

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Relación entre salario emocional y compromiso organizacional en asesores  
de la zona 2 en una institución financiera**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

**AUTOR**

**Cristina Elizabeth Guerrero Neira**

**ASESOR**

**Rafael Camilo Giron Cordova**

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

**Chiclayo, 2023**

**Relación entre salario emocional y compromiso organizacional en  
asesores de la zona 2 en una institución financiera**

PRESENTADA POR

**Cristina Elizabeth Guerrero Neira**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN FORMACIÓN DIRECTIVA Y GOBIERNO DE LAS PERSONAS**

APROBADA POR

Milagros Carmen Gamarra Uceda

PRESIDENTE

Rony Edinson Prada Chapoñan

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis hijos Benjamín y Valentina, fuente inagotable de inspiración y motivación para mi desarrollo personal; a mis padres, por inculcarme la importancia del avance académico y por su acompañamiento y respaldo en cada etapa de mi desarrollo.

## **Agradecimientos**

A mi esposo, por el apoyo y orientación; a mi familia por alentarme y respaldarme en la búsqueda de nuevos retos; a la empresa Caja Sullana por permitirme facilidades durante el horario de la presente especialización académica y a mi asesor de tesis por la paciencia y la continua orientación brindada

## tesis 3 al 02 dic

### INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://trascender.unison.mx">trascender.unison.mx</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://www.publicacionesfac.com">www.publicacionesfac.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.revistainclusiones.org">www.revistainclusiones.org</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://revistas.upeu.edu.pe">revistas.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Southern Illinois University Edwardsville Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	

		<1 %
10	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://yura.website">yura.website</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Jorge Tadeo Lozano Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.lareferencia.info">www.lareferencia.info</a> Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad de Oviedo Trabajo del estudiante	<1 %
20	<a href="http://documat.unirioja.es">documat.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://www.cuidatudinero.com">www.cuidatudinero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.liderhoy.com">www.liderhoy.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.utec.edu.pe">www.utec.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
26	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://congresoprohass.com.pe">congresoprohass.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://medium.com">medium.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com">www.pdf.lacaixa.comunicacions.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>..8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>Revisión de literatura .....</b>	<b>14</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>22</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>32</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>33</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>38</b>

## Resumen

El salario emocional es importante para el colaborador en sus motivaciones intrínsecas y trascendentes, siendo de interés tener estrategias que generen un mayor nivel de compromiso organizacional. La presente investigación, cuyos objetivos son: determinar la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional en asesores de negocios de la zona 2 de una institución financiera; identificar los niveles del salario emocional y compromiso organizacional y sus dimensiones; e identificar el grado de correlación entre las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional. Se realizó a través del método hipotético deductivo de enfoque cuantitativo y nivel correlacional; siendo el estudio tipo aplicado y diseño no experimental transversal. La población está conformada por 140 asesores de negocios, a quienes se les aplicó una encuesta con escala de marcación tipo Likert. Como resultado se obtuvo que la relación entre el salario emocional y los componentes del compromiso organizacional es moderadamente alta; es decir que, a mayor nivel de salario emocional desarrollado por la empresa hacia los colaboradores, habrá un mayor compromiso organizacional de ellos con la empresa; así mismo, se obtuvo que el componente de continuidad es el más resaltante y que el componente afectivo es el de menor impacto para los colaboradores en estudio.

Palabras Clave: Salario emocional, compromiso organizacional

### **Abstract**

The emotional salary is important for the collaborator in their intrinsic and transcendent motivations, being of interest to have strategies that generate a higher level of organizational commitment. The present investigation, whose objectives are: to determine the relationship between emotional salary and organizational commitment in business advisors in zone 2 of a financial institution; identify the levels of emotional salary and organizational commitment and its dimensions; and to identify the degree of correlation between the dimensions of the emotional salary with the three types of organizational commitment. It was carried out through the hypothetical deductive method of quantitative approach and correlational level; being the applied type study and cross-sectional non-experimental design. The population is made up of 140 business advisors, to whom a survey with a Likert-type marking scale was applied. As a result, it was obtained that the relationship between emotional salary and the components of organizational commitment is moderately high; that is to say, the higher the level of emotional salary developed by the company towards the collaborators, there will be a greater organizational commitment from them to the company; Likewise, it was obtained that the continuity component is the most outstanding and that the affective component is the one with the least impact for the collaborators under study.

