



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA**

**Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C –  
Proyecto Oyon - Lima, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA.**

**AUTORA:**

**Br. Elvia Rosangela Gonzales Villena (ORCID: 0000-0002-3436-9805)**

**ASESOR:**

**Dr. Martín Manuel Grados Vásquez (ORCID: 0000-0002-8620-7859)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Modelo y Herramientas Gerenciales**

**Trujillo – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis amados padres Juana Villena Mercedes y Damian Gonzales Torres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí. Es un orgullo y privilegio ser su hija.

A mis hermanos, por estar siempre presente, acompañando con el apoyo moral y motivación.

## **Agradecimiento**

A Dios por las bendiciones que me brinda a cada paso.

A la Universidad César Vallejo, en ella a la Escuela de Posgrado, institución que me abrió sus puertas para mi crecimiento personal y profesional.

A los docentes que compartieron con nosotros toda sus conocimientos y experiencia en el logro de nuestros objetivos académicos.

Mi profundo reconocimiento a mi asesor Dr. Martín Manuel Grados Vásquez, quien mostró un apoyo incondicional en la culminación del presente trabajo de investigación.

Al Representante legal de COAG S.A.C, por el consentimiento para el desarrollo de la tesis.

## **Página del Jurado**

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo Elvia Rosangela Gonzales Villena estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada "Salario emocional y retención de talento humano en la empresa **COAG S.A.C - Proyecto Oyon** en la ciudad de Lima en el 2019" presentada, en 86 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de Negocios, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 18 de enero de 2020



---

Elvia Rosangela Gonzales Villena

DNI: 42744508

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen .....	x
Abstract .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	20
2.2. Operacionalización de variables:.....	21
2.3. Matriz de sistematización.....	22
2.4. Población, muestra y muestreo .....	26
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	28
2.6. Procedimiento.....	31
2.7. Método de análisis de datos.....	31
2.8. Aspectos éticos .....	32
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
3.1. Comportamiento de la variable Salario Emocional.....	34
3.2. Marco normativo .....	35
3.3. Marco referencial.....	36
3.4. Marco Teórico .....	37
3.5. Salario Emocional, Dimensión compañerismo.....	38

3.6.	Salario emocional, Dimensión Conciliación trabajo-familia .....	39
3.7.	Comportamiento de la variable Retención de Talento Humano .....	40
3.8.	Retención de talento humano, Dimensión Interna.....	41
3.9.	Retención de talento humano, Dimensión Externa.....	42
3.10.	Matriz de triangulación de la información de investigación .....	43
IV.	DISCUSIONES.....	52
V.	CONCLUSIONES .....	55
VI.	RECOMENDACIONES .....	57
VII.	REFERENCIAS .....	58
VIII.	ANEXOS .....	61
	Anexo 1. Cuestionario.....	61
	Anexo 2. Guía de entrevista .....	63
	Anexo 3. Transcripción de entrevista realizada al directivo de la empresa .....	64
	Anexo 4. Fiabilidad del instrumento .....	66
	Anexo 5. Consentimiento de informado .....	68
	Anexo 6. Ficha de validación del Instrumento – Guia de Entrevista .....	69
	Anexo 7. Ficha de validación del Instrumento – cuestionario .....	70
	Anexo 8. Ficha técnica de los instrumentos .....	71
	Anexo 9. Base de datos.....	73
	Anexo 10. Registro fotográfico.....	74

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz de Sistematización .....	22
<b>Tabla 2.</b> Distribución de la población de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon Lima 2019 .....	26
<b>Tabla 3.</b> Muestra del enfoque cuantitativo .....	27
<b>Tabla 4.</b> Muestra del enfoque cuantitativo .....	27
<b>Tabla 5.</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	28
<b>Tabla 6.</b> Situación Salario Emocional .....	34
<b>Tabla 7.</b> Conocimiento de las obligaciones por ley sobre condiciones de trabajo .....	35
<b>Tabla 8.</b> Beneficios de implementar estrategias de Salario Emocional .....	36
<b>Tabla 9.</b> Condiciones Laborales .....	37
<b>Tabla 10.</b> Compañerismo.....	38
<b>Tabla 11.</b> Familia y trabajo .....	39
<b>Tabla 12.</b> Retención de talento humano .....	40
<b>Tabla 13.</b> Dimensión Interna .....	41
<b>Tabla 14.</b> Dimensión Externa .....	42
<b>Tabla 15.</b> Matriz de triangulación de la información de investigación .....	43



## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Situación Salario Emocional .....	34
<b>Figura 2.</b> Conocimiento de las obligaciones por ley sobre condiciones de trabajo.....	35
<b>Figura 3.</b> Beneficios de implementar estrategias de Salario Emocional .....	36
<b>Figura 4.</b> Condiciones Laborales .....	37
<b>Figura 5.</b> Compañerismo .....	38
<b>Figura 6.</b> Familia y trabajo .....	39
<b>Figura 7.</b> Retención de talento humano.....	40
<b>Figura 8.</b> Dimensión Interna.....	41
<b>Figura 9.</b> Dimensión Externa.....	42

## Resumen

El salario emocional es una estrategia empresarial que brinda beneficios a todos los involucrados, tanto a los trabajadores como a la productividad de la empresa que los implementa; por lo que se presenta como una estrategia que puede ser efectiva para mejorar la retención de talento en las empresas, que ha representado un problema grave en los últimos años. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa de construcción COAG S.A.C en el proyecto Oyon - Lima en el 2019. La metodología empleada en esta investigación fue mixta a través del desarrollo de marco normativo, referencial, teórico y conceptual. Se elaboraron 2 instrumentos de recolección de datos: cuestionario y guía de entrevista. El cuestionario estuvo orientado a trabajadores y la guía de entrevista se realizó a un directivo de la empresa. El procesamiento de los datos se realizó con el programa estadístico SPSS 25.

Los resultados obtenidos tanto en la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa COAG S.A.C - Proyecto Oyon - Lima en el 2019, como en la entrevista realizada al directivo de la empresa, evidencian que se cumplen las condiciones laborales mínimas exigidas en el marco normativo del Perú. Sin embargo, la situación del Salario Emocional fue considerada por los encuestados como deficiente, por el 86% de los encuestados, existiendo además un gran desconocimiento de los beneficios que podría representar.

En cuanto a las motivaciones para continuar trabajando en la empresa, se evidenció que el principal incentivo es el económico, ya que no se encontraron otros elementos que representen un atractivo al trabajador. Por otra parte, la dimensión interna de retención de talento evidencia que el 83,3% de los encuestados consideran que la situación es regular, mientras que un 10% la identifica como deficiente y tan solo el 6,67 % considera que es buena. Además, se puede concluir que no existe ninguna estrategia que permita garantizar la retención de talento, el 100% de los encuestados identifican serias deficiencias en la dimensión externa de la retención de talento. Esto se aprecia al no existir condiciones internas que favorezcan el crecimiento profesional de los empleados, al tiempo que la empresa no cuenta con las cualidades necesarias para sobresalir entre la competencia, en términos de contratación del mejor personal.

Palabras clave: Salario Emocional, Retención de Talento, Empresa.

## **Abstract**

The emotional salary is a business strategy that provides benefits to all involved, both workers and the productivity of the company that implements them; Therefore, it is presented as a strategy that can be effective in improving the retention of talent in companies, which has represented a serious problem in recent years. This research aims to determine the relationship between emotional salary and retention of human talent in the construction company COAG SAC in the Oyon project in Lima, 2019. The methodology used in this research was mixed through the development of framework normative, referential, theoretical and conceptual. Two data collection instruments were developed: questionnaire and interview guide. The survey questionnaire was aimed at workers and the interview guide was conducted to a manager of the company. Data processing was performed with the statistical program SPSS 25.

The results obtained both in the survey applied to the workers of the company COAG SAC, as in the interview with the manager of the company, show that the minimum working conditions required in the framework are met regulations of Peru. However, the situation of the Emotional Salary was considered by the respondents as deficient, by 86% of the respondents, there being also a great ignorance of the benefits that could represent.

As for the motivations to continue working in the company, it was evident that the main incentive is economic, since no other elements were found that represent an attractiveness to the worker. On the other hand, the internal dimension of talent retention shows that 83.3% of respondents consider the situation to be regular, while 10% identify it as deficient and only 6.67% consider it to be good. In addition, it can be concluded that there is no strategy to guarantee talent retention, 100% of surveyed identify serious deficiencies in the external dimension of talent retention. This is appreciated as there are no internal conditions that favor the professional growth of employees, while the company does not have the necessary qualities to stand out from the competition, in terms of hiring the best staff.

**Keywords:** Emotional Salary, Talent Retention , Business.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La alta rotación de personal en las empresas es un aspecto cada vez más común a nivel mundial, ocupando un lugar relevante en las discusiones entre los gerentes de empresas internacionales que lo han identificado como un gran problema. Las consecuencias de este fenómeno no son únicamente apreciables en términos del ambiente laboral de las empresas, cuya relevancia es ya incuestionable; sino que también ha incidido en importantes costos, por concepto de gastos de contratación y capacitación del personal, sin mencionar la imagen negativa que puede generar para los potenciales clientes.

Por esta razón, en países como Colombia se ha estimado que una rotación de personal alta puede generar un gasto de hasta 12 veces el valor del salario asignado al puesto vacante, cuantificando el salario del empleado temporal, captación, capacitación y el tiempo que puede demorar el nuevo empleado en alcanzar su desempeño óptimo (Ramírez, 2016).

La rotación de personal pone en la palestra una discusión respecto a la calidad, cuando se considera que las personas que se van de la empresa, aunque sean pocas, pueden ser vitales para el éxito de la misma. Esta consideración ha llevado a muchas empresas a prestar más atención al talento de su personal, planteando la necesidad de generar condiciones laborales económicamente atractivas y ambientes de trabajo más amigables y estables.

En este sentido, una de las ideas que ha ganado más fuerza es que en ambientes laborales como los actuales, donde el talento es escaso, los sueldos parecen resultar insuficientes para evitar una rotación voluntaria del personal, obligando a las empresas a pensar en conceptos como la compensación social y el salario emocional.

En el contexto peruano la situación no es distinta. Se ha podido comprobar mediante una revisión exhaustiva de antecedentes para la presente investigación, que la baja retención de talento humano en el Perú es un problema relevante, presentando uno de los índices de rotación de personal más altos de la región, con un 20% por encima del promedio de América Latina, según estudios realizados por PWC (Vargas, 2019). De igual forma, Se ha comprobado que en empresas peruanas existe una relación

significativa entre el salario emocional y la efectividad y satisfacción laboral (Ortega, 2018), siendo este un ejemplo de cómo pueden incidir variables como el salario emocional en la retención del talento humano.

En el caso particular que ocupa esta investigación, se ha hecho hincapié en la empresa COAG S.A.C, con sede en el Departamento de Lima, dedicada al ramo de la construcción desde hace 5 años. Para el caso del sector construcción, la rotación de personal es alta, lo que afecta la eficiencia y rentabilidad de las empresas. En el caso del personal empleado, el problema de la rotación de personal y la pérdida del talento capacitado es más frecuente, generando demoras y constantes obstáculos en el cumplimiento de las metas y plazos establecidos. Así mismo se ha podido apreciar una significativo descontento y desmotivación que, más allá de responder una razón de índole económica, reside en un ambiente laboral poco propicio para generar dinámicas atractivas y efectivas. Es así como resulta fundamental analizar la relación entre el salario emocional y la retención de talento humano en esta empresa, esperando poder así ofrecer algunas recomendaciones que permitan mejorar este importante aspecto.

El sector académico se ha ocupado de investigar las variables salario emocional y retención de talento humano desde distintas perspectivas, por lo que hacen un marco referencial que permite la orientación de esta investigación desde distintas posturas metodológicas y conceptuales. Es así como Alcalá, & Suarez, (2013) desarrollan un trabajo titulado Medición del impacto del salario emocional, el cual tiene como objetivo de investigación crear una propuesta de metodología para la medición del impacto financiero de la inversión en estrategias que se siguen con el salario emocional con énfasis en los costos y el impacto de la aplicación de la estrategia.

La metodología implementada por esta investigación documental para el diseño de la medición del salario emocional. Las conclusiones de esta investigación indican que el salario emocional como plan de disminución de la retención de personal tiene efectos positivos, evitando costos ocultos de la rotación como lo son costos de retiro, costos de remplazo y costos de capacitación. Por otra parte, la consideración del salario emocional a la empresa, dando ventajas competitivas y mejoras de los ingresos de la empresa.

Para el caso nacional, autor como Ortega de Peña (2018) realiza una investigación titulada El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año–2018. Se plantea como objetivo general determinar la relación del Salario Emocional y los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre año – 2018.

La metodología de esta investigación fue mixta, utilizando análisis de datos cuantitativo y cualitativo. El diseño de investigación es no experimental, descriptivo y transversal con una población de 235 personas, la muestra fue de 107 personas. Además, se realizó una entrevista a la subdirectora de Recursos Humanos, la cual aportó información valiosa en el proceso de investigación. Las conclusiones a la que llega esta investigación afirman que la relación entre las variables salario emocional y efectividad es significativa estadísticamente ( $r=0.292$ ). Sin embargo, la significancia es baja ( $r<0.3$ ), por lo que no se puede confirmar la hipótesis del estudio. Para el caso del ambiente de trabajo y la efectividad, muestra una relación muy baja con un  $r=0.305$ . Uno de los resultados más impactante de este estudio es la dimensión de compañerismo, evidenciando una alta correlación entre compañerismo y efectividad ( $r=0.361$ , Sig.  $<0.05$ ).

El aporte que realiza este estudio al presente estudio es fundamental para su desarrollo, ya que identifica dimensiones de las variables, así como la metodología aplicada. La fusión de teorías y metodologías permitió descubrir aspectos importantes para realizar recomendaciones oportunas. Tales como la implementación de estrategias de elementos que motiven a los trabajadores a desempeñar de mejor manera sus labores.

Para el caso de Moreno Zevallos, Seminario Contreras & Paredes Torres (2016), realizan un trabajo de investigación titulado, Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Se plantean como objetivo general Diseñar un lineamiento de fidelización del talento humano, basada en factores del Salario Emocional para los supervisores comerciales de Ripley. La metodología utiliza en esta investigación fue mixta, por lo que realizaron análisis cualitativos y cuantitativos de nivel exploratorio. Se aplicaron encuestas al personal de la tienda por departamento y entrevistas a personal de responsabilidad.

Las conclusiones que llegó este estudio consisten en fortalecer los aspectos del salario emocional para lograr condiciones de satisfacción de los empleados y disminuir los niveles de rotación del personal. Los principales elementos que resultan en la investigación a mejorar son: beneficios de jornadas (horario de entrada y salida flexibles), alianza de servicios externos (convenios de educación superior), programas de apoyo (préstamos educativos), programa de gestión laboral (políticas de promoción interna) y planes de formación.

La investigación realizada está sustentada bajo el amparo de la Ley General de Trabajo del Perú (2006). De esta manera, el presente trabajo está respaldado de manera jurídica en la presentación de los temas que están relacionados con la administración de recursos humanos, específicamente en la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano. Dicha ley nos presenta en su artículo número 1, una figura del empleado donde se explica que, por el contrato de trabajo, el trabajador se obliga a prestar personalmente servicios para un empleador, bajo su subordinación, a cambio de una remuneración.

