



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de
Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Ruiz Alarcón, Saúl (ORCID: 0000-0002-8145-2978)

Sánchez Muñoz, Walter Harlyn (ORCID: 0000-0002-7340-8053)

ASESOR:

Mg. Núñez Puse, Sonia Magali (ORCID: 0000-0001-9648-8108)

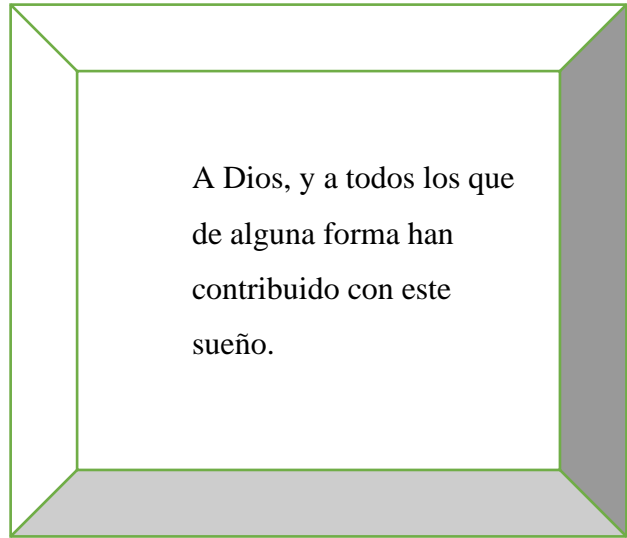
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO-PERÚ

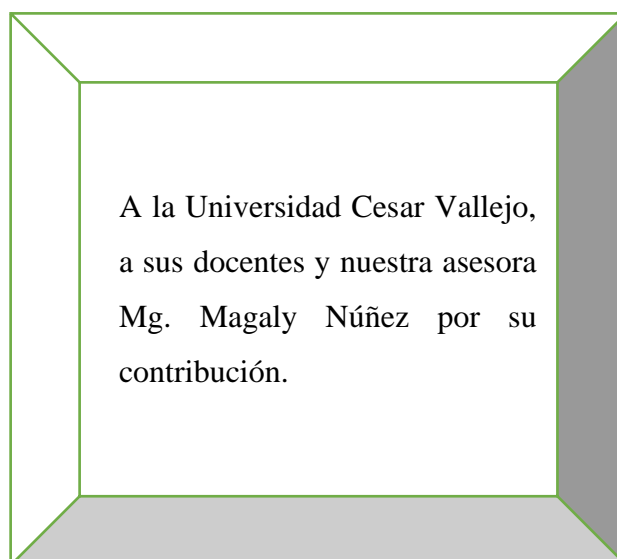
2020

Dedicatoria



Ruiz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

Agradecimiento



Los Autores

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	17
2.1. Tipo y diseño de la investigación	17
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Población, muestra y muestreo	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
2.5. Procedimiento	23
2.6. Método de análisis de datos	24
2.7. Aspectos éticos	24
III. RESULTADOS	26
IV. DISCUSIÓN	41
V. CONCLUSIONES	47
VI. RECOMENDACIONES	48
VII. PROPUESTA	49
REFERENCIAS	66
ANEXOS	79

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Operacionalización de la Variable Salario Emocional</i>	19
Tabla 2 <i>Matriz de Operacionalización de la Variable Retención del Talento Humano</i>	20
Tabla 3 <i>Validación de Expertos: Cuestionario de Salario Emocional</i>	22
Tabla 4 <i>Validación de Expertos: Cuestionario de Retención del Talento Humano</i>	22
Tabla 5 <i>Validación de Expertos: Guía de Entrevista de Salario Emocional</i>	22
Tabla 6 <i>Validación de Expertos: Guía de Entrevista de Retención del Talento Humano</i> ..	22
Tabla 7 <i>Valores de Alfa de Cronbach</i>	23
Tabla 8 <i>Valores de Alfa de Cronbach del Cuestionario Piloto del Salario Emocional</i>	23
Tabla 9 <i>Valores de Alfa de Cronbach del Cuestionario Piloto de la Retención del Talento Humano</i>	23
Tabla 10 <i>Aspectos Éticos a Considerar</i>	25
Tabla 11 <i>Dimensión Interna</i>	26
Tabla 12 <i>Dimensión Externa</i>	27
Tabla 13 <i>Dimensión Desarrollo Profesional y Relacional</i>	29
Tabla 14 <i>Dimensión Conciliación Familiar y Personal</i>	30
Tabla 15 <i>Dimensión Valor Añadido</i>	31
Tabla 16 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 1</i>	33
Tabla 17 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 2</i>	34
Tabla 18 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 3</i>	35
Tabla 19 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 4</i>	36
Tabla 20 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 5</i>	37
Tabla 21 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 6</i>	38
Tabla 22 <i>Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 7</i>	39
Tabla 23 <i>Validación de las Estrategias del Salario Emocional por Juicio de Expertos.</i> ...	40
Tabla 24 <i>Plan de Acción de la Propuesta</i>	60
Tabla 25 <i>Presupuesto Total para la Realización del Proyecto</i>	98

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Flujograma de Estructura de Estrategias</i>	<i>59</i>
--	-----------

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo proponer estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande. Cabe señalar, que se trabajó con dos autores que nos permitieron dimensionar a nuestras variables. En ese lapso se conoció que la retención del talento humano (variable dependiente) es fundamental para el éxito a largo plazo de su negocio, y para hacerlo posible, se tomó en cuenta que el salario emocional (variable independiente) proporciona a los colaboradores la motivación necesaria para pertenecer en la empresa.

Por el tipo de enfoque, es de enfoque cuantitativo; por el tipo de investigación es investigación descriptiva; por el tipo de alcance, esta investigación es de alcance longitudinal; por el tipo de nivel, el presente estudio se encuentra en el nivel explicativo, por el diseño de la investigación es no experimental propositiva. En esta investigación la población y la muestra está integrada por 31 colaboradores. Los instrumentos para la recolección de datos son dos, el cuestionario y la guía de entrevista.

Los resultados en cuanto a las características de la retención de talento humano, en cuanto a su dimensión interna y su dimensión externa, la empresa se encuentra ubicada en un nivel medio, y las características más resaltantes a mejorar son los indicadores habilidades, motivación, clima Laboral, perspectiva de desarrollo profesional y condiciones de trabajo. De la misma manera en cuanto a los factores determinantes del salario emocional, se identificaron tres factores a tomar en cuenta como son el desarrollo profesional y relacional, la conciliación familiar y personal y el valor añadido, en los cuales la entidad financiera posee un nivel medio.

El estudio concluye con la propuesta de siete estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la entidad financiera en estudio.

Palabras clave: salario emocional, retención del talento humano, estrategias.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose emotional salary strategies to improve the retention of human talent in the CRAC Raíz, Bagua Grande. It should be noted that we worked with two authors that allowed us to size our variables. During this period, it was learned that the retention of human talent (dependent variable) is fundamental for the long-term success of your business, and to make it possible, it was taken into account that the emotional salary (independent variable) provides employees with the motivation necessary to belong in the company.

By the type of approach, it is quantitative approach; by the type of research is descriptive research; by the type of scope, this investigation is of longitudinal scope; By the type of level, the present study is at the explanatory level, by the design of the research is non-experimental purpose. In this research, the population and the sample are composed of 31 collaborators. The instruments for data collection are two, the questionnaire and the interview guide.

The results regarding the characteristics of the retention of human talent, in terms of its internal dimension and its external dimension, the company is located at a medium level, and the most outstanding characteristics to improve are the indicators skills, motivation, climate Labor, professional development perspective and working conditions. In the same way in terms of the determining factors of emotional salary, three factors to be taken into account were identified, such as professional and relational development, family and personal conciliation and added value, in which the financial institution has a medium level.

The study concludes with the proposal of seven emotional salary strategies to improve the retention of human talent in the financial institution under study.

Keywords: emotional salary, retention of human talent, strategies.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los factores fundamentales para impulsar la generación de nuevas ventajas competitivas en las compañías es la captación, desarrollo y retención del talento humano. Existe un afán continuo por atraer, reclutar y fidelizar a los colaboradores con más talento, para evitar su fuga a otras organizaciones, por el alto costo que esto significa para las organizaciones y también porque eso ofrecería muchas ventajas a los competidores. La crisis financiera externa creó grandes desafíos en la contratación y retención del recurso humano en las compañías del sector financiero esto a raíz de los cambios regulatorios mundiales. La globalización requiere que las instituciones sean competitivas; en tal sentido las organizaciones financieras deben mejorar su retención del talento humano y un buen instrumento es el denominado salario emocional, el cual contribuye al bienestar de los colaboradores, a mejorar la productividad, y a aumentar la capacidad competitiva de la organización.

En este contexto, podemos mencionar que en **el ámbito internacional** existen muchos autores que hacen referencia al tema de retención del talento humano en el sector financiero, es así que Yousuf & Ahmed (2018) en su artículo científico se propusieron explicar los factores que ayudan a retener a los colaboradores en la industria bancaria y de Tecnologías de la Información (TI). Estos factores incluyen evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo y entorno laboral. Es importante aprender cómo las diferentes organizaciones utilizan estas variables como herramientas para mantener a sus colaboradores satisfechos. El estudio explicó que algunas variables, como la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo y el entorno laboral, afectan en gran medida la tasa de retención de colaboradores. Los resultados mostraron que la evaluación del desempeño tiene un impacto significativamente mayor en la tasa de retención de los colaboradores que trabajan en el sector de TI, mientras que en la capacitación y desarrollo del sector bancario tiene más influencia en la tasa de retención.

De la misma manera Jyoti (2015) en su artículo científico tuvo como objetivo explorar la retención de talento practicada por los gerentes en el sector bancario de la India. También destaca las implicaciones de gestión para retener el talento de una mejor manera, que se puede practicar en todos los niveles de gestión. Los datos se obtuvieron de los gerentes de sucursales y de los colaboradores claves (recomendados por los gerentes) que trabajan en los bancos públicos y privados en la India. La investigación destaca que el sector bancario indio tiene varias prácticas formales e informales para retener a colaboradores

talentosos. Además, el estudio indica que los gerentes de los bancos tienen una mentalidad talentosa, lo que les ayuda a reconocer el valor de los colaboradores disponibles dentro del banco. Además, los gerentes de los bancos han revelado que no se busca su participación para la toma de decisiones estratégicas al diseñar estrategias de retención. Los colaboradores vieron que los gerentes identificaron a sus colaboradores talentosos internos a través de la evaluación del potencial y el desempeño. Además, los hallazgos exploran los cinco principales impulsores de la retención de talento: la estrategia comercial, el compromiso de gestión, la marca del colaborador, el desarrollo de talento y el compromiso de talento.

También, Hitu (2015) en su artículo científico intentó explorar el escenario de gestión de talento en la industria bancaria privada y pública. El sector bancario se está volviendo cada vez más competitivo y orientado al cliente, la identificación y la gestión de las personas con talento se convierte en el mayor desafío. Los hallazgos clave sugieren que las iniciativas de gestión del talento están bien desarrolladas en los bancos del sector privado en comparación con los bancos del sector público en términos de recompensas, remuneración y procedimientos de selección. Los bancos del sector público compensan en términos de estabilidad laboral debido al empleo de por vida con la pensión posterior al empleo.

Por otro lado, Ufer (2017) en su artículo indicó que según una encuesta de Compdata, la industria de Banca y Finanzas tiene una tasa de rotación del 18,6 por ciento, que es una de las más altas entre todas las industrias. Si bien muchos de los factores que juegan un papel en esta gran tasa de rotación, los millennials es un factor a considerar. En una encuesta de PwC entre los millennials que trabajan en el sector de servicios financieros, se encontró que solo el 10% de todos los millennials planean permanecer en su rol actual a largo plazo.

Así también, en Colombia, Figueroa (2015) en su artículo científico analizó algunos factores que las compañías de la industria minera emplean para reclutar y fidelizar a los colaboradores más talentosos. En este estudio se consultó fuentes secundarias, se analizó los factores más predominantes en dichas empresas y finalmente se redactó el artículo científico. El investigador concluye que las principales estrategias de fidelización se basan en las condiciones de bienestar integral, los sistemas remunerativos y los reconocimientos por méritos. También recomienda que se debe priorizar la selección de personal oriundo del área donde están desarrollando las actividades de dichas empresas puesto que el mayor porcentaje de rotación se da en los colaboradores que provienen de otras zonas. No existe en las organizaciones en estudio los planes de carrera, perfiles de puestos, etc.

En el 2017 en la ciudad de Madrid se realizó un encuentro llamado “*Atraer y retener el talento humano, retos del desarrollo europeo*”, el encuentro llegó a la conclusión que “además de prestar atención a la población joven (en especial con estudios universitarios) es necesario hacerlo también a colaboradores cualificados que desempeñan su actividad dentro de las industrias y a todo tipo de emprendedores urbanos”, las ciudades europeas confirman la capacidad de atracción de talento que ejercen una suerte de factores relacionados fundamentalmente con las oportunidades de empleo (de calidad), con el acceso a la vivienda y dotación de la diversidad cultural. Sin embargo, los estudiosos europeos confirman el aumento de propuestas de empresas estatales y del sector privado que favorecen el desplazamiento de colaboradores talentosos y la creación de redes, las cuales son un activo muy importante para algunas estrategias urbanas innovadoras que surgen en un entorno de cambiante como el que vivimos actualmente (Ochoa, 2017).

En ese contexto, los colaboradores más jóvenes llamados los millennials están revolucionando las formas tradicionales de remuneración, horarios y ambiente laboral. Dentro de las empresas líderes en aplicar el salario emocional se encuentran las transnacionales Google y Facebook. Estas empresas demostraron que la forma de reclutar y fidelizar a los colaboradores no debe ser solo por medio de una remuneración fija y atractiva, se ha demostrado que la satisfacción de un colaborador al recibir un aumento salarial dura sólo 15 días. El salario base y el variable actualmente es insuficiente, tenemos que ver al colaborador como un todo, eso significa dar un balance entre el entorno laboral y la vida personal del colaborador, una forma de lograr este balance es con la herramienta denominada salario emocional (Pérez, 2017).

En el **ámbito nacional** para las organizaciones peruanas la situación problemática en cuanto a la retención de personal y el salario emocional no difiere mucho de lo descrito anteriormente. Para Fernando Guinea en su artículo “Retención en tiempos de movilidad laboral” indicó que no es novedad que la constante movilidad laboral sea un dolor de cabeza entre los colaboradores. Las nuevas generaciones perciben un CV diverso en compañías, rubros, funciones e industrias, como la ruta hacia un crecimiento positivo. Sucede que esta es una tendencia global. Según un reciente estudio de la Universidad de Phoenix (basado en una encuesta realizada a 2.202 colaboradores en los EE.UU.), el 58% de los encuestados señaló que al menos estaban algo interesados en cambiar de trabajo. Además, el reporte Global Talent Trends 2016 de LinkedIn encontró que un significativo 90% de los

profesionales están abiertos a cambiar de trabajo. De hecho, mientras más joven, mayor es el interés por nuevas experiencias laborales (Guinea, 2018).

El citado estudio de la Universidad de Phoenix así lo confirma: el 86% de los profesionales de entre 20 y 29 años de edad tienen interés por cambiar de trabajo, entre los 30 y 39 años el porcentaje desciende a 66% y entre quienes están en la base 40, a 60%. Según el Randstad Employer Brand Research del 2018 (en base a 175.000 encuestados de 5.755 compañías a lo largo de 30 países), los factores negativos que promueven la movilidad son: una compensación insatisfactoria (44%), una carrera limitada (43%) e insuficientes desafíos (30%) son las razones clave que los colaboradores aluden para buscar trabajo en otro lugar. Para el 28%, los problemas de equilibrio del trabajo con la vida familiar hacen que las personas decidan renunciar. Y el 27% lo hace por la falta de reconocimiento de su colaborador (Guinea, 2018).

En cuanto al salario emocional es un pequeño costo para las empresas peruanas y un gran beneficio para los colaboradores dentro de estas organizaciones; para las nuevas generaciones el factor laboral es uno más pero no el único pues valoran más tener una vida propia, de ahí que las organizaciones peruanas deben enfocarse en generar estrategias en este aspecto a fin de retener a su talento humano, más aún si ese talento es joven (Morales, 2016).

En el Perú hay dos grupos diferenciados de empresas, las empresas medianas y grandes que están trabajando con una gestión estratégica de personal en línea con sus objetivos organizacionales, y por otro lado están las pymes que sólo se enfocan en que se cumpla el reglamento de trabajo; es así que la gestión estratégica del personal en el Perú es una tarea en constante desarrollo, las empresas medianas y grandes con mayor avance y las pymes con un avance bastante lento; dentro de ese contexto la retención del personal y la estrategia de salario emocional son estrategias a instaurar (Jáuregui, 2017).

En el **ámbito local** en el sector de micro finanzas donde se desenvuelve la Caja Raíz ya hay importantes esfuerzos por implantar mejoras en la gestión estratégica del personal que minimice los altos índices de rotación que hoy aquejan a este tipo de organizaciones, es el caso de la micro financiera Mi Banco que logró dos importantes distinciones (reconocimiento de sus colaboradores y promover la ética y la integridad) en la V edición del Premio ABE a la responsabilidad social laboral, se destacó la creación de un ambiente positivo que afianza la pertenencia, eleva la motivación y compromiso, lo cual impactó en una menor tasa de rotación, mejor clima laboral y mayor productividad (Alcázar, 2018).

En el caso de la micro financiera Caja Raíz empresa en estudio de las variables salario emocional y retención laboral los resultados en el tema de retención de personal no son muy alentadores, en salario emocional hay mucho por hacer, los indicadores de insatisfacción laboral y rotación de personal son altos, el personal dura en la empresa un año y luego migra a otras organizaciones por mejoras económicas y no económicas motivo por los cuales se plantea la investigación siguiente.

Para argumentar nuestra investigación hemos considerado algunos **antecedentes** internacionales, nacionales y locales en función a las variables de estudio, para los antecedentes de la retención del talento humano a **nivel internacional** citamos a Mina (2015) quien con su estudio en empresas de IT en Argentina concentró sus esfuerzos en poner sobre el tapete la importancia de la gestión estratégica del personal (para atraer y retener) debido a lo difícil de encontrar colaboradores con talento. Este estudio exploró sobre los factores más importantes para reclutar y fidelizar colaboradores talentosos, y que herramientas se disponen para lograr este objetivo. Esta investigación formuló su marco teórico en función a una exhaustiva revisión bibliográfica, de la mano de un estudio de campo, una con directivos y otra con técnicos especialistas de las empresas de IT de Argentina.

Por otro lado, Pui (2017) se centró en estudiar si existe una relación positiva entre el mapeo de competencias, compromiso de los empleados, gestión del desempeño y desarrollo profesional hacia la retención de los empleados en la industria financiera y bancaria en Malasia. Los principales hallazgos en este estudio concluyeron que solo la gestión del desempeño y el desarrollo profesional tiene una relación positiva con la retención de empleados. Esto demostró que los institutos bancarios y financieros deberían centrarse más en la gestión del desempeño y el desarrollo profesional para aumentar la retención de empleados en la organización.

Asimismo, Owaga, Nzulwa y Kwena (2017) en su estudio exploraron la influencia de la gestión del talento en la retención de empleados en hospitales públicos en Kenia con un enfoque específico en el Hospital de Referencia del Condado de Siaya. Los objetivos específicos del estudio buscaron establecer el vínculo entre la participación de los empleados y la retención de empleados en hospitales públicos y explorar el efecto de gestión de recompensas por retención de empleados en hospitales públicos. El estudio descubrió que no se buscaban opiniones de los empleados sobre cuestiones eso les afectó a ellos y a su trabajo, ni estuvieron involucrados en la toma de decisiones. Los empleados en el hospital no recibieron comunicación frecuente y de apoyo de sus líderes. Los empleados no

entendieron el alcance para el nivel de recompensa que se dará. El compromiso de los empleados y gestión de recompensas influyó significativamente en la rotación de empleados.

Del mismo modo en Chile, Rojo (2014) en su investigación tuvo como objetivo explorar sobre los factores personales de los colaboradores de una empresa petrolera en Chile, que inciden en sus preferencias en el momento de tomar una decisión sobre el desarrollo de su carrera dentro de la compañía, en función a esta información la compañía podrá gestionar la organización para mantener la motivación de los colaboradores. Para lograr este objetivo se realizó una encuesta a una muestra de 41 colaboradores incluidos en un plan de sucesiones interna. Los resultados de este estudio mostraron que dichos factores son: la realización de estudios posteriores, la antigüedad en la empresa, la duración de la carrera profesional y el año de nacimiento.