**Keywords:** Emotional salary, organizational commitment

## **Introducción**

En la actualidad y aún con la tecnología avanzada con la que se cuenta, el factor humano no ha dejado de ser el más importante dentro de la empresa; tal es así que la preocupación por mejorar los índices de satisfacción del cliente interno ha llevado a múltiples investigaciones con el fin de aportar propuestas que conlleven al logro de las motivaciones intrínsecas del colaborador. Según Romero y Alvarado (2014), la motivación del factor humano en una organización es un factor altamente importante que ayuda al logro más conveniente de su desarrollo para la institución; toda vez, que un empleado que no ha logrado dicha motivación, generará pérdidas y se volverá poco competente en la organización. Por otra parte, las empresas deben obtener resultados mínimos de utilidad económica financiera que les permitan mantenerse dentro del mercado; el logro de sus objetivos dependerá adicionalmente a las políticas adecuadas, también de la eficiencia con la que se desempeñe su personal; en tal sentido: “existe un efecto positivo de las prácticas laborales flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados” Pérez, et al (2015). Entonces, uno de los grandes desafíos empresariales es lograr que el colaborador adquiera un compromiso con la institución en la que trabaja, que conlleve a un mayor rendimiento y al logro de objetivos planteados; que sintonice además al trabajador con el propósito, visión y misión de la institución a la que pertenece. Autores como Reis y Da Silva (2018), sostienen que el salario en términos monetarios deja de ser el factor más preponderante para las personas en las organizaciones; la motivación intrínseca podría tal vez ser la clave para una mejor productividad.

A nivel internacional, considerando la coyuntura sanitaria y sus efectos emocionales sobre las personas, se vuelve una imperiosa necesidad el tener motivado al colaborador; y considerando también que la empresa está conformada por personal de generaciones distintas y expectativas diferentes, se requiere de una motivación adicional a la económica para el desempeño eficiente de cada uno de ellos; por lo que, según Espinoza y Toscano (2020); usar el salario emocional hará que la organización se beneficie en cuanto a mejores resultados, haciendo además, que estos sean eficientes, que los colaboradores sean más productivos y competitivos y que ellos adquieran un vínculo importante de fidelidad con la organización; a nivel nacional, el efecto emocional de la crisis sanitaria, sumada a la inestabilidad político-económica, no ha sido favorable, una gran cantidad de instituciones privadas y del sector público, tuvieron que parar sus actividades, perjudicando colateralmente a los colaboradores, con lo que se puede haber desgastado la relación empresa-colaborador; por lo que será también

necesario en pos de la recuperación de dicha relación, la aplicación de estrategias como el salario emocional. Para Daza y Torres (2015) el salario emocional entonces, será una estrategia fundamental para el logro del bienestar de las personas vinculadas con la organización, siendo el salario emocional un factor motivante en la decisión de continuidad de los colaboradores en las compañías. Algunas opiniones como la de (Llano, 2014), propone como un componente importante del salario emocional a la flexibilidad laboral, cuya aplicación permite potenciar en el colaborador aspectos como la motivación, concentración y rendimiento del mismo, con lo cual la empresa logrará mejores resultados en sus indicadores económicos financieros, Así mismo, podría establecer a las empresa como un “lugar bueno para trabajar” Por su parte, Cagigas y Buqueras, (2017) señalan también a la flexibilidad laboral como beneficiosa, considerando que un horario partido; trabajo semi presencial, entre otros, podrían contribuir a disminuir el cansancio del colaborador ante una determinada jornada laboral.

