salarios y prestaciones                | 0.169              | 60 | 0.000 |
| Estímulos                              | 0.153              | 60 | 0.001 |
| Capacitación                           | 0.127              | 60 | 0.017 |
| Rotación personal                      | 0.060              | 60 | 0.2   |
| Ambiente                               | 0.083              | 60 | 0.2   |
| Desarrollo                             | 0.086              | 60 | 0.2   |
| Flexibilidad                           | 0.069              | 60 | 0.2   |
| Salario Emocional                      | 0.071              | 60 | 0.2   |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se emplea la prueba de Kolmogorov para el análisis de normalidad, puesto que la muestra tiene más de 35 datos, en tal sentido, se analiza los grados de significancia en ambas variables, este no excede el 0.05 del valor esperado en su mayoría, por lo que "la muestra no tiene una distribución normal", por ello se procede al análisis inferencial con estadísticos no paramétricos.

## 2.2. Correlación general

**Tabla 10**

*Correlación de Spearman entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional*

|                 |                   |                             | Salario Emocional |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Rotación personal | Coefficiente de correlación | 0.765             |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000             |
|                 |                   | N                           | 60                |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, alta y fuerte ( $r=,0765$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre mediadores de la rotación del personal y salario emocional. Por tal motivo se puede identificar que la existencia positiva de los mediadores de la rotación del personal es sinónimo de la existencia del salario emocional dentro de una organización. Por lo tanto, Quintero (2018) establece que el salario emocional debe ser prioridad de la planeación estratégica, un objetivo organizacional que se convierta en política, para que origine en el trabajador motivación y satisfacción al desempeñar sus funciones con placer y ganas, es fundamental para generar compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa. Por lo tanto, una correcta gestión con respecto a mejoras en la relación con los compañeros, el trabajo en equipo en sí mismo, la relación con el jefe, capacitaciones, respeto y entre otros factores aumenta la presencia del salario emocional dentro de la organización. Considero que el tema de salario emocional debe plantearse como un objetivo fundamental en cualquier organización ya que sus resultados son muy positivos si se emplea de la manera adecuada.

## 2.3. Correlación por dimensiones

### 2.3.1. Correlación por dimensiones de la Rotación de Personal con la variable Salario emocional

**Tabla 11**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con los compañeros de trabajo*

|                 |                   | Relación con los<br>compañeros de<br>trabajo |
|-----------------|-------------------|--|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | 0.454  |
|                 | Sig. (bilateral)  | 0.000  |
|                 | N                 | 60   |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva y moderada ( $r=0,454$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y la dimensión de relación entre compañeros de trabajo, de lo cual podemos resaltar que mientras más se fomente actividades que creen mejores lazos entre compañeros, la percepción de salario emocional aumentará, debido al aumento de satisfacción de los trabajadores al dirigirse a la empresa y sentirse identificados con sus pares al realizar la misma función y así poder ayudarse mutuamente. En tal sentido Chiavenato (2009) lo afirma mencionando que la calidad de vida en el trabajo hace referencia en parte al clima organizacional, la cultura e idoneidad de tareas entre otros factores. Teniendo en cuenta lo citado anteriormente las organizaciones deben buscar generar un buen clima laboral mediante actividades extra laborales en donde los trabajadores puedan compartir. Definitivamente esto origina que existan relaciones de respeto y confianza entre los trabajadores lo cual es un factor relevante al momento en el que a un trabajador se le presente otra propuesta laboral.

**Tabla 12**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con el equipo de trabajo*

|                 |                   | <b>Relación con el equipo de trabajo</b> |
|-----------------|-------------------|--|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coeficiente de correlación 0.604         |
|                 |                   | Sig. (bilateral) 0.000                   |
|                 |                   | N 60                                     |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, alta y fuerte ( $r=0,604$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y relación con el equipo de trabajo. Siguiendo esta línea Rocco (2009) indica que el salario emocional son todos los factores no vinculados con el sueldo económico, más bien con otro tipo de factor que pueden contribuir a incrementar la satisfacción de los trabajadores y a garantizar su permanencia en una empresa. Por consiguiente al existir una buena relación entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo, se perciba que los colaboradores trabajan como un equipo y que uniendo esfuerzos podrán alcanzar mejores resultados, aumenta la satisfacción del trabajador al reconocer que pertenece a un grupo humano, en este caso laboral. Considero que las organizaciones deben tener como prioridad formar equipos de trabajo en donde se puedan colaborar mutuamente con el propósito de alcanzar objetivos establecidos previamente.

**Tabla 13**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Relación con el jefe*

|                 |                   | <b>Relación con el jefe</b>      |
|-----------------|-------------------|----------------------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coeficiente de correlación 0.497 |
|                 |                   | Sig. (bilateral) 0.000           |
|                 |                   | N 60                             |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva y moderada ( $r=0,497$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y la relación con el jefe. Las organizaciones procuran que los supervisores encargados de personal tengan capacitaciones que los forme como líderes capaces de motivar, escuchar, planificar, organizar y entre otras características, con la finalidad de que los colaboradores perciban que tienen un respaldo en el cual pueden confiar y trabajar conjuntamente, de este modo Red Suma (2019) menciona que un líder en toda regla es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por supuesto, de propiciar un clima favorable y positivo. Siendo estos dos últimos muy relevantes para la satisfacción de los trabajadores que es sinónimo de lo que origina el salario emocional. En mi opinión, en la actualidad el término jefe es obsoleto, lo que la mayoría de empresas busca es contar con líderes bajo sus líneas que sean capaces de enfatizar en el trabajador y de mostrarse como uno más de los trabajadores subordinados.