Al revisar estudios previos a nivel internacional de la variable salario emocional tenemos a Gómez, Rojas, Morales y Pérez (2017) planteó una propuesta con el objetivo de reducir la rotación del personal y gestionar de mejor forma algunos factores de insatisfacción laboral como la conciliación familiar, el ambiente de trabajo y las recompensas laborales en una empresa de seguridad en Colombia. En esta investigación dicha propuesta se elaboró en función del análisis de los datos recolectados obtenidos de entrevistas semiestructuradas a una muestra seleccionada por conveniencia e incluye acciones estratégicas para cada aspecto laboral encontrado. La investigación fue de tipo cualitativo perteneciente al paradigma interpretativo - hermenéutico, se basó en conocer las opiniones, posturas, criterios y experiencias de estos colaboradores, con respecto a los factores que afectaban su desempeño laboral. Fue una investigación de tipo descriptivo y concluye formulando una estrategia de salario emocional con la finalidad de mejorar el bienestar de los vigilantes y sus familias.

Asimismo, Mzwenhlanhla y Innocent (2017) investigaron el impacto de la compensación, los beneficios en la satisfacción laboral entre el personal académico en las instituciones de educación superior en un contexto sudafricano. Este estudio empleó el método de investigación cuantitativa para investigar la influencia de las recompensas en la atracción y retención del talento. El resultado obtenido indica un efecto positivo y significativo de la compensación en la satisfacción laboral. Además, no hubo un efecto significativo entre los beneficios y la satisfacción laboral. Por lo tanto, solo la compensación predijo significativamente la satisfacción laboral entre el personal académico. Es así que las instituciones de educación superior deben mejorar su estrategia de compensación con el fin

de aumentar la dedicación de los empleados que permita el compromiso, al tiempo que ofrece resultados sobresalientes.

En cuanto a los antecedentes **nacionales** podemos citar a Ramos y Sánchez (2017) en su tesis se propuso diseñar estrategias para la retención del recurso humano en el ámbito de empresas mineras peruanas, para lo cual realizó un diagnóstico de la satisfacción laboral en dichas organizaciones. Fue una investigación descriptiva correlacional de corte transversal y empírico-analítica. La unidad de análisis estuvo conformada por 170 colaboradores de dos empresas mineras peruanas. A partir de esta población se seleccionaron 118 colaboradores como muestra. Para recoger la información se utilizó el Employee Satisfaction Survey Questionnaire. Con respecto al estudio de la satisfacción laboral se propuso seis dimensiones con 33 preguntas de respuesta en escala de Likert, las dimensiones fueron: tu empresa, tu gestor, tu trabajo, carrera y desarrollo, tu equipo de trabajo y beneficios para los colaboradores. La estrategia que plantearon estuvo en función a cinco componentes: diseño de plan de carrera y sucesión, proceso de selección, programa de mentoring, programa de inducción y programa de reconocimiento.

Asimismo, Honorio (2018) en su tesis investigación tuvo como objetivo general identificar la correlación del compromiso organizacional y las prácticas de gestión en la retención del recurso humano en los colaboradores de cinco compañías dedicadas a la construcción en Lima. Este estudio fue de tipo cuantitativo, y la unidad de análisis fue el área de gestión del talento humano de las compañías en mención, con la finalidad de conocer cuáles eran las prácticas en materia de retención de talento humano y cuales tienen un mayor impacto en el compromiso organizacional. Se realizó encuestas a los colaboradores con cargos operativos de mando medio. El estudio concluyó que las prácticas de gestión en la retención de talento humano como comunicación y participación del colaborador, la remuneración y beneficios, desarrollo de línea de carrera y promoción, y otros factores motivacionales como el equilibrio entre la vida laboral y personal y el clima laboral, se correlacionan con el compromiso organizacional en el ámbito de los colaboradores de las empresas en estudio. La correlación encontrada es directa y significativa, con un nivel aceptable de 0.62%.

Por otro lado, Rodríguez (2018) en su tesis estableció como propósito identificar la correlación del salario emocional y los niveles de efectividad en el ámbito de los colaboradores de una municipalidad distrital en Piura. El estudio tuvo un enfoque mixto pues emplea cuestionarios y entrevistas no estructuradas en la recolección de información.

La población de estudio fue de 235 colaboradores de la cual se seleccionó una muestra probabilista aleatoria simple de 107 colaboradores. La conclusión fue que la correlación de la efectividad y el salario emocional es significativa, y que el salario emocional si contribuye significativamente a una mayor eficiencia en el trabajo. La investigación concluye con una propuesta de tres estrategias de salario emocional y su implementación para la mejora en la eficiencia en el trabajo.

En cuanto a los antecedentes **locales** podemos citar a Vera (2017) quien en su tesis tuvo como propósito determinar la correlación entre la rotación de personal y la productividad en el ámbito de los colaboradores de una compañía de cobranza en Chiclayo. El estudio fue descriptivo correlacional. La encuesta fue aplicada a una muestra de 38 colaboradores de una población de 58 colaboradores. La conclusión a la que se llegó es que los aspectos que impulsan la rotación de personal son la falta de línea de carrera y el tema salarial. Los factores que impactan en la productividad son la motivación, la identificación y la seguridad del colaborador con la empresa.

Así mismo para Bergerman y Tantaleán (2016) en su estudio de investigación tuvieron como objetivo diseñar una propuesta orientada a la retención del talento Millennials en el ámbito de los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Chiclayo. La metodología de investigación fue mixta (cualitativa – cuantitativa) y el diseño fue descriptivo. La población de estudio fue de 270 colaboradores con una muestra representativa de 148 jóvenes entre edades de 18 y 35 años, debiendo indicar que el muestreo fue no probabilístico, utilizando como instrumento para la toma de datos a la encuesta. La conclusión fue que los Millennials buscan desarrollarse y trascender en su etapa laboral con experiencias que les proporcionen mayor desarrollo profesional y personal.

Nuestro estudio se sustenta en teorías que dan origen a nuestra investigación, dentro de este contexto definir correctamente nuestras **bases teóricas** es de suma importancia, es así que para la variable **salario emocional** encontramos a Chiavenato (2011) quien definió al salario emocional como las compensaciones que aporta a los colaboradores ciertos incentivos.

Así mismo, para **Gómez (2011)** el salario emocional es proporcionar a los colaboradores beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los colaboradores no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás, fundamental para aquellas empresas que buscan productividad, reducción del ausentismo, la rotación y un buen clima laboral. (p. 6). Es decir,

razones no económicas por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. En el contexto de las dimensiones, podemos citar a Gómez (2011) quien propuso los siguientes factores: *conciliación familiar y personal; desarrollo profesional y relacional; compensación psicológica; valor añadido; y, retribución variable y fija.*

Comenzaremos describiendo la dimensión *desarrollo profesional y relacional*, en esta dimensión podemos decir que aborda todas las oportunidades que el colaborador pueda tener para desarrollarse y de alguna manera se llene moralmente y espiritualmente; estas oportunidades de desarrollo tienen que estar en función a lo que espera el colaborador y así pueda visualizar un futuro de estabilidad dentro de la empresa. El desarrollo profesional y relacional están en función a la formación continua que reciba el colaborador orientada a reforzar sus habilidades para la realización de su trabajo, la gestión del recurso humano a través de técnicas como el coaching y mentoring que le permitan un crecimiento personal, también incluye que la organización otorgue al colaborador un plan de carrera en el cual el colaborador pueda crecer laboralmente y profesionalmente, incentivando al colaborador a pertenecer y quedarse en la organización. En este sentido los indicadores para esta dimensión son: *formación continua, coaching, mentoring y plan de carrera* (Gómez, 2011, p.7).

Según (Guinjoan & Riera, 2000) la *formación continua* es una herramienta que utilizan las empresas para lograr el crecimiento de sus colaboradores en un mercado altamente competitivo y muy cambiante. Para (Bayón, 2010) el *coaching* es una técnica que permite ayudar en el ámbito personal o profesional a los colaboradores dentro de la compañía. Por otro lado, en el *mentoring* según (Clutterbuck, 2013) es una técnica que consiste en servir de guía y ayuda para los colaboradores de la organización, retando, desafiando, ayudando a alguien a conseguir lo que desea. Con respecto al *plan de carrera* se sabe que las personas, los puestos de trabajo y el mundo cambia rápidamente, eso quiere decir que los colaboradores dentro de una compañía también son cambiantes y no van a desear continuar y culminar su vida profesional en trabajo que tienen ahora por lo que la compañías debe esquematizar un plan de carrera atractivo para el colaborador (Berrocal & Pereda, 2006).

El colaborador del siglo XXI busca equilibrar su vida personal y profesional, es así que para la dimensión *conciliación familiar y personal* podemos mencionar que hoy en día el colaborador valora mucho más la flexibilidad de horarios; ambientes de trabajo saludables

para mejorar la salud laboral, ergonómicos, etc.; la integración empresa familia a través de actividades en la que no solo se enfoque en el colaborador sino también en la familia, dándole la oportunidad al colaborador de poder conjugar sus laborales profesionales con su entorno familiar y por último oportunidades de esparcimiento y recreación vitales para confraternizar con los compañeros y crear un clima organizacional que le genere la motivación necesaria a seguir perteneciendo a la organización. El balance de entre la familia y el trabajo repercute en la tranquilidad emocional del colaborador y al influenciar en su tranquilidad emocional incide directamente en mejorar su productividad y por lo tanto esto se verá reflejado en la competitividad de la organización (Gómez, 2011, p.7). para esta dimensión los indicadores son: *integración de la familia, trabajo flexible, oportunidades de esparcimiento y recreación y salud laboral*.

Con respecto al *trabajo flexible* es la capacidad que tienen los colaboradores y las organizaciones para adaptarse mutuamente a sus necesidades y llegar a un punto en común. El trabajo flexible permite al colaborador sentirse no atado a un lugar ni a situaciones estresantes (Ermida, 1989). El ámbito de la *salud laboral* tiene un fundamento eminente social, pues considera la salud del colaborador como el resultado de la interacción del contexto laboral, familiar y social; en el proceso de salud - enfermedad se enfoca desde la perspectiva del hombre sano y profundiza en el análisis y estudio de las ciencias del trabajo, no solo para evitar enfermedades y daño sino como forma de mantener y potenciar la salud (Martínez & Reyes, 2005, pág. 35).

En definitiva, es esencial, reconocer, por un lado, que la familia tiene un rol central en la estrategia de *integración*, el decidir en cómo y qué aspectos tendrá prioridad a la hora de tomar una decisión, y por otro, afirmar que en la relación que se da entre la compañía y la familia ha de darse una relación de integración para que el colaborador se sienta más parte de la institución. Muchas de estas estrategias de integración familiar se dan con las *oportunidades de recreación* las cuales permiten al colaborador liberar el estrés y desarrollar otras habilidades fuera del ámbito laboral (Ordoñez, 2016).

En cuanto a la dimensión *compensación psicológica* corresponde a un estado en el cual una persona logra su conformidad y tranquilidad interior, se alcanza siempre y cuando el colaborador se sienta reconocido en el trabajo a través de distintas maneras, también cuando la empresa le brinda la oportunidad de desarrollar habilidad de dirección y toma de decisiones, así también, cuando el colaborador sienta que su trabajo es retador constantemente y cuando la comunidad en la que se desenvuelve lo valora por el trabajo que

realiza. Para ello, los *indicadores* en esta dimensión son *retos profesionales, reconocimiento, reconocimientos en la comunidad y autonomía* (Gómez, 2011, p.7).

Según, Paucar (2001, pág. 45) en cuanto al concepto de *reconocimiento* al colaborador es el grado con que los colaboradores sienten que son recompensados por su buen desempeño. La *autonomía* implica que los destinatarios de una orden deciden, ellos mismos, hacer válida dicha orden a través de su capacidad de decidir o tomar decisiones por cuenta propia en el contexto en el que se desenvuelven (Sieckmann, 2008). Para Rivas (2014, pág. 119), el concepto de *retos profesionales* es considerado como la firme convicción en la actividad profesional de superar las expectativas de competitividad enfocado en la satisfacción del cliente. Para Fourez (2006) las necesidades de *reconocimientos externos* o de la comunidad se traducen en luchas sociales a través de las cuales los colaboradores buscan ser reconocidos socialmente. Esta necesidad no es simplemente desinteresada, pues el reconocimiento se traduce en soporte económico, en poder social y prestigio.

Dentro de la dimensión *de retribución variable y fija* estos aportan en aumentar la satisfacción de los colaboradores y ayudan a construir mejoras entre los colaboradores y la organización. Los indicadores son *participación en acciones, participación en utilidades y bonificaciones* (Gómez, 2011, p.7). La *participación de utilidades y acciones* es un plan de compensación que consiste en la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades o acciones de la empresa a los colaboradores. Muchas empresas utilizan este tipo de plan para alinear los objetivos de los colaboradores con los de la empresa. Los planes de participación de utilidades o acciones ayudan en reclutar, motivar y retener a los colaboradores, lo que generalmente incrementa la productividad (Mondy y Noe, 2005, p.309). Las *bonificaciones* están ligados al desempeño de la empresa, se pueden entregar cuando un departamento excede su meta, son cantidades de dinero en efectivo que la empresa obsequia a sus colaboradores por el logro de mayores esfuerzos en sus objetivos (Vega, 1991, p.169).

Contar con un clima organizacional óptimo en el que se fomente el trabajo en equipo, el compañerismo y exista un sentido de familia se encuentra dentro de la dimensión *de valor añadido*. Un colaborador reconoce que asiste a su trabajo con la expectativa de ser reconocido tanto por sus compañeros, así como por la dirección de la empresa, esto se da porque toda persona tiene una necesidad de logro y orgullo y esta necesidad espera realizarla en su ambiente de trabajo. También influye dentro de estos factores la ubicación geográfica

y el nivel de burocracia dentro de la empresa. Por lo tanto, los *indicadores* para esta dimensión son *trabajo en equipo*, *compañerismo* y *ambiente de trabajo* (Gómez, 2011, p.8).

En cuanto al indicador *trabajo en equipo* es cuando un pequeño número de colaboradores que, con conocimientos y habilidades complementarias, se unen para lograr los objetivos propuestos (Aguilar, 2001). El *trabajo en equipo* motiva el aprendizaje y ayuda a generar nuevos conocimientos (Dirección de planeación, 2001). Así mismo, con respecto al indicador *compañerismo* hace referencia al intercambio de apoyo entre dos o más colaboradores que repercute positivamente entre quienes la practican. También, el *compañerismo* es necesario para que los colaboradores mantengan un grado razonable de confort afectivo y puedan afrontar con efectividad la adversidad (Santamera & Villar Alvarez, 2014). El *compañerismo* es buscar apoyar, ayudar y apoyar a los demás sin esperar algo a cambio (Ministerio de Educación de Chile, 2011). Finalmente, como último indicador de esta dimensión tenemos el *ambiente de trabajo* cuyo significado no solo es el espacio físico sino es una serie de condiciones que actúan sobre el colaborador, que determinan su actividad y provocan una serie de consecuencias para el colaborador y la organización (Arias, 2005).

El concepto de Salario emocional es una idea relativamente moderna y dará forma a los fundamentos económicos de las ciudades del mañana. De hecho, la incorporación de los trabajadores jóvenes al mercado laboral, con sus nuevas demandas y enfoques de trabajo, ya se está sintiendo en algunas industrias. Es una nueva tendencia que comenzó con la Generación X y ahora se ha establecido con la Generación Millennial (Pardo, 2019)

Es increíble la cantidad de compañías que han aplicado el Salario Emocional. Aunque es un nuevo concepto, su práctica ha demostrado innumerables beneficios para el empleado como para las organizaciones. Sin embargo, su ausencia puede generar insatisfacción y, en consecuencia, pérdida de talento. El salario emocional resulta ser indispensable para la motivación, también es fundamental para la lealtad del trabajador (Thompson, Rose, Canuto, & Graziano, 2018).

Los salarios emocionales no solo actúan para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados de la empresa, sino que también reducen el absentismo en el lugar de trabajo y fomentan la lealtad de los empleados. Es menos probable que un empleado piense en irse cuando su empresa satisface sus necesidades personales y profesionales y se percibe como un beneficio (Ivanova, 2016). Las organizaciones alineadas con la flexibilidad laboral, una de las tendencias actuales de Recursos Humanos, apuntan a

aumentar el salario emocional. Un empleado es altamente valorado a través de su salario emocional (Albornoz, 2018).

El marco teórico de nuestra variable **retención del talento humano** ha sido conceptualizado por **Rodríguez (2009)**, quien define a la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva táctica de dirección cuya finalidad es atraer y retener a los mejores talentos de la organización, por medio de un grupo de acciones con el objetivo de mejorar sus competencias y habilidades lo cual ira en línea con la realización de los objetivos organizacionales planteados (p. 155).

Las dimensiones son: *dimensión interna* y *dimensión externa*. Según Rodríguez (2009), la *dimensión interna* aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto se refleja en los siguientes indicadores: actitudes, conocimientos, motivaciones y habilidades (p.105). En cuanto al indicador *conocimientos*: es la capacidad que se va transformando en un elemento capaz de modificar el universo debido al desarrollo de los procesadores de comunicación denominados tecnología. Se trata de entregar información a los nuevos colaboradores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la compañía y del personal. De tal modo que, Galicia (2010) complementa que “viene hacer una parte importante para el sistema económico de la comunicación que conlleva al uso de instrumentos para su instauración” (p. 160). Asimismo, para Quintana (2006) “el conocimiento se define como el cumulo de información, percepciones, ideas, experiencias, y valores que generan un determinado armazón mental en la persona para evaluar e incorporar nuevas experiencias” (p. 135).

Para el indicador *habilidades* Robbins y Coulter (2004) la define como la destreza que un colaborador posee para efectuar diferentes funciones en sus actividades, son partes esenciales la parte intelectual y la parte física (p.40). Para el indicador *motivaciones*: según Galicia (2010) la motivación es como el impulso iniciando en la forma de actuar, es el comportamiento de la persona y la consumación de los objetivos estratégicos de la compañía” (p.31). *Actitudes*: para Chiavenato (2009) las actitudes “se genera en la mente generando un estado, enviando una alerta producto de la experiencia, ejerciendo influencia específica en la contestación en una determinada situación” (pp. 224-225).

Asimismo, abordaremos la *dimensión externa*, en esta dimensión Rodríguez (2009) nos indica que se enfoca en los indicadores relacionados con la selección, desarrollo y temporalidad del colaborador en las instituciones, por tal motivo se debe analizar el *clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, y el agradecimiento*

(p.105). El indicador *clima laboral* es la manera en que se maneja, encamina y se guía al colaborador, a la capacidad que tienen los colaboradores de una organización de participar en las decisiones alineados a los objetivos estratégicos, así como los medios económicos que se destinan para incrementar la uniformidad y la concordia de la vida laboral y profesional (Galicia, 2010, p.67).

Para el indicador *perspectiva de desarrollo profesional* Chiavenato (2009) lo conceptualiza como la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización (p.556). Por otro lado, con respecto al indicador *condiciones de trabajo*: Galicia (2010), indicó acerca de las condiciones de trabajo “se refiere en acrecentar el estímulo laboral desarrollando los factores higiénicos, vinculado con el ámbito del trabajo permitiendo que los colaboradores satisfagan sus exigencias de obligación primaria y evitar el desagrado en sus labores” (p.31). En cuanto al indicador *reconocimiento*: según Chiavenato (2009), manifiesta que los colaboradores siempre están esperando que se les premie por sus labores realizadas, esto los lleva a mejorar en sus actividades, por lo que las áreas de recursos humanos deben priorizar la entrega de salarios que muestren el reconocimiento a los colaboradores (p.30).

Retener a los empleados clave es fundamental para la salud y el éxito a largo plazo de su negocio. Los gerentes acuerdan fácilmente que mantener a sus mejores empleados garantiza la satisfacción del cliente, mayores ventas de productos, compañeros de trabajo satisfechos y felices, y una planificación de sucesión efectiva y conocimiento y aprendizaje organizacional (Heathfield, 2019).

La retención de empleados es un tema crítico ya que las empresas compiten por el talento en una economía apretada. Los costos de rotación de empleados son cada vez más altos, hasta 2.5 veces el salario de un empleado, dependiendo del rol. Y hay otros "costos blandos": menor productividad, menor compromiso, costos de capacitación e impacto cultural. Para aumentar la tasa de retención se debe comenzar desde el principio del proceso de reclutamiento. Reconocer que la retención comienza con el reclutamiento, identificar candidatos que mantendrán el rumbo, proporcionar educación continua y caminos claros para el avance, ofrecer los beneficios correctos, se transparente y abierto, aproveche la tecnología, poner datos a trabajar y prepárate para la rotación (Florentine, 2019).