De esta manera se establece el objetivo principal del empleado, delimitando su función y obligación, que debe estar preestablecida en el contrato que le presenta el empleador. Ahora bien, el empleador debe cumplir unos requisitos para poder brindar un ambiente estable a su personal, por lo que la Ley General de Trabajo del Perú (2006) establece en el artículo 322 que indica que el empleador promueve la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en forma integrada a la gestión de la empresa. El trabajador tiene derecho a que en el centro de trabajo donde labora se promuevan condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mentalmente.

De igual manera, se hace referencia en el artículo 324 que “el empleador brinda, dentro de la jornada de trabajo, una adecuada información y capacitación preventiva a los trabajadores de aquello que pudiera ser potencialmente riesgoso o genere daños sobre la salud y vida de los trabajadores”. Pues es de vital importancia entender que sobre todo debe de predominar la importancia de la dignidad del trabajador.

Por otra parte, la presente ley en su artículo número 267 especifica el tiempo de trabajo laboral que el empleado debe cumplir. Por lo que: La jornada máxima de

trabajo es de ocho (8) horas diarias o de cuarenta y ocho (48) horas semanales. En caso de jornadas atípicas o acumulativas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente debe observar dicho máximo. Para establecer el cumplimiento de dicho promedio debe dividirse el número de horas laboradas entre el número de días del periodo o ciclo. El periodo máximo de una jornada atípica o acumulativa no puede superar el ciclo o período de tres semanas.

De esta manera el empleador no podrá explotar al empleado de manera injusta, pues sería considerado un delito. Por otra parte, en el caso de que el trabajador manifieste el deseo de cumplir horas extras, la Ley General de Trabajo del Perú (2006) en el artículo 267 expresa que el tiempo laborado que exceda a la jornada de trabajo diaria o semanal se considera sobretiempo u hora extra, y se compensa con un recargo mínimo de veinticinco por ciento (25%) sobre el valor hora por las dos (2) primeras horas y de treinta y cinco por ciento (35%) por las horas adicionales que excedan la jornada diaria de trabajo.

Es de suma importancia que empleador sepa reconocer el trabajo de sus empleados, según nos lo presenta la ley, para que pueda existir una relación recíproca y así poder obtener un buen proceso de desarrollo laboral. El reconocimiento del buen esfuerzo del empleado, hace que se pueda desarrollar un buen ambiente de trabajo y, de esta manera, se pueda asegurar una retención de un buen personal.

Esto se expresa a través de la remuneración de los servicios prestados por el empleado, que según el artículo 191 se expresa: Constituye remuneración el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y similar que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la Renta que se rige por sus propias normas.

La remuneración es un derecho que cada uno de los trabajadores peruanos poseen, por lo tanto, es deber del empleador velar que no sea transgredido de ninguna manera. Las relaciones laborales ameritan de un trato donde se pongan en práctica los valores humanos que convierten el lugar de trabajo en un sitio estable y agradable en el que



se pueda ejecutar las acciones laborales, para que de esa manera se pueda obtener un beneficio mutuo.

La satisfacción laboral es uno de los temas que suele causar más incertidumbre dentro del desarrollo profesional de las empresas. Esto se debe a la necesidad que tienen los empleadores de poder ofrecer a los trabajadores un ambiente donde se puede obtener una satisfacción laboral, incentivando un sentido de pertenencia que proporcione una percepción sólida y positiva con respecto a su permanencia en la institución. Esto va más allá a la clásica relación de trabajo, donde se maneja únicamente la importancia de la remuneración.

Es entonces cuando surge la necesidad de buscar un punto medio que dé solución a la iniciativa de poder presentar una relación laboral más significativa y trascendental. Claudia Gómez (2011) nos explica que cada empleado posee una visión distinta respecto al trabajo, con percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y culturas que pueden diferir en gran medida. A esto podemos agregar que las expectativas a futuro cambian con la experiencia y madurez del sujeto; acá radica la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral (p. 5).

Es en este momento donde se toma en cuenta al empleado no solamente como un sujeto que realiza un trabajo específico dentro de un sistema laboral, sino que se le otorga una visión mucho más integral. Se ve como un sujeto compuesto cuyas necesidades y habilidades son tomadas en cuenta de manera igualitaria, priorizando su necesidad de estabilidad, seguridad y desenvolvimiento para fomentar un ambiente digno de su desarrollo laboral.

El marco teórico de esta investigación está centrado en los dos factores de Herzberg (1954), siendo complementado con todas las definiciones realizadas en el marco conceptual. El tema del salario y el trabajo ha estado en la palestra de las discusiones teóricas sobre todo posteriormente a la revolución industrial, así como la reivindicación de derechos laborales. Es así como Frederick Herzberg (1954) plantea la teoría de los dos factores de la motivación, que plantea la consideración de elementos que generan satisfacción laboral, naturaleza del trabajo, reconocimiento, oportunidades de promoción y responsabilidad.

Herzberg (1954) no incluye el elemento remuneración dentro de este grupo de factores, sin embargo, este autor afirma que el salario pasa a segundo plano formando parte de los factores de higiene o factores de mantenimiento. Estos son determinantes para satisfacer las necesidades laborales, así como las políticas de la empresa, las prestaciones, condiciones laborales, seguridad y relaciones interpersonales.

Vemos que ocurre un cambio de paradigma, donde la dimensión emocional toma un papel protagónico. La satisfacción de los empleados pasa de ser opcional a ser indispensable en la visión empresarial, por lo que hoy más que nunca se impone de manera imperante la “Teoría de la Motivación Humana”, del psicólogo Abraham Maslow (2015). Donde se expresa la importancia vital de reconocer las necesidades de las personas y, de esa manera poder elaborar estrategias que ayuden a motivarlo al satisfacer su deseo vital de supervivencia.

Al conocer las necesidades de los empleados, se puede crear un plan de estrategias por el que se consiga motivarlos y así se pueda obtener una modificación del comportamiento del individuo. Con la satisfacción de todas las necesidades que pueda presentar el sujeto, se podría lograr una autorrealización, que es explicada por Khaterine Acosta (2012) como la necesidad psicológica más elevada del ser humano, ya que la satisfacción justifica y dota de sentido válido la vida del sujeto, a través del desarrollo de una actividad en concreto (La Pirámide Maslow 2012-2019).

Ahora se entiende la necesidad de poder encontrar un equilibrio en el ambiente empresarial de la satisfacción laboral. Es algo innato está en la esencia de cada uno de los individuos que participan y hacen vida en la institución, por lo que es necesario poder establecer un término que de sentido a la elaboración de estrategias que permitan satisfacer las necesidades de cada uno de los empleados y, de esa manera, se puedan retener en la empresa.

Es por eso que surge el concepto de salario emocional, como herramienta vital que proporciona todos los instrumentos necesarios para poder desarrollar una mejora en el bienestar y calidad del ambiente laboral. Gustavo Rivero (2017) analiza que la nueva generación de trabajadores ya no tiene suficiente con el salario económico, requiriendo ser recompensados con distintas formas de retribución que los ayude a

conciliar la vida profesional y familiar. La transformación laboral de las nuevas generaciones se debe a su perspectiva laboral (Salario Emocional 2017-2019).

La concepción del individuo como ser integral te obliga a visualizar cada una de las dimensiones que lo conforman como ser único e irreplicable. Esto orienta a cada uno de los empleadores a la utilización del salario emocional, para que se pueda trabajar desde y para las necesidades de los empleados y así la relación sea totalmente recíproca.

Dicha definición surge por la necesidad de poder crear una solución pertinente y efectiva que pueda satisfacer tanto al empleador como al trabajador. Su visión trasciende más allá a la mera relación laboral con retribución monetaria, pues se basa en el reconocimiento integral del individuo para lograr una motivación que pueda propiciar diversos resultados positivos para la potenciación de su trabajo en la institución.

Claudia Gómez (2011) profundiza en esta nueva visión empresarial, por lo que al tratar de llegar a un concepto apropiado de salario emocional, se propone a definir cada una de las realidades que integran a esta nueva realidad a través del pensamiento de Gay Puyal. Por eso dice que “se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” (p. 6); ahora bien, con la otra realidad ella declara que se califica de emocional porque, se presta atención a necesidades personales, elementos satisfactorios para el clima laboral, brindando satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida. (p. 6)

Partiendo de la visión de las dos realidades que enmarcan este concepto, Claudia Gómez (2011) logra definir al salario emocional como las motivaciones no monetarias que permiten que la gente trabaje contenta. Se trata de un elemento clave para que el sujeto se sienta a gusto en su lugar de trabajo, alineando su comportamiento con los objetivos de la empresa. (p. 6).

Juan Terán (2017) propone una visión sobre el salario emocional un poco más práctica, afirmando que éste tiene en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización. Algunos de estos beneficios incluyen la posibilidad de trabajar algunos días desde casa, celebración de

fechas especiales, reconocimientos, entre otros factores que hacen feliz al trabajador (p. 14).

De igual forma, Rocco (2009) explica que denomina salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional al depender de la satisfacción de las necesidades de la persona, bien sea con un adecuado clima organizacional, hasta el reconocimiento por logros obtenidos en el ámbito laboral (p.14). Es una realidad que intenta implementar dos dimensiones que son inseparables en sí mismas.

Todo esto amerita apertura en cuanto a una nueva concepción de la realidad laboral, por ello, Paredes (2006) intenta definir el salario emocional como una herramienta poco conocida, pero muy eficaz. Los beneficios intangibles que puede ofrecer la empresa, como forma complementaria al salario económico, permiten mejorar la satisfacción de los trabajadores, al tiempo que hacen aún más atractiva a la empresa entre sus competidores.

Se trata así de un término específico, singular y complejo, que puede variar sus particularidades según la empresa que lo implemente; por lo tanto, no es posible generalizar una receta eficaz, siendo necesario concebirlo en forma singularizada y flexible, buscando ajustarse a cada trabajador (p. 23).

Aunque son diversos conceptos que tienen como bases distintos puntos de vistas o, mejor dichos, distintas formas de concebir esta realidad, cada una de ellas concluyen en lo mismo. El salario emocional tiene como base el que el trabajador se sienta satisfecho y a su vez motivado, para poder desarrollar un ambiente agradable y totalmente en armonía laboral y personal. Por ello, se propone que el empleador tenga una visión más integral del trabajador y le dé importancia a cada una de las dimensiones que este tiene.

En este sentido, Soler (2015) afirma que existe una tendencia a la compensación al trabajador que procura un equilibrio de la vida personal y profesional, lo que ha de influir en forma positiva en las actitudes y comportamientos de éstos en las actividades estrictamente laborales (p. 23).

Todo esto se trata entonces de una política recíproca que tiene como base la acción retributiva que sirve como puente entre los trabajadores y el empleador, por lo que logra facilitar el proceso de relación y, a su vez, facilita los recursos necesarios para poder potenciar la concordancia laboral, buscando el desarrollo pleno del trabajador para que este pueda establecer una relación significativa y sana entre su trabajo y su vida personal.

Todo el proceso del desarrollo del salario emocional se basa en una estructura de constante acción que evalúa cada una de las realidades de los individuos que laboran en la institución, por lo que se refiere netamente a un continuo estudio de forma de ser, tener, hacer y estar. Se expresa de manera individual y también de manera colectiva, por lo que siempre se recurre a una actualización de las necesidades, para poder siempre ofrecer las satisfacciones necesarias.

Ahora bien, para poder llevar a cabo este proceso se debe de conocer cada una de sus dimensiones para que pueda entender la finalidad última de los salarios emocionales. Con este sentido, presentamos las dimensiones de este tipo de salarios para que se puede comprender la esencia más pura de esta innovación administrativa.

Siendo la primera dimensión que se describe en el salario emocional, Germán Serkovic (2018) explica que las condiciones laborales son “conjunto de características del entorno laboral donde se desempeña la prestación del servicio dependiente, con especial referencia al tema de la salubridad” (El Peruano 2018-2019). En este mismo orden de ideas, Miladys Mendoza (2009) entiende por condiciones laborales “cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias tanto negativas como positivas para la salud de los trabajadores” (Condiciones laborales 2009-2019).

El término condición laboral es entendido entonces como el conjunto de características que conforman el ambiente de trabajo en el que el empleado debe desarrollar su labor. Este se define por una serie de particularidades propias del ambiente y las relaciones que allí se llevan a cabo, logrando definir el trato, el contexto y los posibles beneficios que el trabajador podría recibir.

Como su nombre lo dice, es una dimensión que abarca toda la realidad del lugar de trabajo del empleado, por lo que se encarga específicamente de estudiar las estrategias necesarias para poder controlar y propiciar condiciones sanas y motivadoras en el

ambiente laboral. Sin embargo, hay que entender que esta dimensión va más allá del mero espacio físico en donde se llevan a cabo las acciones laborales, por lo que Camacaro (2010) expone que el medio ambiente laboral involucra a la organización y estructura de trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio (p. 25). Ambiente, entonces, es la palabra que se utiliza para referirse a todos los elementos que clasifican o determinan el trabajo de una persona, desde el sitio que se le facilita, al tipo de higiene que se practique.

Entonces, Camacaro (2010) explica que, viendo la base principal donde se fundamenta el término de condiciones ambientales como una dimensión del salario emocional, esta se puede delimitar en la misión de estudiar y solucionar los “problemas relacionados con lesiones corporales o factores nocivos” (p. 25), que pueden dañar de manera directa o indirecta al sujeto que está prestando el servicio laboral. Las condiciones ambientales de trabajo surgen como una herramienta de estudio preventiva de la empresa para cuidar del bienestar de todos y cada uno de los empleados

Concebida como un valor primordial para el desarrollo de las relaciones humanas, el compañerismo es entendido por la Real Academia Española (2014) como el “vinculo que existe entre compañeros, armonía y buena correspondencia” (Compañerismo 2014-2019). Su existencia certifica una serie de beneficios que impulsan las relaciones humanas a través de intereses que se comparten de manera solidaria y sana. Esto es sumamente relevante entre los empleados de una empresa, pues como lo explica Soler (2015), dentro del área existe una “necesidad de crear lazos entre personas que trabajan juntas, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral. Las relaciones laborales son de mera importancia y de ahí nace el concepto de compañerismo (p. 45).

La búsqueda de armonía y conciliación dentro del ambiente laboral hacen que el salario emocional sirva como herramienta de enlace para el desarrollo de una relación entre el empleador y el trabajador, pues se intenta satisfacer las necesidades que presenta el trabajador, reconociéndolo como un ser integral que depende de todas sus dimensiones. Por lo tanto, la familia no puede pasar desapercibida ante el interés empresarial, pues forma parte de las dimensiones de los sujetos y es, por lo general, la que mayor peso tiene.

Francisco Gay (2006) nos explica que se trata de encontrar una herramienta que aporten satisfacciones a las necesidades de los colaboradores. Por tanto, es preciso, en primer lugar, conocer esas necesidades. Con esta premisa, no sirve a portar satisfactores a necesidades inexistentes, o no identificadas como tales, o aquellas que lo fueron pero que ya no lo son. Como ejemplo, una empresa que mantiene dotación para beca de estudios para los hijos de los empleados, con una planilla cuya necesidad más bien se polariza a la atención de personas mayores dependientes (p. 3).