**Tabla 14**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Participación*

|                 |                   |                             | <b>Participación</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coefficiente de correlación | 0.56                 |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000                |
|                 |                   | N                           | 60                   |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación moderada con tendencia alta ( $r=0,56$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y participación, así pues, la empresa que permita a sus trabajadores, proponer ideas con respecto a su trabajo, involucrarlos en el establecimiento de los objetivos a corto plazo, brindarles la confianza de que puedan innovar en sus funciones laborales y entre otros, generará una satisfacción personal ya que el trabajador podrá percibir que su aporte es valioso para la empresa. Lo mencionado anteriormente tiene concordancia con lo que manifestó Chiavenato (2000) que hace referencia a que la confianza que se le pueda brindar al trabajador con respecto a que pueda interferir con sus aportes, genera una sensación de bien estar ya que se percibe como importante. Dicha confianza es relevante ya que el trabajador no sentirá que es una simple herramienta de trabajo que solo sigue órdenes, sino que sabrá que tiene la oportunidad de ser escuchado y por ende valorado lo cual incrementará su bienestar dentro de la organización.

**Tabla 15**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Supervisión*

|                 |                   |                             | <b>Supervisión</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coefficiente de correlación | 0.615              |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000              |
|                 |                   | N                           | 60                 |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, alta y fuerte ( $r=0,615$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y supervisión; de ese modo, la frecuente observación del trabajo que realizan los trabajadores, en la medida en que se le indica al trabajador de manera clara cuales son las funciones que tiene que realizar y la importancia de estas, así como también de verificar si el desarrollando de estas se está realizando de manera correcta o de otro modo intervenir en caso de que las cosas no estén marchando bien, provoca una sensación de satisfacción en el empleado ya que este percibirá que la función que realiza es importante para el cumplimiento de un objetivo y por lo tanto buscará exigirse a sí mismo a realizar su función de la mejor manera. Siguiendo esta orientación Rivera (2015) menciona que el ambiente de supervisión influye en la conciencia de los empleados de la organización, pues brinda disciplina y estructura en los procesos. En lo que respecta a mi apreciación, es muy importante que el control se manifieste de una manera en la que no pueda afectar a las propuestas innovadoras que puede presentar un trabajador; es decir, supervisar que las cosas vayan bien sin quitar la confianza al trabajador de poder contribuir con sus ideas.

**Tabla 16**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Respeto*

|                 |                   |                             | <b>Respeto</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|----------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coefficiente de correlación | 0.538          |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000          |
|                 |                   | N                           | 60             |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, moderada con tendencia alta ( $r=0,538$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y el mediador de respeto. Partiendo de que Gómez (2011) indica que el salario emocional es identificado como lo que la empresa puede ofrecer a los trabajadores y marcar la diferencia entre esta y la competencia, se puede inferir que el trato brindado de los jefes hacia los trabajadores es fundamental para crear ambientes laborales óptimos en donde se identifique ante todo que se está trabajando con personas. En esta dimensión lo que resalta es el respeto brindado a cada persona y las funciones que realiza dejando de lado la jerarquía que puede haber entre puestos. Considero que el valor del respeto es clave para crear buenas relaciones entre las personas que laboran en una organización, se trata de ver al compañero como una persona que tiene principios, valores y que acude a laborar para satisfacer sus necesidades tanto personales como familiares, así como las pueda tener otro miembro con un puesto jerárquico más influyente, por lo tanto, el señor de limpieza como el gerente general merecen el mismo respeto.

**Tabla 17**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Salarios y Prestaciones*

|                 |                   | <b>Salarios y Prestaciones</b>   |
|-----------------|-------------------|----------------------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coeficiente de correlación 0.445 |
|                 |                   | Sig. (bilateral) 0.000           |
|                 |                   | N 60                             |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación moderada ( $r=0,445$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y la dimensión de salario y prestaciones. Esto se debe a que el salario monetario satisface necesidades fisiológicas y de seguridad como, por ejemplo: alimentación, propiedad privada, recursos financieros, entre otros. La satisfacción de estas necesidades básicas generan cierto bien estar pero dejan descubiertas otras necesidades más complejas como la de afiliación en la que el trabajador busca tener un sentido de pertenecía hacia su centro laboral y sentir que puede relacionarse con sus compañeros, reconocimiento en donde el trabajador busca que se le reconozca los esfuerzos brindados, sentir que su trabajo es importante; es por eso, que autores como Bonillo (2018) identifica que las remuneraciones intrínsecas como el simple hecho de ejercer algún trabajo que le resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento y desarrollo personal suelen tener una relevancia más importante que las extrínsecas. Respecto a mi apreciación considero que, si bien una buena remuneración monetaria es atractiva, pero no existe un buen ambiente laboral, no hay respeto entre compañeros, no se brinda la confianza para que el trabajador pueda desarrollarse, la remuneración extrínseca financiera pasa a un segundo plano ya que se tornaría insoportable trabajar en un lugar en donde exista lo mencionado anteriormente.

**Tabla 18**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Estímulos*

|                 |                   |                             | <b>Estímulos</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coefficiente de correlación | 0.35             |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000            |
|                 |                   | N                           | 60               |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, baja con tendencia moderada ( $r=0,35$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y estímulos. Esto se debe a que generalmente las empresas ofrecen estímulos poco atractivos hacia sus trabajadores o que dependen de objetivos muy complicados, por eso la importancia de lo que refiere Chiavenato (2000) de brindar a los trabajadores estímulos realmente atractivos para los trabajadores, como la posibilidad de realizar una línea de carrera y desarrollo profesional que va directamente relacionado al esfuerzo brindado por el trabajador para poder aspirar a un mejor puesto dentro de la empresa. Considero que la oportunidad de crecer profesionalmente mediante la obtención de nuevos conocimientos en una empresa, es un estímulo significativo y claro ya que originara que el trabajador se motive a obtener un mejor puesto, sabiendo claramente los requisitos solicitados.