Por otro lado, Montoya, et al., (2008) usan la frase “Valor percibido por los empleados” por “Salario emocional”, en la que se pone de manifiesto el afán de un colaborador por motivaciones intrínsecas adicionalmente a las económicas Puyal (2006), presenta al salario emocional, como aspectos no económicos pero agradables que un colaborador espera recibir en pago a su trabajo. En esta ilación de ideas, entonces, el salario emocional es un aspecto sumamente importante para el colaborador en el desenvolvimiento de sus motivaciones intrínsecas y trascendentes, por lo que es importante tener alcances de su definición y aspectos que podrían ayudar como estrategias que generen la mejora en la productividad de los trabajadores

El Sector Financiero en el Perú es amplio y durante los últimos años la bancarización, a través del crédito, ha tenido un crecimiento importante pasando de una participación del PBI de 40 % en el año 2015 al 51 % en el año 2021 (2021) y la economía se ha dinamizado en gran parte gracias a la oferta y demanda de créditos financieros. La empresa Caja Sullana, es una entidad financiera formal y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros -SBS- que viene participando activamente en la desarrollo de nuestra economía peruana con 2,669.301 millones de colocaciones a setiembre del 2021 (Super Intendencia de Banca y Seguros [SBS], 2021); fue creada en el año 1986; actualmente cuenta con 73 puntos de atención que abarcan parte de la Costa y Sierra del Perú y cuya actividad económica es la intermediación financiera no está exenta de requerir estrategias como el salario emocional. Durante los últimos años ha tenido ciertas complicaciones debido a sucesos como el Fenómeno El Niño - FEN 2017; y ya a

puertas de la recuperación, la crisis sanitaria tuvo también un impacto negativo no solo a nivel económico, sino que también a nivel emocional del recurso humano; por lo que, al igual que otras empresas requiere de mayor compromiso de sus colaboradores para la recuperación de la productividad y resultados de escenarios anteriores.

Por consiguiente, sus resultados en el mercado dependerán de la gestión que se haga en la intermediación financiera, de algunos factores como la colocación y la recuperación de créditos; teas competitivas (activas y pasivas); entre otros. En este contexto es importante determinar el compromiso asumido y que están dispuestos a asumir los colaboradores en el área de créditos para el logro de los resultados esperados. Soberanes y De la Fuente (2009) manifiestan: la falta de compromiso de los colaboradores con su empresa puede generar el poco desarrollo de la institución; es así que, si los colaboradores logran establecer dicho vínculo, la rotación de personal sería menos frecuente.

Montoya (2015) menciona la importancia de proveer un ambiente que facilite el avance creativo e innovador de los colaboradores en las organizaciones, lo cual logrará resultados positivos en el logro de un mayor compromiso del colaborador con la empresa. Por lo tanto, determinar qué elementos del salario emocional son más importantes para los colaboradores de Caja Sullana, proporcionará alternativas que contribuirán a la empresa en la aplicación de estrategias abocadas a mejorar el nivel de compromiso institucional de sus colaboradores; mejorando con ello no sólo sus indicadores de rentabilidad; sino que también permitirá lineamientos de mejora en la satisfacción del colaborador y por ende del clima laboral. Hacer de una empresa un buen lugar para trabajar, puede ser una tarea costosa y laboriosa, difícilmente de resultados en el inmediato plazo, sin embargo; lograrlo, generará lo más eficiente para el ganar-ganar. Por consiguiente, la presente investigación plantea la pregunta ¿Cuál es la relación del salario emocional y el compromiso organizacional de los colaboradores de la zona 2 de Caja Sullana?; la cual abarca 18 Agencias en las ciudades de Olmos, Motupe, Lambayeque, Moshoqueque, Jaén, San Ignacio, 2 en Chiclayo, Chepén, Cajamarca, La Hermelinda, Virú, EL Porvenir, Trujillo, Huaráz, Chocope, Chimbote y Caráz con un total de 140 Asesores.