Por lo que la conciliación de trabajo-familia es una herramienta que debe enfocarse a cubrir las necesidades reales de los empleados, basándose en los recursos que puedan asumir. De esta manera, se logra una retención de personal, pues existen un beneficio adyacente al salario que motiva la permanencia y la mejora de la calidad laboral.

La gestión de talentos humanos es una rama de la administración que se encarga, según lo que expresa Prieto (2013), en la toma de una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones (p. 20). Cada uno de los trabajadores es distinto tanto en su personalidad, como en su capacidad de rendimiento laboral, por lo que sus talentos los clasifican a sí mismos y los llevan a ejercer distintas funcionalidades en la empresa para la que trabajan. La gestión de dichos talentos, se basa en conocer esas capacidades, premiarlas y potenciarlas.

Ahora bien, al hablar de retención de talentos humanos, Prieto (2013) manifiesta que se trata del proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (p. 11). Entonces se basa en utilizar todos los recursos necesarios para poder mantener de manera legal y libre al personal que labora en la empresa, en funcionamiento activo por un largo periodo de tiempo. Esto se logra a través de la motivación por medio de diversos impulsos.

Se puede decir que los talentos humanos son beneficios recíprocos que le proporcionan a la empresa doble ganancia: el talento del trabajador y la manera de mantenerlo motivado. Por lo que se puede comprender que “el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta

calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible (p. 3).

De esta manera, las estrategias para la retención del talento surgen de la necesidad de mantener sus activos más valiosos; pero además existen algunas consecuencias de la rotación externa, como la desmotivación de quienes quedan en la empresa, la desestructuración de planes de trabajo, deficiencias en los productos o servicios que ofrece la compañía, entre muchas otras. Por lo tanto, la retención de talento debe formar parte imprescindible en las tareas de los departamentos de recursos humanos (p. 32).

En este mismo orden de ideas, Romero (2017) nos dice que la retención de talentos humanos es el pilar fundamental de la estrategia de recursos humanos, ellos activo principal de la compañía y por ello tiene la obligación de cuidarlos y lograr la fidelización de empleados mediante estrategias (Gestión del talento 2017-2019). Este autor expone que dicho proceso no solo debe ser utilizado en la empresa, sino que debe tener la importancia de columna vertebral de la misma, pues de nada sirve tener un negocio sin trabajadores que lo lleven a cabo.

Barrio (2017) explica que la retención de talentos humanos es una relación comercial y social al mismo tiempo, que inicia en el momento de la entrevista de trabajo y culmina cuando acaba la relación laboral, por cualquiera de las partes. En este sentido, la retención de talentos humanos sirve para alcanzar diversos beneficios por la aplicación de unas estrategias que reducen las renunciadas indeseadas.

Dentro de los diversos beneficios que produce, Barrio (2017) los clasifica en cuatro elementos que proporcionan bienestar en los trabajadores, el jefe y los clientes. La primera se basa en que logra reducir los costos de la compañía, debido a que se reduce considerablemente la rotación, y con eso la fuga de recursos invertidos en capacitación o costos de reemplazo. Uno de los principales problemas en las empresas son los costos operativos, que se desarrollan junto con la actividad económica de la empresa. Sin embargo, al existir el constante costos operativos de la salida frecuente del personal de una empresa, ocurre un aumento considerable en las fugas de recursos invertidos. Al ser un gasto operativo variable, suele complica un poco más el



panorama de los empleadores, pues no es lo mismo cuando renuncia una personal que tiene solo unos meses laborando en la institución, a una persona que ya tiene décadas.

Los costos operativos de la salida frecuente del personal pueden calcularse fácilmente, teniendo en cuenta el nivel de rotación máximo que soportaría la empresa sin que afecte la significativamente. Para esto, se puede diferenciar entre rotación involuntaria y voluntaria, prestando atención a ésta última categoría, entendida como la decisión del empleado de retirarse de la empresa por razones como una mejor oferta económica, falta de motivación e incentivos y escasas oportunidades de ascenso laboral (Barrio, 2017)

Al existir el proceso de retención de talento, se planificará una serie de estrategias que servirán para que estas situaciones se minimicen al máximo.

El segundo beneficio consta de una mejor productividad, que pasa por orientar y capacitar a un nuevo colaborador porque la empresa no supo retener un talento desvía el foco la generación de nuevos negocios a cautivar nuevos clientes.

Además de estos, Barrio (2017) explica dos beneficios más que son: el aumento de la competitividad y la obtención de clientes satisfechos. Los colaboradores son el pilar de toda empresa, y la cara visible ante los consumidores, por lo que, si son empleados motivados y con sentido de pertenencia, que se desarrolla por el agradecimiento y la relación con la empresa, transmitirán una imagen positiva, atractiva y empática de una institución en la que se puede confiar.

El talento humano es definitivamente el activo más valioso de cualquier empresa, puesto que juega un papel primordial en el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución. Por eso surge la retención de talento humano, para poder satisfacer a los empleados de manera justa y motivadora. Ahora bien, para poder llevar a cabo este proceso, se debe de conocer y manejar cada una de las dimensiones que la integran.

Cuando se habla de la dimensión interna, se hace referencia a la estructura privada que se estudia, organiza y renueva para poder mantener en funcionamiento la gestión de talentos humanos dentro de una empresa en específico. Por lo tanto, la dimensión interna afecta a los trabajadores y cada una de dimensiones laborales como lo es su

medio de ambiente laboral, su desarrollo en el trabajo, condiciones o peligros potenciales de su labor, entre otros.

Entre las principales características de esta dimensión podemos mencionar la transparencia informativa, la participación y el beneficio mutuo. La primera es muy apreciada por quienes desean estar al tanto de los impactos y aspectos esenciales a futuro de la empresa; por otra parte, la comunicación permanente y el dialogo son indispensables para establecer una relación laboral eficaz y, por último; el beneficio mutuo involucra la existencia de contraprestaciones más allá de lo económico y el progreso profesional, abarcando aspectos sociales y medioambientales en forma equilibrada (Ricardo, 2010; Dimensiones 2010-2019).

Esta dimensión se debe caracterizar por contar con: Transparencia informativa, especialmente valorada por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización. Participación: a la comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindible cuando se quiere establecer una relación y el beneficio mutuo: las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas espera obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y progresar, no solo en lo económico, sino también en lo social y medioambiental de forma equilibrada.

Por lo tanto, en esta dimensión se trabajan los conocimientos sobre los temas e información necesarios para mantener y hacer progresar la empresa, sabiendo diferencia y darle la importancia a los conocimientos teóricos y los prácticos, buscando siempre actualizar el conocimiento y motivar al personal. Se maneja cada una de las habilidades del personal, para poder organizar la empresa junto con los colaboradores que ponen en servicio su talento. Y, por último, se busca siempre lograr motivar al personal, entendiéndolo como un valor universal que debe ser cumplido para el buen funcionamiento del salario emocional.

Esta dimensión es considera como de responsabilidad social, pues se encarga del rostro de la empresa. Extendiéndose desde las oficinas hasta las comunidades, se basa en la expresión de todos y cada uno de los elementos que hacen la empresa única y especial. Las empresas son un pequeño mundo de relaciones, cada una de ellas están limitadas según un fin o función en específico, por lo que la exteriorización de la

dimensión de la retención de talentos humanos se basa en la comunicación de y expresión de esas relaciones.

Se caracteriza por centrarse en el clima laboral, que se desarrolla a través de las constantes acciones de toda la persona y, a su vez, está influida por cada una de las relaciones que se llevan a cabo en el campo laboral: entre compañeros, entre empleador y trabajador, entre personas cercanas, etc. En esta se manifiesta los reconocimientos que se han ganado los empleados comprometidos por mantener una buena relación entre su área de trabajo, empleador y compañeros. Y, por último, se encuentra la motivación, pues por ser parte del salario emocional, siempre se buscará las estrategias necesarias para impulsar los empleados a que sean cada vez mejor tanto en su desempeño como en su desarrollo como persona.

Millán (2006) explica que la rotación del personal es concebida como la fluctuación de personal entre una “organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p.24). Se trata entonces de una especie de contabilidad de talento humano, en donde se puede registrar de manera numérica las personas que entran y salen de la empresa, expresada en forma porcentual, en el transcurso de un lapso de tiempo determinado.

Se dice que el personal rota cuando sale de la empresa, por lo que esta dimensión hace referencia al cambio de personal debido a que no logró cumplir con las metas establecidas, ha decidido desertar o no puede continuar por alguna razón que se lo impida totalmente.

En este sentido, señala Millán (2006) que entre los insumos y los resultados de una empresa debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados; si los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse y garantizar así un equilibrio dinámico (p. 25).

Sin embargo, aunque se pueda realizar este trámite, para no transgredir ningún tipo de ley y no afectar de manera negativa a la empresa, se debe compensar la deserción del personal con admisión de trabajadores, para que de esa manera se mantenga el nivel en cuanto a recursos humanos se refiere.

Cuando se hace referencia a la medida de gestión del capital humano, por el cual se adquiere información para identificar los problemas de insatisfacción laboral entre los trabajadores y las deficiencias en los procesos internos de gerencia, se está hablando del índice de rotación. En este mismo sentido, el índice de rotación se construye a partir del volumen de entradas y salidas de empleados, en relación con los recursos disponibles en un determinado periodo de tiempo (Millán, 2006).

A través de esta ecuación se puede obtener la rotación de personal expresada en porcentaje para los empleados que circulan sobre el número medio de trabajadores, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos (p. 26).

Esta información es la que permite que el empleador pueda actuar de maneras determinadas para realizar lo que bien pueden ser cambios drásticos en personal, metodología, materia prima, etc. El índice de rotación es la herramienta perfecta para evitar el descontrol total debido a las variaciones del personal por distintas razones como lo son el fallecimiento, el despido la publicación o ceses voluntarios. El índice de rotación contribuye con la gerencia empresarial y manifiesta la relación porcentual de la cantidad de trabajadores que se encuentran en la actualidad, el promedio de los desertores y de los de nuevo ingreso.

Como puede apreciarse hasta este punto, la rotación de personal representa un desafío para las empresas en este momento, para lo cual es posible implementar estrategias de retención de personal que incluyan aspectos más allá de la remuneración económica. Así que las revisiones del marco legal, referencial y conceptual, realizada en las páginas anteriores, permiten elaborar la siguiente formulación del problema: ¿Describir y explicar en qué medida y de qué manera el salario emocional incide en

la retención del talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon – Lima, 2019?

La necesidad de estudiar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano con la finalidad de construir estrategias que mejores las condiciones laborales para la satisfacción del talento humano y realizar el trabajo de una mejor manera. Por lo que se presente como objetivo general determinar en qué medida y describir, explicar en qué manera se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, 2019, teniendo como objetivos específicos los siguientes:

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco normativo.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco normativo en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco referencial.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco referencial en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco teórico.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco teórico en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco conceptual – Dimensión compañerismo.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco conceptual - Dimensión compañerismo en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco conceptual – Dimensión conciliación trabajo familia.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco conceptual - Dimensión conciliación trabajo familia en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco conceptual – Dimensión interna.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco conceptual - Dimensión interna en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

Determinar en qué medida los trabajadores de la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima, conocen sobre el marco conceptual – Dimensión externa.

Describir o/y explicar de qué manera se cumple el marco conceptual - Dimensión externa en la empresa COAG S.A.C- Proyecto Oyon – Lima.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación por su tipo es un enfoque mixto con inferencia cuantitativa de tipo aplicado – descriptivo de tipo fenomenológico.

En relación a lo cuantitativo se utilizan instrumentos de evaluación numérica para analizar el salario emocional en los trabajadores, esto permitió elaborar inferencias a partir del conjunto de información recopilada con la finalidad de generar conocimiento de un fenómeno en específico; y descriptiva porque se busca describir y explicar la incidencia entre las variables. Hablamos de fenomenológico porque permite explicar, describir y comprender las vivencias de las personas en relación a un fenómeno describiendo los elementos similares y relacionando dichas vivencias (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Los métodos mixtos están compuestos por procesos sistemáticos, que requieren aproximaciones empíricas y críticas a los fenómenos de estudio, haciendo uso creativo de datos de tipo cuantitativos y cualitativos, procurando su integración y discusión dialógica. (Hernández & Mendoza, 2008).

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental según lo explicado por Hernández, Fernández & Baptista, (2014), quienes manifiestan que una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables de estudio; lo que hace esta investigación es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto determinando los comportamientos de la misma. La investigación es transversal porque se realiza en un tiempo y muestra determinada y correlacional simple porque se busca encontrar la relación entre las dos variables. Esta investigación compara y correlaciona datos cuantitativos y cualitativos en la fase de resultados usando un diseño de triangulación concurrente.

## **2.2. Operacionalización de variables:**

### **Variable dependiente**

Retención de talento Humano: “Es un proceso que consta de generar permanencia del talento humano y sus competencias laborales, por compromiso, manteniendo al personal incentivado” Prieto (2013)

### **Variable independiente**

Salario Emocional: Es aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa (Gómez, 2011, p.23)



### 2.3. Matriz de sistematización

Tabla 1  
Matriz de Sistematización

Fuentes Categorías Preguntas	Trabajadores	Directivo de la empresa (Jefatura)	Revisión literaria
	Cuestionario	Entrevista por pautas	Análisis de datos
Marco Normativo			
Ley General de Trabajo del Perú (2006) Condiciones laborales	X	X	Ley General de Trabajo del Perú (2006) establece en el artículo 322 que: El empleador promueve la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en forma integrada a la gestión de la empresa. El trabajador tiene derecho a que en el centro de trabajo donde labora se promuevan condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mentalmente.
Marco referencial			
Título de la Tesis: Medición del impacto del salario emocional. (Alcalá, & Suarez, 2013)	X	X	El salario emocional como estrategia de retención tiene un impacto directo sobre los ingresos de la empresa y a su vez sobre la disminución de los llamados costos ocultos de la rotación (Costos de retiro, costos de remplazo y costos de capacitación).
Marco teórico			

<p>Teoría de los dos factores de la motivación Herzberg (1954)</p> <p>Teoría del salario emocional según Gómez (2011)</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Frederick Herzberg (1954) plantea la teoría de los dos factores de la motivación, que plantea la consideración de elementos que generan satisfacción laboral, naturaleza del trabajo, reconocimiento, oportunidades de promoción y responsabilidad.</p> <p>Herzberg (1954) no incluye el elemento remuneración dentro de este grupo de factores, sin embargo, este autor afirma que el salario pasa a segundo plano formando parte de los factores de higiene o factores de mantenimiento. Estos son determinantes para satisfacer las necesidades laborales, así como las políticas de la empresa, las prestaciones, condiciones laborales, seguridad y relaciones interpersonales.</p> <p>El salario emocional puede ser entendido como un complemento a la retribución económica que recibe el trabajador, orientado a satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los mismos. Su propósito fundamental es impactar en forma positiva en el bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa (Gómez, 2011, p.23)</p>
<p>Marco conceptual</p>			
<p>Compañerismo</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Soler (2015), dentro del área existe una “necesidad de crear lazos entre personas que trabajan juntas, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral. Las relaciones laborales son de mera importancia y de ahí nace el concepto de compañerismo (p.45).</p>

Conciliación trabajo - familia	X	X	Francisco Gay (2006) nos explica que se trata de encontrar una herramienta que aporten satisfacciones a las necesidades de los colaboradores. Por tanto, es preciso, en primer lugar, conocer esas necesidades. Con esta premisa, no sirve a portar satisfactores a necesidades inexistentes, o no identificadas como tales, o aquellas que lo fueron pero que ya no lo son. Como ejemplo, una empresa que mantiene dotación para beca de estudios para los hijos de los empleados, con una planilla cuya necesidad más bien se polariza a la atención de personas mayores dependientes (p. 3).
Retención de personal	X	X	“Es un proceso que consta de generar permanencia del talento humano y sus competencias laborales, por compromiso, manteniendo al personal incentivado” Prieto (2013)
Dimensión Interna	X	X	Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, & Ríos, (2017) nos dice que esta dimensión se debe caracterizar por ser: Transparencia informativa: especialmente valorada por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización. Participación: a la comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindible cuando se quiere establecer una relación (...) y el beneficio mutuo: las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas espera obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y progresar, no solo en lo económico, sino también en lo social y medioambiental de forma equilibrada (Dimensiones 2010-2019).