**Tabla 19**

*Correlación de Spearman entre salario emocional y la dimensión Capacitación*

|                 |                   |                             | <b>Capacitación</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Salario Emocional | Coefficiente de correlación | 0.577               |
|                 |                   | Sig. (bilateral)            | 0.000               |
|                 |                   | N                           | 60                  |

*Nota.* Elaboración propia desarrollado en el programa estadístico SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación positiva, moderada con tendencia alta ( $r=0,577$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre salario emocional y la dimensión de Capacitación. Esto se debe a que las capacitaciones buscan que los trabajadores puedan incrementar su desarrollo profesional mediante la obtención de nuevos conocimientos técnicos y generales que pueda aplicar también en su vida, con la finalidad de que pueda ser eficiente en sus funciones. Todo lo mencionado anteriormente genera satisfacción al trabajador ya que este puede percibir una mejora de sus habilidades y por lo tanto querer aspirar a mejores puestos, en este sentido Nonaka y Takeuchi (2020) mencionan que la creación de conocimientos organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Considero que es valioso el que las empresas busquen invertir en la mejora de sus trabajadores mediante capacitaciones ya que esto traerá resultados positivos a largo plazo, debido a que los colaboradores contarán con el conocimiento previo para realizar su función de la mejor manera posible.

### 2.3.2. Correlación por dimensiones del Salario emocional con la variable mediadores de la Rotación de Personal.

**Tabla 20**

*Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Ambiente*

| Dimensiones del Salario emocional |                 | Mediadores de la Rotación de Personal |       |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|-------|
| Rho de Spearman                   | <b>Ambiente</b> | Coefficiente de correlación           | 0.810 |
|                                   |                 | Sig. (bilateral)                      | 0.000 |
|                                   |                 | N                                     | 60    |

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y muy alta ( $r=0,810$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre los mediadores de la rotación de personal y la dimensión de ambiente laboral. Esto refiere a que, si existen de forma positiva los mediadores de la rotación del personal tales como la existencia de una cultura organizacional bien definida, una buena relación entre jefe y subordinados, lazos de fraternidad entre compañeros de trabajo, comunicación directa y eficiente, adecuada supervisión, la importancia de la opinión del trabajador, el respeto y entre otras, el ambiente que se pueda desarrollar en determinada organización será óptimo para que sus trabajadores puedan desenvolverse satisfactoriamente. Siguiendo esta línea Salazar (2019) indica que el ambiente laboral es el contexto humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario y por lo tanto tiene relación directa con la satisfacción del trabajador y la productividad que este pueda tener. Considero que el ambiente laboral es un factor vital para que los trabajadores se puedan sentir cómodos desarrollando sus funciones, es por ello que las organizaciones deben procurar tener como prioridad este factor para que de alguna manera los índices de rotación que pueda tener determinada empresa sean mínimos.

**Tabla 21**

*Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Desarrollo*

| Dimensiones del Salario emocional |                   | Mediadores de la Rotación de Personal |       |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------|
| Rho de Spearman                   | <b>Desarrollo</b> | Coefficiente de correlación           | 0.652 |
|                                   |                   | Sig. (bilateral)                      | 0.000 |
|                                   |                   | N                                     | 60    |

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y alta ( $r=0,652$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre los mediadores de la rotación de personal y la dimensión de desarrollo del trabajador. Se puede identificar que la presencia de los mediadores de la rotación de personal de forma positiva es un indicativo de la presencia del salario emocional dentro de una organización ya que estos mediadores indican el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a su trabajo. En este caso la dimensión del desarrollo del trabajador se verá directamente ligada a los mediadores de la rotación de personal como las buenas relaciones dentro del trabajo, el reconocimiento, el respeto, las capacitaciones, la participación otorgada al trabajador, los estímulos y entre otros. Por lo tanto, estos factores permitirán que el trabajador se beneficie y por consiguiente sumen al desarrollo de su vida profesional y personal. Con respecto a Chiavenato (2000) menciona que el respeto, la flexibilidad, las capacitaciones, la oportunidad de hacer línea de carrera y la confianza brindada a los trabajadores permitirán que este pueda desarrollarse en el ámbito personal y por ende en el ámbito profesional. Considero que las organizaciones deben procurar brindar las herramientas adecuadas para que el trabajador pueda mejorar en el ámbito laboral. Es por eso que las capacitaciones, los cursos brindados, la posibilidad de mandar al trabajador a estudiar determinada materia no deben ser consideradas como un gasto sino como una inversión. Por otro lado, factores como la existencia de un buen ambiente, la flexibilidad correspondiente, el sueldo pagado a tiempo, CTS, gratificaciones, seguro social influyen para que el trabajador pueda desarrollarse en su vida personal y familiar.

**Tabla 22**

*Correlación de Spearman entre la variable mediadores de la Rotación de personal y la dimensión Flexibilidad*

| Dimensiones del Salario emocional |                     | Mediadores de la Rotación de Personal |       |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|-------|
| Rho de Spearman                   | <b>Flexibilidad</b> | Coefficiente de correlación           | 0.485 |
|                                   |                     | Sig. (bilateral)                      | 0.000 |
|                                   |                     | N                                     | 60    |

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada ( $r=0,652$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre los mediadores de la rotación de personal y la dimensión de flexibilidad laboral. Por consiguiente, se puede determinar que mediadores de la rotación de personal como la relación con el jefe, supervisión, participación y entre otros favorezcan a que los trabajadores puedan contar con cierta flexibilidad dentro del trabajo que les permita equilibrar tanto la vida laboral como la familiar. Sin embargo, esta dimensión tiene una vinculación directa a la estructura de la organización, ya que esta pueda ser rígida y por lo tanto no tenga mucha cabida el término de flexibilidad, mientras que en una organización no rígida las cosas se puedan manejar de distinta forma. En este sentido Llano (2014) menciona que resulta fundamental replantearse la necesidad de flexibilizar las jornadas de trabajo, de tal forma que los trabajadores puedan conciliar mejor su vida laboral con su vida personal, provocando un mejor salario emocional que, innegablemente, mejore su motivación, concentración y rendimiento, por ende, mejorará la productividad y la rentabilidad. Es por ello que considero sumamente importante que las empresas puedan brindar cierta flexibilidad en algunos casos concretos como, por ejemplo, temas de salud e inconvenientes familiares con su respectiva justificación para que de esta manera el trabajador pueda mantener un equilibrio en su vida y por ende aumente su satisfacción.