La presente investigación tiene por objetivos: *determinar la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional en asesores de negocios de la zona 2 de una institución financiera; identificar los niveles del salario emocional y compromiso organizacional y sus dimensiones; así como también, identificar el grado de correlación entre*

***las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional en los colaboradores mencionados.*** Así pues, si bien el logro de resultados está asociado a una remuneración económica; la presente investigación enfatiza la búsqueda de remuneraciones alternativas a la económica que contribuyan al desempeño comprometido de los colaboradores en pos de lograr objetivos y metas planteadas. El Salario emocional como una motivación adicional, permitirá identificar qué componentes del mismo son los más valorados por los asesores de la zona 2 de la organización motivo de esta investigación. Entonces; el interés de la presente investigación, se centra en determinar una relación directa entre el salario emocional y el nivel compromiso organizacional que puedan asumir el equipo de colaboradores del área de negocios de la zona 2 de la institución financiera Caja Sullana SA. Ríos, et al. (2017); analizaron los resultados de aplicar sobre las dimensiones del compromiso organizacional (ya sea afectiva, normativa o de continuidad), algunas alternativas sobre los ingresos del colaborador y ponen de manifiesto que, la dimensión compromiso afectivo es muy poderosa, pues al colaborador con la institución en la que se desempeña. Por consiguiente, en función de encontrar el tipo de correlación, directa o inversa, débil, moderada o fuerte, entre el salario emocional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Zona 2 de Caja Sullana se podrá validar la hipótesis general: ***existe una relación directa moderada entre el salario emocional y el compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de una institución financiera.*** Así como las hipótesis específicas: ***el nivel de salario emocional y sus dimensiones del área de negocios de la zona 2 de una institución financiera son de nivel medio; el nivel de compromiso y sus dimensiones del área de negocios de la zona 2 de una institución financiera son de nivel medio y el grado de correlación de las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de una institución financiera es directa y moderada,*** planteadas en la investigación; con lo cual se podrá generar estrategias adecuadas para lograr los objetivos organizacionales.

## **Revisión de literatura**

Las organizaciones hoy en día requieren de personal comprometido con el logro de objetivos; y considerando las diferencias generacionales dentro de su personal, es que se hace necesario determinar motivaciones adicionales para cada uno de ellos. Múltiples investigaciones se han dedicado a la búsqueda de beneficios extra económicos; cuya implementación vincule al colaborador con el propósito empresarial. la presente investigación determina la relación existente entre las variables: salario emocional y Compromiso organizacional. A continuación, se presentan algunos antecedentes de diversas investigaciones; que si bien, no han desarrollado nuestro tema al cien por ciento; se acercan bastante a los temas que se abordan en nuestra investigación

### **Antecedentes**

En la revisión de la literatura, se pudo encontrar mucha información relevante acerca de las variables de estudio, dicha información muestra estudios realizados en diversos países, que nos muestran como el salario emocional y el compromiso organizacional son aspectos importantes para la continuidad de los colaboradores y de la organización respectivamente.

Respecto al Compromiso Organizacional, se encontró el informe de Hernández, et al. (2021) realizado en México, que tiene por objetivo analizar la importancia del compromiso organizacional con la rotación de personal, el trabajo se realizó con la industria del vestido. Se aplicó una encuesta a obreros de 85 pequeñas empresas, 18 mediana empresas y 5 grandes empresas. Como resultado se obtuvo que la rotación de personal se puede reducir si es que se fomenta el desarrollo afectivo en los colaboradores. El estudio realizado es empírico de corte transversal.

También se encontraron informes realizados en Colombia como el de Monsalve, et al. (2021) cuyo objetivo es saber qué tan importantes son las prácticas de alto rendimiento para lograr el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa colombiana. El estudio fue desarrollado mediante una encuesta a 111 colaboradores. Como resultado se obtuvo una alta implicancia de dichas prácticas sobre la dimensión afectiva y normativa del compromiso; no lográndose encontrar la misma relación con el compromiso de continuidad. Esta investigación es de tipo cuantitativa, correlacional, no experimental y corte transversal

Sobre salario emocional también se encontró información en la publicación de Espinoza y Toscano (2020); desarrollada en México, cuyo objetivo fue realizar una revisión literaria que destaque los beneficios obtenidos con la aplicación del salario emocional. La metodología usada fue a través de la consulta de artículos de investigación académica; red de revistas científicas y motores de búsqueda interdisciplinarios; escogiéndose los de mayor relevancia, agrupando los artículos por semejanzas y convergencias; se obtuvieron resultados como: la importancia de usar en las empresas el salario emocional como gran contribuyente del rendimiento y la motivación en el colaborador; así mismo, se aprecian los impactos positivos del salario emocional en la fidelización y satisfacción del colaborador.