El valor diferencial creado por empleados talentosos y su contribución a las organizaciones en la economía global ha hecho de la gestión del talento una prioridad

estratégica para las organizaciones. La gestión del talento ha sido defendida como una estrategia importante para retener empleados talentosos, pero los estudios académicos que exploran su relación son limitados. Es importante definir cuál es la relación entre la gestión del talento y la retención de los empleados. Además, de desarrollar un modelo conceptual que explica el papel de la congruencia de la percepción del talento y la justicia organizacional en la relación entre la gestión del talento y la retención de los empleados incorporando la Teoría de la justicia organizacional percibida y la Teoría de la congruencia en el contexto de la gestión del talento (Narayanan, Rajthakumar, & Menon, 2018).

En consecuencia, a lo antes mencionado podemos plantearnos la siguiente pregunta: ¿Qué mejorará la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande? Que se justifica de manera teórica puesto que la presente investigación tiene incidencia en la aplicación de las diversas teorías del salario emocional, y la demostración de cómo esta herramienta de gestión del talento humano influye en la retención del talento humano en los colaboradores de CRAC Raíz, Bagua Grande.

Su justificación práctica consiste en que al concluir esta investigación propondremos estrategias útiles para mejorar la retención del talento humano en los colaboradores de CRAC Raíz, Bagua Grande, lo que les otorgará una gran ventaja competitiva frente a otras entidades del sector financiero, adicional incluye la importancia de la retención de colaboradores en el mercado competitivo local y global. Los profesionales deben comprender el valor de los factores de retención para que puedan competir a nivel nacional y global implementándolos de manera efectiva en las estrategias de retención. Deben trabajar para sus colaboradores, ya que los colaboradores son los clientes internos de la organización y los colaboradores satisfechos pueden satisfacer a los clientes de la organización.

Finalmente tiene justificación metodológica puesto que emplea el método de la investigación científica, utilizará herramientas como la encuesta y la aplicación de cuestionarios, asimismo, la información recogida se procesará en Excel o SPSS 24. Así mismo la investigación efectuada servirá como antecedentes para futuras investigaciones relacionadas con este tema.

Para nuestro estudio la hipótesis será, la propuesta de las estrategias del salario emocional mejorará la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande. Teniendo como objetivo general proponer estrategias de salario emocional que puedan mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande, y para su cumplimiento lo lograremos mediante los siguientes objetivos específicos: (a) diagnosticar

las características de la retención de talento humano en la CRAC Raíz, (b) identificar los factores determinantes del salario emocional en la CRAC Raíz, (c) diseñar las estrategias del salario emocional que puedan mejorar la retención del Talento Humano en la CRAC Raíz, (d) validar las estrategias del salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de la investigación

Por el **tipo de enfoque**, es de enfoque cuantitativo, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) en este enfoque no podemos eludir pasos, el orden en el estudio debe ser riguroso. Parte de un problema y a través del método científico y una serie de pasos se llega a una conclusión con lo que se da respuesta a las hipótesis planteadas.

Por el **tipo de investigación** es investigación descriptiva, para Hernández et al. (2010) las investigaciones descriptivas buscan determinar las características de un objeto o problema motivo del estudio con el objetivo de conocer cuál es su comportamiento (p.108).

Por el **tipo de alcance**, esta investigación es de alcance longitudinal, según Ortiz (2004) se usa cuando se requieren estudiar los cambios en el tiempo en las variables de estudio (p. 47).

Por el **tipo de nivel**, el presente estudio se encuentra en el nivel explicativo, según Peñarrieta (2005) su objetivo es dar respuesta de las causas de los eventos físicos o sociales (p. 68). Consiste en establecer las causas de los eventos que se estudian (Hernández et al. 2010 p.124).

Diseño de la investigación

Según Hernández et al (2010) el diseño de esta investigación es no experimental propositiva ya que se presentarán estrategias para dar solución a un problema específico. El esquema para una investigación propositiva es como se muestra en el siguiente diagrama:

M ----- O-----P

Dónde:

M = Representa la muestra de estudio.

O = Representa la información relevante que recogemos.

P = Propuesta

2.2. Operacionalización de variables

En este estudio, para la operacionalización de las variables primero se identifican las dimensiones de cada variable, luego se establecen los indicadores para cada dimensión establecida, estos indicadores nos proporcionarán el marco para la elaboración de las preguntas respectivas que nos ayudarán a encontrar las respuestas de forma directa a las variables en medición, esto se realiza con la finalidad de ser concretos y objetivos en la recolección de los datos que servirán para el desarrollo óptimo del estudio que se está realizando.

Definición conceptual de las variables

Variable 1. Salario Emocional

Para Gómez (2011) el salario emocional es proporcionar a los colaboradores beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los colaboradores no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás (p. 6).

Variable 2. Retención del talento humano

Rodríguez (2009), quien define a la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva táctica de dirección cuya finalidad es atraer y retener a los mejores talentos de la organización, por medio de un grupo de acciones con el objetivo de mejorar sus competencias y habilidades lo cual ira en línea con la realización de los objetivos organizacionales planteados (p. 155).

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de la Variable Salario Emocional

Variable	Definición conceptual (según conceptos derivados de las teorías)	Definición Operacional	Dimensiones (depende de la naturaleza de la variable)	Indicadores	Ítems del instrumento	Escala valorativa
Salario emocional	Para Gómez (2011) es proporcionar a los colaboradores beneficios monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los colaboradores no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás.	El cuestionario constará de 27 preguntas para medir las dimensiones: desarrollo profesional y relacional; conciliación familiar y personal; y valor añadido.	Desarrollo profesional y relacional	Formación continua	1,2,3	Ordinal
				Mentoring	4,5,6	
				Coaching	7,8,9	
			Conciliación familiar y personal	Trabajo flexible	10,11,12	
				Salud laboral	13,14,15	
			Valor añadido	Integración de la familia	16,17,18	
				Trabajo en equipo	19,20,21	
				Compañerismo	22,23,24	
				Ambiente de trabajo.	25,26,27	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la Variable Retención del Talento Humano

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional (según conceptos derivados de las teorías)	Dimensiones (depende de la naturaleza de la variable)	Indicadores	Ítems del instrumento	Escala valorativa
Retención del talento humano	Rodríguez (2009), quien define a la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva táctica de dirección cuya finalidad es atraer y retener a los mejores talentos de la organización, por medio de un grupo de acciones con el objetivo de mejorar sus competencias y habilidades lo cual ira en línea con la realización de los objetivos organizacionales planteados.	El cuestionario constará de 18 ítems para medir las siguientes dimensiones: dimensión interna y dimensión externa	Dimensión interna	Conocimientos	1,2,3	Ordinal
				Habilidades	4,5,6	
				Motivaciones	7,8,9	
			Dimensión externa	Clima laboral	10,11,12	
				Perspectiva de desarrollo profesional	13,14,15	
				Condiciones de trabajo	16,17,18	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

Huamanchumo y Rodríguez (2015) mencionan que la población es el total de componentes que se constituirán como el objeto para someter a análisis. En este estudio la unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la Caja Raíz sucursal Bagua Grande en el mes de junio del año 2019. En esta investigación la población está integrada por 31 colaboradores. Se decidió en forma intencional considerar como muestra a los 31 colaboradores de la CRAC Raíz.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

En este estudio utilizaremos técnicas como la encuesta y la guía de entrevista. En el caso de las encuestas se aplicarán a los colaboradores de la Caja Raíz en Bagua Grande con la finalidad de recoger los datos necesarios para analizar las dimensiones de la retención del talento humano y salario emocional. Para la guía de entrevista será aplicada al administrador para diagnosticar los factores del salario emocional y de la retención del talento humano que se están usando en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos para la recolección de datos son dos, el cuestionario y la guía de entrevista, el primer cuestionario se usará para recolectar información sobre la percepción de los colaboradores sobre el salario emocional en el ámbito de la Caja Raíz sucursal Bagua Grande. El segundo cuestionario se usará para recolectar información sobre la percepción de los colaboradores sobre la retención del talento humano en el ámbito de la Caja Raíz sucursal Bagua Grande. Los cuestionarios presentan respuestas con cinco alternativas tipo escala de Likert: total desacuerdo (1), desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y, total acuerdo (5).

En el caso de las guías de entrevista se aplicará al administrador y constará de nueve ítems con preguntas abiertas a fin de conocer las estrategias de salario emocional y retención del talento humano que actualmente se aplican en la financiera en mención.

Validez

Validez interna

Los dos cuestionarios se han formulado en base al marco teórico propuestos por autores eso nos asegura la validez interna de los mismos.

Validez del constructo

La validez de los instrumentos se ha dado a través de juicio de expertos, que son profesionales altamente calificados conocedores del tema de estudio.

Tabla 3

Validación de Expertos: Cuestionario de Salario Emocional

N°	Nombre del experto	Resultado
1	Víctor Manuel Campos Torres	85.00%
2	Erik Martos Collazos Silva	88.50%
3	Guillermo Ricardo Villanueva Coico	85.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Validación de Expertos: Cuestionario de Retención del Talento Humano

N°	Nombre del experto	Resultado
1	Víctor Manuel Campos Torres	87.00%
2	Erik Martos Collazos Silva	90.00%
3	Guillermo Ricardo Villanueva Coico	88.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Validación de Expertos: Guía de Entrevista de Salario Emocional

N°	Nombre del experto	Resultado
1	Víctor Manuel Campos Torres	88.50%
2	Erik Martos Collazos Silva	87.50%
3	Guillermo Ricardo Villanueva Coico	91.50%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Validación de Expertos: Guía de Entrevista de Retención del Talento Humano

N°	Nombre del experto	Resultado
1	Víctor Manuel Campos Torres	89.00%
2	Erik Martos Collazos Silva	88.00%
3	Guillermo Ricardo Villanueva Coico	89.00%

Fuente: Elaboración propia.

Confiabilidad

La confiabilidad de los cuestionarios se ha determinado a través del Alfa de Cronbach, para valores de alfa de Cronbach cercanos a 1, los cuestionarios son muy confiables. Para poder interpretar la confiabilidad encontrada George y Mallery (2003) nos sugieren evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach a través de la siguiente tabla:

Tabla 7

Valores de Alfa de Cronbach

Coeficiente alfa > 0.9	es excelente
Coeficiente alfa > 0.8	es bueno
Coeficiente alfa > 0.7	es aceptable
Coeficiente alfa > 0.6	es cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	es pobre
Coeficiente alfa < 0.5	es inaceptable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Valores de Alfa de Cronbach del Cuestionario Piloto del Salario Emocional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Valores de Alfa de Cronbach del Cuestionario Piloto de la Retención del Talento Humano

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	18

Fuente: Elaboración propia.

Los valores del alfa de Cronbach son muy buenos, por lo que ambos instrumentos son muy confiables para ser aplicados a la muestra y el recojo de datos.

2.5. Procedimiento

Dentro del procedimiento que se seguirá podemos mencionar que se recolectará la información de la siguiente forma:

(a) dos guías de entrevista para evaluar las dos variables con preguntas de opinión abiertas dirigidas para ser contestadas por el jefe de la institución Caja Raíz en Bagua Grande. Para las respuestas de la variable dependiente retención del talento humano servirá para formar un párrafo argumentativo de la realidad problemática local y las respuestas de la variable independiente salario emocional que servirá para las propuestas de las estrategias.

(b) dos cuestionarios que serán aplicados a la variable independiente salario emocional y la variable dependiente retención del talento humano con cinco alternativas de respuesta tipo escala de Likert (con valoración del 1 al 5) para evaluar los indicadores del problema.

La variable independiente salario emocional será manipulado para diseñar la estrategia de mejora que se elaborará en una propuesta de actividades a desarrollar en la muestra de la Caja Raíz en Bagua Grande. La variable dependiente se diagnosticará con el cuestionario y se procesará con el SPSS, sus resultados serán controlados con las estrategias de la variable dependiente.

2.6. Método de análisis de datos

Los datos recolectados serán procesados en el software SPSS 24 y Excel, se presentará en cuadros, tablas y figuras para poder analizar de manera más sencilla los resultados de los datos obtenidos. Se analizará los datos más frecuentes, los porcentajes de las respuestas con respecto a lo que respondieron los informantes. La confiabilidad del instrumento se logró obtener mediante la prueba estadística del alfa de Cronbach en el software SPSS 22, mientras que la validez fue ratificada por el juicio de especialistas. Además, se utilizó el método de análisis descriptivo, en la cual nos facilitó analizar el comportamiento del tamaño de la muestra.

2.7. Aspectos éticos

En este estudio se tomarán en consideración ciertos aspectos éticos como la confidencialidad de los datos recolectados, la veracidad de los datos, el anonimato de la identidad de los encuestados, y se garantizará que la información será estrictamente para uso académico, es así que durante el desarrollo del actual trabajo de investigación se identificaron los siguientes aspectos éticos propuestos por Gonzales (2005) para mayor detalle ver la Tabla 10.

Tabla 10

Aspectos Éticos a Considerar

Empleo de datos	La identidad de los individuos sometidos a sondeo fue debidamente respetada, así como tampoco fue utilizada para otros propósitos.
Validez científica	Las cogniciones y las teorías planteadas por investigadores externos se encuentran pertinentemente referenciadas, sin alteraciones ni modificaciones que alteren las concepciones originales.
Consentimiento informado de los participantes	A los colaboradores se les explicó de que trataba la investigación y se pidió su autorización para la realización de las encuestas
Consentimiento informado de la institución	Se hizo llegar previamente a la financiera Caja Raíz de Bagua Grande un documento para la autorización para llevar a cabo el siguiente proyecto de investigación y la posterior toma de datos para el análisis respectivo

Fuente: Elaboración propia.

III. RESULTADOS

Objetivo específico 1

Diagnosticar las características de la retención de talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz

Tabla 11

Dimensión Interna

Dimensión Interna	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		Total Acuerdo		Total	
	n	%	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%
Conocimientos	15	48%	15	48%	1	3%	0	0%	0	0%	31	100%
Habilidades	4	13%	9	29%	9	29%	7	23%	2	6%	31	100%
Motivaciones	5	16%	16	52%	0	0%	9	29%	1	3%	31	100%
		Bajo		Medio		Alto		Total				
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%		
Dimensión interna	8	26%	16	52%	7	23%	31	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CRAC Raíz.

En cuanto a la *dimensión interna*, que se refiere y aborda todo lo concerniente a la composición del personal, se refleja en los siguientes indicadores: actitudes, conocimientos, motivaciones y habilidades. Ésta se encuentra ubicada en un nivel medio con un 52 % del total de la población investigada.

Esto se debe ya que el indicador *conocimientos*, 15 (48%) colaboradores encuestados, se encuentran en total desacuerdo y desacuerdo, en que se hallan bien capacitados con los conocimientos pertinentes, mientras que el 1 (3%) de los colaboradores no opinaron al respecto. Esto refleja que la gran mayoría de los colaboradores de la CRAC Raíz percibe que no se encuentra bien capacitado con los conocimientos pertinentes para el mejor desempeño de sus labores. Se visualiza que la compañía no emplea herramientas de educación virtual para ampliar los conocimientos de sus colaboradores. Por tanto, nuestra teoría nos dice sobre este indicador conocimientos que se trata de la entrega de la información a los nuevos colaboradores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la compañía y de los colaboradores.

Así mismo el indicador *habilidades*, 9 (29%) colaboradores del total de encuestados manifestaron su desacuerdo e indiferencia en que la empresa propicia el desarrollo de sus habilidades y solo 2 (6%) colaboradores indicaron estar en total acuerdo, por lo que es un punto a tomar en cuenta por la compañía para reforzar este indicador; ya que las teorías muestran que las habilidades son las destrezas que un colaborador posee para efectuar

diferentes funciones en sus labores, son partes esenciales la parte intelectual y la parte física, a fin de que esto impacte en la retención laboral de sus colaboradores dentro de la organización.

Por último, en lo que concierne al indicador *motivaciones*, 16 (52%) colaboradores contestaron en desacuerdo, al interés y las motivaciones que brinda la CRAC Raíz con ellos, y solo 1 (3%) de los colaboradores contestó estar en total acuerdo. Aparte de no percibir interés ni motivación manifestaron no estar recibiendo retroalimentación a sus labores realizadas dentro de la compañía, por lo que es un punto a poner foco puesto que la retroalimentación es una herramienta que permite conocer y potenciar las fortalezas del colaborador estableciendo algunas directrices para trabajar sobre las debilidades encontradas. Las teorías indican que la motivación es como el impulso iniciando en la forma de actuar, es el comportamiento de la persona y la consumación de los objetivos estratégicos de las compañías, donde los colaboradores tienen más probabilidades de sentirse comprometidos, creativos e innovadores cuando son motivados.

Tabla 12

Dimensión Externa

Dimensión Externa	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		Total Acuerdo		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Clima laboral	0	0%	16	52%	5	16%	6	19%	4	13%	31	100%
Perspectiva de desarrollo profesional	1	3%	16	52%	6	19%	7	23%	1	3%	31	100%
Condiciones de trabajo	14	45%	7	23%	4	13%	6	19%	0	0%	31	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	N	%	N	%	n	%				
Dimensión externa	11	36%	11	36%	9	29%	31	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CRAC Raíz.

En cuanto a la *dimensión externa*, se enfoca en los indicadores relacionados con la selección, desarrollo y temporalidad del colaborador en las empresas, se muestran las frecuencias de la misma, indicando que la empresa posee un nivel medio y bajo. Esto se debe ya que el indicador *clima laboral*, 16 (52%) colaboradores del total de encuestados, están en desacuerdo que la compañía es un buen lugar para trabajar y solo 4 (13%) colaboradores de los encuestados están en total acuerdo. Esta situación la empresa debería tomar en cuenta,

como dicen las teorías que el clima laboral es la manera en que se maneja, encamina y se guía al colaborador, dentro de la organización alineados a los objetivos estratégicos, para incrementar la uniformidad y la concordia de la vida laboral y profesional, ya que un buen ambiente de trabajo hace que su equipo se sienta cómodo y más productivo. Así mismo la gran mayoría de colaboradores percibe que la empresa no le da oportunidades para demostrar lo mejor de sí.

Así mismo, con respecto al segundo indicador *perspectiva de desarrollo profesional*, 16 (52%) del total de encuestados respondieron estar en desacuerdo, esto se debe a que no tienen conocimiento sobre las escalas de puestos promocionales dentro la empresa CRAC Raíz y solo 1 (3%) colaborador contestó estar en total acuerdo. Este es un punto muy importante que los colaboradores deberían conocer, puesto que podría funcionar como un factor motivacional y de retención. Los colaboradores manifiestan que para puestos superiores la compañía opta por contratar personal externo y no se hace una convocatoria interna. Como dice nuestras teorías, que la perspectiva de desarrollo profesional es la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización, armonizando el crecimiento en diferentes áreas de la vida, implica mejoras en el campo laboral, en las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la participación social.

Por último, en cuanto a *condiciones de trabajo* el 14 (45%) de los colaboradores respondieron en total desacuerdo con las condiciones de trabajo que reciben y 4 (13%) de los encuestados respondieron de manera indiferente. La mayoría de colaboradores está insatisfecha con su sueldo y reconocimientos que reciben, lo que afecta de alguna manera a la hora de realizar su trabajo, se sabe que los sueldos o salarios, reconocimientos, incentivos y gratificaciones, son la compensación que los colaboradores reciben a cambio de su labor; lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Como dice nuestras teorías que los colaboradores siempre están a la espera de que se les distinga y se le premie por sus labores realizadas.

Objetivo específico 2

Identificar los factores determinantes del salario emocional en la CRAC Raíz,

Tabla 13

Dimensión Desarrollo Profesional y Relacional

Desarrollo profesional y relacional	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		Total Acuerdo		Total	
	N	%	N	%	n	%	N	%	n	%	N	%
Formación continua	5	16%	13	42%	4	13%	6	19%	3	10%	31	100%
Mentoring	0	0%	7	23%	7	23%	8	26%	9	29%	31	100%
Coaching	1	3%	2	6%	8	26%	9	29%	11	35%	31	100%
			Bajo		Medio		Alto				Total	
			n	%	N	%	N		%		N	%
Desarrollo profesional y relacional			6	19%	18	58%	7		23%		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CRAC Raíz.

En cuanto a la primera dimensión *desarrollo profesional y relacional*, que vienen a ser todas las oportunidades que el colaborador pueda tener para desarrollarse y de alguna manera se llene moralmente y espiritualmente, revela que la empresa posee un nivel medio de Desarrollo profesional y relacional. Esto se debe en primer lugar al indicador *formación continua* donde 13(42%) colaboradores respondieron en desacuerdo. Más de la mitad de colaboradores manifiestan que la compañía no se preocupa por ofrecer oportunidades de formación en función a las expectativas de los colaboradores, que la formación que recibe no está orientada a reforzar sus habilidades para realizar mejor su labor diaria y que a los colaboradores no se les permite proponer los cursos de formación que necesitan o que ellos han determinado son importantes para mejorar su desempeño.