### 3. Discusión

Se pudo identificar una correlación significativa y fuerte entre mediadores de la rotación de personal y salario emocional. Según Palomo (2010) afirma que una recompensación monetaria justa y competitiva no es lo más significativo para una persona, debido a que un trabajo no solo se percibe como una entrada salarial o con el cumplimiento de una determinada serie de actividades, por lo tanto, si las organizaciones procuran dar la importancia correspondiente al salario emocional como un objetivo organizacional mediante el cual se busque fomentar políticas que desencadenen mejoras en el clima organizacional, la relación entre jefes y trabajadores, vínculo entre compañeros, constante capacitación, flexibilidad, estímulos y la oportunidad de que el trabajador pueda aspirar a crecer profesionalmente dentro de la empresa, la rotación externa del personal se verá disminuida. Por ende, se evitará las consecuencias negativas que provoca la existencia de rotación de personal externa dentro de una organización, a lo cual Chiavenato (2000) menciona las siguientes consecuencias, altos costos para la empresa como costos de desvinculación, costos de contratación, costos de capacitación, costos de improductividad, así también, el desequilibrio de la cultura organizacional debido a los constantes cambios en los estilos de personal.

Con respecto Terán (2017) llegó a concluir en su investigación que el salario emocional tiene relación directa con el rendimiento de los trabajadores y que estos sin el uso adecuado de dicho salario pierden tranquilidad, motivación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral y esto origina una reducción del desempeño del colaborador, lo que genera que su productividad baje. Considero importante esta investigación debido al pronunciamiento de como un mal o escaso uso del salario emocional puede afectar directamente al sentido de pertenencia del trabajador para con la empresa, de lo cual definitivamente surgirá una insatisfacción que puede culminar en buscar otra alternativa de trabajo y aumentar los índices de rotación en determinada empresa, lo cual tiene similitud con lo expuesto en la presente investigación.

Del mismo modo Montalvo (2018) que realizó la investigación titulada *Salario Emocional y Rotación de Personal en la empresa Consulting and Tax*, identifico una reducción de la rotación de personal de un 14,81% reflejado entre enero y marzo, a un 7,41% reflejado entre abril y junio de 2017, mediante un enfoque en mejorar la atención y gestión sobre reclamos, tomar importancia a sugerencias de los colaboradores,

ambiente laboral, capacitación, identificación con la empresa, plan de carrera, beneficios para el núcleo familiar y equilibrio entre la vida personal y profesional, se puede observar la relación directa y positiva que existe entre estas dos variables. De este modo, se puede deducir que el empleo de los siguientes factores mencionados anteriormente afecta de manera directa a la satisfacción de los trabajadores, lo cual es indispensable para que desista de optar por otra alternativa laboral de la misma forma en que lo plantea la presente investigación.

Algo similar ocurre con Vásquez (2018) que señala que debe existir un equilibrio entre el salario tradicional monetario y el salario emocional, debido a que ambos están íntimamente vinculados, por lo tanto, resalta la importancia de ambos salarios como un medio para generar satisfacción en el empleado y este pueda optar por continuar en su empresa. Lo citado anteriormente es fundamental para resaltar la importancia de ambos salarios y no poner por encima o como más importante el salario emocional, ya que este sin un salario monetario justo no tendría respaldo para la generación de satisfacción del empleado de modo que la presente investigación resalta la importancia del salario emocional mas no la pone como más importante que el salario tradicional.

Por consiguiente, se pudo determinar que un 86.7% de los trabajadores de la empresa Móvil Connect perciben niveles altos de satisfacción con respecto al ambiente que existe dentro de la empresa, siendo así que Guizar (2013) menciona los beneficios que conlleva aplicar políticas de trabajo que generen un buen ambiente laboral, siendo la satisfacción del trabajador una de las más importante. Así pues, esto es provocado por las actividades extra laborales que desarrollan vínculos emocionales positivos entre los trabajadores, lo cual se ve reflejado en las instalaciones de trabajo mediante un trato cordial y de respeto entre ellos. De la misma manera se puede mencionar que un 73.3% de los trabajadores perciben niveles altos de satisfacción con respecto al desarrollo, entendiéndolo como la confianza que brinda la empresa hacia sus trabajadores para que estos puedan desenvolverse de manera libre al momento de elegir qué es lo que más conveniente para llevar a cabo sus funciones. Algo similar ocurre con la percepción de flexibilidad que brinda la empresa Móvil Connect hacia sus trabajadores, ya que existen niveles altos de satisfacción. Esto es provocado por la no existencia de un horario de trabajo fijo de los asesores comerciales y debido a esto el trabajador puede manejar mejor su vida personal.

Con respecto a la relación del salario emocional con los mediadores de la

rotación de personal se puede observar una correlación significativa con las siguientes dimensiones: relación con los compañeros de trabajo, relación con el equipo de trabajo, relación con el jefe, la debida importancia a que lo trabajadores puedan intervenir mediante su participación, supervisión, el valor del respeto, salarios y capacitaciones.

Lo mencionado anteriormente hay que entenderlo como la asociación directa que existe entre el salario y los mediadores de la rotación de personal, siendo así, que mientras determinada organización de prioridad a dichos mediadores se podrá percibir un alto nivel de salario emocional lo cual es sinónimo de satisfacción del trabajador. Por otro lado, cabe mencionar que el mediador estímulos guarda una correlación baja con el salario emocional.