En México, Hernández (2020). Desarrolló una investigación cuyo objetivo fue identificar los valores que relacionados con el grado de compromiso de los colaboradores y analizar si hay diferencia en función del grado de compromiso. El estudio fue de tipo analítico y transversal; de carácter correlacional en el que se encuestaron a un total de 400 personas. Se aplicó un instrumento integrado en dos partes: uno para medir el compromiso organizacional que consta de 17 preguntas a contestar con la escala de Likert; el segundo consta de un cuestionario de preguntas abiertas basado en determinar y priorizar valores y/o cualidades de mayor importancia en el trabajo. La confiabilidad del instrumento obtuvo valores de alfa de Cronbach por encima de 0.75 en cada una de las variables. Los resultados muestran diferencias en el tipo de compromiso y aunque se identifican los mismos valores, no tienen la misma prioridad.

Asimismo; se encontró otra investigación en Colombia sobre el salario emocional, como la publicación de Gil, et al. (2019) donde encontraron que todas las empresas investigadas podrían obtener beneficios de satisfacción y productividad, logrando que las empresas interna o externamente se desarrollen de manera saludable al aplicar estrategias de salario emocional. Fue una investigación de enfoque cuantitativo y muestreo estratificado con diseño explicativo; como instrumento usaron un cuestionario tipo test, con escala tipo Likert aplicada a 175 empresas medianas de la ciudad de Medellín, las mismas que tienen entre 51 y 200 trabajadores.

En Colombia también se revisó la investigación de Petit (2019) que tuvo como objetivo encontrar los elementos del salario emocional en las empresas de la industria minera de Colombia, determinando que los elementos que satisfacen dentro del salario emocional son escasos en las empresas de dicha industria; por lo que se puede afirmar que dichas organizaciones rara vez procuran un ambiente de trabajo ergonómico; asimismo, se destaca

que los empleados no están satisfechos con las condiciones que la empresa otorga, haciéndolo poco productivo. El método fue descriptivo y no experimental, con una población de 86 personas; se usaron instrumentos de recolección de datos, se utilizaron cuestionarios validados

En Brasil, Robles y De La Cruz (2019), desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue demostrar la validez y confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Emocional Organizacional CuCEO el cual se diseñó con los factores: Compromiso, Vergüenza y Orgullo. La muestra consta de 60 colaboradores universitarios, 36 de sexo masculino y 24 de sexo femenino, cuya edad promedio es de 38 años. Presenta una investigación fue de tipo cuantitativa, con alcance explicativo, validando si el orgullo y la vergüenza determinan el compromiso organizacional. Asimismo, el análisis de regresión lineal aportó un modelo a partir del orgullo, validándose como un predictor significativo del compromiso organizacional de los trabajadores

En Brasil, Reis, et al. (2018) tuvieron como objetivo analizar la manera en que el salario emocional puede influir en las principales generaciones activas del mercado laboral y en la permanencia de los trabajadores dentro de la organización; para ello utilizaron el método de carácter exploratorio, a través de los métodos de investigación bibliográfica y de campo; considerando una muestra de 147 profesionales del mercado laboral. Dentro de los resultados de la investigación, se revela que el 91 % trabajan por un propósito extra salarial y que el salario emocional es fundamental en la retención del talento ya que se trata de un método motivacional altamente efectivo

En España, Cajigas y Buqueras (2017); tuvieron como objetivo mostrar la importancia de los horarios más humanos en el entorno laboral; su publicación contiene aporte informativo de importantes empresarios, quienes han logrado comprobar que la flexibilidad de horarios compromete al colaborador con la empresa, logrando de ellos una mayor productividad, una importante reducción de gastos, lo cual genera satisfacción en los colaboradores e incremento de su motivación.