En segundo lugar, al analizar el indicador *mentoring*, 9 (29%) de los encuestados respondieron en total acuerdo con la importancia que es para ellos que los colaboradores reciban consejería dentro de la organización; sin embargo, solo 7 (23%) se mostró en desacuerdo o sin interés. Esto es un punto a tomar a considerar puesto que más de la mitad de los colaboradores indican que es de vital importante tener un tutor o guía para desempeñar bien tus funciones. Según nuestras teorías el mentoring es una técnica que consiste en servir de guía y ayuda para los colaboradores de la organización, retando, desafiando, ayudando a alguien a conseguir lo que desea, sobre todo a descubrir todo el potencial que tienen para desarrollar y aprender más rápido y evitar errores.

Así mismo, en cuanto al indicador *coaching*, 11 (35%) está en total acuerdo y 1 (3%) en total desacuerdo en que recibe coaching como parte de la retroalimentación de su trabajo y que es muy importante esta retroalimentación dentro de la organización, sin embargo el punto negativo en este tema es que la compañía no se preocupa por generar o buscar los espacios adecuados de retroalimentación para sus colaboradores, indicaron que muchas veces la retroalimentación se da de manera pública delante de todos y esto afecta psicológicamente.

Tabla 14

Dimensión Conciliación Familiar y Personal

Conciliación Familiar y Personal	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		Total Acuerdo		Total	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Trabajo flexible	6	19%	12	39%	11	35%	2	6%	0	0%	31	100%
Salud laboral	8	26%	16	52%	2	6%	4	13%	1	3%	31	100%
Integración de la familia	8	26%	16	52%	5	16%	2	6%	0	0%	31	100%
			Bajo		Medio		Alto				Total	
			N	%	N	%	N	%			n	%
Conciliación Familiar y Personal			8	26%	17	55%	6	19%			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CRAC Raíz.

En cuanto a la segunda dimensión *conciliación familiar y personal*, se puede visualizar que la CRAC Raíz oficina Bagua Grande posee un nivel medio de los factores de desarrollo profesional y relacional. Esto se debe a que el indicador *trabajo flexible* 12 (39%) colaboradores respondieron en desacuerdo y sólo 2 (6%) están de acuerdo, esto pone de manifiesto que en la compañía no existe flexibilidad en los permisos en fechas importantes para ellos, llámese reuniones familiares, reuniones con amigos, etc. Adicional a esto no existen días libres adicionales en el trabajo, como manejan otras compañías como días dorados, días libres por logro de objetivos, etc. Manifestaron que la compañía solo se preocupa por lograr las metas más que por la mejora de la vida personal de sus colaboradores al punto que los colaboradores no tienen la posibilidad de escoger ni las fechas de sus vacaciones. Según nuestras teorías la flexibilidad laboral motiva a los colaboradores y aumenta su productividad adicional que les genera seguridad laboral y que el trabajo flexible permite al colaborador sentirse no atado a un lugar ni a situaciones estresantes.

Así mismo, en cuanto al indicador *salud laboral*, 16 (52%) colaboradores contestaron en desacuerdo y solo 1 (3%) en total acuerdo, evidenciando que en la CRAC Raíz no le presta atención a la salud de sus colaboradores, los niveles de estrés que afronta el personal son extremos más aún en el cierre de mes. Los colaboradores pasan más tiempo en el trabajo que en sus casas; como dicen nuestras teorías la salud ocupacional es sumamente importante, pues brinda protección al colaborador, mejora sus relaciones sociales, autoestima, oportunidades de desarrollo, etc.

Por último, en cuanto al indicador *integración de la familia*, 16 (52%) colaboradores respondieron en desacuerdo y solo 2 (6%) de acuerdo, manifestaron que en las celebraciones de la compañía no se promueve la asistencia de la familia, ellos consideran que es muy importante involucrar a la familia en algunas actividades del trabajo para sentirse más a gusto puesto que pasan la mayor parte del tiempo trabajando que en sus casas, incluso en los días de descanso o horas fuera de trabajo ellos tienen que estar visitando o llamando a clientes para poder cumplir las metas y lograr los bonos para poder pasar con las justas su gasto de canasta familiar.

Tabla 15

Dimensión Valor Añadido

Valor Añadido	Total Desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		Acuerdo		Total Acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Trabajo en equipo	4	13%	9	29%	10	32%	7	23%	1	3%	31	100%
Compañerismo	5	16%	11	35%	6	19%	7	23%	2	6%	31	100%
Ambiente de trabajo	17	55%	13	42%	0	0%	0	0%	1	3%	31	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total					
	N	%	N	%	N	%	n	%				
Valor Añadido	6	19%	15	48%	10	32%	31	100%				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CRAC Raíz.

En cuanto a la tercera dimensión *valor añadido*, se muestra que la empresa CRAC Raíz oficina Bagua Grande posee un nivel medio de los factores de valor añadido. Esto se debe al indicador *trabajo en equipo* 10 (32%) y 1 (3%) de los encuestados respondieron de manera indiferente y en total acuerdo respectivamente. La gran mayoría de los colaboradores indicaron que los responsables funcionales no saben cómo dirigir el trabajo para que sea

eficaz, existen muchas circunstancias que se saltan los procesos y no mantienen buenas relaciones con el resto de sus colaboradores, incluso entre compañeros de trabajo, esto debido a lucha constante por ganarse los clientes y lograr las metas. Por tanto, no se cumple lo que dice nuestras teorías ya que el trabajo en equipo es cuando un pequeño o gran número de colaboradores, con conocimientos y habilidades complementarias, se unen para lograr los objetivos organizacionales propuestos.

Así mismo, en cuanto al indicador *compañerismo*, 11 (35%) y 2 (6%) del total de los colaboradores respondieron en desacuerdo y total acuerdo respectivamente. La gran mayoría manifiesta que entre compañeros no existe apoyo mutuo y ayuda, esto porque están en una constante competencia, y por los sinsabores internos que se dan por falta de comunicación fluida. En este indicador no se cumple lo que dicen las teorías que el compañerismo es buscar apoyar, ayudar y apoyar a los demás sin esperar algo a cambio.

Finalmente, para el indicador *ambiente de trabajo* 17 (55%) y 1 (3%) colaboradores respondieron en total desacuerdo y total acuerdo respectivamente, evidenciando que los colaboradores de la CRAC Raíz oficina Bagua Grande, en su gran mayoría no están satisfechos con su horario de trabajo, y que su ambiente de trabajo no se encuentra preparado para que puedan trabajar cómodamente; ya que hablar de ambiente de trabajo como dicen las teorías no solo es el espacio físico sino es una serie de condiciones que actúan sobre el colaborador, que determinan su actividad y provocan una serie de consecuencias para el colaborador y la organización.

Objetivo específico 3

Diseñar las estrategias del salario emocional que mejoren la retención del Talento Humano en la CRAC Raíz

La propuesta de estrategias de salario emocional, se desarrolló luego de la recolección y el procesamiento de la información obtenida del cuestionario aplicado a los colaboradores de la CRAC Raíz, donde se logró identificar los principales factores que influyen en la retención del talento humano y así diseñar actividades estratégicas que permitan mejorar esta variable con el fin de apoyar el desarrollo empresarial de la CRAC Raíz en Bagua Grande. Entre las principales estrategias diseñadas se consideró: (1) plataforma de capacitación virtual para los colaboradores, (2) evaluación 360°, (3) malla de beneficios, (4) horarios flexibles, (5) talleres de coaching, mentoring y trabajo en equipo, (6) día del asesor financiero, y (7) renovar mobiliario y ambientación de la oficina.

Tabla 16

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 1

Problema del indicador conocimiento: falta de capacitación a los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Mejorar los conocimientos de los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.	<i>Estrategia 1:</i> Plataforma de capacitación virtual para los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar responsable de la plataforma 	Laptop. Programas Office. Resultados del análisis de datos. Transporte. Refrigerios. Softwares	18/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Sala de reuniones de la CRAC Raíz en Bagua Grande	Ruiz Alarcón, Saul	S/ 30,000
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cronograma de capacitaciones 		19/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am		Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	
		<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los cursos virtuales a desarrollar en conjunto con el área de Recursos Humanos. • Desarrolla el programa de capacitación • Realizar la evaluación 						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 2

Problema del indicador habilidades: no se desarrollan las habilidades de los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Mejorar las habilidades de los colaboradores de la CRAC Raíz en Bagua Grande.	<i>Estrategia 2:</i> Evaluación 360°	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una evaluación 360°. 	Laptop.	04/11/2019	Empieza: 9:00 am	Sala de reuniones de la CRAC Raíz en Bagua Grande	Ruiz Alarcón, Saul	S/ 250
		<ul style="list-style-type: none"> Identificar de la evaluación que habilidades necesitan mejorar los colaboradores. 	Programas Office.		Termina: 5:00 pm		Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar un plan de mejora de habilidades. 	Resultados del análisis de evaluación 360°.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 3

Problema del indicador motivación: baja motivación de los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Motivar a los colaboradores de la CRAC Raíz en Bagua Grande.	<i>Estrategia 3:</i> Malla de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una encuesta a los colaboradores para conocer qué beneficios no monetarios los motivarían. 	Laptop. Programas Office.	04/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Sala de reuniones de la CRAC Raíz en Bagua Grande	Ruiz Alarcón, Saul Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	S/ 250
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar aquellas estrategias a desarrollar en conjunto con el área de Recursos Humanos. 	Resultados del análisis de datos. Transporte.	06/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am			
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar por los canales internos de la compañía los beneficios no monetarios a los que podrían acceder los colaboradores. 	Refrigerios. Cuestionario	11/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 4

Problema del indicador motivación: baja motivación de los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Motivar a los colaboradores de la CRAC Raíz en Bagua Grande.	<i>Estrategia 4:</i> Horarios flexibles	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una encuesta a los colaboradores para conocer qué horarios flexibles les gustaría. Seleccionar aquellos horarios a desarrollar en conjunto con el área de Recursos Humanos. Publicar por los canales internos de la compañía los horarios flexibles a los que podrían acceder los colaboradores. 	Laptop. Programas Office. Resultados del análisis de datos. Transporte. Refrigerios. Cuestionario	12/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Sala de reuniones de la CRAC Raíz en Bagua Grande	Ruiz Alarcón, Saul Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	S/ 250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 5

Problema del indicador Clima Laboral: los colaboradores perciben que la CRAC Raíz en Bagua Grande no es un buen lugar para trabajar

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Mejorar el clima laboral de los colaboradores CRAC Raíz en Bagua Grande.	<i>Estrategia 5:</i> Talleres de coaching, mentoring y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de coaching y mentoring dirigido a los jefes y supervisores. 	Laptop. Programas Office. Transporte.	16/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Centro de esparcimiento	Ruiz Alarcón, Saul Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	S/ 15,000
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de trabajo en equipo para todo el personal de la agencia. 	Refrigerios. Centro de esparcimiento Capacitador	23/11/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 6

Problema del indicador perspectiva de desarrollo profesional: los colaboradores perciben que la CRAC Raíz en Bagua Grande no conocen los puestos promocionales

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Mejorar las perspectivas de desarrollo profesional de los colaboradores de la CRAC Raíz de Bagua Grande	<i>Estrategia 6:</i> Día del asesor financiero	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una vez al año el “Día del asesor financiero” con la finalidad de promocionar a los asesores que destacaron en sus labores en el año. 	Transporte. Refrigerios. Centro de esparcimiento	13/01/2020	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Centro de esparcimiento	Ruiz Alarcón, Saul Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	S/ 30,000
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar los perfiles de puesto para promoción de puestos. 	Capacitador					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Plan de Acción de la Propuesta: Estrategia 7

Problema del indicador condiciones de trabajo: los colaboradores perciben buenas condiciones de trabajo en la CRAC Raíz en Bagua Grande.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha:	Hora:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores de la CRAC Raíz de Bagua Grande	<i>Estrategia 7:</i> Renovar mobiliario y ambientación de la oficina	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar el mobiliario con desgaste o que ocasione problemas de salud en los colaboradores. 	Mobiliario nuevo.	06/01/2020	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	Oficina de la CRAC Raíz en Bagua Grande	Ruiz Alarcón, Saul Sánchez Muñoz, Walter Harlyn	S/ 50,000
		<ul style="list-style-type: none"> Ambientar la oficina con sala para atender clientes, y pintado general de las instalaciones. 	Materiales de pintura	22/12/2019	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm			

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico 4

Validar las estrategias del salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz.

Tabla 23

Validación de las Estrategias del Salario Emocional por Juicio de Expertos.

Expertos de juicio	Valoración
Víctor Manuel Capos Torres	BA
Guillermo R. Villanueva Coico	BA
Erik Martos Collazos Silva	BA

Fuente: Elaboración propia. MB: Muy Bueno (80-120). BA: Bastante adecuado (60-80). A: Adecuado (40-60). PA: Poco adecuado (20-40). NA: No adecuado (0-20).

Interpretación: La validación de las estrategias del salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande se hizo a través de la técnica de juicio de expertos, estos expertos fueron tres profesionales altamente calificados y capacitados especialistas en el tema de esta investigación. El resultado de la evaluación por juicio de expertos de la propuesta nos indica una calificación de Bastante Adecuado (BA) lo cual nos da el soporte necesario para aplicar las estrategias propuestas.

IV. DISCUSIÓN

Discusión del diagnóstico de las características de la retención de talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande.

En cuanto a la *dimensión interna* de la retención del talento humano en el indicador *conocimientos*, los colaboradores perciben que no se encuentran bien capacitados con los conocimientos pertinentes para el mejor desempeño de sus labores. Este resultado concuerda con el obtenido por Ramos y Sánchez (2017) quienes en su tesis de investigación plantearon una estrategia de retención de talento humano en función a cinco componentes: diseño de plan de carrera y sucesión, proceso de selección, programa de mentoring, programa de inducción y programa de reconocimiento, donde se aprecia que el desarrollo de conocimientos es de vital importancia. En este sentido, según nuestras teorías, para Quintana (2006) el conocimiento es el cumulo de información, percepciones, ideas, experiencias, y valores que generan un determinado armazón mental en la persona para evaluar e incorporar nuevas experiencias (p. 135).

Así mismo el indicador *habilidades*, los colaboradores manifestaron que la empresa no propicia el desarrollo de sus habilidades, por lo que es un punto a tomar en cuenta por la compañía para reforzar este indicador. En línea con este resultado concuerda con el de Mina (2015) quien con su estudio en empresas de IT en Argentina concentró sus esfuerzos en poner sobre el tapete la importancia de la gestión estratégica del personal (para atraer y retener) debido a lo difícil de encontrar colaboradores con talento (habilidades). De igual forma las teorías muestran que las habilidades son las destrezas que un colaborador posee para efectuar diferentes funciones en sus labores, son partes esenciales la parte intelectual y la parte física, a fin de que esto impacte en la retención laboral de sus colaboradores dentro de la organización (Robbins y Coulter, 2004).

Por último, en lo que concierne al indicador *motivaciones*, los colaboradores contestaron estar en desacuerdo con las motivaciones que brinda la CRAC Raíz. Aparte de no percibir interés ni motivación manifestaron no estar recibiendo retroalimentación a sus labores realizadas dentro de la compañía, por lo que es un punto a poner foco puesto que la retroalimentación es una herramienta que permite conocer y potenciar las fortalezas del colaborador estableciendo algunas directrices para trabajar sobre las debilidades encontradas. Asimismo, Honorio (2018) concluyó que las prácticas de gestión en la retención de talento humano como comunicación y participación del colaborador, la remuneración y beneficios, desarrollo de línea de carrera y promoción, y otros factores

motivacionales como el equilibrio entre la vida laboral y personal y el clima laboral, se correlacionan con el compromiso organizacional. Las teorías indican que la motivación es como el impulso iniciando en la forma de actuar, es el comportamiento de la persona y la consumación de los objetivos estratégicos de las compañías, donde los colaboradores tienen más probabilidades de sentirse comprometidos, creativos e innovadores cuando son motivados (Galicia, 2010).

En cuanto a la *dimensión externa* en el indicador *clima laboral* los colaboradores manifiestan que la compañía no es un buen lugar para trabajar y no les da oportunidades para demostrar lo mejor de sí. En esa misma línea, Owaga, Nzulwa y Kwena (2017) en su estudio exploraron la influencia de la gestión del talento en la retención de empleados en hospitales públicos en Kenia. El estudio descubrió que no se buscaban opiniones de los empleados sobre cuestiones eso les afectó a ellos y a su trabajo, ni estuvieron involucrados en la toma de decisiones. Los empleados en el hospital no recibieron comunicación frecuente y de apoyo de sus líderes. Los empleados no entendieron el alcance para el nivel de recompensa que se dará. El compromiso de los empleados y gestión de recompensas influyó significativamente en la rotación de empleados. Esta situación la empresa debería tomar en cuenta, como dicen las teorías que el clima laboral es la manera en que se maneja, encamina y se guía al colaborador, dentro de la organización alineados a los objetivos estratégicos, para incrementar la uniformidad y la concordia de la vida laboral y profesional, ya que un buen ambiente de trabajo hace que su equipo se sienta cómodo y más productivo (Galicia, 2010, p.67)

Así mismo, con respecto al segundo indicador *perspectiva de desarrollo profesional*, los colaboradores indicaron que no tienen conocimiento sobre las escalas de puestos promocionales dentro de la empresa CRAC Raíz y se opta siempre por convocatorias externas antes que internas. Este es un punto muy importante que los colaboradores deberían conocer, puesto que podría funcionar como un factor motivacional y de retención. En esta línea coincide con lo manifestado por Vera (2017) en su tesis concluyó que los aspectos que impulsan la rotación de personal son la falta de línea de carrera y el tema salarial. Los factores que impactan en la productividad son la motivación, la identificación y la seguridad del colaborador con la empresa. Como dice nuestras teorías, que la perspectiva de desarrollo profesional es la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización, armonizando el crecimiento en diferentes áreas de la vida,

implica mejoras en el campo laboral, en las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la participación social (Chiavenato, 2009, p.556).

Por último, en cuanto a *condiciones de trabajo* los colaboradores no están de acuerdo con las condiciones de trabajo que reciben. La mayoría de colaboradores está insatisfecho con su sueldo y reconocimientos que reciben, lo que afecta de alguna manera a la hora de realizar su trabajo, se sabe que los sueldos o salarios, reconocimientos, incentivos y gratificaciones, son la compensación que los colaboradores reciben a cambio de su labor; lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Este resultado se afirma con el obtenido por Rojo (2014) quien en su tesis de investigación tuvo como objetivo explorar sobre los factores personales de los colaboradores de una empresa petrolera en Chile, que inciden en sus preferencias en el momento de tomar una decisión sobre el desarrollo de su carrera dentro de la compañía, en función a esta información la compañía podrá gestionar la organización para mantener la motivación de los colaboradores. Los resultados de este estudio mostraron que dichos factores son: la realización de estudios posteriores, la antigüedad en la empresa, la duración de la carrera profesional y el año de nacimiento. Así como dice Galicia (2010), en nuestras teorías “se refiere en acrecentar el estímulo laboral desarrollando los factores higiénicos, vinculado con el ámbito del trabajo permitiendo que los colaboradores satisfagan sus exigencias de obligación primaria y evitar el desagrado en sus labores” (p.31)

Discusión de los resultados de los factores determinantes del salario emocional en la CRAC Raíz, Bagua Grande.

En cuanto a la primera dimensión *desarrollo profesional y relacional* en el indicador *formación continua* los colaboradores manifiestan que la compañía no se preocupa por ofrecer oportunidades de formación en función a sus expectativas, que la formación que recibe no está orientada a reforzar sus habilidades para realizar mejor su labor diaria y que a los colaboradores no se les permite proponer los cursos de formación que necesitan o que ellos han determinado son importantes para mejorar su desempeño. Este resultado concuerda con el obtenido por Pui (2017) quien se centró en estudiar si existe una relación positiva entre el mapeo de competencias, compromiso de los empleados, gestión del desempeño y desarrollo profesional hacia la retención de los empleados en la industria financiera y bancaria en Malasia. Los principales hallazgos en este estudio concluyeron que solo la gestión del desempeño y el desarrollo profesional tiene una relación positiva con la retención de empleados. Esto demostró que los institutos bancarios y financieros deberían

centrarse más en la gestión del desempeño y el desarrollo profesional para aumentar la retención de empleados en la organización. Según Guinjoan & Riera (2000) la *formación continua* es una herramienta que utilizan las empresas para lograr el crecimiento de sus colaboradores en un mercado altamente competitivo y muy cambiante.