Esto se debe a la percepción de los trabajadores con respecto al esfuerzo que estos brindan en sus labores y que no son valoradas apropiadamente por la empresa, siendo así que la frase *entre más me esfuerzo mejor salario* obtengo, lamentablemente no se da en el corto plazo, sino en el mediano a largo plazo con la oportunidad de aspirar a un mejor puesto y todo el beneficio que conlleva. Es por esto que Chiavenato (2000) menciona la importancia de brindar a los trabajadores la posibilidad de realizar una línea de carrera y desarrollo profesional que va directamente relacionado al esfuerzo brindado por el trabajador para poder aspirar a mejores puestos dentro de la empresa, caso contrario generaría insatisfacción en los trabajadores.

Por lo tanto, se puede observar que los asesores comerciales de la empresa Móvil Connect se sienten a gusto realizando sus funciones dentro de la empresa, pero al no contar con la posibilidad de realizar una línea de carrera dentro de la empresa, lo cual es sinónimo de no poder aspirar a adquirir una mejor retribución monetaria, pueden llegar a sentir un estancamiento laboral lo cual podría terminar con la decisión de retirarse de la empresa y buscar otra alternativa. Además, se le puede atribuir a lo mencionado anteriormente que la empresa Móvil Connect tiene un organigrama definido claramente en dónde los asesores comerciales tienen como única prioridad concretar ventas y no contar con la posibilidad de aspirar a otro puesto. Es por ello que el perfil solicitado para este puesto por parte de la empresa tiene como principal requisito el simple hecho de querer trabajar, ser resiliente, ser innovador y entre otras cosas, a diferencia de otros puestos administrativos en dónde se solicita otro perfil y requisitos.



**CAPITULO IV:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1. Conclusiones

### **Primera conclusión**

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ( $r=0,765$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre los mediadores de rotación del personal y salario emocional. Según Quintero (2018) el salario emocional debe ser prioridad de la planeación estratégica y plantearse como un objetivo organizacional que se convierta en política con la finalidad de optimizar el personal. En tal sentido se puede identificar que mientras exista de manera positiva los mediadores de rotación de personal habrá altos índices de salario emocional.

### **Segunda conclusión**

Los mediadores de la rotación de personal se presentan de una manera positiva, ya que según los resultados obtenidos, los colaboradores del área comercial de la empresa Móvil Connect perciben que se satisface sus necesidades primarias y secundarias. En este sentido Herzberg (1959) indica que los factores de higiene son los que satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad y que los factores de motivación se ocupan de las necesidades sociales y de autorrealización. Por lo tanto es beneficioso para la empresa que se presenten estos mediadores y así poder reducir la rotación de personal.

### **Tercera conclusión**

Con respecto a Huete (2003) menciona que la retribución monetaria no es suficiente para recompensar totalmente el trabajo de una persona. En esta dirección, se puede identificar que si existe salario emocional dentro de la empresa Móvil Connect, ya que según el cuestionario el colaborador percibe que la empresa se preocupa por que este se desenvuelva en la mejores condiciones posible.

### **Cuarta conclusión**

Se pudo identificar una relación significativa y directa con respecto al trato entre compañeros de trabajo de la misma área y el salario emocional ya que la empresa Móvil Connect busca crear un buen ambiente laboral en donde los trabajadores puedan interactuar y trabajar armoniosamente y esto es debido a las políticas de recreación y a la cultura organizacional existente. Por lo tanto si el trabajador percibe que existe un buen ambiente laboral esto es equivalente a la presencia del salario emocional.

**Quinta conclusión**

Se pudo identificar una relación significativa y directa con respecto al trato entre equipo de trabajo y el salario emocional. De esta manera la empresa busca crear equipos de trabajo en sus diferentes áreas, en donde los colaboradores puedan trabajar conjuntamente para lograr un objetivo, en donde todos remen en la misma dirección y esto es posible por las frecuentes reuniones en donde los colaboradores pueden compartir y tocar diferentes puntos. Por lo tanto el que un trabajador perciba que es pieza fundamental de un equipo, hará que este se sienta reconocido y esto es equivalente a la presencia del salario emocional.

**Sexta conclusión**

Se pudo identificar claramente una relación directa entre el mediador relación con el jefe y el salario emocional, ya que la empresa Móvil Connect busca contar con líderes y no jefes, mediante capacitaciones frecuentes. De tal manera, la empresa se preocupa en que sus supervisores se desenvuelvan como líderes capaces de estimular, escuchar, propiciar un clima positivo e incrementar el desarrollo profesional de los asesores, todo esto con la finalidad de que este pueda realizar sus funciones de manera óptima y así sus asesores sean beneficiados

**Séptima conclusión**

Se pudo identificar una relación directa y significativa entre participación y salario emocional. La empresa Móvil Connect propicia que sus trabajadores aporten ideas con respecto a cómo llevar mejor su labor como asesores comerciales y así poder conseguir más clientes y esto se origina por las frecuentes reuniones de trabajo en donde se busca que todos participen. En este sentido, el que el trabajador perciba que sus ideas son escuchadas, le genera satisfacción y esto al no estar ligado con su salario monetario es equivalente a la presencia de salario emocional.

**Octava conclusión**

Se pudo hallar una relación fuerte entre supervisión y salario emocional. Siguiendo esta línea, la empresa se ocupa de identificar situaciones que impidan el óptimo desempeño de sus asesores comerciales, siendo así que prioriza que estos cuenten con la información necesaria, la vestimenta adecuada y el merchandasing correspondiente para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos. Por tal motivo el que el colaborador perciba que existe la supervisión adecuada para que pueda cumplir con sus funciones de la mejor manera es equivalente a la presencia de salario emocional.

**Novena conclusión**

Se pudo hallar una relación fuerte y significativa entre el respeto y el salario emocional. La empresa Móvil Connect tiene como uno de sus valores arraigados el respeto y esto se puede percibir en el clima laboral en donde el personal de limpieza y el gente general reciben el mismo trato, también es necesario destacar que se respeta las diferentes opiniones y religiones que pueden haber dentro de la organización. En tal sentido si existe el respeto entre las personas de una organización será sinónimo de que existen condiciones favorables de trabajo y esto al no estar ligado a una remuneración monetaria es equitativo a la presencia del salario emocional que genera satisfacción en el trabajador.