En México también, Ríos, et al. (2017) tuvieron como objetivo analizar cómo algunos elementos de compensación impactan sobre las tres dimensiones del compromiso organizacional en docentes de Instituciones de Educación Superior (IES). Como resultado se obtuvo que la compensación monetaria incrementa el compromiso afectivo, sin embargo, el compromiso continuidad se ve disminuido. Haciendo un comparativo con el pago mediante

honorarios; los profesores que gozan de un salario, desarrollan un vínculo emocional y de compromiso por pertenecer a su empresa y en menor grado la percepción de “tener que” quedarse dentro de la organización esperando solamente un pago o por conservar el mismo. La investigación es descriptiva, con la intervención de 209 docentes, México, se usaron variables (compromiso afectivo, normativo y continuo), se usó el instrumento propuesto por los autores

Así mismo; se encontró en publicaciones colombianas, información interesante sobre el salario emocional en la publicación de Llano (2014), cuyo objetivo es explorar las características más sobresalientes de un horario flexible como aspecto importante en la aplicación del salario emocional y qué efectos tiene sobre la calidad de vida de los colaboradores. Se identificó como resultado de la investigación que la flexibilidad laboral es una estrategia que puede desarrollar la motivación y la productividad en los colaboradores de una institución. Se usó la metodología de revisión teórica, y del análisis desde la perspectiva de diferentes agentes del mercado; como gobierno, empresarios y colaboradores.

En Colombia, Pérez (2013) presentó los resultados de una investigación cuyo objetivo fue determinar la correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería, con la formación de un ambiente de respeto en las mejores empresas para trabajar de Colombia. Usó una metodología en la que combinó tres tipos de investigación: comparativa, descriptiva y evaluativa; se listaron y evaluaron 71 registros de empresas calificadas como las mejores para trabajar en Colombia entre el año 2003 al 2009. La muestra estuvo conformada por 31 empresas. Como resultado se obtuvo al valor *respeto* como variable dependiente de la credibilidad en los jefes, imparcialidad, orgullo y camaradería; y estas variables, como dimensiones que se manejan integralmente en el modelo GPTW, es explicado en un 97 % por la credibilidad que se tiene en los líderes y la camaradería que existe entre los colaboradores

Herrera (2019) por su parte, desarrolló una investigación cuyo objetivo fue la comparación de factores clave de gestión en personas de la empresa productos Unión respecto de las de GPTW, Se trabajó con una muestra de 234 trabajadores. El estudio fue descriptivo, cuantitativo y transversal. Como resultado se obtuvo que casi el 60% de los colaboradores considera a la empresa como un buen gran lugar para trabajar; sin embargo, dicha calificación no se sustenta en la aplicación de buenas prácticas de gestión en personas, sino en convicciones religiosas.

## **Bases Teóricas**

En España se publicó también una investigación acerca del autor Frederick Herzberg, quien plantea dentro de su “Teoría de la Motivación - Higiene” que el ser humano busca satisfacer necesidades de tipo internas y externas, es decir que su preocupación, no es únicamente el cubrir la alimentación, vestido, casa, entre otras; sino que también, trata de adquirir satisfactores de corete emocional como la satisfacción por lograr retos nuevos y el reconocimiento por ello también. Así pues, es importante tener en cuenta que satisfactores son los más importantes para el colaborador, si los intrínsecos o los extrínsecos. (Yáñez, 2018)

Por su parte, Víctor Vroom (1970) en Estados Unidos, buscó determinar las motivaciones que tienen las personas por pertenecer a una empresa, y estableció que la motivación se genera a través de las expectativas por el resultado de su esfuerzo. La teoría consta de 3 factores: Expectativa, que relaciona el esfuerzo realizado por el trabajador con el logro de la meta que se pone; Fuerza, relaciona el desempeño del colaborador con la recompensa que obtiene por dicho logro y Valencia, que es la valoración o importancia que el colaborador le da a lo obtenido como premio o recompensa. (Sánchez, 2017)

En España se realizó un estudio acerca de cómo la teoría de Maslow muestra que las necesidades del ser humano son muchas y están jerarquizadas en función a la relevancia que tengan en ser satisfechas para el hombre. Así pues, tenemos a las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de seguridad; necesidades sociales, necesidades de ser reconocidos y necesidades de superación (Navarro, 2008).