Dimensión Externa	X	X	<p>Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, &amp; Ríos, (2017) nos indica Se caracteriza por centrarse en el clima laboral, que se desarrolla a través de las constantes acciones de toda la persona y, a su vez, está influida por cada una de las relaciones que se llevan a cabo en el campo laboral: entre compañeros, entre empleador y trabajador, entre personas cercanas, etc. En esta se manifiesta los reconocimientos que se han ganado los empelados comprometidos por mantener una buena relación entre su área de trabajo, empleador y compañeros</p>
-------------------	---	---	---

Fuente: Dra. Ana María Soledad Ramírez y Alejandro Caballero (2019)

## 2.4.Población, muestra y muestreo

### 2.4.1. Población

Según López (2014) la población es el conjunto de sujetos que poseen las características de la investigación, es decir, intervienen las variables. La presente investigación reconoce como población al personal empleado de la empresa COAG S.A.C de 30 personas durante el año 2019.

Tabla 2  
*Distribución de la población de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon Lima 2019*

POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	Mujer	Hombre	
Empleado de Campo	0	25	25
Empleado de Oficina	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>30</b>

Fuente: Registro de trabajadores de la empresa COAG S.A.C.

### 2.4.2. Unidad de Análisis

Conformado por los empleados y la gerencia general de la empresa COAG SAC en el proyecto Oyon,

#### Criterios de inclusión

- Trabajadores empleados de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon, 2019.
- Trabajadores empleados de ambos sexos de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon, 2019.
- Funcionarios de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon, 2019.

#### Criterios de exclusión

- Trabajadores obreros de la empresa COAG S.A.C en el proyecto Oyon, 2019.

### 2.4.3. Muestra

La muestra es de tipo censal, según López (2014) indica que la muestra es el total de la población, debido a que es de fácil acceso para el investigador en relación a la técnica de recolección de datos.

Para el enfoque cuantitativo la muestra considerada fue de 30 trabajadores empleados que laboran en el área de campo y de oficina y para el enfoque cualitativo se consideró como muestra a 01 directivo de la empresa.

#### Muestra de enfoque cuantitativo

Tabla 3  
*Muestra del enfoque cuantitativo*

POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	Mujer	Hombre	
Empleado de Campo	0	25	25
Empleado de Oficina	1	3	4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>29</b>

Fuente: Registro de trabajadores de la empresa COAG S.A.C.

#### Muestra de enfoque cualitativo

Tabla 4  
*Muestra del enfoque cuantitativo*

POBLACIÓN	GÉNERO		TOTAL
	Mujer	Hombre	
Empleado de Campo	0	0	0
Empleado de Oficina	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Registro de trabajadores de la empresa COAG S.A.C.

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la recopilación de recopilación de los datos que provienen de las variables de estudio: Salario emocional y retención del talento humano en la empresa COAG S.A.C – proyecto Oyon, durante su aplicación se consideró las técnicas e instrumentos siguientes:

### 2.5.1. Técnicas

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), las técnicas y recolección de datos reside en un grupo de interrogaciones en relación a una serie de variables a calcular. Según estos autores, se utilizó dos tipos de técnicas: entrevistas y encuestas. Por lo que se realizó trabajo de campo para la recolección de datos primarios que fueron analizados en la presente investigación.

Por otra parte, se realizó una investigación documental delimitado por 4 marcos: normativo, referencial, teórico y conceptual. Cada uno de ellos permitió analizar aspectos fundamentales que delimitaron las variables e indicadores.

Tabla 5  
*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Descripción</b>
Encuesta	Cuestionario	Cuestionario aplicado a los empleados administrativos de la empresa
Entrevista	Guía de entrevista	Entrevista aplicada al gerente general

### 2.5.2. Instrumentos

**Cuestionario:** Ha sido diseñado con 19 preguntas cerradas con respuestas ajustadas a una escala tipo Likert. La finalidad del instrumento es identificar qué tanto conocen los empleados de la empresa sobre cada una de las variables y sus dimensiones; a saber, Salario emocional y retención de talento.

Para la variable salario emocional se indagó sobre las dimensiones condiciones laborales, compañerismo y conciliación familia- trabajo; mientras que para la variable Retención de talento, se incluyeron las dimensiones internas y externas, reunidas en 7 preguntas que abordan los principales indicadores de las dimensiones seleccionadas para la variable.

También se incluyeron preguntas que profundizan cada uno de los marcos de la investigación: Normativo, Referencial, Teórico y Conceptual. El cuestionario fue aplicado a 30 Trabajadores empleados de la empresa durante el mes de noviembre de 2019.

**Guía de entrevista:** La guía de entrevista consiste en 8 preguntas abiertas, que responden a los marcos Normativo, Referencial, Teórico y Conceptual, previamente definidos. Con este instrumento se busca conocer en qué medida se aplican estrategias de salario emocional que favorezcan la retención de personal en la empresa.

La entrevista se realizó al representante legal de la empresa, Sr. Daniel Avalos, durante el mes de diciembre de 2019, tal como consta en la transcripción y el consentimiento de entrevista incluidos en los anexos del presente trabajo.

### **2.5.3. Validez del instrumento**

La validación de los instrumentos fue realizada por el experto Dr. Manuel Grados Vásquez, a quien se entregó 1 instrumento tipo cuestionario de 19 preguntas y 1 instrumento tipo guía entrevista que constó de 8 preguntas.

Los Instrumentos fueron diseñados para recopilar información de las variables en estudio, se validó a juicio de experto; concluyendo que los instrumentos son excelentes para la aplicación y desarrollo del proyecto. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) indican que la validez a través de expertos permite la evaluación de las variables del estudio, los autores lo denominan voces calificadas.



#### **2.5.4. Confiabilidad**

La confiabilidad de un aspecto fundamental para garantizar que el instrumento tenga un grado de replicación entre los sujetos, cuestión de producir datos similares entre los encuestados. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) consideran que se debe aplicar el Alfa de Cronbach en los instrumentos utilizados en la investigación.

El Alfa de Cronbach permite verificar la homogeneidad y la correlación entre cada ítem que terminan siendo cada pregunta del instrumento de recolección de datos tipo encuesta. Entre más se acerca el valor del Alfa de Cronbach a 1 más homogéneo es el instrumento, lo que resulta un buen indicador.

Para el caso del instrumento tipo encuesta de esta investigación, el Alfa de Cronbach dio como resultado 0,792 al calcularlo con una prueba piloto compuesta por 7 personas; este valor es reconocido por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) como garantía de la confiabilidad del instrumento (Ver anexo 4).

#### **Criterio de confiabilidad valores**

<u>Criterio</u>	<u>Valores</u>
• No es confiable	-1 a 0
• Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
• Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
• Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
• Alta confiabilidad	0.9 a 1

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de confiabilidad, se puede afirmar que el instrumento cuenta con una “fuerte confiabilidad” para ser utilizado en la investigación.

## **2.6. Procedimiento**

La recolección de datos en la variable a estudiar se procesó para SPSS 25.0, las tablas estadísticas se realizaron para obtener porcentaje por cada clase de la variable independiente y dependiente.

La construcción de la investigación se basó en la definición de marco normativo, referencial, teórico y conceptual que extrajo los parámetros para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos. Cada uno de los ítems de la encuesta y la entrevista corresponde a cada uno de los marcos para posteriormente ser analizados bajo estos parámetros.

La aplicación de la encuesta y la entrevista se realizaron bajo condiciones propicias de confianza y tranquilidad de los participantes. Todo esto con la finalidad de crear un ambiente que permita el suministro de datos confiables para la investigación. Para el caso del análisis de datos, también se tomaron en cuenta los marcos normativos, referenciales, teóricos y conceptual.

## **2.7. Método de análisis de datos**

### **2.7.1. Estadística descriptiva**

Para el análisis descriptivo se elaboró una tabla de distribución de frecuencias con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a trabajadores empleados de la empresa. Posteriormente, se procedió a crear las categorías de análisis requeridas para cada una de las secciones del instrumento, lo que requirió agrupar y crear variables.

Los resultados se presentan en frecuencia absoluta y porcentajes, con la finalidad de obtener una visión general del comportamiento de las variables seleccionadas. Para la presentación, se crearon tablas resumen y figuras para cada una de las secciones que conforman la encuesta aplicada, empleando para esto el software estadístico SPSS 25.0. Esta información está disponible en el Capítulo III.

### **2.7.2. Análisis cualitativo**

En cuanto al procesamiento de la entrevista realizada al representante legal de la empresa, se procedió a la elaboración de una matriz en la que se transcribieron

las respuestas obtenidas y las principales categorías de análisis, que permitieron avanzar en la triangulación con los marcos contemplados en la investigación y los resultados de la encuesta aplicada. Dicha matriz está disponible en los anexos de la investigación (Ver anexo 3).

### **2.7.3. Matriz de triangulación**

Para análisis de datos de tipo mixto fue preciso emplear la estrategia de triangulación de datos, que se centra en la contratación de visiones o enfoques a partir de los datos recopilados en los distintos instrumentos o fuentes seleccionadas. Esta estrategia busca integrar enfoques cuantitativos y cualitativos, para una mejor comprensión del fenómeno que se aborda.

En este caso se creó una matriz de triangulación que incluyó los resultados del cuestionario, la entrevista y la revisión literaria realizada, lo que permitió avanzar en la elaboración de conclusiones preliminares para cada uno de los marcos seleccionados para la investigación. La matriz de triangulación está disponible en el capítulo III de resultados (Ver tabla 14).

## **2.8.Aspectos éticos**

En el presente estudio se respetó la identidad de cada uno de los encuestados, toda la información es de uso académico para el fortalecimiento de la generación de conocimiento a través de nuevas metodologías.

Toda la investigación se realizó con el consentimiento de los involucrados, la empresa estuvo de acuerdo en la realización del estudio para encontrar mejoras dentro de sus procesos relacionados con el salario emocional y la retención de talento humano. Los principios éticos que fundamentaron esta investigación se consolidaron en la preservación de la información, además de que su uso debe solo es con fines confidenciales y para causar impacto positivo en la empresa y sus trabajadores.

En todo momento, se tuvo presente durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos las recomendaciones de Hernández & Mendoza (2008), en donde el entrevistado y encuestado no tuviesen perturbaciones que incidieran sobre sus

respuestas, así como brindarle confianza sobre la utilización de la información posteriormente.

### III. RESULTADOS

Una vez aplicado los cuestionarios a trabajadores de la empresa y realizada la guía de entrevista al directivo de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados.

#### 3.1. Comportamiento de la variable Salario Emocional

Tabla 6  
*Situación Salario Emocional*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Deficiente	26	86,7	86,7
Regular	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

En el caso de la variable salario emocional, consultada a partir del instrumento tipo cuestionario aplicada a los trabajadores empleados de la empresa de construcción COAG S.A.C en, los resultados evidencian que el 86% de los consultados consideran que la situación del salario emocional es deficiente, mientras que el 13.3% considera que es regular. Es importante agregar que se mantuvo la escala valorativa implementada en el instrumento: 1= mala; 2=deficiente; 3=regular; 4= buena.

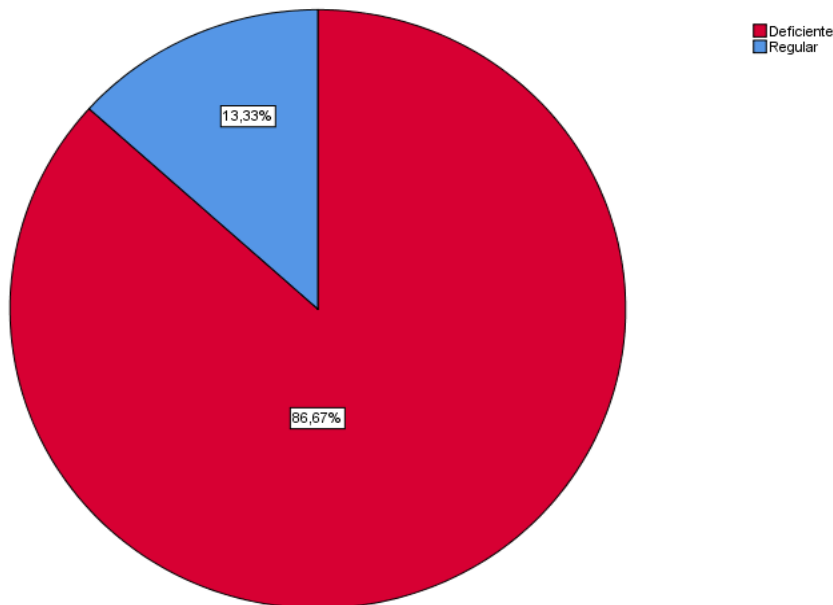


Figura 1 *Situación Salario Emocional*

Fuente: Resultado de la tabla 6

A continuación, se presentan los resultados en forma detallada para cada uno de las dimensiones que se reconocieron para esta variable.

### 3.2. Marco normativo

Tabla 7

*Conocimiento de las obligaciones por ley sobre condiciones de trabajo*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Poco	12	40,0	40,0
Suficiente	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

Según los resultados obtenidos podría decirse que, por parte de los trabajadores de la empresa, no existe una adecuada información respecto a las condiciones que establece la normativa peruana en cuanto a las condiciones apropiadas de trabajo. El 60% de los entrevistados alega conocer suficiente la normativa, mientras que el otro 40% acepta que conoce sobre la misma.