**Decima conclusión**

Se pudo hallar una relación significativa entre salario y salario emocional. La empresa Móvil Connect retribuye monetariamente a sus asesores comerciales en función al servicio que estos vendan, por lo tanto se puede identificar que existe un pago justo al esfuerzo realizado del trabajador al concretar una venta, además la empresa tiene como prioridad ser puntual con los pagos de los colaboradores. En tal sentido, el que el trabajador perciba un pago justo y puntual le permitirá satisfacer sus necesidades personales y familiares, lo cual genera satisfacción y es indicador de la presencia del salario emocional.

**Undécima conclusión**

Se pudo hallar una relación pero esta no es fuerte ni significativa entre estímulos y el salario emocional. Se pudo identificar que los asesores comerciales perciben que su trabajo no es valorado como debería ser, según la encuesta. Sucede que se le pide que venda la mayor cantidad posible, pero no se reconoce lo difícil que es vender y captar clientes. Por lo tanto, Móvil Connect otorga estímulos monetarios hacia sus asesores comerciales mas no otorga estímulos emocionales directos o lo hace muy rara vez. Por consiguiente si la organización se preocupa de estimular tanto monetariamente como emocionalmente al trabajador este sentirá satisfacción, lo que es indicativo de la presencia del salario emocional.

**Duodécima conclusión**

Se pudo identificar una relación fuerte y significativa entre capacitación y salario emocional. La empresa Móvil Connect al estar en el rubro de las telecomunicaciones necesita capacitar constantemente a sus trabajadores ya que los servicios que se ofrecen cambian constantemente por la alta competencia en el mercado, es por esto que la empresa busca que todos sus asesores comerciales estén preparados y así poder aumentar su productividad. Por lo tanto el que el trabajador perciba que la empresa se preocupe por su preparación que influye directamente en su desenvolvimiento es un indicativo de la presencia de salario emocional.

**Decimotercera conclusión**

Se pudo identificar que, de las tres dimensiones del salario emocional, la dimensión de ambiente cuenta con la más elevada correlación con los mediadores de la rotación de personal en asesores comerciales de la empresa Móvil Connect, de esta manera mientras se presenten los mediadores de la rotación de personal de forma positiva, originara la creación de un adecuado ambiente laboral en donde los trabajadores se puedan desenvolver a gusto. Es por esto que la empresa prioriza el que exista una buena comunicación entre jefe y subordinados mediante una comunicación directa, el respeto brindado por igual a cada uno de los trabajadores mediante una cultura organizacional de buenos modales y empatía, así como la buena relación entre compañeros mediante reuniones frecuentes en donde interactúan unos con otros, desembocan en un buen ambiente laboral.

## 2. Recomendaciones

### **Primera recomendación**

Se recomienda ampliar el conocimiento en este tema, mediante la aplicación de la encuesta utilizada en otras empresas que se encuentren en el mismo rubro de telecomunicaciones y ampliar la muestra. Todo esto con fines de profundizar los hallazgos obtenidos o encontrar información nueva.

### **Segunda recomendación**

Se recomienda al gerente que realice capacitaciones con respecto al salario emocional y sus beneficios, para que de esta manera los supervisores de los asesores comerciales puedan ampliar sus conocimientos en cuanto a la búsqueda de optimizar el trabajo de sus subordinados y verlos como una pieza fundamental para la obtención de los objetivos establecidos.

### **Tercera recomendación**

Se recomienda al gerente que fomente más las reuniones en donde participen todos los trabajadores de Móvil Connect, en donde se pueda transmitir claramente los objetivos establecidos para cada mes y así poder permitir que los colaboradores tengan la oportunidad de socializar más e identificar la importancia de la función que realiza cada uno de ellos.

### **Cuarta recomendación**

Se recomienda al gerente que fomente el liderazgo en los supervisores de los asesores comerciales mediante su propio ejemplo y capacitaciones, en donde se pueda dar a conocer la importancia de ser un líder que se preocupe por el bien estar del trabajador y lo estimule a conseguir los objetivos. En tal sentido, líderes que originen equipos de trabajo en donde todos remen hacia un mismo objetivo.

### **Quinta recomendación**

Se recomienda a los supervisores de equipo que continúen brindando confianza y libertad a sus asesores comerciales, para que estos puedan aportar ideas y elegir la mejor manera de llevar a cabo sus funciones, mediante la comunicación directa y de confianza que existe entre ellos. Para que de esta manera el trabajador perciba que es importante para la empresa Móvil Connect.

**Sexta recomendación**

Se recomienda al gerente general que aumente la supervisión en el área comercial y en el área de marketing, ya que suele presentarse inconvenientes debido a la mala comunicación que existe en las dos áreas, para que así el área de marketing comunique de manera clara y concisa las nuevas promociones y cambios en el servicio en el debido tiempo y por lo tanto los trabajadores estén informados.

**Séptima recomendación**

Se recomienda al gerente general que mantenga el uso de una buena comunicación en donde esta sea clara y concisa, en donde los trabajadores puedan dirigirse a él de una manera práctica y evitar mucha demora.

**Octava recomendación**

Se recomienda al gerente general que identifica los meses que son considerados como temporadas bajas, y una vez identificados se pueda ofrecer en los meses anteriores un estímulo monetario extra que conste del 10 % de las ventas conseguidas en estos meses, con la finalidad de que es asesor comercial pueda afrontar mejor las temporadas bajas.

**Novena recomendación**

Se recomienda a los jefes de equipo que establezcan objetivos reales y que reconozcan el trabajo de los asesores comerciales, ya que vender es una actividad que es complicada.