Muchos autores reconocen al salario emocional como un aspecto importante en la fuerza que vincula a un colaborador con la organización en la que trabaja; por lo que, las definiciones de salario emocional son diversas, pero con aspectos comunes. Para la presente investigación, se revisaron libros y revistas electrónicas que permitieron sustentar teóricamente dicha presentación; en la cual se muestran definiciones de las principales variables como salario emocional y compromiso organizacional; su importancia, beneficios y componentes. Así pues, tenemos definiciones de autores como:

### ***Salario Emocional***

Algunos autores describen al salario emocional con términos alternativos como el valor percibido por los empleados (VPE), en el que se describe a los colaboradores como seres interesados en trabajar cada vez más por alternativas que compensen su trabajo de manera distinta a la económica, Montoya, et al. (2008). Así también tenemos que el salario emocional como dicha idea es consistente con la de Puyal (2006) que identificó al salario emocional como alternativa de pago diferente a la económica en la que el empleado es compensado por realizar un determinado trabajo. De otra parte, el salario emocional también es mostrado como el camino hacia el bienestar de los colaboradores que han logrado un vínculo con la organización en la que trabajan, así mismo, es considerado también como un aspecto importante ya que logra motivar a los colaboradores a permanecer en la compañía, reduciendo así, la rotación de personal (Daza & Torres, 2015); esto tiene sentido con la apreciación de Moreno, et al. (2016) quienes precisan que el salario emocional puede contribuir a reducir costos de reclutamiento; como consecuencia claro, de la baja rotación de personal. Así mismo, consideran, que aporta a través de la mejora en el compromiso, dedicación e identificación de los colaboradores de la institución.

Para la aplicación del salario emocional, es importante considerar un factor como la flexibilidad laboral; pues según indican autores como Llamo (2014); a través de ella se puede mejorar la motivación y por ende el rendimiento del colaborador, logrando con ello, un incremento en la productividad y rentabilidad. Adicionalmente, propone que el salario emocional puede convertir a una organización en un lugar bueno para trabajar. Así mismo, la aplicación del salario emocional beneficiaría a la institución, ya que generaría mejores y eficaces resultados en cuanto a que generará mayor eficacia, rendimiento y competitividad en los colaboradores, adicionalmente generará un fuerte vínculo de fidelización de los empleados con la institución (Espinoza & Toscano, 2020). Otros factores que se consideran importantes en la aplicación del salario emocional son las descritas por García (2017) las cuales se enmarcan en la teoría de las 4C: 1.-Condiciones suficientes para trabajar a gusto; 2.- Condiciones ambientales; 3.- Compañerismo en las relaciones laborales y 4.- Conciliación de trabajo y familia.”

Otro aporte importante es el que hace el Great Place To Work (GPTW) (2021) definiendo al salario emocional como “la retribución, no monetaria y adicional, que el

colaborador recibe a cambio de su trabajo”. Esta idea tiene que ver con un conjunto de necesidades que debe satisfacer el empleado de una organización, las cuales que pueden variar de personales, familiares o profesionales con el objetivo de desarrollar un mayor nivel en cuanto a condiciones familiares y propias. Entre las principales características del salario emocional se identificaron: las motivaciones intrínsecas (como la satisfacción por trabajar en dicha empresa; el reconocimiento por el trabajo realizado; entre otros); motivaciones extrínsecas (como beneficios adicionales, bonos, horas libres, flexibilidad laboral, etc)

En esta ilación de ideas, entendemos que el “salario emocional”, es un conjunto de motivadores no económicos que un empleado recibe en su trabajo; y que, como consecuencia logra que el colaborador identifique a su empresa como un buen lugar para trabajar. Entonces, para la presente investigación, se usará el enfoque desarrollado por el *Great Place To Work* cuyo modelo, validado a nivel internacional permite identificar y analizar un buen ambiente de trabajo. Este modelo consta de 5 dimensiones: Credibilidad; Respeto, Trato justo; Orgullo y Camaradería.