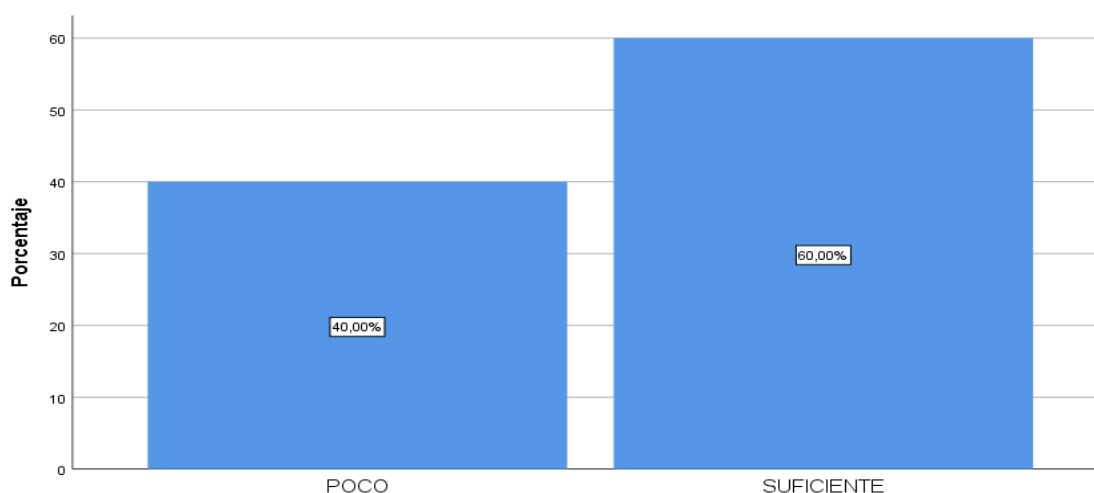


Figura 2 *Conocimiento de las obligaciones por ley sobre condiciones de trabajo*

Fuente: Resultado de la tabla 7

### 3.3. Marco referencial

Tabla 8  
*Beneficios de implementar estrategias de Salario Emocional*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Poco	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

La totalidad de los encuestados (100%) conoce poco sobre los beneficios de implementar estrategias de salario emocional para la retención de talentos e ingresos de la empresa.

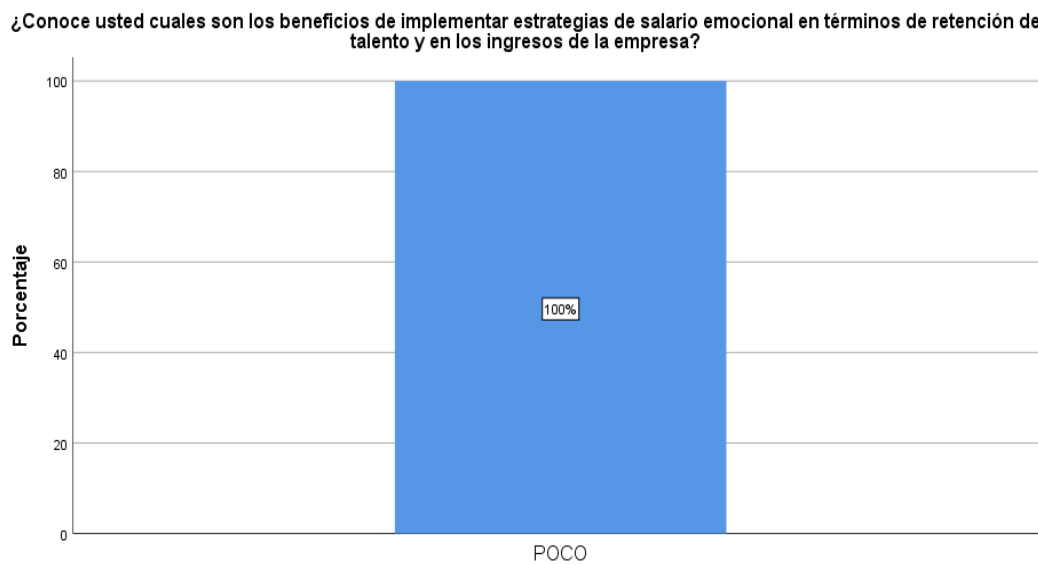


Figura 3 *Beneficios de implementar estrategias de Salario Emocional*

Fuente: Resultado de la tabla 8

### 3.4. Marco Teórico

Tabla 9  
*Condiciones Laborales*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Regular	16	53,3	53,3
Bueno	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

Considerando las condiciones laborales de la empresa, a partir de la encuesta realizada, es posible afirmar que son consideradas como regulares por parte de los empleados, agrupando indicadores como materiales e infraestructura disponibles para trabajar, horarios flexibles, compensaciones de horas extras y compensaciones no remunerativas.

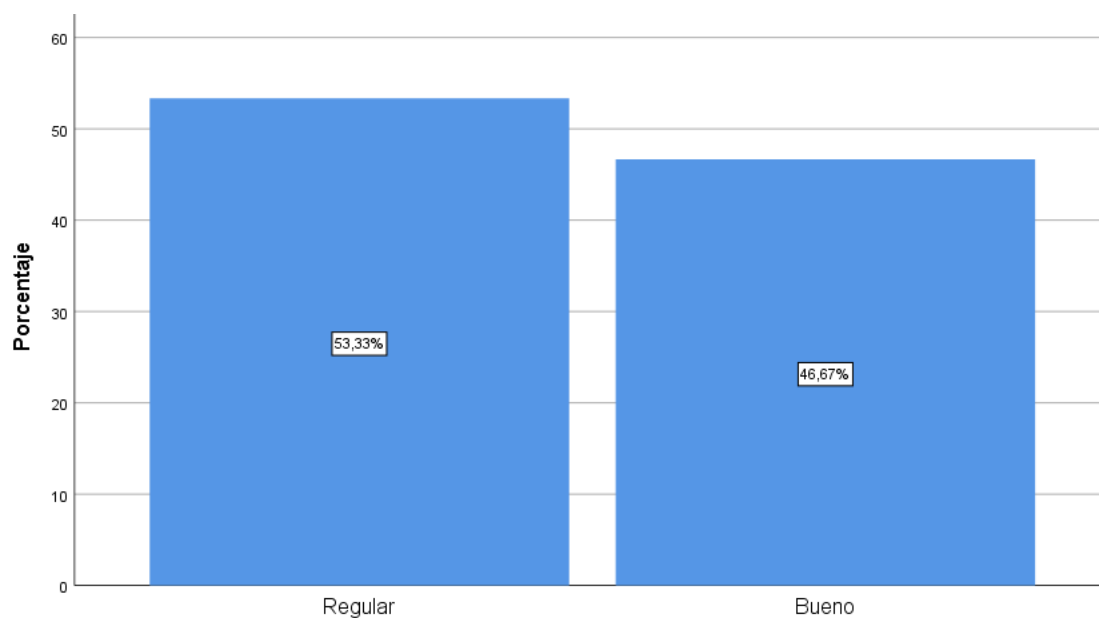


Figura 4 *Condiciones Laborales*

Fuente: Resultado de la tabla 9



### 3.5. Salario Emocional, Dimensión compañerismo

Tabla 10  
*Compañerismo*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Deficiente	26	86,7	86,7
Regular	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

En el caso de la dimensión compañerismo, de la variable Salario Emocional, la percepción de los empleados es que la situación es deficiente, con un 86,67% de los encuestados; mientras que poco más del 13% considera que es regular. Es preciso mencionar que esta dimensión abarca indicadores como el conocimiento sobre las actividades que promueve la empresa para fortalecer las relaciones interpersonales, estrategias de comunicación con sus empleados y la frecuencia de la comunicación en los espacios de trabajo.

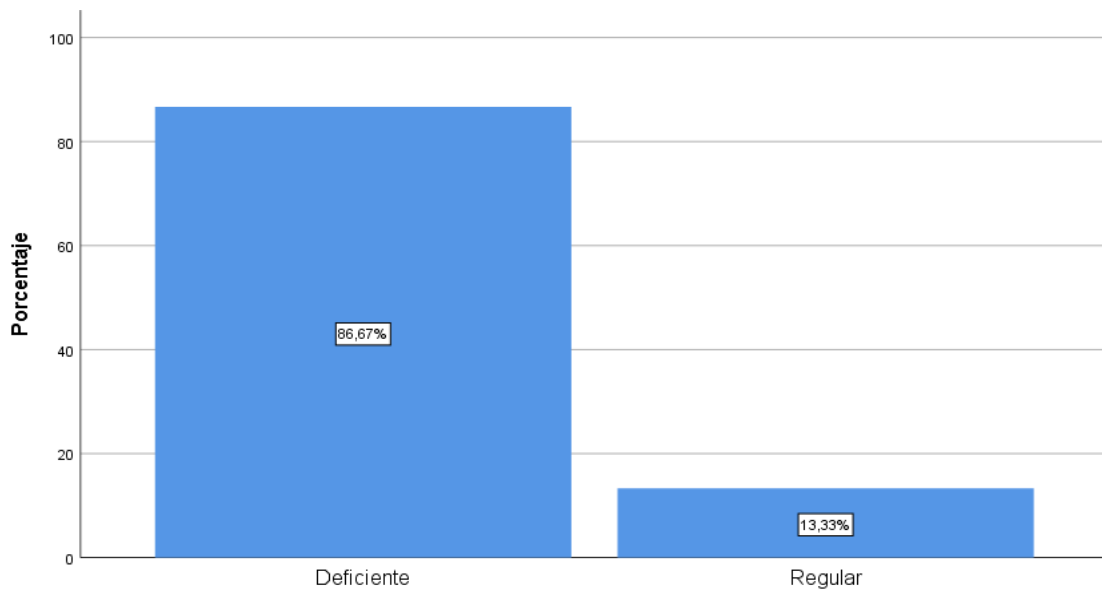


Figura 5 *Compañerismo*

Fuente: Resultado de la tabla 10

### 3.6. Salario emocional, Dimensión Conciliación trabajo-familia

Tabla 11  
*Familia y trabajo*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Malo	8	26,7	26,7
Deficiente	22	73,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

En cuanto a la dimensión conciliación trabajo y familia, se consultó a los encuestados si estaban al tanto de las estrategias de la empresa en este sentido, así como de estrategias para el apoyo o asesoramiento al empleado y para el cuidado de los familiares de los trabajadores. El resultado evidencia que 22 entrevistados afirman que la intervención de la empresa en este sentido es deficiente, lo que equivale al 73% de la muestra; seguido por 5 personas que la consideran mala (26,67%)

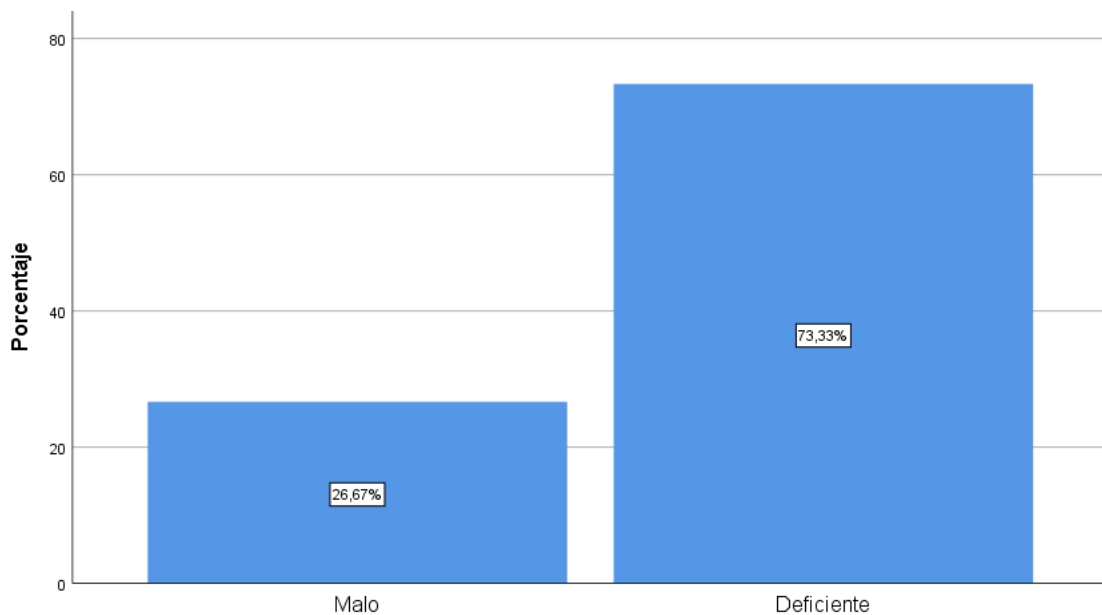


Figura 6 *Familia y trabajo*

Fuente: Resultado de la tabla 11

### 3.7. Comportamiento de la variable Retención de Talento Humano

Tabla 12  
*Retención de talento humano*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Deficiente	3	10,0	10,0
Regular	24	80,0	90,0
Bueno	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta evidencian que la percepción en cuanto a la variable retención de talento humano es regular para la gran mayoría de los trabajadores consultados, ocupando el 80% de la muestra. El 20% restante se distribuye en partes iguales (10% c/u) entre las categorías deficiente y bueno.

La variable Retención de talento humano contempla dos dimensiones: factores internos y externos, cuyo comportamiento puede apreciarse detalladamente a continuación.

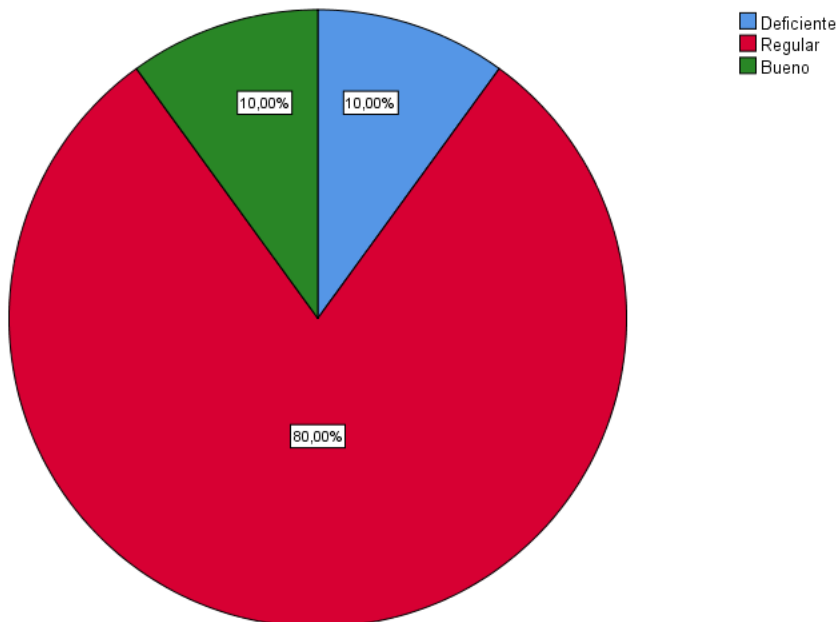


Figura 7 *Retención de talento humano*

Fuente: Resultado de la tabla 12

### 3.8. Retención de talento humano, Dimensión Interna

Tabla 13  
*Dimensión Interna*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Deficiente	3	10,0	10,0
Regular	25	83,3	93,3
Buena	2	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

Para la variable retención de talento humano, se consideró la dimensión interna, que corresponde a los aspectos que afectan directamente al trabajador, entre los cuales se consultó respecto a las oportunidades que ofrece la empresa, las formas de reconocimiento, las políticas de motivación que implementa la empresa y el reconocimiento del desempeño laboral. El resultado evidencia que el 83,3% de los encuestados consideran que la situación es regular, mientras que un 10% la identifica como deficiente y tan solo el 6,67 % considera que es buena.