**Decima recomendación**

Se recomienda al gerente general que mantenga y priorice la cultura organizacional en donde destaca la empatía, los buenos modales y el valor del respeto, ya que estos con la presencia de forma positiva de los mediadores de rotación de personal originan un ambiente laboral adecuado.

**Undécima recomendación**

Se recomienda a los jefes de equipo que citen las reuniones de capacitación con carácter obligatorio ya que la principal causante de que los trabajadores no vendan lo planificado es debido a que ofrecen promociones pasadas y no están al tanto de las nuevas promociones. Por otro lado se recomienda al gerente general que ofrezca capacitaciones que abarquen información correspondiente a la venta en sí misma y así otorgarle al asesor comercial más herramientas a la hora de querer persuadir a los posibles clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, C., González, R., Gómez, R., & Rubio, S. (2020). *Concepto del salario emocional*. Obtenido de Cuaderno de Investigación, Guadalajara, México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, Administración economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de Prentice Hall. Tercera edición:  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Berson, Y., & Oreg, S. (2005). Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management*, 1-6.  
doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778424>
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. ESIC Editorial.
- Castillo, F. (2018). *Rotación de personal y su influencia en el cumplimiento de ventas en el distribuidor autorizado de claro telecomunicaciones Melanie irl, cuzco, periodo 2015-2017*. Obtenido de Universidad Peruana Unión, Lima.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Choque, G., & Rimache, E. (2021). *Causas de la rotación de personal en la empresa Arequipa Expreso Marvisur en el año 2018*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral, Cuaderno de Investigación, Juárez, México*. Obtenido de Cuaderno de Investigación, Juárez, México.
- Gamarra, Y. (2018). *Rotación de personal y clima laboral en trabajadores del terminal internacional del sur, Arequipa*. Obtenido de Universidad Católica Santa María, Arequipa.
- García, B., Ramírez, M., & Aranibar, M. (abril de 2020). *La rotación de personal del empleado directo: la satisfacción y el compromiso como mediadores*. Obtenido de Revista de desarrollo sustentable, negocio emprendimiento y educación año 2 numero 6.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Riesgos Psicosociales*, 44-

47.

Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf> Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. CESA.

González, F. (agosto de 2017). *Qué es y cómo se paga el salario*. Obtenido de Revista de negocios del IEEM: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

Gualavisi, M., & Oliveri, M. (2018). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*.

Banco Interamericano de Desarrollo.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. Obtenido de New York: John Wiley & Sons.

Hoyos, F., & Polo, G. (2018). *Factores que afectan la rotación de los asesores telefónicos en los centros de contacto de lima metropolitana*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Huachaca, E., & Ramos, S. (2019). *Las Causas De La Rotación De Personal En Las Empresas De Latinoamérica En Los Últimos 10 AÑOS*. Universidad Privada Del Norte.

Huete, L. (2003). *Servicios y beneficios*. Deusto.

INEI. (6 de diciembre de 2021). *Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/app/consulta>

Jiménez, A. (2015). Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias. *Dossier Tendencias*, 48-

58. Obtenido de

[https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1412\\_Capital%20Humano\(Demografia%20Laboral\).pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1412_Capital%20Humano(Demografia%20Laboral).pdf)

Llano, P. (2014). La Flexibilidad Laboral y El Salario Emocional. *Aglala*, 34-68.

Montalvo, M., & Meza, B. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. Universidad Central del Ecuador.

Motowidlo, S., & Kell, H. (2013). Job performance. *Handbook of Psychology*, 82-103.

Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/303918880\\_Job\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/303918880_Job_performance)

MTPE. (2018). *Informe Estadístico Mensual*. Ministerio de Trabajo y Promoción del

Empleo. Narvaéz, L. (2018). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta.

*Punto de vista*, 01-02.

OSIPTEL. (Setiembre de 2021). *Estudio de Satisfacción 2020: ¿Qué servicio consiguió responder mejor a las expectativas de los usuarios?* Obtenido de OSIPTEL, Reporte Estadístico:

<https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/765/Reporte%20estadistico%20N%C2%B0%2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581. doi:<https://doi.org/10.2307/2392363>

Reyna, N., & Tinta, C. (2017). *Estrategias de fidelización que contribuyan a la gestión de retención de clientes de consumo masivo en los principales operadores móviles de telecomunicaciones de Lima Metropolitana (Movistar, Claro y Entel). Propuesta centrada en Claro (América Móvil Per.* Obtenido de Repositorio academico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [tesis de pregrado]:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622675/Reyna\\_fn.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622675/Reyna_fn.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Robbins, Coulter, & Dávila. (2005). *Administración*. Obtenido de Pearson:

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Salvador-Moreno, E., Torrens-Pérez, M., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.*

Obtenido de Revista de Ciencias de la Administración y Economía, Retos, 11(21).

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. Urquijo, J. (2008).

*La Remuneración Del Trabajo*. Universidad Católica Andrés.

## ANEXOS

### Anexo 1: Autorización de la empresa

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

SOLICITO: AUTORIZACION PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS REFERIDOS A NUESTRO OBJETO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS, "ROTACIÓN DE PERSONAL Y SALARIO EMOCIONAL EN ASESORES COMERCIALES DE LA MOVIL CONNECT, AREQUIPA 2022".

Señor:  
Ing. Casey Charlotte Cortez Rojas  
*GERENTE GENERAL  
MOVIL CONNECT*

Dirigido a:  
*GERENTE*

Presente. -

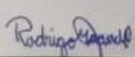
Me dirijo a usted con mucha estima:

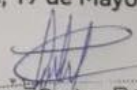
Por intermedio del presente, el Bachiller Rodrigo Manuel Mirandfa Nahar con el DNI N° 72220766, con domicilio en Jose Luis Bustamante y Rivero, con el debido respeto me presento y le expongo:

Debido a mi trabajo de investigacion para obtener el grado de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad Católica de Santa María de Arequipa, UCSM. **LE SOLICITO TENGA LA AMABILIDAD DE AUTORIZAR** el permiso para la recopilación de datos referidos a mi objeto de investigación, "Rotación de Personal y Salario Emocional en Asesores Comerciales de la Empresa Movil Connect, Arequipa 2022". Se aplicaría un cuestionario de forma presencial o virtual a los trabajadores del área comercial y el tiempo estimado para la resolucion son 5 minutos.