En segundo lugar, al analizar el indicador *mentoring*, más de la mitad de los colaboradores indican que es de vital importancia tener un tutor o guía para desempeñar bien tus funciones. En el mismo contexto Gómez, Rojas, Morales y Pérez (2017) planteó una propuesta con el objetivo de reducir la rotación del personal se basó en conocer las opiniones, posturas, criterios y experiencias de los colaboradores, características que se consiguieron con un adecuado mentoring. Según nuestras teorías el mentoring es una técnica que consiste en servir de guía y ayuda para los colaboradores de la organización, retando, desafiando, ayudando a alguien a conseguir lo que desea, sobre todo a descubrir todo el potencial que tienen para desarrollar y aprender más rápido y evitar errores (Clutterbuck, 2013).

Así mismo, en cuanto al indicador *coaching*, los trabajadores indicaron que recibe coaching como parte de la retroalimentación de su trabajo y que es muy importante esta retroalimentación dentro de la organización, sin embargo, el punto negativo en este tema es que la compañía no se preocupa por generar o buscar los espacios adecuados, indicaron que muchas veces la retroalimentación se da de manera pública delante de todos y esto los afecta psicológicamente. En esa línea Bergerman y Tantaleán (2016) indicó que los Millennials buscan desarrollarse y trascender en su etapa laboral con experiencias que les proporcionen mayor desarrollo profesional y personal, a través de diversas técnicas como el coaching. Para Bayón (2010) el *coaching* es una técnica que permite ayudar en el ámbito personal o profesional a los colaboradores dentro de la compañía.

En cuanto a la segunda dimensión *conciliación familiar y personal*, para el indicador *trabajo flexible* los colaboradores indicaron que no existe flexibilidad en los permisos, ni días libres adicionales, incluso ni la posibilidad de escoger las fechas de sus vacaciones. Así mismo, en cuanto al indicador *salud laboral*, los colaboradores manifestaron que no se le presta atención a la salud de sus colaboradores, los niveles de estrés que afronta el personal son extremos. Por último, en cuanto al indicador *integración de la familia*, los colaboradores manifestaron que en las celebraciones de la compañía no se promueve la asistencia de la familia. Estos resultados de los indicadores de la dimensión *conciliación familiar y personal* se contrastan con los aportes de Honorio (2018) quien en su tesis investigación concluyó que factores motivacionales como el equilibrio entre la vida laboral y personal y el clima laboral,

se correlacionan con el compromiso organizacional en el ámbito de los colaboradores de las empresas en estudio. En este contexto las teorías indican que la flexibilidad laboral motiva a los colaboradores y aumenta su productividad adicional que les genera seguridad laboral (Ermida, 1989). La salud ocupacional es sumamente importante, pues brinda protección al colaborador, mejora sus relaciones sociales, autoestima, oportunidades de desarrollo, etc. (Martínez & Reyes, 2005, pág. 35). Muchas estrategias de integración familiar se dan con las oportunidades de recreación las cuales permiten al colaborador liberar el estrés y desarrollar otras habilidades fuera del ámbito laboral (Ordoñez, 2016).

En cuanto a la tercera dimensión *valor añadido*, para el indicador *trabajo en equipo*, los colaboradores indicaron que los responsables funcionales no saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz; así mismo, en cuanto al indicador *compañerismo* la gran mayoría manifiesta que entre compañeros no existe apoyo mutuo. Finalmente, para el indicador *ambiente de trabajo* los colaboradores no están satisfechos con su horario de trabajo y ambiente de trabajo. En concordancia con los resultados de los indicadores de la dimensión valor añadido, Rodríguez (2018) en su tesis concluye que la correlación de la efectividad y el salario emocional es significativa, y que el salario emocional si contribuye significativamente a una mayor eficiencia en el trabajo. La investigación sugiere en este contexto una propuesta de tres estrategias de salario emocional y su implementación para la mejora en la eficiencia en el trabajo como son inversión en equipos de cómputo, ambientación de las oficinas administrativas y creación de un comité de diversidad y conciliación.

Esto se reafirma con las teorías que indican que el trabajo en equipo es un número de colaboradores, con conocimientos y habilidades complementarias, que se unen para lograr los objetivos organizacionales propuestos (Aguilar, 2001). Asimismo que el compañerismo es buscar apoyar, ayudar y apoyar a los demás sin esperar algo a cambio (Santamera & Villar Alvarez, 2014). Finalmente, al hablar de ambiente de trabajo no sólo es el espacio físico sino es una serie de condiciones que actúan sobre el colaborador, que determinan su actividad y provocan una serie de consecuencias para el colaborador y la organización (Arias, 2005).

Para nuestro estudio la hipótesis es: la propuesta de las estrategias del salario emocional mejorará la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande. En función a los resultados y la semejanza con los antecedentes encontrados y las bases teóricas similares a la investigación planteada, se acepta la hipótesis del estudio, afirmando que las

estrategias del salario emocional sí mejorarán la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande.

V. CONCLUSIONES

1. Para el objetivo general de proponer estrategias de salario emocional que puedan mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande se propusieron siete estrategias en base a los indicadores de las dimensiones de la variable interviniente salario emocional que puedan mejorar la retención del talento humano específicamente en los indicadores donde se han diagnosticado niveles bajos.
2. En cuanto al primer objetivo específico de diagnosticar las características de la retención de talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande se concluye que, en cuanto a su *dimensión interna y su dimensión externa*, la empresa se encuentra ubicada en un nivel medio, y las características más resaltantes a mejorar son los indicadores habilidades, motivación, clima Laboral, perspectiva de desarrollo profesional y condiciones de trabajo.
3. De la misma manera para el segundo objetivo específico de identificar los factores determinantes del salario emocional en la CRAC Raíz, Bagua Grande, se identificaron según los autores tres factores determinantes del salario emocional a tomar en cuenta el *desarrollo profesional y relacional*, la *conciliación familiar y personal* y el *valor añadido*, en los cuales la entidad financiera posee un nivel medio.
4. En cuanto al tercer objetivo específico de diseñar las estrategias del salario emocional que puedan mejorar la retención del Talento Humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande se diseñaron siete estrategias tomando como variable interviniente el salario emocional que puedan mejorar la retención del Talento Humano en dicha entidad financiera. Entre las principales estrategias diseñadas se consideró: (1) plataforma de capacitación virtual para los colaboradores, (2) evaluación 360°, (3) malla de beneficios, (4) horarios flexibles, (5) talleres de coaching, mentoring y trabajo en equipo, (6) día del asesor financiero, y (7) renovar mobiliario y ambientación de la oficina.
5. Finalmente, con respecto al cuarto objetivo específico de validar las estrategias del salario emocional propuestas, estas se validaron a través del juicio de tres expertos especialistas en el tema de investigación, obteniendo una calificación de Bastante Adecuada (BA).

VI. RECOMENDACIONES

1. A la alta gerencia y la parte directiva de la empresa CRAC Raíz en su oficina principal en Lima, tomar las siete estrategias propuestas y implementarlas en todas sus sucursales a nivel nacional a fin de mantener un estándar en todas sus filiales.
2. Establecer un plan de capacitación empleando herramientas de educación virtual. Propiciar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores. Establecer herramientas de motivación y retroalimentación a sus labores. Enfocarse en lograr que los colaboradores perciban que la compañía es un buen lugar para trabajar. Elaborar los planes de carrera y escalas de puestos promocionales, así como mejorar las condiciones de trabajo como sueldos y reconocimientos.
3. Ofrecer oportunidades de formación en función a las expectativas de los colaboradores, que refuerce sus habilidades. Brindar consejería dentro de la organización, así como coaching buscando los espacios adecuados de retroalimentación. Promover la flexibilidad en los permisos en fechas importantes, días libres, vacaciones, etc. Prestar más atención a la salud laboral y los niveles de estrés que afronta el personal y que en las celebraciones de la compañía se promueve la asistencia de la familia. Impulsar el trabajo en equipo, el compañerismo, mejores ambientes de trabajo y horarios.
4. Aplicar la propuesta de estrategias de salario emocional a fin de mejorar en la retención del talento humano y gestionando adecuadamente las actividades diseñadas. Evaluar constantemente la retención del talento humano y la efectividad de las estrategias de salario emocional planteadas.
5. Diagnosticar constantemente la retención del talento humano y verificar con expertos en el tema las estrategias diseñadas y aplicadas.

VII. PROPUESTA

Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

1. Información general

Breve reseña histórica

La CRAC Raíz se constituyó en marzo de 1999 como Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), iniciaron operaciones en setiembre de ese mismo año, luego de recibir la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), según Resolución N.º 0839-99. En mayo del 2016, la SBS mediante Resolución N.º 3006-2016 autorizó la fusión con Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín, una institución con más de 50 años de trayectoria en el Perú.

Descripción

La CRAC Raíz, es una sociedad micro financiera sólida, que brinda servicios crediticios y de ahorros, contando con más de 50 oficinas y presencia en 12 departamentos a nivel nacional. En este sentido CRAC Raíz viendo el crecimiento de la economía peruana tiene como objetivo para el cierre del año 2019, cerrar con una cartera de 849.3 millones y un crecimiento de S/ 56,8 millones (8.4%) en colocaciones brutas con respecto del saldo de cartera de setiembre del 2018 con un ratio de mora de 3.9%, generando utilidades de 13.1 millones de soles.

Misión

Acompañamos el desarrollo de sus emprendimientos proporcionando servicios y productos financieros oportunos y adecuados a sus necesidades.

Visión

Contribuir al desarrollo de las familias y personas emprendedoras del Perú, facilitando los servicios y productos financieros que demanden.

2. Presentación

La propuesta de estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande, está estructurada en siete estrategias y va dirigida a mejorar la retención del talento humano en los colaboradores de dicha entidad financiera. Estas siete estrategias responden al diagnóstico realizado, el cual estadísticamente mostró que, para la retención del talento humano, en cuanto a la *dimensión interna*, la empresa se encuentra ubicada en un nivel medio con un 16 (52%). Esto se debe ya que el indicador *conocimientos*, 15 (48%) colaboradores se encuentran en total desacuerdo y desacuerdo, en

que se hallan bien capacitados con los conocimientos pertinentes, mientras que el 1 (3%) de los colaboradores no opinaron al respecto. La compañía no emplea herramientas de educación virtual para ampliar los conocimientos de sus colaboradores. Así mismo el indicador *habilidades*, 9 (29%) colaboradores manifestaron su desacuerdo e indiferencia en que la empresa propicia el desarrollo de sus habilidades y solo 2 (6%) colaboradores indicaron estar en total acuerdo. Por último, en lo que concierne al indicador *motivaciones*, 16 (52%) colaboradores contestaron en desacuerdo, al interés y las motivaciones que brinda la CRAC Raíz con ellos, y solo 1 (3%) de los colaboradores contestó estar en total acuerdo. Aparte de no percibir interés ni motivación manifestaron no estar recibiendo retroalimentación a sus labores realizadas dentro de la compañía.

En cuanto a la *dimensión externa*, la empresa posee un nivel medio 11 (36%) y bajo 11 (36%). Esto se debe ya que en el indicador *clima laboral*, 16 (52%) colaboradores están en desacuerdo que la compañía es un buen lugar para trabajar y solo 4 (13%) colaboradores de los encuestados están en total acuerdo. Así mismo, con respecto al segundo indicador *perspectiva de desarrollo profesional*, 16 (52%) respondieron estar en desacuerdo, esto se debe a que no tienen conocimiento sobre las escalas de puestos promocionales y solo 1 (3%) colaborador contestó estar en total acuerdo. Por último, en cuanto a *condiciones de trabajo* el 14 (45%) respondieron en total desacuerdo con las condiciones de trabajo que reciben y 4 (13%) de los encuestados respondieron de manera indiferente. La mayoría de colaboradores está insatisfecha con su sueldo y reconocimientos que reciben.

3. Conceptualización de la propuesta/ descripción de la propuesta

Uno de los factores fundamentales para impulsar la generación de nuevas ventajas competitivas en las compañías es la captación, desarrollo y retención del talento humano. Existe un afán continuo por atraer, reclutar y fidelizar a los colaboradores con más talento, para evitar su fuga a otras organizaciones, por el alto costo que esto significa para las organizaciones y también porque eso ofrecería muchas ventajas a los competidores. La crisis financiera externa creó grandes desafíos en la contratación y retención del recurso humano en las compañías del sector financiero esto a raíz de los cambios regulatorios mundiales. La globalización requiere que las instituciones sean competitivas; en tal sentido las organizaciones financieras deben mejorar su retención del talento humano y un buen instrumento es el denominado salario emocional, el cual contribuye al bienestar de los colaboradores, a mejorar la productividad, y a aumentar la capacidad competitiva de la organización.

Retener a los empleados clave es fundamental para la salud y el éxito a largo plazo de su negocio. Los gerentes acuerdan fácilmente que mantener a sus mejores empleados garantiza la satisfacción del cliente, mayores ventas de productos, compañeros de trabajo satisfechos y felices, y una planificación de sucesión efectiva y conocimiento y aprendizaje organizacional (Heathfield, 2019).

La retención de empleados es un tema crítico ya que las empresas compiten por el talento en una economía apretada. Los costos de rotación de empleados son cada vez más altos, hasta 2.5 veces el salario de un empleado, dependiendo del rol. Y hay otros "costos blandos": menor productividad, menor compromiso, costos de capacitación e impacto cultural. Para aumentar la tasa de retención se debe comenzar desde el principio del proceso de reclutamiento. Reconocer que la retención comienza con el reclutamiento, identificar candidatos que mantendrán el rumbo, proporcionar educación continua y caminos claros para el avance, ofrecer los beneficios correctos, ser transparente y abierto, aprovechar la tecnología, poner datos a trabajar y prepararse para la rotación (Florentine, 2019).

El valor diferencial creado por empleados talentosos y su contribución a las organizaciones en la economía global ha hecho de la gestión del talento una prioridad estratégica para las organizaciones. La gestión del talento ha sido defendida como una estrategia importante para retener empleados talentosos, pero los estudios académicos que exploran su relación son limitados. Es importante definir cuál es la relación entre la gestión del talento y la retención de los empleados. Además, desarrollar un modelo conceptual que explica el papel de la congruencia de la percepción del talento y la justicia organizacional en la relación entre la gestión del talento y la retención de los empleados incorporando la Teoría de la justicia organizacional percibida y la Teoría de la congruencia en el contexto de la gestión del talento (Narayanan, Rajthakumar, & Menon, 2018).

Esta propuesta se desarrolló luego de la recolección y el procesamiento de la información obtenida del cuestionario aplicado a los colaboradores de la CRAC Raíz en su oficina de Bagua Grande, donde se logró identificar los principales factores que influyen en la retención del talento humano y así diseñar actividades estratégicas de salario emocional que permitan mejorar esta variable con el fin de apoyar el desarrollo empresarial de la entidad financiera en estudio. Entre las principales estrategias diseñadas se consideró: (1) plataforma de capacitación virtual para los colaboradores, (2) evaluación 360°, (3) malla de beneficios, (4) horarios flexibles, (5) talleres de coaching, mentoring y trabajo en equipo, (6) día del asesor financiero, y (7) renovar mobiliario y ambientación de la oficina.

4. Objetivos

Objetivo general

Mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz en Bagua Grande con la implementación de estrategias de salario emocional.

Objetivos específicos

- Diseñar las estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano.
- Establecer las actividades a desarrollar por cada estrategia propuesta, asignar responsables, recursos, fechas, hora y presupuesto.
- Ejecutar las actividades que se detallan en las estrategias propuestas.

5. Justificación

La propuesta se justifica pues su diseño permitirá proponer estrategias de salario emocional de mucha utilidad para la entidad financiera en estudio, que permitirán mejorar la retención del talento humano, así mismo le brindará a la organización una metodología a seguir para que de esa manera pueda mejorar sus procesos lo cual impactará en una mejor performance en la organización, en clientes fidelizados, y en colaboradores más motivados.

En cuanto a la *conveniencia*, la propuesta de salario emocional es conveniente puesto que es una herramienta de tendencia mundial en la gestión de los recursos humanos, el concepto de salario emocional es una idea relativamente moderna y dará forma a los fundamentos económicos de las ciudades del mañana. De hecho, la incorporación de los trabajadores jóvenes al mercado laboral, con sus nuevas demandas y enfoques de trabajo, ya se está sintiendo en algunas industrias. Es una nueva tendencia que comenzó con la Generación X y ahora se ha establecido con la Generación Millennial (Pardo, 2019). Su práctica ha demostrado innumerables beneficios para el empleado como para las organizaciones. Sin embargo, su ausencia puede generar insatisfacción y, en consecuencia, pérdida de talento. El salario emocional resulta ser indispensable para la motivación, también es fundamental para la lealtad del trabajador (Thompson, Rose, Canuto, & Graziano, 2018).

En cuanto a la *relevancia social*, los salarios emocionales no solo actúan para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados de la empresa, sino que también reducen el absentismo en el lugar de trabajo y fomentan la lealtad de los empleados. Es menos probable que un empleado piense en irse cuando su empresa satisface sus necesidades personales y profesionales y se percibe como un beneficio (Ivanova, 2016). Las

organizaciones alineadas con la flexibilidad laboral, una de las tendencias actuales de Recursos Humanos, apuntan a aumentar el salario emocional. Un empleado es altamente valorado a través de su salario emocional (Albornoz, 2018).

Tiene *implicancias prácticas* pues la aplicación de estrategias de salario emocional ayuda a disminuir la fuga de talento en las organizaciones. El objetivo es de reducir la rotación del personal y gestionar de mejor forma algunos factores de insatisfacción laboral como la conciliación familiar, el ambiente de trabajo y las recompensas con la finalidad de mejorar el bienestar de los empleados y sus familias. La meta que persigue la siguiente propuesta es mejorar la retención del talento humano, esto beneficiará tanto a los clientes como a los colaboradores, puesto que el cliente externo se sentirá mejor atendido y el cliente interno se encontrará más satisfecho con el trabajo realizado.

En cuanto al *valor teórico*, esta propuesta brindará un marco referencial para futuras investigaciones en el ámbito de los colaboradores de instituciones financieras y aunque sus resultados no pueden ser generalizados, es un aporte a tomar en cuenta para futuros estudios.

Finalmente tiene *utilidad metodológica* pues se ha desarrollado en base al método científico y pone de manifiesto la aplicación de estrategias de salario emocional de tendencia mundial lo que contribuye en la relación de las variables salario emocional y retención del talento humano.

6. Fundamentos teóricos incluido principios

La propuesta de estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la CRAC Raíz, Bagua Grande se sustenta en teorías, dentro de este contexto definir correctamente las **bases teóricas** es de suma importancia, es así que para la variable **salario emocional** encontramos a Chiavenato (2011) quien definió al salario emocional como las compensaciones que aporta a los colaboradores ciertos incentivos.

Así mismo, para Gómez (2011) el salario emocional es proporcionar a los colaboradores beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los colaboradores no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás, fundamental para aquellas empresas que buscan productividad, reducción del ausentismo, la rotación y un buen clima laboral. (p. 6). Es decir, razones no económicas por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. En el contexto de las dimensiones, podemos citar a Gómez (2011) quien propuso

los siguientes factores: *conciliación familiar y personal; desarrollo profesional y relacional; compensación psicológica; valor añadido; y, retribución variable y fija.*

Comenzaremos describiendo la dimensión *desarrollo profesional y relacional*, en esta dimensión podemos decir que aborda todas las oportunidades que el colaborador pueda tener para desarrollarse y de alguna manera se llene moralmente y espiritualmente; estas oportunidades de desarrollo tienen que estar en función a lo que espera el colaborador y así pueda visualizar un futuro de estabilidad dentro de la empresa. El desarrollo profesional y relacional están en función a la formación continua que reciba el colaborador orientada a reforzar sus habilidades para la realización de su trabajo, la gestión del recurso humano a través de técnicas como el coaching y mentoring que le permitan un crecimiento personal, también incluye que la organización otorgue al colaborador un plan de carrera en el cual el colaborador pueda crecer laboralmente y profesionalmente, incentivando al colaborador a pertenecer y quedarse en la organización. En este sentido los indicadores para esta dimensión son: *formación continua, coaching, mentoring y plan de carrera* (Gómez, 2011, p.7).