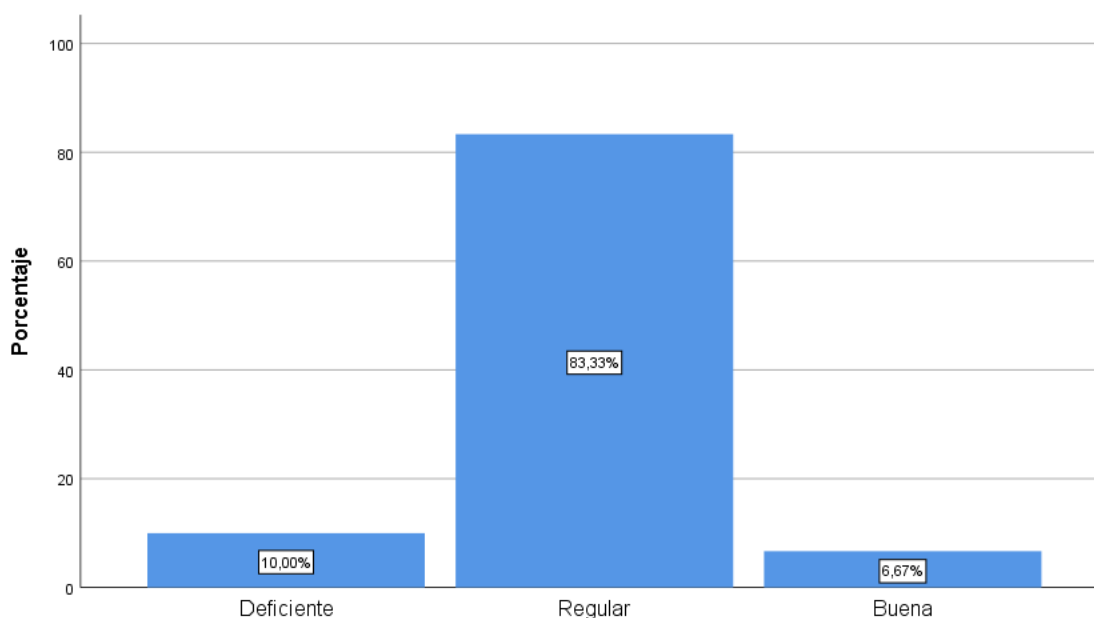


Figura 8 *Dimensión Interna*

Fuente: Resultado de la tabla 13

### 3.9. Retención de talento humano, Dimensión Externa

Tabla 14  
*Dimensión Externa*

Nivel	Frecuencia	%	% acumulado
Mala	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumentos de recopilación de información.

En cuanto a la dimensión externa de la variable, podemos observar en la gráfica anterior cómo la totalidad de la muestra seleccionada identificó mala la situación de la dimensión externa de la variable retención de talento humano. Esta dimensión abarca aspectos como clima organizacional satisfactorio, el reconocimiento de la empresa en su entorno y la existencia de mejores oportunidades por parte de otras empresas en el sector construcción.

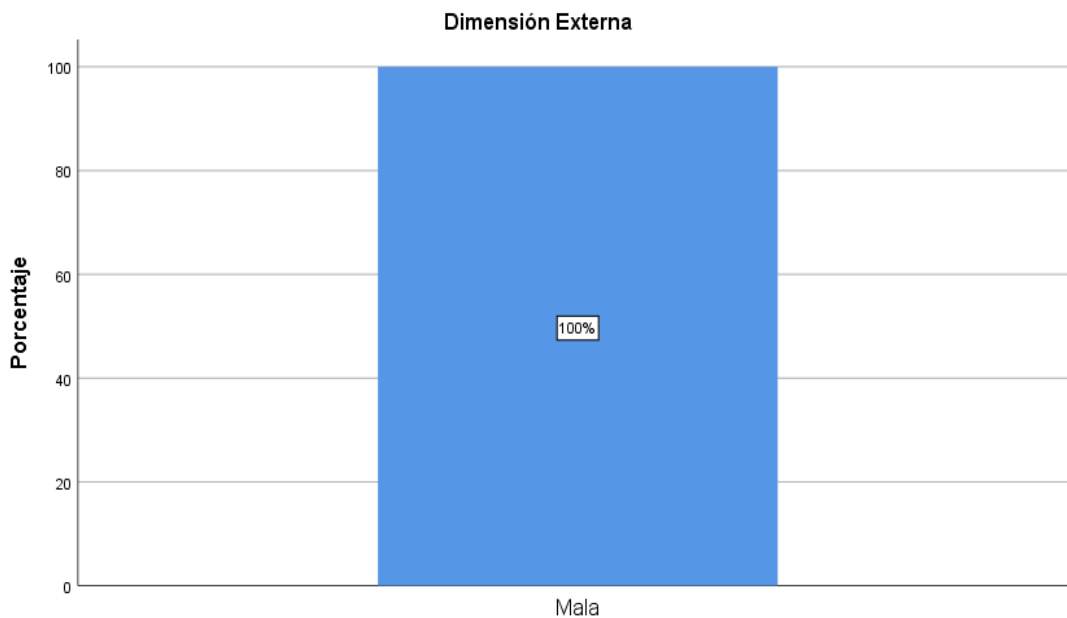


Figura 9 *Dimensión Externa*

Fuente: Resultado de la tabla 14

### 3.10. Matriz de triangulación de la información de investigación

Tabla 15

*Matriz de triangulación de la información de investigación*

Fuentes Constructo	Cuestionario a los Trabajadores	Entrevista por pautas al representante legal	Revisión literaria	Conclusiones
Marco Normativo				
Ley General de Trabajo del Perú (2006) Condiciones laborales	El 60% de los entrevistados alega conocer suficiente la normativa, mientras que el otro 40% acepta que conoce poco sobre la misma.	Si, cumple las normativas establecidas por ley, estableciendo para proteger y salvaguardar los derechos de los trabajadores	Ley General de Trabajo del Perú (2006) establece en el artículo 322 que: El empleador promueve la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo en forma integrada a la gestión de la empresa. El trabajador tiene derecho a que en el centro de trabajo donde labora se promuevan condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mentalmente.	En el caso del marco normativo, los encuestados reportaron que el 40 % conoce poco sobre la Ley General de Trabajo del Perú (2006). Esta indica que el empleador tiene que garantizar condiciones de trabajo dignas que permitan un estado de vida saludable, física y mental del trabajador. Por otra parte, el directivo de la empresa expresó que la normativa nacional es aplicada en beneficio del trabajador.

Marco referencial				
<p>Título de la Tesis: Medición del impacto del salario emocional. (Alcalá, &amp; Suarez, 2013)</p>	<p>La totalidad de los encuestados (100%) conoce poco sobre los beneficios de implementar estrategias de salario emocional para la retención de talentos e ingresos de la empresa.</p>	<p>Se aplican los benéficos obligatorios según ley.  No tiene políticas de salario emocional adicional a las establecidas por ley por falta de presupuesto.</p>	<p>El salario emocional como estrategia de retención tiene un impacto directo sobre los ingresos de la empresa y a su vez sobre la disminución de los llamados costos ocultos de la rotación (Costos de retiro, costos de remplazo y costos de capacitación).</p>	<p>Para el caso del marco referencial de la investigación, los resultados indican que el salario emocional tiene impacto sobre los ingresos de la empresa, por lo que genera beneficios para todas las partes involucradas (Alcalá, &amp; Suarez, 2013). Para el caso de los trabajadores encuestados, todos revelaron no conocer los beneficios de implementar estrategias de salario emocional en términos de retención de talento y en los ingresos de la empresa.  Sin embargo, la entrevista arrojó un dato fundamental; y es que la empresa cumple con la norma, tal como se indicó anteriormente, pero no otorga beneficios adicionales como el caso de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS). Este hecho es atribuido por el directivo</p>

				de la empresa entrevistado, a las características de la obra, es un trabajo pequeño que tiene un presupuesto limitado.
Marco teórico				
Teoría de los dos factores de la motivación Herzberg (1954)	Considerando las condiciones laborales de la empresa, a partir de la encuesta realizada, es posible afirmar que son consideradas como regulares por parte de los empleados, agrupando indicadores como materiales e infraestructura disponibles para trabajar, horarios flexibles, compensaciones de horas extras y compensaciones no remunerativas.	Actualmente solo se aplica compensación de horas extras.  No se aplica horarios flexibles por la poca mano de obra con la que contamos.	Frederick Herzberg (1954) plantea la teoría de los dos factores de la motivación, que plantea la consideración de elementos que generan satisfacción laboral, naturaleza del trabajo, reconocimiento, oportunidades de promoción y responsabilidad.  Herzberg (1954) no incluye el elemento remuneración dentro de este grupo de factores, sin embargo, este autor afirma que el salario pasa a segundo plano formando parte de los factores de higiene o	La empresa cumple estrictamente lo necesario exigido por la ley, sin otro estímulo reportado durante esta investigación. Los trabajadores, a través de las dimensiones definidas en el marco conceptual expresan su desconocimiento sobre temas como salario emocional y retención de talento humano.  Herzberg (1954) asegura que las condiciones laborales, seguridad, prestaciones y relaciones interpersonales forman los cimientos de los factores que le brindan satisfacción laboral al trabajador. En este sentido, la presente investigación obtuvo que el 53,3 % de los encuestados reporta que las condiciones laborales son Regulares,
Teoría del salario emocional según Gómez (2011)	El 53% de los empleados reportaron que las condiciones laborales en general son regular y el 46,6% indican que es bueno.			



			<p>factores de mantenimiento. Estos son determinantes para satisfacer las necesidades laborales, así como las políticas de la empresa, las prestaciones, condiciones laborales, seguridad y relaciones interpersonales.</p> <p>El salario emocional puede ser entendido como un complemento a la retribución económica que recibe el trabajador, orientado a satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los mismos. Su propósito fundamental es impactar en forma positiva en el bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa (Gómez, 2011, p.23)</p>	<p>mientras que el 46,6 % señalan que son buenas las condiciones laborales</p>
--	--	--	--	--

Marco conceptual				
Compañerismo	En el caso de la dimensión compañerismo, de la variable Salario Emocional, la percepción de los empleados es que la situación es deficiente, con un 86,67% de los encuestados; mientras que poco más del 13% considera que es regular	Se realiza una reunión para celebrar los cumpleaños de los trabajadores y para fortalecer la integración entre los trabajadores (líder – liderado)	Soler (2015), dentro del área existe una “necesidad de crear lazos entre personas que trabajan juntas, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral. Las relaciones laborales son de mera importancia y de ahí nace el concepto de compañerismo (p.45).	Básicamente los trabajadores de la empresa reconocen que el compañerismo en su espacio laboral no es el mejor. Este resultado señala que no existen lazos entre las personas dentro de la empresa, por lo que no hay compañerismo según Soler (2015).
Conciliación trabajo - familia	El resultado evidencia que 22 entrevistados afirman que la intervención de la empresa en este sentido es deficiente, lo que equivale al 73% de la muestra; seguido por 5 personas que la consideran mala (26,67%)	Cumplimos con lo básico que es el ESSALUD para el trabajador y su familia por temas de presupuesto. No contamos con beneficios alternos por temas de presupuesto.	Francisco Gay (2006) nos explica que se trata de encontrar una herramienta que aporten satisfacciones a las necesidades de los colaboradores. Por tanto, es preciso, en primer lugar, conocer esas necesidades. Con esta premisa, no sirve a portar satisfactores a necesidades inexistentes, o no identificadas como tales,	Para el caso del salario emocional y su dimensión conciliación trabajo - familia, el 73% de los encuestados indica que es deficiente. Tan solo un 26,7% reporta que es malo. Conciliando este resultado con la entrevista realizada durante esta investigación al directivo de la empresa, el cual indica que no hay beneficios alternos a los especificados por la ley, por lo que la empresa no ofrece la

			o aquellas que lo fueron pero que ya no lo son. Como ejemplo, una empresa que mantiene dotación para beca de estudios para los hijos de los empleados, con una planilla cuya necesidad más bien se polariza a la atención de personas mayores dependientes (p.3).	identificación de necesidades que satisfagan las necesidades de sus colaboradores Francisco Gay (2006)
Retención de personal	Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta evidencian que la percepción en cuanto a la variable retención de talento humano es regular para la gran mayoría de los trabajadores consultados, ocupando el 80% de la muestra. El 20% restante se distribuye en partes iguales (10% c/u) entre las categorías deficiente y bueno.	El nivel de rotación es alto en la empresa y no se cuenta con una estrategia definida para retener al personal.	“Es un proceso que consta de generar permanencia del talento humano y sus competencias laborales, por compromiso, manteniendo al personal incentivado” Prieto (2013)	Los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento sobre el salario emocional y la retención de personal. De igual forma, el asesor legal indica que la empresa se restringe a los beneficios mínimos de ley. Por otra parte, la empresa no tiene presupuesto para desarrollar acciones respecto al salario emocional.

<p>Dimensión Interna</p>	<p>El resultado evidencia que el 83,3% de los encuestados consideran que la situación es regular, mientras que un 10% la identifica como deficiente y tan solo el 6,67 % considera que es buena.</p>	<p>Se practica la comunicación y el reconocimiento por un buen resultado en todos los niveles de trabajadores y se realiza en forma abierta para que todos los trabajadores estén informados.</p>	<p>Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, &amp; Ríos, (2017) nos dice que esta dimensión se debe caracterizar por ser:          Transparencia informativa: especialmente valorada por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización.          Participación: a la comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindible cuando se quiere establecer una relación (...) y el beneficio mutuo: las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas espera obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y</p>	<p>Para el caso de la retención de talento humano en su dimensión interna, los resultados indican que es 83% regular, este resultado engloba lo mencionado por Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, &amp; Ríos, (2017) en cuanto a la importancia de la comunicación en el espacio de trabajo. La comunicación resulta fundamental como elemento de cohesión entre los trabajadores, logrando incidir favorablemente en el incremento de la productividad y reducir la rotación de personal en la empresa.</p>
--------------------------	--	---	---	--

			<p>progresar, no solo en lo económico, sino también en lo social y medioambiental de forma equilibrada (Dimensiones 2010-2019).</p>	
<p>Dimensión Externa</p>	<p>La totalidad de la muestra seleccionada identificó mala la situación de la dimensión externa de la variable retención de talento humano</p>	<p>Por ser una obra de corta duración y presupuesto limitado no cuentan por ahora con un distintivo muy marcado en comparación con otras empresas del mismo rubro, sin embargo considero que nos enfocamos en el trato apropiado y dar oportunidad de aprendizaje a nuestros colaboradores.</p>	<p>Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, &amp; Ríos, (2017) nos indica Se caracteriza por centrarse en el clima laboral, que se desarrolla a través de las constantes acciones de toda la persona y, a su vez, está influida por cada una de las relaciones que se llevan a cabo en el campo laboral: entre compañeros, entre empleador y trabajador, entre personas cercanas, etc. En esta se manifiesta los reconocimientos que se han ganado los empelados comprometidos por mantener una buena</p>	<p>Los encuestados reportaron en un 100% que es mala. Esta dimensión según Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, &amp; Ríos, (2017) se refiere al clima laboral, motivación y reconocimiento, dando lugar a que la empresa no se posicione como un lugar atractivo para trabajar en la localidad.</p>

			relación entre su área de trabajo, empleador y compañeros	
--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

#### **IV. DISCUSIONES**

En esta parte se explican los resultados hallados contrastándolos con los marcos normativos, referencial, teórico y conceptual.