Por lo expuesto y confiando en su apoyo para poder culminar mi objetivo, me despido con todo el respeto y esperando su pronto respuesta.

Arequipa, 19 de Mayo del año 2022

  
Rodrigo Mirandfa Nahar  
DNI: 72220766.  
Cel. 935419521

  
Casey Cortez Rojas  
Gerente General  
Movil Connect Perú  
Casey Charlotte Cortez  
Gerente General  
DNI: 71752807

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### INSTRUMENTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL Y SALARIO EMOCIONAL

La presente encuesta tiene la finalidad analizar la rotación de personal y salario emocional desde la percepción de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, por ello, necesitamos su apoyo para completar el siguiente cuestionario que será utilizado solo para fines académicos.

Gracias por su contribución en este trabajo investigativo.

| <u>ROTACIÓN DE PERSONAL</u>  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Responda según la siguiente escala de respuesta, donde: 1=nunca, 2=casi nunca, 3=algunas veces, 4=casi siempre, 5= siempre |   |   |   |   |   |   |
| Dimensión  | Preguntas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relación con los compañeros de trabajo   | Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables                   |   |   |   |   |   |
|  | Mis compañeros de trabajo se interesan por mi                                 |   |   |   |   |   |
|  | Mis compañeros son amistosos  |   |   |   |   |   |
| Relación con el equipo de trabajo  | Me gusta tener relación de compañeros con otras áreas                         |   |   |   |   |   |
|  | Puedo lograr muchas cosas trabajando con mis compañeros                       |   |   |   |   |   |
|  | Me identifico con mis compañeros de trabajo                                   |   |   |   |   |   |
| Relación con el jefe   | Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo  |   |   |   |   |   |
|  | Mi jefe se interesa por mi bienestar  |   |   |   |   |   |
|  | Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso                                |   |   |   |   |   |
| Participación  | Puedo decirle a mi jefe lo que me gustaría hacer en mi trabajo                |   |   |   |   |   |
|  | Me gusta sugerirle ideas a mi jefe  |   |   |   |   |   |
|  | Mi jefe toma en cuenta mis ideas para mejorar mi trabajo                      |   |   |   |   |   |
| Supervisión  | Mi jefe le pone mucha atención al trabajo que realizo                         |   |   |   |   |   |
|  | Mi jefe me explica claramente por qué mi trabajo está bien o mal hecho        |   |   |   |   |   |
|  | Mi jefe dirige su grupo correctamente   |   |   |   |   |   |
| Respeto  | Siento que mis superiores me tienen confianza                                 |   |   |   |   |   |
|  | Mis superiores me tratan con respeto  |   |   |   |   |   |
|  | Mis superiores consideran que realizo un trabajo digno de respeto             |   |   |   |   |   |
| Salarios y prestaciones  | Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas                   |   |   |   |   |   |
|  | Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo                         |   |   |   |   |   |
|  | Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales |   |   |   |   |   |
| Estímulos  | A mejor trabajo, mejor salario  |   |   |   |   |   |
|  | Me gusta recibir un salario de acuerdo con mi desempeño                       |   |   |   |   |   |

|              |   |  |  |  |  |  |
|--------------|---|--|--|--|--|--|
|              | Me siento satisfecho de que se reconozca mi esfuerzo con un mejor salario   |  |  |  |  |  |
| Capacitación | Los cursos que se dan en la empresa son buenos                              |  |  |  |  |  |
|              | Lo que aprendo en los cursos me ha servido para desempeñar mejor mi trabajo |  |  |  |  |  |
|              | Me gusta asistir a los cursos que se dan en la empresa                      |  |  |  |  |  |



| <u>SALARIO EMOCIONAL</u>  |  |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| Responda según la siguiente escala de respuestas, donde: 1=nunca, 2=casi nunca, 3=algunas veces, 4=frecuentemente, 5= casi siempre y 6=siempre. |  |   |   |   |   |   |   |
| Dimensión   | Preguntas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ambiente  | Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal   |   |   |   |   |   |   |
|   | La empresa le brinda capacitaciones que luego aplica en tu trabajo o en su vida personal                                 |   |   |   |   |   |   |
|   | Ha desarrollado amistad con sus compañeros de trabajo  |   |   |   |   |   |   |
|   | Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), sus superiores se solidarizan y apoyan            |   |   |   |   |   |   |
|   | Se siente alegre de ser parte de la empresa  |   |   |   |   |   |   |
|   | Cuando despierta le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros                                      |   |   |   |   |   |   |
| Desarrollo  | Les brindan capacitaciones que luego aplica en su trabajo o en su vida personal  |   |   |   |   |   |   |
|   | Existen posibilidades de ascenso por méritos   |   |   |   |   |   |   |
|   | Sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores  |   |   |   |   |   |   |
|   | Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial                       |   |   |   |   |   |   |
|   | Le toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa                        |   |   |   |   |   |   |
|   | Si presentará la renuncia crees que le pedirán que se quede  |   |   |   |   |   |   |
| Flexibilidad  | Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal  |   |   |   |   |   |   |
|   | Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal  |   |   |   |   |   |   |
|   | Tiene la oportunidad de alimentarse durante su jornada de trabajo  |   |   |   |   |   |   |
|   | Puede contar con sus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que le interrumpan o le llamen del trabajo. |   |   |   |   |   |   |
|   | Tiene espacios para compartir un café con sus compañeros de trabajo  |   |   |   |   |   |   |
|   | Le brindan alguna flexibilidad en horarios si tuviera una emergencia o quisiera estudiar                                 |   |   |   |   |   |   |