Según (Guinjoan & Riera, 2000) la *formación continua* es una herramienta que utilizan las empresas para lograr el crecimiento de sus colaboradores en un mercado altamente competitivo y muy cambiante. Para (Bayón, 2010) el *coaching* es una técnica que permite ayudar en el ámbito personal o profesional a los colaboradores dentro de la compañía. Por otro lado, en el *mentoring* según (Clutterbuck, 2013) es una técnica que consiste en servir de guía y ayuda para los colaboradores de la organización, retando, desafiando, ayudando a alguien a conseguir lo que desea. Con respecto al *plan de carrera* se sabe que las personas, los puestos de trabajo y el mundo cambia rápidamente, eso quiere decir que los colaboradores dentro de una compañía también son cambiantes y no van a desear continuar y culminar su vida profesional en trabajo que tienen ahora por lo que la compañías debe esquematizar un plan de carrera atractivo para el colaborador (Berrocal & Pereda, 2006).

El colaborador del siglo XXI busca equilibrar su vida personal y profesional, es así que para la dimensión *conciliación familiar y personal* podemos mencionar que hoy en día el colaborador valora mucho más la flexibilidad de horarios; ambientes de trabajo saludables para mejorar la salud laboral, ergonómicos, etc.; la integración empresa familia a través de actividades en la que no solo se enfoque en el colaborador sino también en la familia, dándole la oportunidad al colaborador de poder conjugar sus laborales profesionales con su entorno

familiar y por último oportunidades de esparcimiento y recreación vitales para confraternizar con los compañeros y crear un clima organizacional que le genere la motivación necesaria a seguir perteneciendo a la organización. El balance de entre la familia y el trabajo repercute en la tranquilidad emocional del colaborador y al influenciar en su tranquilidad emocional incide directamente en mejorar su productividad y por lo tanto esto se verá reflejado en la competitividad de la organización (Gómez, 2011, p.7). para esta dimensión los indicadores son: *integración de la familia, trabajo flexible, oportunidades de esparcimiento y recreación y salud laboral*.

Con respecto al *trabajo flexible* es la capacidad que tienen los colaboradores y las organizaciones para adaptarse mutuamente a sus necesidades y llegar a un punto en común. El trabajo flexible permite al colaborador sentirse no atado a un lugar ni a situaciones estresantes (Ermida, 1989). El ámbito de la *salud laboral* tiene un fundamento eminente social, pues considera la salud del colaborador como el resultado de la interacción del contexto laboral, familiar y social; en el proceso de salud - enfermedad se enfoca desde la perspectiva del hombre sano y profundiza en el análisis y estudio de las ciencias del trabajo, no solo para evitar enfermedades y daño sino como forma de mantener y potenciar la salud (Martínez & Reyes, 2005, pág. 35).

En definitiva, es esencial, reconocer, por un lado, que la familia tiene un rol central en la estrategia de *integración*, el decidir en cómo y qué aspectos tendrá prioridad a la hora de tomar una decisión, y por otro, afirmar que en la relación que se da entre la compañía y la familia ha de darse una relación de integración para que el colaborador se sienta más parte de la institución. Muchas de estas estrategias de integración familiar se dan con las *oportunidades de recreación* las cuales permiten al colaborador liberar el estrés y desarrollar otras habilidades fuera del ámbito laboral (Ordoñez, 2016).

En cuanto a la dimensión *compensación psicológica* corresponde a un estado en el cual una persona logra su conformidad y tranquilidad interior, se alcanza siempre y cuando el colaborador se sienta reconocido en el trabajo a través de distintas maneras, también cuando la empresa le brinda la oportunidad de desarrollar habilidad de dirección y toma de decisiones, así también, cuando el colaborador sienta que su trabajo es retador constantemente y cuando la comunidad en la que se desenvuelve lo valora por el trabajo que realiza. Para ello, los *indicadores* en esta dimensión son *retos profesionales, reconocimiento, reconocimientos en la comunidad y autonomía* (Gómez, 2011, p.7).

Según, Paucar (2001, pág. 45) en cuanto al concepto de *reconocimiento* al colaborador es el grado con que los colaboradores sienten que son recompensados por su buen desempeño. La *autonomía* implica que los destinatarios de una orden deciden, ellos mismos, hacer válida dicha orden a través de su capacidad de decidir o tomar decisiones por cuenta propia en el contexto en el que se desenvuelven (Sieckmann, 2008). Para Rivas (2014, pág. 119), el concepto de *retos profesionales* es considerado como la firme convicción en la actividad profesional de superar las expectativas de competitividad enfocado en la satisfacción del cliente. Para Fourez (2006) las necesidades de *reconocimientos externos* o de la comunidad se traducen en luchas sociales a través de las cuales los colaboradores buscan ser reconocidos socialmente. Esta necesidad no es simplemente desinteresada, pues el reconocimiento se traduce en soporte económico, en poder social y prestigio.

Dentro de la dimensión *de retribución variable y fija* estos aportan en aumentar la satisfacción de los colaboradores y ayudan a construir mejoras entre los colaboradores y la organización. Los indicadores son *participación en acciones, participación en utilidades y bonificaciones* (Gómez, 2011, p.7). La *participación de utilidades y acciones* es un plan de compensación que consiste en la distribución de un porcentaje predeterminado de las utilidades o acciones de la empresa a los colaboradores. Muchas empresas utilizan este tipo de plan para alinear los objetivos de los colaboradores con los de la empresa. Los planes de participación de utilidades o acciones ayudan en reclutar, motivar y retener a los colaboradores, lo que generalmente incrementa la productividad (Mondy y Noe, 2005, p.309). Las *bonificaciones* están ligados al desempeño de la empresa, se pueden entregar cuando un departamento excede su meta, son cantidades de dinero en efectivo que la empresa obsequia a sus colaboradores por el logro de mayores esfuerzos en sus objetivos (Vega, 1991, p.169).

Contar con un clima organizacional óptimo en el que se fomente el trabajo en equipo, el compañerismo y exista un sentido de familia se encuentra dentro de la dimensión *de valor añadido*. Un colaborador reconoce que asiste a su trabajo con la expectativa de ser reconocido tanto por sus compañeros, así como por la dirección de la empresa, esto se da porque toda persona tiene una necesidad de logro y orgullo y esta necesidad espera realizarla en su ambiente de trabajo. También influye dentro de estos factores la ubicación geográfica y el nivel de burocracia dentro de la empresa. Por lo tanto, los *indicadores* para esta dimensión son *trabajo en equipo, compañerismo y ambiente de trabajo* (Gómez, 2011, p.8).

En cuanto al indicador *trabajo en equipo* es cuando un pequeño número de colaboradores que, con conocimientos y habilidades complementarias, se unen para lograr los objetivos propuestos (Aguilar, 2001). El *trabajo en equipo* motiva el aprendizaje y ayuda a generar nuevos conocimientos (Dirección de planeación, 2001). Así mismo, con respecto al indicador *compañerismo* hace referencia al intercambio de apoyo entre dos o más colaboradores que repercute positivamente entre quienes la practican. También, el compañerismo es necesario para que los colaboradores mantengan un grado razonable de confort afectivo y puedan afrontar con efectividad la adversidad (Santamera & Villar Alvarez, 2014). El compañerismo es buscar apoyar, ayudar y apoyar a los demás sin esperar algo a cambio (Ministerio de Educación de Chile, 2011). Finalmente, como último indicador de esta dimensión tenemos el *ambiente de trabajo* cuyo significado no solo es el espacio físico sino es una serie de condiciones que actúan sobre el colaborador, que determinan su actividad y provocan una serie de consecuencias para el colaborador y la organización (Arias, 2005).

El marco teórico de la variable **retención del talento humano** ha sido conceptualizado por Rodríguez (2009), quien define a la gestión de los recursos humanos desde una perspectiva táctica de dirección cuya finalidad es atraer y retener a los mejores talentos de la organización, por medio de un grupo de acciones con el objetivo de mejorar sus competencias y habilidades lo cual ira en línea con la realización de los objetivos organizacionales planteados (p. 155).

Las dimensiones son: *dimensión interna* y *dimensión externa*. Según Rodríguez (2009), la *dimensión interna* aborda todo lo concerniente a la composición del personal, esto se refleja en los siguientes indicadores: actitudes, conocimientos, motivaciones y habilidades (p.105). En cuanto al indicador *conocimientos*: es la capacidad que se va transformando en un elemento capaz de modificar el universo debido al desarrollo de los procesadores de comunicación denominados tecnología. Se trata de entregar información a los nuevos colaboradores, uniendo la cultura, los procesos de la empresa, la tecnología para lograr el éxito de la compañía y del personal. De tal modo que, Galicia (2010) complementa que “viene hacer una parte importante para el sistema económico de la comunicación que conlleva al uso de instrumentos para su instauración” (p. 160). Asimismo, para Quintana (2006) “el conocimiento se define como el cumulo de información, percepciones, ideas, experiencias, y valores que generan un determinado armazón mental en la persona para evaluar e incorporar nuevas experiencias” (p. 135).

Para el indicador *habilidades* Robbins y Coulter (2004) la define como la destreza que un colaborador posee para efectuar diferentes funciones en sus actividades, son partes esenciales la parte intelectual y la parte física (p.40). Para el indicador *motivaciones*: según Galicia (2010) la motivación es como el impulso iniciando en la forma de actuar, es el comportamiento de la persona y la consumación de los objetivos estratégicos de la compañía” (p.31). *Actitudes*: para Chiavenato (2009) las actitudes “se genera en la mente generando un estado, enviando una alerta producto de la experiencia, ejerciendo influencia específica en la contestación en una determinada situación” (pp. 224-225).

Asimismo, abordaremos la *dimensión externa*, en esta dimensión Rodríguez (2009) nos indica que se enfoca en los indicadores relacionados con la selección, desarrollo y temporalidad del colaborador en las instituciones, por tal motivo se debe analizar el *clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, y el agradecimiento* (p.105). El indicador *clima laboral* es la manera en que se maneja, encamina y se guía al colaborador, a la capacidad que tienen los colaboradores de una organización de participar en las decisiones alineados a los objetivos estratégicos, así como los medios económicos que se destinan para incrementar la uniformidad y la concordia de la vida laboral y profesional (Galicia, 2010, p.67).

Para el indicador *perspectiva de desarrollo profesional* Chiavenato (2009) lo conceptualiza como la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento de los estudios cuyo fin es generar un crecimiento profesional en la organización que conlleva a ser más eficiente y productivo en la organización (p.556). Por otro lado, con respecto al indicador *condiciones de trabajo*: Galicia (2010), indicó acerca de las condiciones de trabajo “se refiere en acrecentar el estímulo laboral desarrollando los factores higiénicos, vinculado con el ámbito del trabajo permitiendo que los colaboradores satisfagan sus exigencias de obligación primaria y evitar el desagrado en sus labores” (p.31). En cuanto al indicador *reconocimiento*: según Chiavenato (2009), manifiesta que los colaboradores siempre están esperando que se les premie por sus labores realizadas, esto los lleva a mejorar en sus actividades, por lo que las áreas de recursos humanos deben priorizar la entrega de salarios que muestren el reconocimiento a los colaboradores (p.30).

Dentro de los **principios** que constituyen los pilares de la propuesta tenemos: laboriosidad eficiente, transparencia, honestidad y equidad, los cuales están alineados a los principios de la CRAC Raíz.

7. Estructura

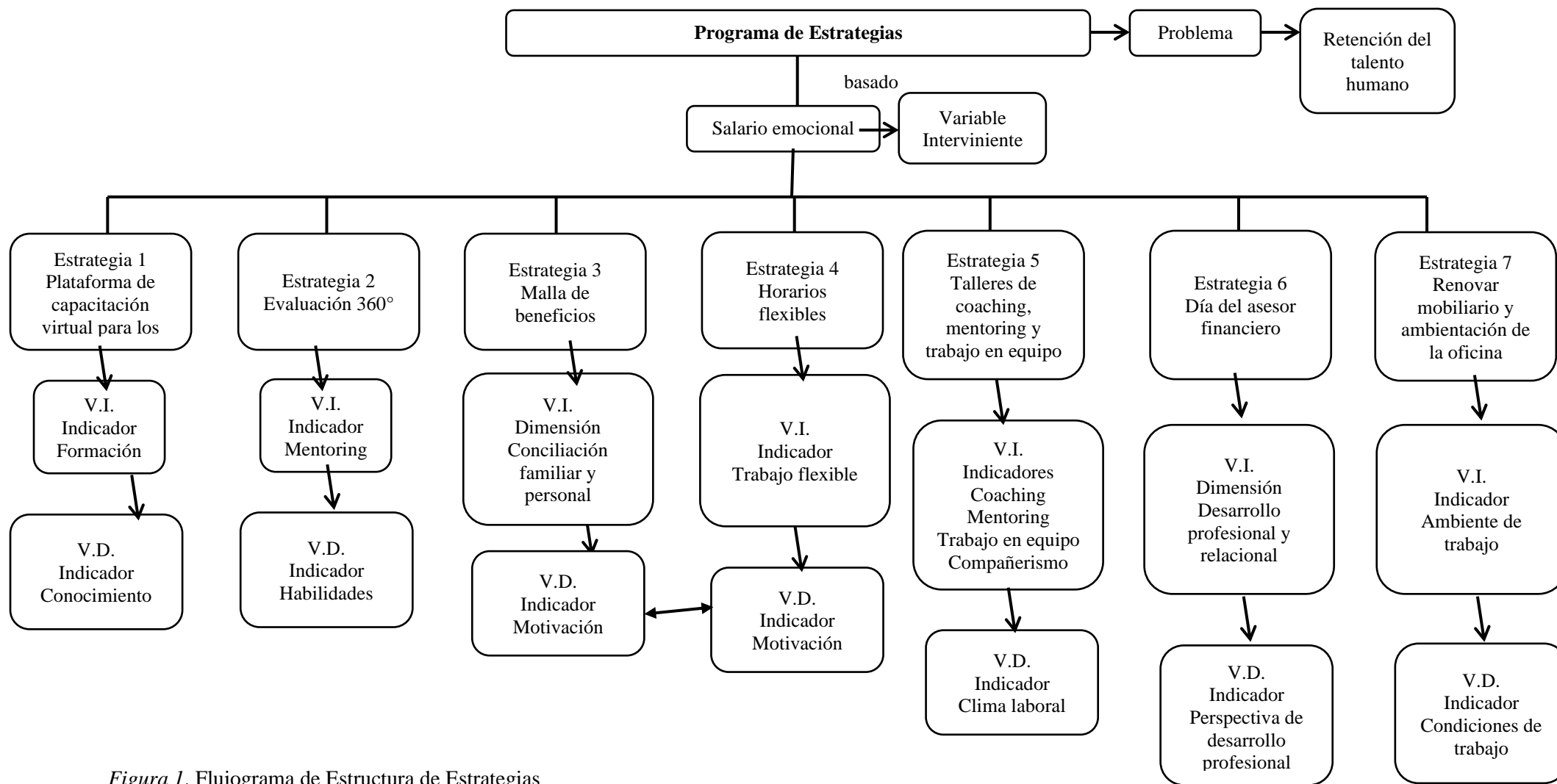


Figura 1. Flujo de Estructura de Estrategias

8. Estrategias para implementar la propuesta

Tabla 24

Plan de Acción de la Propuesta

Competencia	Estrategia	Contenidos	Materiales	Tiempo	Fecha
Mejorar los conocimientos de los colaboradores.	<i>Estrategia 1:</i> Plataforma de capacitación virtual para los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar responsable de la plataforma 	Laptop.	Empieza: 9:00 am	18/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cronograma de capacitaciones 	Programas Office. Resultados análisis datos.	Termina: 5:00 pm	
		<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los cursos virtuales a desarrollar en conjunto con el área de Recursos Humanos. 	Transporte. Refrigerios. Softwares.	Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am	19/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el programa de capacitación • Realizar la evaluación 		Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am	02/01/2020
Mejorar las habilidades de los colaboradores.	<i>Estrategia 2:</i> Evaluación 360°.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una evaluación 360°. • Identificar de la evaluación que habilidades necesitan mejorar los colaboradores. • Publicar un plan de mejora de habilidades. 	Laptop. Programas Office. Resultados del análisis de evaluación 360°.	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	04/11/2019

Motivar a los colaboradores	<i>Estrategia 3:</i> Malla de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una encuesta a los colaboradores para conocer qué beneficios no monetarios los motivarían. 	Laptop. Programas Office. Resultados análisis datos. Transporte.	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	04/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar aquellas estrategias a desarrollar en conjunto con el área de RR. HH. 	Refrigerios. Cuestionario	Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am	06/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar por los canales internos de la compañía los beneficios no monetarios a los que podrían acceder los colaboradores. 		Empieza: 9:00 am Termina: 10:30 am	11/11/2019
Motivar a los colaboradores.	<i>Estrategia 4:</i> Horarios flexibles.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una encuesta a los colaboradores sobre que horarios flexibles les gustarían. 	Laptop. Programas Office. Resultados análisis datos. Transporte.	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	12/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar los horarios a desarrollar en conjunto con el área de RR. HH. 	Refrigerios.		
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar por los canales internos de la compañía los horarios flexibles a los que podrían acceder los colaboradores. 	Cuestionario.		

Mejorar el clima laboral.	<i>Estrategia 5:</i> Talleres de coaching, mentoring y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de coaching y mentoring dirigido a los jefes y supervisores. 	Laptop. Programas Office. Transporte.	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	16/11/2019
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de trabajo en equipo para todo el personal de la agencia. Desarrollar un lema motivador que guie al grupo en el logro de los objetivos 	Refrigerios. Centro de esparcimiento Capacitador	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	23/11/2019
Mejorar las perspectivas de desarrollo profesional de los colaboradores.	<i>Estrategia 6:</i> Día del asesor financiero.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una vez al año el “Día del asesor financiero” con la finalidad de promocionar a los asesores que destacaron en sus labores en el año. Publicar los perfiles de puesto para promoción de puestos. 	Transporte. Refrigerios. Centro de esparcimiento Capacitador	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	13/01/2020
Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.	<i>Estrategia 7:</i> Renovar mobiliario y ambientación de la oficina.	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar el mobiliario con desgaste o que ocasione problemas de salud en los colaboradores. 	Mobiliario nuevo. Materiales de pintura Personal de pintura	Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	06/01/2020
		<ul style="list-style-type: none"> Ambientar la oficina con sala para atender clientes, y pintado general de las instalaciones. 		Empieza: 9:00 am Termina: 5:00 pm	22/12/2019

Fuente: Elaboración propia

9. Evaluación de la propuesta.

Se espera que la propuesta de frutos positivos, los cuales se verán reflejados en la evaluación post test a su implementación. En ese sentido, se podría evidenciar si es que el programa de estrategias de salario emocional permite mejorar la retención del talento humano, sin embargo, cabe señalar que para una mejor perfección de la retención del talento humano se requiere de tiempo, y esto se logrará con la formación continua puesta en práctica de las estrategias planteadas por parte de la empresa. Para hacer una evaluación adecuada será necesario analizar la comparación del primer test de diagnóstico con el segundo post tes.

Por otro lado, esta propuesta en su concepción y formulación ha sido validada por juicio de expertos, tal como se muestra en la Tabla 23. Estos expertos son especialistas en el tema materia de investigación y nos darán la validez necesaria para su aplicación.

10. Anexos.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado _____
Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande”.

Realizado por: Ruiz Alarcón Saúl; Sánchez Muñoz Walter Harlyn

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA: Muy Adecuado

BA: Bastante Adecuado

A : Adecuado

PA: Poco Adecuado

NA: No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I. Redacción						
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada.					
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad					
II. Estructura de la propuesta						
2.1	Las actividades en las que se divide la propuesta están debidamente organizadas.					
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los colaboradores y usuarios del área.					
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos					
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.					
III. Fundamentación teórica						
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.					
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.					
IV. Bibliografía						
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la propuesta.					
V Fundamentación y viabilidad de la propuesta						

-
- 5.1 La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que se persigue.
-
- 5.2 La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.
-
- 5.3 La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.
-

Fuente: *Elaboración propia.*

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor refiéralas a continuación:

Validado por el magister: _____
Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación
Tiempo de experiencia en docencia universitaria: _____ años
Cargo actual: _____
Fecha: _____

Mg.....
DNI N°

10. Anexos.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado Mg. Erik Martos Collazos Silva
 Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande".

Realizado por: Ruiz Alarcón Saúl; Sánchez Muñoz Walter Harlyn

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA: Muy Adecuado

BA: Bastante Adecuado

A : Adecuado

PA: Poco Adecuado

NA: No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I. Redacción						
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada.		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad		X			
II. Estructura de la propuesta						
2.1	Las actividades en las que se divide la propuesta están debidamente organizadas.			X		
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los colaboradores y usuarios del área.		X			
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos			X		
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
III. Fundamentación teórica						
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		X			
IV. Bibliografía						
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la propuesta.	X				
V Fundamentación y viabilidad de la propuesta						


 Mg. Erik Martos Collazos Silva
 Docente UNTRM

5.1	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que se persigue.	X
5.2	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X
5.3	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X

Fuente: *Elaboración propia.*

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor refiéralas a continuación:

Validado por el magister: _____
 Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación
 Tiempo de experiencia en docencia universitaria: 5 años
 Cargo actual: _____ Fecha: 25-09-2019


 Mg. Erik Martos Collazos Silva
 Docente UNTRM

Mg. Erik Martos Collazos Silva
 DNI N° 41103538

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado C.P.C VICTOR CAMPOS TORRES

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande".