Referente al marco normativo, encontramos que el 60% de los empleados alegan conocer suficiente la normativa, mientras que el 40% conoce poco sobre la Ley General de Trabajo del Perú (2006). Así mismo, el representante legal de la empresa expresó que cumplen las normativas establecidas por ley, las cuales salvaguardan los derechos de los trabajadores. Si bien es cierto la Ley General de Trabajo del Perú (2006) establece en el artículo 322 que: El empleador promueve la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo de forma integrada a la gestión de la empresa, el trabajador tiene derecho a que en el centro de trabajo donde labora se promuevan condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mentalmente, sin embargo, esta ley regula aspectos muy generales, no llegando a la totalidad del salario emocional en donde se desarrollan programas como línea de carrera, planes de sucesión, horarios flexibles, capacitación según el interés de los colaboradores, planes de seguro privado EPS. Este tipo de compensación no monetaria buscan una identificación y generan una fidelidad del colaborador con la organización (Gómez, 2011).

Para el caso del marco referencial, los trabajadores en su totalidad indican poco conocimiento sobre los beneficios de implementar estrategias de salario emocional en términos de retención de talento en la organización. Por otro lado, el representante legal reconoce que cumplen con las normas establecidas por ley, pero no cuentan con políticas que incentiven el salario emocional en la organización y atribuye esta deficiencia a un presupuesto limitado del proyecto. Es importante recalcar que el salario emocional como estrategia de retención tiene un impacto directo sobre los ingresos de la empresa y a su vez sobre la disminución de los llamados costos ocultos de la rotación (Costos de retiro, costos de remplazo y costos de capacitación) Alcalá, & Suarez (2013).

Con respecto al marco teórico seleccionado y los resultados obtenidos del cuestionario, la presente investigación obtuvo que el 53,3 % de los encuestados reporta que las condiciones laborales son Regulares, mientras que el 46,6 % señalan

que son buenas las condiciones laborales. Así mismo el representante legal manifiesta que brindan beneficios dentro de lo posible como la compensación de horas extras, pago de ESSALUD, implementos de seguridad, entre otros; sin embargo, le gustaría poder brindar otro tipo de compensación como por ejemplo tener un horario flexible pero la reducida mano de obra y presupuesto con la que cuentan el proyecto no le permite brindar este tipo de beneficios. Gómez (2011), indica que el salario emocional satisface necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, estas necesidades van más allá de la remuneración económica. El salario emocional mejora la productividad, incidiendo directamente en la competitividad de la empresa. Ambos instrumentos de recolección de datos de esta investigación indicaron en forma general que, tanto los directivos de la empresa como los trabajadores, desconocen las ventajas del salario emocional y su incidencia en la rotación de personal.

Otra de las herramientas teóricas que se utilizó en esta investigación fue la Teoría de los dos factores de la motivación Herzberg (1954). Esta teoría analiza los elementos motivacionales pueden generar satisfacción laboral. Se puede decir que con ésta se comienza a reconocer otros elementos importantes para el trabajador, además de la remuneración, traduciendo los beneficios laborales en productividad.

Al considerar el marco conceptual de la investigación, donde se determinan las dimensiones e indicadores de las variables de estudio, el compañerismo forma parte fundamental del salario emocional, encontrando que los encuestados indican en un 86,6% que es deficiente. Básicamente los trabajadores de la empresa reconocen que el compañerismo en su espacio laboral no es el mejor. Este resultado nos permite plasmar que no existen lazos de compañerismo entre las personas dentro de la empresa debido a la constante rotación del personal lo cual dificulta establecer lazos de compañerismo Soler (2015).

Para el caso del salario emocional y su dimensión conciliación trabajo - familia, el 73% de los encuestados indica que es deficiente. Tan solo un 26,7% reporta que es malo. Conciliando este resultado con la entrevista realizada durante esta investigación al directivo de la empresa, el cual indica que no hay beneficios alternos a los especificados por la ley, por lo que la empresa no ofrece la identificación de



necesidades que satisfagan alguna carencia y/o necesidad de sus colaboradores (Gay, 2006).

Continuando con el marco conceptual, en este caso la variable retención de talento humano, se consideraron factores internos y externos que pueden incidir en la rotación y/o permanencia del personal, obteniendo como resultado el 80% de los trabajadores encuestados indicaron que ésta es Regular. Un 10% Deficiente y el restante 10% Buena. Para el caso de la retención de talento humano en su dimensión interna, los resultados indican que es 83% regular, este resultado engloba lo mencionado por Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, & Ríos, (2017) en cuanto a la importancia de la comunicación en el espacio de trabajo. La comunicación resulta fundamental como elemento de cohesión entre los trabajadores, logrando incidir favorablemente en el incremento de la productividad y reducir la rotación de personal en la empresa.

Otra dimensión importante para la retención de talento humano es la dimensión externa. Los encuestados reportaron en un 100% que es mala. Esta dimensión según Jáuregui, Bravo, Díaz, Quilcate, & Ríos, (2017) se refiere al clima laboral, motivación y reconocimiento, dando lugar a que la empresa no se posicione como un lugar atractivo para trabajar.

En definitiva, la información recopilada muestra un escenario donde la normativa nacional parecer resultar insuficiente ante las exigencias actuales de los trabajadores, quienes, por otra parte, a pesar de conocer los beneficios establecido en la normativa, no conocen en forma suficiente las ventajas que ofrece el salario emocional a nivel individual y colectivo. De esta forma, esta investigación podrá servir como antecedente para futuras propuestas de formación sobre salario emocional a empleados, e incluso para futuras reformas de ley.

La empresa cumple estrictamente lo necesario exigido por la ley, sin otro estímulo reportado durante esta investigación. Los trabajadores, a través de las dimensiones definidas en el marco conceptual expresan su desconocimiento sobre temas como salario emocional y retención de talento humano.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. La principal conclusión de la investigación es que el salario emocional influye en la retención del talento humano en los empleados de la empresa COAG S.A.C - Proyecto Oyon - Lima, 2019.
- 5.2. Se determinó que el 60% de los trabajadores alegan conocer suficiente sobre la ley general de trabajo del Perú (2006) establecido en el artículo 322, mientras que el 40% aceptan que conocen poco sobre la misma, es decir conocen sobre las obligaciones del empleador de promover condiciones de trabajo dignas que le garanticen un estado de vida saludable, física y mental.
- 5.3. Se llegó a explicar que el empleador cumple las condiciones laborales mínimas exigidas en el marco normativo del Perú. Sin embargo, esto no abarca la totalidad de aspectos considerados en la propuesta de salario emocional.
- 5.4. Al indagar sobre los aportes del marco de referencia, se puede afirmar que la totalidad desconoce los beneficios de implementar del salario emocional, tanto para la reducción de los costos de la alta rotación de personal de la empresa, así como en la optimización de sus ingresos.
- 5.5. Se llegó a explicar que la empresa se limita a cumplir con lo mínimo establecido, debido a que no cuenta con políticas relacionadas al salario emocional ni gestión del talento humano.
- 5.6. Se determinó que el 53% de los empleados conocen sobre el marco teórico, es decir conoce sobre las condiciones mínimas requeridas en infraestructura, seguridad en el trabajo, prestaciones económicas, compensación de horas extras y compensaciones no remunerativas.
- 5.7. Se llegó a explicar que la empresa no cuenta con otros estímulos adicionales que no sean los establecidos por ley, justificando que no puede implementar programas de horarios flexibles por contar con poca mano de obra y presupuesto limitado para contratar más personal.

- 5.8. Se determinó que el 86.7% no conocen sobre el marco conceptual – dimensión compañerismo, es decir que no conocen actividades dentro de la empresa que promuevan la fortaleza de las relaciones interpersonales.
- 5.9. Se llegó a explicar que la empresa realiza reuniones mensuales para celebrar los cumpleaños y de esta forma fortalecer la integración entre los trabajadores.
- 5.10. Se determinó que el 73,3% no conocen el marco conceptual – dimensión conciliación trabaja-familia, es decir no saben de alguna estrategia de la empresa para fortalecer el vínculo familiar de los colaboradores, en referencia al cuidado o asesoría específica.
- 5.11. Se llegó a explicar que la empresa no ofrece beneficios alternos a los establecidos por ley, por lo que la empresa no ofrece la identificación de necesidades que cubran aspectos importantes para sus colaboradores.
- 5.12. Se determinó que el 83.3% conocen suficiente y el 10% conocen el marco conceptual – dimensión interna, es decir conocen algunas oportunidades y políticas de motivación de la empresa.
- 5.13. Se llegó a explicar que la empresa comunica y practica el reconocimiento a un buen trabajo realizado logrando una cohesión entre los trabajadores, favoreciendo el incremento de la productividad.
- 5.14. Se determinó que la totalidad de la muestra no conoce el marco conceptual – dimensiones externas, es decir no reconocen el clima organizacional como satisfactorio, al tiempo que la empresa no cuenta con las cualidades necesarias para sobresalir entre la competencia, en términos de contratación del mejor personal.
- 5.15. Se llegó a explicar por ser un proyecto de corta duración el presupuesto asignado para el proyecto es limitado, lo cual no les permite tener un distintivo a nivel de otras empresas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- La empresa COAG S.A.C debe establecer documentos de gestión de recursos humanos, en los cuales se establezca el salario emocional como estrategia de retención del talento humano.
- La Responsable de Recursos Humanos, debe difundir y capacitar a los empleados de la empresa sobre los documentos de gestión de recursos humanos para conocer a cabalidad las estrategias del salario emocional.
- La responsable de Recursos Humanos debe gestionar convenios con instituciones formativas que permitan brindar capacitaciones a los trabajadores agrupados según grupo de interés.
- Los Jefes de área deben establecer un cronograma de trabajo eficiente, que permita a los trabajadores tener equilibrio en su vida profesional y familiar.
- El gerente general debe generar espacios de intercambio dentro de la empresa que fomenten un espíritu de compañerismo entre los trabajadores, involucrando las diversas jerarquías concebidas en la estructura organizacional.
- El Gerente General debe establecer e implementar talleres para incrementar la confianza en la empresa, tanto por parte de trabajadores como clientes. La noción de falta de continuidad es un aspecto que afecta en este sentido, por lo que se recomienda crear mecanismos de marketing y organizacionales que le permitan consolidarse como una empresa estable en el ramo, lo que repercutirá en forma positiva en la retención de los trabajadores y en la imagen hacia los posibles clientes.

## VII. REFERENCIAS

- Acosta, K. (2012). *La Pirámide Maslow* [Versión electrónica] Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>.
- Alcalá, A. P., & Suarez, J. D. (2013). *Medición del impacto del salario emocional*. Tesis del Colegio de Estudios Superiores de Administración, Colombia.
- Barrio, M. (2017). ¿Qué es la retención de talento y para qué sirve? Entrada a blog. Recuperado de: <http://blog.sodexobeneficios.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>
- Camacaro, P. (2010). Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana [Versión Electrónica]. Caso de Aviación Militar Venezolana. Recuperado de: <http://www.eumend.net/tesis/2010/prc/>.
- 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>
- Gómez, C. R. (2011). *El Salario Emocional*, Colegio de Estudios Superiores de Administración Bogotá, Colombia.
- Gómez, R. C. (2011). *El Salario Emocional*. Bogotá: Imageprinting Ltda.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, P. (2008). *Ampliación y fundamentación de los métodos mixtos*. México DF.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill. México DF.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de: [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organiza\\_cional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organiza_cional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.
- Jáuregui, K., Bravo, C., Díaz, D., Quilcate, O., & Ríos, M. (2017). Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de Consorcio Minero Horizonte.

- Ley General del Trabajo. *Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley*. Sala de la Comisión. Perú, Lima, 7 de mayo de 2007.
- Maslow, A., & Maslow, P. A. (2015). *La Motivación. Trabajo*, 23(06)
- Mendoza, M. (2009). *Condiciones Laborales* [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://google.over-blog.es/article-28531010.html>.
- Millán (2006). *Rotación del Personal*. Tesis, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México.
- Moreno Zevallos, L. A., Seminario Contreras, F. J., & Paredes Torres, S. (2016). Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Tesis de la Universidad ESAN
- Ortega de Peña, N. (2018). *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año–2018*. Tesis de la Universidad Cesar Vallejo
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Real, Academia Española (2014). *Disquisición*. En Diccionario de la lengua española (24.a ed.) Recuperado de: <http://dle.rae.es/compa%C3%B1erismo>
- Rivero G. (2017). *Salarios Emocionales* [Versión electrónica] Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/salarios-emocionales-gustavo-rivero/253495>.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf).
- Romero, M. (2017). *Gestión del talento: atraer, retener y evitar su fuga* [Versión Digital]. Recuperado de: <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/>.
- Serkovic, G. (2018). *Enfoque Labora: las Condiciones de Trabajo*. *Diario El Peruano*. Recuperado de: [http://www.diarioelperuano.com/german/serkovic/2018\\_23](http://www.diarioelperuano.com/german/serkovic/2018_23).

Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios*. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC) (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).

Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: *salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Tesis, Universidad Católica San Pablo, Perú.

Uriarte, M. (s/f). *Todo sobre el índice de rotación de personal en un call center*. Omnia

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

La presente encuesta tiene como finalidad recoger su percepción sobre los servicios y productos ofrecidos por la empresa de construcción COAG S.A.Cen. Por favor, contestar sinceramente a las siguientes preguntas. Recuerde que la recolección de esta información es confidencial y con fines académicos.

Instrucciones: Marque con una "X" solo el número que mejor describa su experiencia en cada una de las preguntas, a partir de la siguiente escala:

1. Nada
2. Poco
3. Suficiente
4. Mucho

Nº	Ítems	NADA	POCO	SUFIC.	MUCHO
		1	2	3	4
1	¿Qué tanto conoce sobre las obligaciones que establecen las leyes nacionales a las empresas, en términos de promoción de condiciones dignas de trabajo?				
2	¿Conoce usted cuales son los beneficios de implementar estrategias de salario emocional en términos de retención de talento y en los ingresos de la empresa?				
3	¿Qué tanto conoce sobre los materiales y/o infraestructura que tiene disponibles para trabajar?				
4	¿Conoce usted la importancia de horario de trabajo flexibles para un adecuado salario emocional?				
5	¿Tiene información sobre las compensaciones por horas extras de trabajo?				
6	¿Conoce las compensaciones no remunerativas?				
	<b>Salario Emocional/Compañerismo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
7	¿Conoce usted las condiciones que propicia la empresa para fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores?				



8	¿Está al tanto de las estrategias de comunicación que realiza la empresa con sus empleados?				
9	¿Conoce usted la importancia de la frecuencia de la comunicación en los espacios de trabajo?				
<b>Salario Emocional/ Conciliación trabajo – familia</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
10	¿Está al tanto de los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores?				
11	¿Está al tanto de las estrategias de apoyo y asesoramiento que ofrece la empresa a sus empleados?				
12	¿Conoce las estrategias que implementa la empresa para el cuidado de los familiares de los trabajadores?				
<b>Retención de talento humano/Dimensión interna</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13	Conoce usted las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa				
14	¿Está al tanto de las formas que ofrece la empresa para dar reconocimiento a las habilidades de sus empleados?				
15	¿Conoce las políticas de motivación que implementa la empresa?				
16	Está usted al tanto de las estrategias de reconocimientos ofrecidos por la empresa, debido al desempeño laboral de los trabajadores				
<b>Retención de talento humano/Dimensión externa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17	¿Conoce la importancia de un clima laboral satisfactorio?				
18	¿Está al tanto del tipo de reconocimiento que posee la empresa en su entorno?				
19	¿Sabe si la empresa le brinda mejores oportunidades que otras empresas en el mismo sector de construcción?				