Realizado por: Ruiz Alarcón Saúl; Sánchez Muñoz Walter Harlyn

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA: Muy Adecuado

BA: Bastante Adecuado

A : Adecuado

PA: Poco Adecuado

NA: No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I. Redacción						
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada.	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad		X			
II. Estructura de la propuesta						
2.1	Las actividades en las que se divide la propuesta están debidamente organizadas.		X			
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los colaboradores y usuarios del área.			X		
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos		X			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.			X		
III. Fundamentación teórica						
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
IV. Bibliografía						
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la propuesta.		X			
V. Fundamentación y viabilidad de la propuesta						
5.1	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que se persigue.			X		


 C.P.C. VICTOR CAMPOS TORRES

5.2	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X
5.3	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X

Fuente: *Elaboración propia.*

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor refiéralas a continuación:

Validado por el magister: _____

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de experiencia en docencia universitaria: 5 años

Cargo actual: _____

Fecha: 26-09-2019

~~CPC VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES~~
~~BAI, C.P. AMAZONAS - C06~~

Mg. VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES

DNI N° 06057741

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado Mg. Guillermo R. Villanueva Coico

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “Salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande”.

Realizado por: Ruiz Alarcón Saúl; Sánchez Muñoz Walter Harlyn

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA: Muy Adecuado

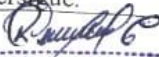
BA: Bastante Adecuado

A : Adecuado

PA: Poco Adecuado

NA: No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I. Redacción						
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada.		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad		X			
II. Estructura de la propuesta						
2.1	Las actividades en las que se divide la propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los colaboradores y usuarios del área.			X		
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos		X			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
III. Fundamentación teórica						
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
IV. Bibliografía						
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la propuesta.		X			
V. Fundamentación y viabilidad de la propuesta						
5.1	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que se persigue.		X			


 Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
 CPC MAT 04-1521

- 5.2 La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente. X
- 5.3 La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones. X

Fuente: *Elaboración propia.*

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor refiéralas a continuación:

Validado por el magister: _____
Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación
Tiempo de experiencia en docencia universitaria: 4 años
Cargo actual: _____ Fecha: 25-09-2019



Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
CPC MAT 04-1521

Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
DNI N° ..16407845..

REFERENCIAS

- Albornoz, P. (7 de noviembre de 2018). *Flexibility and emotional salary*. Obtenido de PDA International: <https://blog.pdainternational.net/en-CA/blog/2018/11/07/flexibility-and-emotional-salary/>
- Alcázar, K. (2018). *Mi banco logra dos importantes distinciones en la V edición del premio ABE a la responsabilidad social laboral*. Agencia de noticias Orbita. Recuperado de <https://agenciaorbita.org/mibanco-logra-dos-importantes-distinciones-en-la-v-edicion-del-premio-abe-a-la-responsabilidad-social-laboral/>
- Andrade, J. (2017). *Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17612/1/68793_1.pdf
- Arias, R. (2005). *Conceptos de condiciones y medio ambiente de trabajo*. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/DGIFT_STPS/PDF/Concepto%20de%20condiciones%20y%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf
- Bayón, F. (2010). *Teoría general del coaching*. Madrid: España. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Bergerman, E., y Tantaleán, S. (2016). *Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque – 2016* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf
- Berrocal, S., & Pereda, F. (2006). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=9o5yDwAAQBAJ&pg=PA242&dq=plan+d+e+carrera+conceptos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjNu8X84fDiAhVmplkKHauDAjEQ6AEIPzAE#v=onepage&q=plan%20de%20carrera%20conceptos&f=false>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (Tercera Edición), Editorial Elsevier Editora, D.F. México.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Novena Edición), Editorial Elsevier Editora, D.F. México.
- Clutterbuck, D. (2013). *Mentoring*. Barcelona: I., S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=LDGgBwAAQBAJ&pg=PT318&dq=mentoring+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-2dKB1vDiAhXHuVkKHbGwDV0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=mentoring%20concepto&f=false>
- Dirección de planeación. (2001). Trabajo en equipo. Planeación estratégica. Recuperado de https://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2267/mod_resource/content/1/Modulo_1/trabajo_en_equipo.pdf
- Ermida, O. (1989). *Flexibilidad laboral y retiro voluntario*. Ediciones jurídicas. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=J6wklYv_qvwC&printsec=frontcover&dq=flexibilidad+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2pKqb2_DiAhWptlkKHTutA70Q6AEIJzAA#v=onepage&q=flexibilidad%20laboral&f=false
- Florentine, S. (27 de febrero de 2019). *Employee retention: 8 strategies for retaining top talent*. Obtenido de CIO: <https://www.cio.com/article/2868419/how-to-improve-employee-retention.html>
- Fourez, G. (2006). *La construcción des sciences*. En G. Fourez, La construcción del conocimiento científico (pág. 70). Madrid: Narcea.
- Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. Vol. (33). Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Gonzales, M. (2005). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Universidad de San Carlos Guatemala. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/salactsi/mgonzalez5.htm>
- Gómez, A., Rojas, L., Morales, M., y Pérez, P. (2017). *El Salario Emocional una Estrategia para Mejorar el Bienestar Laboral en Ciprés Seguridad y Protección LTDA* (tesis de especialización). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003788.pdf>
- Guinea, F. (18 de noviembre del 2018). *Retención en tiempos de movilidad laboral. elcomercio.pe*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/retencion-tiempos-movilidad-laboral-fernando-guinea-noticia-578807>

- Guinjoan, M., & Riera, J. (2000). *Instrumentos de gestión para la formación continua con criterios de calidad ISO 900*. Madrid: Diaz de Santos S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UmgnvsTdLA4C&pg=PA7&dq=formacion+continua+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwju7KG50PDiAhVtuVkKHSViDNcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=formacion%20continua%20concepto&f=false>
- Heathfield, S. (25 de junio de 2019). *Top 10 ways to retain your great employees*. Obtenido de The balance careers: <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-retain-your-great-employees-1919038>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. ISBN: 9786071502919
- Hitu, M. (2015). *Talent management scenario in the private and public sector banking industry*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2600029> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2600029>
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Barcelona: España. Editorial Critica. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.ucursos.cl/derecho/2015/1/D121T07451/1/material_docente/bajar%3Fid_material%3D1021961&ved=2ahUKEwjR4MuW6_DiAhVLOp4KHQaZDxYQFjAFegQIBhAB&usq=AOvVaw3Aq9NxLKe5lunRX1HzCT8W
- Honorio, Y. (2018). *las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 – 2017*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf
- Huamanchumo, H. y Rodríguez, J. (2015). *Metodología de la investigación en las organizaciones*. (1era ed.) Perú: Summit.
- Ivanova, V. (23 de noviembre de 2016). *Emotional salaries motivate employees and reduce absenteeism and talent loss*. Obtenido de UOC: <https://www.uoc.edu/portal/en/news/actualitat/2016/231-emotional-salaries.html>

- Izurieta, M. (2016). *Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17593/1/67849_1.pdf
- Jauregui, K. (4 de julio del 2017). *La gestión humana en el Perú: una tarea en constante desarrollo*. Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-constante-desarrollo/>
- Jyoti, J. (2015). *Talent retention strategies for Indian Banking sector*. Contemporary Issues in Management, Edition: 1st. pp.44-52. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280084523_Talent_Retention_Strategies_for_Indian_Banking_Sector
- Lourdes, L. C. (2013). *Autonomía y heteronomía en la responsabilidad social de una empresa*. España: Editorial Comares.
- Manay, F. (2016). *Programa de motivación y su efecto en el desempeño laboral del personal administrativo de la GERSETUR-Lambayeque* (tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2742>
- Martínez, M., & Reyes, M. (2005). *Salud y seguridad en el trabajo*. La Habana: Ciencias Médicas. Obtenido de <file:///C:/Users/Docente07/Downloads/libro-salud-y-seguridad-en-el-trabajo.pdf>
- Minchan, O. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6647/Mich%C3%A1n_ROL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Educación de Chile. (2011). *Comunicados docentes*. Recuperado de http://www.comunidadescolar.cl/comunicados/2011/agosto/mineduc_boletin_agosto_docente_correccion1.pdf

- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Education México: México. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA309&dq=participaci%C3%B3n+en+utilidades&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLs9miwvHiAhWBK LkGHbMtBSMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=participaci%C3%B3n%20en%20utilidades&f=false>
- Morales, O. (30 de junio del 2016). *El salario emocional en las empresas* [Mensaje en un blog]. conexioesan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/06/salario-emocional-empresas/>
- Moreno, L., Paredes, S., y Seminario, F. (2016). *Salario emocional: diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley* (tesis de maestría). Universidad Esan. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647>
- Mzwenhlanhla, C., Innocent, B. (2017). *Impact of compensation and benefits on job satisfaction*. Research Journal of Business Management, 11: 80-90. DOI: 10.3923/rjbm.2017.80.90. URL: <https://scialert.net/abstract/?doi=rjbm.2017.80.90>
- Narayanan, A., Rajthakumar, S., & Menon, M. (2018). *Talent management and employee retention: an integrative research framework*. Sage Journals. doi:<https://doi.org/10.1177%2F1534484318812159>
- Ordoñez, M. (2016). *Familia + Trabajo: un camino hacia la integración*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9RInDwAAQBAJ&pg=PT107&dq=integraci%C3%B3n+de+la+familia+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7gcPFyPHiAhVAF7kGHX9jDRAQ6AEILDAB#v=onepage&q=integraci%C3%B3n%20de%20la%20familia%20en%20la%20empresa&f=false>
- Owaga, P., Nzulwa, J., Kwena, R. (2017). *Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya; a case of Siaya County Referral Hospital*. The Strategic Journal. 2(36). Pp 631-644. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b35c/f703b0a992d2c82af9a513793707aa4e0dcd.pdf>
- Pardo, D. (31 de mayo de 2019). *Emotional salary, a revolution for a new labour market*. Obtenido de Smart.City_Lab: <https://www.smartcitylab.com/blog/governance-finance/emotional-salary-a-revolution-for-a-new-labour-market/>

- Paucar, G. (2001). *Clima organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Pui, Y. (2017). *The role of talent management in employee retention* (tesis de maestría). Universiti Tunku Abdul Rahman. Malasia. Recuperado de [http://eprints.utar.edu.my/2488/1/Thesis_Final_Copy_\(1\).pdf](http://eprints.utar.edu.my/2488/1/Thesis_Final_Copy_(1).pdf)
- Quintana, Y. (2006). *Gestión por el conocimiento en la carrera de ingeniería industrial*. Administración de Operaciones. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Ramos, A., y Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras* (tesis de pregrado). Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2877/AE_294.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivas, M. I. (2014). *Retos en la formación de profesionales*.
- Rodríguez, H. (2018). *Salario emocional y rendimiento laboral en Makro Supermayorista S.A., Santa Anita, 2018* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19305>
- Rodríguez, J. (2009). *Gestión del talento humano*. Octava Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. D.F. México
- Rodríguez, N. (2018). *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año– 2018* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Piura. Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28592/Rodriguez_ODPNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administración*. Edición Doceava, Editorial Pearson Educación, D.F. México
- Santamera, A., & Villar, F. (2014). *Promoción de la salud en la comunidad*. Madrid.
- Sieckmann, J. (2008). *El concepto de autonomía*. Universidad de Bamberg. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.cervantesvirtual.com/descargaPdf/el-concepto-de-autonomia/&ved=2ahUKEwj0bfU3_DiAhUmx1kKHQYZBjwQFjABegQIAhAB&usq=AOvVaw3USxVdH04MbDDSCQklpgWp

- Taracena, M. (2017). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2,016* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5536.pdf
- Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* (tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf
- Thompson, A., Rose, D., Canuto, T., & Graziano, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *Journal of humanities and social science*, 23(1), 74-80. Obtenido de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>
- Ufer, T. (29 november 2017). *The millennial turnover problem in the financial services industry*. Hppy. Recuperado de <https://gethppy.com/employee-turnover/the-millennial-turnover-problem-in-the-financial-services-industry>
- Vera, L. (2017). *Rotación de personal y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. Sucursal Chiclayo 2017* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16454>
- Vega, V. (1991). *Mercadeo básico*. Editorial Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=fc8FC57W4WEC&pg=PA169&dq=que+son+las+bonificaciones+en+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZxafSxPHiAhV4HrkGHYrED6oQ6AEIUTAH#v=onepage&q=que%20son%20las%20bonificaciones%20en%20una%20empresa&f=false>
- Yousuf, S., & Ahmed, D. (2018). Factors influencing employee retention: A Karachi based comparative study on IT and banking industry. *International Journal of Human Resource Studies*. 9. 42. 10.5296/ijhrs.v9i1.14111. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/329910284_Factors_Influencing_Employee_Retention_A_Karachi_Based_Comparative_Study_on_IT_and_Banking_Industry

ANEXOS

Anexo 1. Resolución



RESOLUCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL N° 030 -2019/UCV-CH-EA

Chiclayo, 01 de Octubre del 2019

VISTO

El registro de investigaciones presentado por la docente de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo, el cual solicita se emita la Resolución de Aprobación de Proyecto de Investigación:

Y CONSIDERANDO:

Que el artículo 31° del Reglamento de Investigación señala: SE ENTIENDE POR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EL PLAN QUE PRESENTA LA ELABORACIÓN SISTEMÁTICA DE UN PROBLEMA CIENTÍFICO CON UNA ESTRUCTURA TEÓRICA METODOLÓGICA EN LA CUAL SE DEFINE CLARAMENTE LOS COMPONENTES CIENTÍFICOS Y ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LOS CUALES SE PUEDE EVALUAR LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Que en el Capítulo XI de la Directiva N° 001-2019-DPAI-UCV, señala: LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN APROBADOS CON RESOLUCIÓN, TENDRÁN UNA VIGENCIA DE HASTA 1 AÑO PARA QUE PUEDAN SER DESARROLLADOS.

Que el estudiante. RUIZ ALARCON SAUL Y SANCHEZ MUÑOZ WALTER HARLYN ha sustentado ante la docente MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI, obteniendo nota aprobatoria y ha cumplido con los requisitos establecidos por la Ley Universitaria N° 30220 y el Reglamento de Investigación.

Por ello,

El Coordinador de Escuela de Administración estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: Aprobar el Proyecto de Investigación titulado: SALARIO EMOCIONAL PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ, BAGUA GRANDE, cuya Línea de Investigación es: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES a cargo del estudiante RUIZ ALARCON SAUL Y SANCHEZ MUÑOZ WALTER HARLYN del Programa de Administración de la Universidad César Vallejo – Campus Chiclayo.

ARTÍCULO 2°: Designar como docente a la asesora MG. NUÑEZ PUSE, SONIA MAGALI del proyecto de investigación mencionado en el Artículo Primero.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Mgtr. Marco Antonio Carrasco Chávez
COORDINADOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Chiclayo Pimentel Km. 3.5
Telf.: (074) 481616 / Anexo: 6514

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Anexo 2. Carta de aceptación

Bagua Grande 18 de Junio del 2019

CARTA

El Administrador de la Agencia de Caja Rural de Ahorro y Crédito Raiz de la ciudad de Bagua Grande, David Aguilar Mamani identificado con DNI N° hace de conocimiento lo siguiente:

Que, el señor Walter Harlyn Sánchez Muñoz identificado con DNI N° 46613974 es trabajador en nuestra empresa en el área de Negocios desempeñándose Funcionario de Negocios desde el 01-05-2017 hasta la actualidad y al mismo tiempo estudia en la Universidad Cesar Vallejo motivo por el cual está solicitando desarrollar su proyecto de investigación con nuestra entidad la cual se está aceptando dicha solicitud.

Se expide la presente carta a solicitud del Interesado, para los fines que estime conveniente.

Atte,



Nombre: David Aguilar Mamani

Cargo: Administrador de Agencia

Anexo 3. CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que permitirán hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de ellas, de acuerdo a como piense o actúe, considerando la siguiente escala:

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalm ente de acuerd o (5)
1. Desarrollo profesional y relacional						
1.1. Formación continua						
1.	¿En la compañía tienes oportunidades de formación en función a tus expectativas?					
2.	¿La formación que recibe está orientada a reforzar tus habilidades para realizar mejor tu trabajo?					
3.	¿En la compañía se les permite a los colaboradores proponer los cursos de formación que necesitan?					
1.2. Mentoring						
4.	¿En la compañía tienes oportunidad de tener un tutor o guía para mejorar tus habilidades?					
5.	¿Los colaboradores reciben consejería dentro de la organización?					
6.	¿Crees que es importante tener un tutor o guía para desempeñar bien tus funciones?					

1.3. Coaching

7. ¿Recibes coaching como parte de la retroalimentación de tu trabajo?
8. ¿Crees que es importante la retroalimentación dentro de tu organización?
9. ¿La compañía se preocupa por generar espacios de retroalimentación para sus colaboradores?
-

2. Conciliación Familiar y Personal

2.1. Trabajo flexible

10. ¿En tu trabajo existe flexibilidad en los permisos en fechas importantes?
11. ¿En la organización donde trabajas, existe días libres adicionales a tu trabajo?
12. ¿Tienes la posibilidad de escoger las fechas de tus vacaciones?
-

2.2. Salud laboral

13. ¿Crees que los colaboradores deben estar saludables para el buen desempeño de su trabajo?
14. ¿En la compañía donde trabajas se preocupan por tu salud?
15. ¿Anualmente pasas examen médico en la compañía?
-

2.3. Integración de la familia

16. ¿En las celebraciones de la compañía donde trabajas, permiten la asistencia de tu familia?
17. ¿En la compañía donde trabajas crees que es importante involucrar a la familia en algunas actividades?
18. ¿Tu trabajo permite que tengas tiempo con tu familia?
-

3. Valor añadido

3.1. Trabajo en equipo

19. ¿Los responsables funcionales saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?
20. ¿Existe una buena relación entre tus compañeros?
21. ¿Los responsables de la compañía mantienen buenas relaciones con el resto de los colaboradores?
-

3.2. Compañerismo

22. ¿Entre tus compañeros existe apoyo mutuo y ayuda?
-

23. ¿Existe buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo?

24. ¿Entre todo el personal existe una comunicación fluida?

3.3. Ambiente de trabajo.

25. ¿Estas satisfecho con tu horario de trabajo?

26. ¿En tu trabajo tienes suficientes momentos de descanso?

27. ¿Tu ambiente de trabajo se encuentra preparado para que puedas trabajar cómodamente?

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 3. CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que permitirán hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de ellas, de acuerdo a como piense o actúe, considerando la siguiente escala:

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalm ente de acuerdo (5)
1. Desarrollo profesional y relacional						
1.1. Formación continua						
1.	¿En la compañía tienes oportunidades de formación en función a tus expectativas?		X			
2.	¿La formación que recibe está orientada a reforzar tus habilidades para realizar mejor tu trabajo?			X		
3.	¿En la compañía se les permite a los colaboradores proponer los cursos de formación que necesitan?	X				
1.2. Mentoring						
4.	¿En la compañía tienes oportunidad de tener un tutor o guía para mejorar tus habilidades?		X			
5.	¿Los colaboradores reciben consejería dentro de la organización?		X			
6.	¿Crees que es importante tener un tutor o guía para desempeñar bien tus funciones?					X

1.3. Coaching		
7.	¿Recibes coaching como parte de la retroalimentación de tu trabajo?	X
8.	¿Crees que es importante la retroalimentación dentro de tu organización?	X
9.	¿La compañía se preocupa por generar espacios de retroalimentación para sus colaboradores?	X
2. Conciliación Familiar y Personal		
2.1. Trabajo flexible		
10.	¿En tu trabajo existe flexibilidad en los permisos en fechas importantes?	X
11.	¿En la organización donde trabajas, existe días libres adicionales a tu trabajo?	X
12.	¿Tienes la posibilidad de escoger las fechas de tus vacaciones?	X
2.2. Salud laboral		
13.	¿Crees que los colaboradores deben estar saludables para el buen desempeño de su trabajo?	X
14.	¿En la compañía donde trabajas se preocupan por tu salud?	X
15.	¿Anualmente pasas examen médico en la compañía?	X
2.3. Integración de la familia		
16.	¿En las celebraciones de la compañía donde trabajas, permiten la asistencia de tu familia?	X
17.	¿En la compañía donde trabajas crees que es importante involucrar a la familia en algunas actividades?	X
18.	¿Tu trabajo permite que tengas tiempo con tu familia?	X
3. Valor añadido		
3.1. Trabajo en equipo		
19.	¿Los responsables funcionales saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz?	X
20.	¿Existe una buena relación entre tus compañeros?	X
21.	¿Los responsables de la compañía mantienen buenas relaciones con el resto de los colaboradores?	X
3.2. Compañerismo		
22.	¿Entre tus compañeros existe apoyo mutuo y ayuda?	X

23.	¿Existe buenas relaciones personales con tus compañeros de trabajo?		X
24.	¿Entre todo el personal existe una comunicación fluida?	X	
3.3. Ambiente de trabajo.			
25.	¿Estas satisfecho con tu horario de trabajo?	X	
26.	¿En tu trabajo tienes suficientes momentos de descanso?	X	
27.	¿Tu ambiente de trabajo se encuentra preparado para que puedas trabajar cómodamente?	X	

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 4. CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que permitirán hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de ellas, de acuerdo a como piense o actúe, considerando la siguiente escala:

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. Dimensión interna						
1.1. Conocimientos						
1.	¿Considera la educación virtual una herramienta de aprendizaje que mejore su desempeño?					
2.	¿Se encuentra bien capacitado con los conocimientos pertinentes para el desempeño de sus labores?					
3.	¿La capacitación que recibe es la adecuada?					
1.2. Habilidades						
4.	¿La compañía les otorga momentos de ejercicio físico?					
5.	¿Su trabajo le permite desarrollar sus habilidades?					
6.	¿Te adaptas eficazmente a todo tipo de cambios?					
1.3. Motivaciones						
7.	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?					
8.	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza dentro de la compañía?					

-
9. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como colaborador dentro de la compañía?
-

2. Dimensión externa

2.1. Clima laboral

10. ¿Considera que la compañía es un buen lugar para trabajar?
-
11. ¿La compañía le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
-
12. ¿Se siente motivado dentro de la compañía?
-

2.2. Perspectiva de desarrollo profesional

13. ¿En la compañía sabes las escalas de puestos de promoción?
-
14. ¿Es importante que la compañía te ayude a superarte profesionalmente?
-
15. ¿Crees que es importante que la compañía tenga profesionales altamente capacitados?
-

2.3. Condiciones de trabajo

16. ¿Estas satisfecho con tu sueldo?
-
17. ¿Cada colaborador gana lo que se merece de acuerdo a sus funciones?
-
18. ¿El ambiente de trabajo, no existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo?
-

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 4. CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que permitirán hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de ellas, de acuerdo a como piense o actúe, considerando la siguiente escala:

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

Fuente: *Elaboración propia.*

Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. Dimensión interna						
1.1. Conocimientos						
1.	¿Considera la educación virtual una herramienta de aprendizaje que mejore su desempeño?					X
2.	¿Se encuentra bien capacitado con los conocimientos pertinentes para el desempeño de sus labores?	X				
3.	¿La capacitación que recibe es la adecuada?		X			
1.2. Habilidades						
4.	¿La compañía les otorga momentos de ejercicio físico?	X				
5.	¿Su trabajo le permite desarrollar sus habilidades?		X			
6.	¿Te adaptas eficazmente a todo tipo de cambios?					X
1.3. Motivaciones						
7.	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?		X			
8.	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza dentro de la compañía?		X			

9.	¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como colaborador dentro de la compañía?	X	
2. Dimensión externa			
2.1. Clima laboral			
10.	¿Considera que la compañía es un buen lugar para trabajar?	X	
11.	¿La compañía le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?		X
12.	¿Se siente motivado dentro de la compañía?		X
2.2. Perspectiva de desarrollo profesional			
13.	¿En la compañía sabes las escalas de puestos de promoción?		
14.	¿Es importante que la compañía te ayude a superarte profesionalmente?		X
15.	¿Crees que es importante que la compañía tenga profesionales altamente capacitados?		
2.3. Condiciones de trabajo			
16.	¿Estas satisfecho con tu sueldo?	X	
17.	¿Cada colaborador gana lo que se merece de acuerdo a sus funciones?		X
18.	¿El ambiente de trabajo, no existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo?		X

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 5. GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL

Fecha: __/__/__

Nombre del entrevistado: _____

Institución: _____

Objetivo:

Conocer la percepción sobre algunas dimensiones del salario emocional que se aplican en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

Preguntas:

1. ¿Existe algún plan de formación dentro de la compañía? ¿Cómo funciona?
2. ¿Los colaboradores tienen acceso a un plan de mentoring dentro de la institución?, ¿Reciben consejería dentro de la institución? ¿De qué manera se da este tema?
3. ¿En la compañía existe algún plan de coaching para el personal? ¿Cree que el coaching es importante para el cumplimiento de los objetivos de la institución? ¿De qué manera?
4. ¿Existe flexibilidad en los horarios y permisos para el personal? ¿De qué manera se maneja este tema?
5. ¿En la institución existe un plan de seguridad y salud en el trabajo? ¿Cómo funciona?
6. ¿En la compañía involucra a la familia en algunas actividades? ¿De qué manera?
7. ¿Cómo responsable de la institución sabe cómo dirigir el trabajo en equipo para que sea eficaz? ¿Qué estrategias utiliza?
8. ¿Existen buenas relaciones personales entre los compañeros de trabajo? ¿Cómo se promueve este tema?
9. ¿Los ambientes de trabajo están preparados para que los colaboradores puedan trabajar cómodamente? ¿Cómo se hace esta verificación?

Anexo 5. GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL

Fecha: 04/09/2019

Nombre del entrevistado: DAVID AGUILAR HAMANI

Institución: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAÍZ

Objetivo:

Conocer la percepción sobre algunas dimensiones del salario emocional que se aplican en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

Preguntas:

1. ¿Existe algún plan de formación dentro de la compañía? ¿Cómo funciona?
SI, SE INICIA SIN EXPERIENCIA EN EL AREA DE CRÉDITOS Y SE LE ASIGNA UN TUTOR CON EXPERIENCIA PARA QUE LE ENSEÑE TODO LO CONCERNIENTE A CRÉDITOS.
2. ¿Los colaboradores tienen acceso a un plan de mentoring dentro de la institución?, ¿Reciben consejería dentro de la institución? ¿De qué manera se da este tema?
SI, TAMBIEN RECIBEN CONSEJOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EL ADMINISTRADOR ES EL ENCARGADO DEL TEMA.
3. ¿En la compañía existe algún plan de coaching para el personal? ¿Cree que el coaching es importante para el cumplimiento de los objetivos de la institución? ¿De qué manera?
NO EXISTE, Y PIENSO QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA PORQUE VA A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES PERMITIENDO ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS.
4. ¿Existe flexibilidad en los horarios y permisos para el personal? ¿De qué manera se maneja este tema?
SI EXISTE, SE MANEJA ENVIANDO CORREO A RECURSOS HUMANOS BUENES DAN LA CONFORMIDAD DEL CASO.
5. ¿En la institución existe un plan de seguridad y salud en el trabajo? ¿Cómo funciona?

SI EXISTE, SE REALIZA A TRAVES DE CAPACITACIONES,
CHARLAS, VIDEOS, CORREOS, FOTOS ENTRE OTROS.

6. ¿En la compañía involucra a la familia en algunas actividades? ¿De qué manera?
SI, PERMITIENDO VIAJES EN COMPAÑIA DE SU FAMILIA
A CIERTAS ACTIVIDADES RECREATIVAS.

7. ¿Cómo responsable de la institución sabe cómo dirigir el trabajo en equipo para que sea eficaz? ¿Qué estrategias utiliza?
POR SUPUESTO, INVOLUCRO A TODOS LOS COLABORADORES
COMO SI FUERAMOS UNO SOLO Y FOMENTO CHARLAS DE
COMPAÑERISMO Y AYUDA MUTUA.

8. ¿Existen buenas relaciones personales entre los compañeros de trabajo? ¿Cómo se promueve este tema?
SI, SE PROMUEVE A TRAVES DE ACTIVIDADES DE
INTEGRACION COMO DEPORTE, PASEOS, ENTRE OTROS.

9. ¿Los ambientes de trabajo están preparados para que los colaboradores puedan trabajar cómodamente? ¿Cómo se hace esta verificación?
SI, HAY UNA PERSONA ENCARGADA DE VERIFICAR
QUE LOS COLABORADORES ESTEN COMODOS Y ESCUCHAR
SUS PETICIONES.

Anexo 6. GUIA DE ENTREVISTA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fecha: ___/___/___

Nombre del entrevistado: _____

Institución: _____

Objetivo:

Conocer la percepción sobre algunas dimensiones de la retención del talento humano que se aplican en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

Preguntas:

1. ¿Existe algún plan de desarrollo de los conocimientos pertinentes para el desempeño de las labores de los colaboradores? ¿Cómo funciona?
2. ¿En el puesto de trabajo los colaboradores desarrollan habilidades? ¿Cómo se verifica este tema?
3. ¿Los directivos muestran interés en los colaboradores? ¿Existe alguna herramienta de motivación?
4. ¿La organización se preocupa por brindar a los colaboradores un buen clima laboral? ¿Qué estrategias emplea?
5. ¿Existen algún plan de desarrollo profesional para los colaboradores? ¿cómo funciona?
6. ¿Existen rangos salariales en función a las competencias de los colaboradores? ¿Explique?

Anexo 6. GUIA DE ENTREVISTA DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Fecha: 04/09/2019

Nombre del entrevistado: DAVID AGUILAR MAMANI

Institución: CASA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO RAIZ

Objetivo:

Conocer la percepción sobre algunas dimensiones de la retención del talento humano que se aplican en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

Preguntas:

1. ¿Existe algún plan de desarrollo de los conocimientos pertinentes para el desempeño de las labores de los colaboradores? ¿Cómo funciona?
NO, SOLO CUANDO HAY ALGO NUEVO GERENCIA DE NEGOCIOS ENVIA UN CAPACITADOR ALERCA DEL TEMA.
2. ¿En el puesto de trabajo los colaboradores desarrollan habilidades? ¿Cómo se verifica este tema?
SI DESARROLLAN SUS HABILIDADES, SE VERIFICA POR SUS RESULTADOS CALIDAD DE CARTERA.
3. ¿Los directivos muestran interés en los colaboradores? ¿Existe alguna herramienta de motivación?
RARA VEZ, EXISTE INCENTIVOS ECONÓMICOS POR CUMPLIR LA META ESTABLECIDA.
4. ¿La organización se preocupa por brindar a los colaboradores un buen clima laboral? ¿Qué estrategias emplea?
RARA VEZ, ALGUNA ACTIVIDAD DE CONFRATERNIZACIÓN.
5. ¿Existen algún plan de desarrollo profesional para los colaboradores? ¿cómo funciona?

EN LA ACTUALIDAD NO EXISTE.

6. ¿Existen rangos salariales en función a las competencias de los colaboradores?

¿Explique?

SI, MIENTRAS UN COLABORADOR MAS CLIENTES TRAIGA A LA CAJA MEJORES INGRESOS OBTENDRA.

Anexo 7. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

1.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					
Objetividad	Está expresado en conductas observables					
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
Organización	Existe una organización lógica					
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					

PROMEDIO DE VALORACIÓN

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....

.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos:DNI

Grado académico: Centro de trabajo:

Firma:Fecha:

**Anexo 7. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL**

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

1.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					85
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					85
PROMEDIO DE VALORACIÓN						88.50

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

.....
.....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Erik Mantos Collazos Silva DNI: 41103538
 Grado académico: Magister Centro de trabajo: U.N.T.R.M.
 Firma: Fecha: 04-07-2019


 Mg. Erik Mantos Collazos Silva
 Docente UNTRM

**Anexo 7. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL**

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

1.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				80	
Objetividad	Está expresado en conductas observables				80	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					85
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					80
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85.00

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

FAVORABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES* DNI: *06057741*

Grado académico: *MAGISTER* Centro de trabajo: *I.E.S.T.P. UTCUBAMBA*

Firma: Fecha: *05-07-2019*

[Firma manuscrita]
CPC VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES
MPL DEP. AMAZONAS - 066

**Anexo 7. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL**

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

1.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				80	
Objetividad	Está expresado en conductas observables				80	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					85
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores				80	
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85.00

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Favorable

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Guillermo R. Villanueva Coico DNI: 16407845

Grado académico: Magister Centro de trabajo: Consortio Vial Jamaica

Firma: Fecha: 08-07-2019


 Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
 CPC/MAT 04 1521

**Anexo 8. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

5. DATOS GENERALES:

5.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

5.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

6. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					
Objetividad	Está expresado en conductas observables					
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
Organización	Existe una organización lógica					
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					

PROMEDIO DE VALORACIÓN

7. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....
.....

8. Datos del Experto:

Nombre y apellidos:DNI

Grado académico: Centro de Trabajo:

Firma:Fecha:

**Anexo 8. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

5. DATOS GENERALES:

5.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

5.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

6. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					85

PROMEDIO DE VALORACIÓN

7. OPINION DE APLICABILIDAD:

Favorable

8. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *Erik Mantos Collazos Silva* DNI: *41103538*

Grado académico: *Magister* Centro de Trabajo: *U.N.F.R.M.*

Firma: Fecha: *04-07-2019*

[Firma]
Mg. Erik Mantos Collazos Silva
Docente UNTRM

**Anexo 8. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

5. DATOS GENERALES:

5.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Rafz, Bagua Grande

5.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

6. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				80	
Objetividad	Está expresado en conductas observables					85
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				80	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					80
PROMEDIO DE VALORACIÓN						87.00

7. OPINION DE APLICABILIDAD:

FAVORABLE

8. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES* DNI *06057741*

Grado académico: *MAGISTER* Centro de Trabajo: *I.E.S.T.P. UTCUBAMBA*

Firma: Fecha: *05-07-2019*


CPC VICTOR M. CAMPOS TORRES
MAT. CCP. AMAZONAS - 066

**Anexo 8. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

5. DATOS GENERALES:

5.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

5.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

6. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					85
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					85
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						88.00

7. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....
.....

8. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Guillermo R. Villanueva Coico DNI 16407845
 Grado académico: Magister Centro de Trabajo: Consorcio vial Samalca
 Firma: Fecha: 08-07-2019


 Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
 CPC/MAT 04-1521

**Anexo 9. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL**

9. DATOS GENERALES:

9.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

9.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

10. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					
Objetividad	Está expresado en conductas observables					
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
Organización	Existe una organización lógica					
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					

PROMEDIO DE VALORACIÓN

11. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....

12. Datos del Experto:

Nombre y apellidos:DNI

Grado académico: Centro de Trabajo:

Firma:Fecha:

**Anexo 9. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL**

9. DATOS GENERALES:

9.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

9.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

10. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores				80	
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

87.50

11. OPINION DE APLICABILIDAD:

Favorable

12. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *Erik Martos Collazos Silva* DNI *41103538*

Grado académico: *Magister* Centro de Trabajo: *U.N.T.R.M*

Firma: Fecha: *04-07-2019*

Erik Martos Collazos Silva
 Mg. Erik Martos Collazos Silva
 Docente UNTRM

**Anexo 9. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL**

9. DATOS GENERALES:

9.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

9.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

10. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables				80	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				80	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

88.50

11. OPINION DE APLICABILIDAD:

FAVORABLE

12. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES* DNI *06057741*

Grado académico: *MAGISTER* Centro de Trabajo: *F.E.S.T.P UTEUSAMBA*

Firma: Fecha: *05-07-2019*

VCP
 CPC-VICTOR M. CAMPOS TORRES
 MAT/CCP. AMAZONAS - 066

**Anexo 9. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GUIA DE ENTREVISTA DE SALARIO EMOCIONAL**

9. DATOS GENERALES:

9.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

9.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

10. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				80	
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						91.50

11. OPINION DE APLICABILIDAD:

Favorable

12. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Guillermo R. Villanueva Coico DNI 16407845

Grado académico: Magister Centro de Trabajo: Consorcio Vial Jamaica

Firma: Fecha: 08-07-2019


 Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
 CPC/MAT 04-1521

**Anexo 10. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO**

13. DATOS GENERALES:

13.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

13.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

14. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					
Objetividad	Está expresado en conductas observables					
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					
Organización	Existe una organización lógica					
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					

PROMEDIO DE VALORACIÓN

15. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....

16. Datos del Experto:

Nombre y apellidos:DNI

Grado académico: Centro de Trabajo:

Firma:Fecha:

**Anexo 10. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO**

13. DATOS GENERALES:

13.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

13.2 Investigador (a) (es):

Ruíz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

14. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					85
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					85
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos				80	
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						88.00

15. OPINION DE APLICABILIDAD:

Favorable

16. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *Erik Martos Collazos Silva* DNI *41103538*

Grado académico: *Magister* Centro de Trabajo: *U.N.T.R.M*

Firma: Fecha: *04-07-2019*


 Mg. Erik Martos Collazos Silva
 Docente UNTRM

**Anexo 10. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO**

13. DATOS GENERALES:

13.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

13.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

14. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica				80	
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						89.00

15. OPINION DE APLICABILIDAD:

FAVORABLE

16. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: VICTOR MANUEL CAMPOS TORRES DNI 06057741

Grado académico: MAGISTER Centro de Trabajo: T.E.S.T.P UTCUBAMBA

Firma: Fecha: 05-07-2019


 CPC VICTOR M. CAMPOS TORRES
 MAT. CCP. AMAZONAS - 068

**Anexo 10. FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
 GUIA DE ENTREVISTA DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO**

13. DATOS GENERALES:

13.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande

13.2 Investigador (a) (es):

Ruiz Alarcón, Saúl
 Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

14. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado				80	
Objetividad	Está expresado en conductas observables				80	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				80	
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90
PROMEDIO DE VALORACIÓN						89.00

15. OPINION DE APLICABILIDAD:

Favorable

16. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Guillermo R. Villanueva Coico DNI 16407845

Grado académico: Magister Centro de Trabajo: Consorcio Vial Jamaica

Firma: Fecha: 08-07-2019


 Mg. Guillermo R. Villanueva Coico
 GPCMAT 04-1521

Anexo 11. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	Salario Emocional para Mejorar la Retención del Talento Humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de Organizaciones
AUTOR(ES):	Ruiz Alarcón, Saúl Sánchez Muñoz, Walter Harlyn

PROBLEMA	OBJETIVOS		HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	POBLACIÓN	METODOLOGÍA		
	Objetivo general	Objetivos específicos					TECNICAS		
¿Qué mejora la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande?	Proponer estrategias de salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande	(a) Diagnosticar las características de la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz. (b) Identificar los factores determinantes del salario emocional en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz. (c) Diseñar las estrategias del salario emocional que mejoren la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz. (d) Validar las estrategias del salario emocional para mejorar la retención del talento humano en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz.	La propuesta de estrategias del salario emocional mejora la retención del talento humano en la caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Bagua Grande.	Salario emocional	Oportunidad de desarrollo Balance de vida Entorno laboral	31 colaboradores	Cuestionario	Guía de entrevista	Enfoque: cuantitativa
									Tipo: Descriptiva
						MUESTRA	INSTRUMENTOS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	
				Retención del talento humano	Dimensión interna Dimensión externa	31 colaboradores	Encuesta Guía de entrevista	Las medidas estadísticas a utilizar: -Frecuencia relativa, -Media aritmética, -Desviación estándar -Coeficiente de variabilidad.	

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 13. PRESUPUESTO

Tabla 25 *Presupuesto Total para la Realización del Proyecto*

Recursos humanos	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Soporte Técnico (Gastos por los servicios de personas naturales y jurídicas para soporte técnico)	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Subtotal			S/ 800.00
Servicios	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Servicio de publicidad, impresiones, difusión e imagen institucional (gastos servicios impresión, encuadernación y empastado y otros gastos menudos de rápida cancelación)	1500	0.50	S/ 750.00
Otros gastos viajes domésticos (otros gastos de viajes domésticos no especificados en las partidas anteriores, como movilidad local, etc.)	16	S/ 200	S/ 3,200.00
Subtotal			S/ 3,950.00
Recursos materiales	Cantidad	Valor S/.	Total S/.
Papelería en general, útiles y materiales de oficina (Gastos por la adquisición de papelería en general, útiles y materiales de oficina, tales como: 2 millares de papel de bond u otros afines)	1	S/ 700.00	S/ 700.00
Papelería en general, útiles y materiales de oficina (Gastos por la adquisición de papelería en general, útiles y materiales de oficina, tales como: tinta para imprimir)	1	S/ 70.00	S/ 70.00
Subtotal			S/ 770.00
Presupuesto total			S/ 5,520.00

Fuente: *Elaboración propia.*