## **Anexo 2. Guía de entrevista**

La presente entrevista tiene como finalidad recoger su percepción sobre los servicios y productos ofrecidos por la empresa Inversiones Cimas EIRL. Por favor, contestar sinceramente a las siguientes preguntas. Recuerde que la recolección de esta información es confidencial y con fines académicos.

1. ¿Qué tanto aplica las obligaciones que establecen las leyes nacionales a las empresas, en términos de promoción de condiciones dignas de trabajo?
2. ¿Cómo políticas de la empresa aplican los beneficios y/o estrategias de salario emocional para retener el talento humano?
3. ¿Aplica las compensaciones no remunerativas para motivar como por ejemplo un horario de trabajo flexible, compensación de horas extras?
4. ¿Fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores?
5. ¿Aplican los beneficios y/o estrategias necesarias para el bienestar familiar de sus trabajadores?
6. ¿Aplican el reconocimiento de metas para motivar en sus empleados?
7. ¿Promueve un adecuado un clima laboral con sus empleados?
8. ¿Qué tanto su empresa ofrece mejores oportunidades que otras empresas en el mismo sector de construcción?

### **Anexo 3. Transcripción de entrevista realizada al directivo de la empresa**

**Título de la investigación:** Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon en Lima durante el 2019

**Objetivo general:**

- Determinar de qué manera se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa de construcción COAG S.A.C- Proyecto Oyon en la ciudad de Lima en el 2019

**Entrevista**

**Sr. Daniel Avalos**

**Representante Legal**

**PREGUNTA 1: ¿Qué tanto aplica las obligaciones que establecen las leyes nacionales a las empresas, en términos de promoción de condiciones dignas de trabajo?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Definitivamente como toda empresa nos preocupamos en aplicar según la normativa para el beneficio de los trabajadores. Considero que las normativas que el Gobierno ha ido estableciendo para proteger y salvaguardar los derechos de los trabajadores es la mejor forma para conseguir trabajadores dedicados en sus actividades.	·Si, cumple las normativas establecidas por ley.

**PREGUNTA 2: ¿Cómo políticas de la empresa aplican los beneficios y/o estrategias de salario emocional para retener el talento humano?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Si bien es cierto el salario emocional motiva a los trabajadores a ser más productivos. Este proyecto no cuenta con mucho presupuesto para aplicar un programa de salario emocional, por esta razón aplicamos algunos de los beneficios como compensación de horas extras, no contamos con beneficios sociales adicionales a las de Ley. Nos gustaría brindarles beneficios como un seguro privado "EPS" pero no es posible por el presupuesto limitado con el que cuenta la obra.	Se aplican los benéficos obligatorios según ley.  No tiene políticas de salario emocional adicional a las establecidas por ley.

**PREGUNTA 3 ¿Aplica las compensaciones no remunerativas para motivar como por ejemplo un horario de trabajo flexible, compensación de horas extras?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Definitivamente, la confianza en nuestro personal administrativo es indispensable, la realidad de este tipo de obras no nos permite tener un control exacto de la hora de ingreso o salida del personal. Existen momentos en los que quedarse pasado el horario de salida es indispensable para poder cerrar temas administrativos y es por esto que se realizan la compensación de horas extras. Sin embargo, somos conscientes que no podemos tener horarios flexibles porque somos pocos en el área administrativa y no contamos con personal que nos pueda remplazar para brindar este tipo de benéficos.	Actualmente solo se aplica compensación de horas extras.  No aplicamos horarios flexibles por la poca mano de obra con la que contamos.

**PREGUNTA 4 ¿Fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Eso depende de la realidad del proyecto, somos una empresa pequeña dedicada a realizar movimiento de tierra y perforación, pero somos una empresa subcontratista con recursos limitados por lo cual para fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores lo realizamos a través de una reunión para celebrar los cumpleaños de los trabajadores y poder fortalecer la integración entre los líderes y liderados.	Se realiza una reunión para celebrar los cumpleaños de los trabajadores y poder fortalecer la integración entre los trabajadores

**PREGUNTA 5 ¿Aplican los beneficios y/o estrategias necesarias para el bienestar familiar de sus trabajadores?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Mira tengo experiencias en otras organizaciones con estructuras más grandes y los beneficios para los familiares de los trabajadores son diversos desde la posibilidad de tener descuentos en recreación como seguros especiales para cubrir la necesidad de seguridad y salud en entidades privadas. Pero esta empresa que está en desarrollo aún no se puede implementar este tipo de beneficios razón por la cual cumplimos con lo básico que es el ESSALUD para el trabajador y su familia. No contamos con otro tipo de beneficios por falta de presupuesto.	Falta de presupuesto.  Cumplimos con lo básico que es el ESSALUD para el trabajador y su familia

**PREGUNTA 6 ¿Aplican el reconocimiento de metas para motivar en sus empleados y que estrategias usa para retener a sus empleados?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Efectivamente como buenas prácticas de comunicación que realizamos el reconocimiento de nuestros trabajadores cuando todos los meses por los buenos resultados alcanzados en el proyecto. Esto lo realizamos en las reuniones de costos y el reconocimiento es en todos los niveles de nuestros trabajadores. Considero que el reconocimiento es una forma de motivar y de retener a nuestros trabajadores, sin embargo, no contamos con una estrategia implementada por falta de presupuesto para conseguir disminuir el nivel de rotación que es alto actualmente.	Se practica la comunicación y el reconocimiento por un buen resultado en todos los niveles de trabajadores y se realiza en forma abierta para que todos los trabajadores estén informados.  El nivel de rotación es alto en la empresa y considera que el reconocimiento es la única que actualmente podemos realizar.

**PREGUNTA 7 ¿Promueve un adecuado un clima laboral con sus empleados?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Consideramos que es una piedra angular la comunicación entre los trabajadores para que los procesos se puedan realizar de la mejor forma y en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa. en cuanto al trato promovemos que este sea cordial y de respeto.	Si, se promueve un adecuado trato y comunicación.

**PREGUNTA 8 ¿Qué tanto su empresa ofrece mejores oportunidades que otras empresas en el mismo sector de construcción?**

RESPUESTA	CATEGORÍAS
Bueno, considero que el por ser una obra de corta duración y presupuesto limitado no contamos por ahora con un distintivo muy marcado en comparación con otras empresas del mismo rubro, considero que nos enfocamos en el trato apropiado y dar oportunidad de aprendizaje a nuestros colaboradores.	Bueno, considero que el por ser una obra de corta duración y presupuesto limitado no contamos por ahora con un distintivo muy marcado en comparación con otras empresas del mismo rubro, considero que nos enfocamos en el trato apropiado y dar oportunidad de aprendizaje a nuestros colaboradores.

#### Anexo 4. Fiabilidad del instrumento

##### *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,792	19

##### *Estadísticas de total de elemento*

Preguntas	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Qué tanto conoce sobre las obligaciones que establecen las leyes nacionales a las empresas, en términos de promoción de condiciones dignas de trabajo?	,780
2. ¿Conoce usted cuales son los beneficios de implementar estrategias de salario emocional en términos de retención de talento y en los ingresos de la empresa?	,794
3. ¿Qué tanto conoce sobre los materiales y/o infraestructura que tiene disponibles para trabajar?	,794
4. ¿Conoce usted la importancia de horario de trabajo flexibles para un adecuado salario emocional?	,828
5. ¿Tiene información sobre las compensaciones por horas extras de trabajo?	,824
6. ¿Conoce las compensaciones no remunerativas?	,782
7. ¿Conoce usted las condiciones que propicia la empresa para fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores?	,744
8. ¿Está al tanto de las estrategias de comunicación que realiza la empresa con sus empleados?	,742
9. ¿Conoce usted la importancia de la frecuencia de la comunicación en los espacios de trabajo?	,794
10. ¿Está al tanto de los beneficios que ofrece la empresa a sus trabajadores?	,794
11. ¿Está al tanto de las estrategias de apoyo y asesoramiento que ofrece la empresa a sus empleados?	,742

12. ¿Conoce las estrategias que implementa la empresa para el cuidado de los familiares de los trabajadores?	,794
13. Conoce usted las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa	,794
14. ¿Está al tanto de las formas que ofrece la empresa para dar reconocimiento a las habilidades de sus empleados?	,782
15. ¿Conoce las políticas de motivación que implementa la empresa?	,794
16. Está usted al tanto de las estrategias de reconocimientos ofrecidos por la empresa, debido al desempeño laboral de los trabajadores	,782
17. ¿Conoce la importancia de un clima laboral satisfactorio?	,742
18. ¿Está al tanto del tipo de reconocimiento que posee la empresa en su entorno?	,755
19. ¿Sabe si la empresa le brinda mejores oportunidades que otras empresas en el mismo sector de construcción?	,755

Fuente: Cálculos propios realizados en el paquete estadístico SPSS.

## Anexo 5. Consentimiento de informado

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Trujillo, 13 de diciembre del 2019.

### CONSENTIMIENTO DE INFORMADO APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA AVALOS G.S.A.C "COAGSAC".

Yo, Ricardo Avalos Alayo identificada con DNI N°41769802, autorizo a la Srta. E. Rosangela Gonzales Villena, estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo - Trujillo, que la información brindada en la entrevista para el proyecto y desarrollo de investigación titulado "**Salario emocional y retención de talento humano en la empresa Coagsac - Proyecto Oyon en Lima durante el 201919**" sean publicados y utilizados para fines académicos.

Se me informa y acepto, que los datos de la entrevista sean parte del proceso de investigación en la Universidad Cesar Vallejo, siempre y cuando no se vea afectada mi intimidad y derecho al anonimato.

En constancia, firmo autorizando,

  
CONSTRUCTORA AVALOS G.S.A.C.  
Ricardo Daniel Avalos Alayo  
GERENTE GENERAL  
Ricardo Daniel Avalos Alayo  
DNI 41769802

## Anexo 6. Ficha de validación del Instrumento – Guía de Entrevista

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Título de la investigación: Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon en Lima durante el 2019.

#### I. DATOS DEL EXPERTO:

Apellidos y Nombres: **GRADOS VÁZQUEZ MARTÍN M.**

Grado Académico alcanzado: **DOCTOR**

Especialidad: **ADMINISTRACIÓN**

Institución donde labora: **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

#### II. DATOS DEL INSTRUMENTO:

Nombre: **Guía de Entrevista**

Número de ítems evaluados: **5**

Empleado en investigaciones anteriores

Creado ( X ) o Modificado ( ) por **Elvia Rosátega Gonzales Villena**

#### III. DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
1. REDACCIÓN	Están formulados con lenguaje claro y adecuado				X
2. SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad y calidad				X
3. CONSISTENCIA	Adecuado para valorar aspectos de la variable				X
4. COHERENCIA	Entre las dimensiones indicadores y categorías				X
5. PERTINENCIA	Se pretende lograr los objetivos planteados				X

#### RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

#### IV. OPINIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN:

1. El instrumento no es aplicable para la investigación ( )
2. El instrumento debe modificarse para ser aplicable en la investigación ( )
3. El instrumento es aplicable para la investigación ( X )

Trajillo, 03 de Diciembre del 2019

*F. Castro*





## Anexo 7. Ficha de validación del Instrumento – cuestionario

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Título de la investigación: Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C - Proyecto Oyon en Lima durante el 2019.

#### I. DATOS DEL EXPERTO:

Apellidos y Nombres: Grados Vasquez Martin H.

Grado Académico alcanzado: Doctor

Especialidad: Administración

Institución donde labora: Universidad César Vallejo

#### II. DATOS DEL INSTRUMENTO:

Nombre: Cuestionario

Número de ítems evaluados: 19

Empleado en investigaciones anteriores

Creado ( ) o Modificado ( ) por... E. Rosangela González Villena

#### III. DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

ASPECTOS	CRITERIOS	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
1. REDACCIÓN	Están formulados con lenguaje claro y adecuado				X
2. SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad y calidad				X
3. CONSISTENCIA	Adecuado para valorar aspectos de la variable				X
4. COHERENCIA	Entre las dimensiones indicadores y categorías				X
5. PERTINENCIA	Se pretende lograr los objetivos planteados				X

#### RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

#### IV. OPINIÓN FINAL DE LA EVALUACIÓN:

1. El instrumento no es aplicable para la investigación ( )
2. El instrumento debe modificarse para ser aplicable en la investigación ( )
3. El instrumento es aplicable para la investigación ( X )

Trujillo, 03 de Diciembre del 2019

*Grados Vasquez Martin H.*  
18/2019/12

## Anexo 8. Ficha técnica de los instrumentos

---

### FICHA TÉCNICA DE SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

<b>Nombre</b>	: Cuestionario para medir el salario emocional y retención del talento humano.
<b>Autora</b>	: Elvia Rosangela Gonzales Villena. 2019
<b>Año y lugar</b>	: 2019, Lima.
<b>Objetivo</b>	: Determinar de qué manera se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa de construcción COAG S.A.C - Proyecto Oyon en la ciudad de Lima en el 2019.
<b>Normas</b>	: El empleado de la empresa COAG S.A.C Proyecto Oyon, es muy importante que sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas de modo que se obtenga una información real
<b>Usuario (muestra)</b>	: El total de participantes son 30 empleados administrativos de la empresa COAG S.A.C - proyecto Oyon , Lima.
<b>Aplicación</b>	: Individual y colectiva.
<b>Duración</b>	: 10 minutos.
<b>Numero de Items</b>	: 19
<b>Marcos</b>	: Marco Normativo, Marco Referencial, Marco Teórico, Marco Conceptual
<b>Escala de Medicion</b>	: Ordinal. Alternativas de respuesta de acuerdo con la escala de LIKERT (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) Casi Siempre (4) Siempre
<b>Materiales</b>	: Cuestionario, lapicero y corrector

---

---

## FICHA TÉCNICA DE SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

<b>Nombre</b>	: Guía de entrevista para medir el salario emocional y retención del talento humano.
<b>Autora</b>	: Elvia Rosangela Gonzales Villena. 2019
<b>Año y lugar</b>	: 2019, Lima.
<b>Objetivo</b>	: Determinar de qué manera se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa de construcción COAG S.A.C - Proyecto Oyon en la ciudad de Lima en el 2019.
<b>Normas</b>	: El Directivo de la empresa COAG S.A.C. Proyecto Oyon, es muy importante que sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas de modo que se obtenga una información real
<b>Usuario (muestra)</b>	: Se aplicó al Representante legal de la empresa COAG S.A.C - proyecto Oyon , Lima.
<b>Aplicación</b>	: Individual.
<b>Duración</b>	: 30 minutos.
<b>Numero de Items</b>	: 8
<b>Marcos</b>	: Marco Normativo, Marco Referencial, Marco Teórico, Marco Conceptual
<b>Materiales</b>	: Guía de entrevista, Grabadora.

---

## Anexo 9. Base de datos

ENCUESTADO	PREGUNTA N°																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
5	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
6	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
7	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
8	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2
11	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
13	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
15	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
16	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
17	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	1
19	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
20	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
21	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
22	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
23	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
24	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
25	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
27	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
28	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	1
30	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

## Anexo 10. Registro fotográfico

- Aplicación colectiva del cuestionario.



- Firma de consentimiento informado.