### ***Compromiso organizacional***

Para la investigación realizada se desarrolló el enfoque y modelo de Meyer y Allen, quienes proponen al compromiso organizacional compuesto por tres componentes; **1.- el componente afectivo**; referido al vínculo emocional que determinará la continuidad voluntaria del colaborador con la empresa; **2.- el componente de continuidad**: referido a la necesidad de continuar trabajando en la empresa; la necesidad de mantener el ingreso monetario percibido o por aspectos inevitables y **3.- el componente normativo** referido fundamentalmente a una obligación moral que el colaborador ha adquirido con la empresa, producto de beneficios obtenidos en algún momento, demostrando así su agradecimiento y lealtad con la organización. Así pues, proponen al compromiso organizacional como un factor psicológico que une a la institución con el colaborador, dicho factor, tiene una alta influencia en la decisión del colaborador a seguir dentro o buscar nuevas alternativas laborales; entonces, los colaboradores deberán sentirse identificados emocionalmente con la institución para lograr su compromiso (Montoya, 2015); así mismo, menciona que un ambiente laboral que permita desarrollar la innovación de los colaboradores en la institución en la que trabaja, tendrá impacto positivo en el incremento del compromiso organizacional de dichos colaboradores

Otros autores como Soberanes y De La Puente (2009) muestra al compromiso como un factor importante que define el vínculo existente desarrollado por los colaboradores con los directivos de la institución donde se desempeñan, determinando las razones que llevan a estos directivos a ejercer o tomar decisiones, sin dejar de considerar las estrategias enmarcadas por la empresa. Así mismo, resalta el beneficio del compromiso organizacional permitiendo la estabilidad laboral, a través del impacto en beneficios que permiten cubrir necesidades psicológicas y materiales del colaborador.

## **Materiales y Métodos**

### **Diseño de investigación**

En la presente investigación, se ha usado el método hipotético deductivo de enfoque cuantitativo y nivel correlacional; se ha identificado la relación entre las variables salario emocional y compromiso organizacional, las mismas que fueron planteadas para analizar el problema de estudio. El estudio realizado fue de tipo aplicado y diseño no experimental transversal (Hernández, 2015); por lo que, se analizaron las variables dentro de su contexto y resultado real cuyas conclusiones permitieron aportar algunas sugerencias que contribuyan a la empresa motivo de estudio.

### **Participantes**

La población estudiada está conformada por 140 asesores de negocios de la zona 2 de Caja Sullana que comprende las agencias o puntos de atención en: Huaraz, Caraz, Chimbote, La Hermelinda, Virú Trujillo, El Porvenir, Motupe, Lambayeque, Chiclayo, Balta Mercado y Chepén; La muestra fue no probabilística de tipo intencional conformada por 100 asesores de negocios pertenecientes a los niveles de: asesor básico, asesor junior; asesor senior y asesor master; dicha segmentación se realizó en función a una evaluación previa y experiencia del colaborador; quienes del total de la población, fueron los que respondieron a la encuesta de manera voluntaria

Como criterios de inclusión se consideraron a personas mayores de edad que tienen igual régimen laboral de contrato indeterminado; pertenecientes todos al área de negocios, mantienen el mismo horario de trabajo y los mismos beneficios de ley.

En los criterios de exclusión se consideraron a los colaboradores que se encuentran en la escuela de asesores de negocios y aun no han sido promovidos.

Se ha eliminado a los colaboradores que no completaron la encuesta.

### **Técnica e Instrumento**

En la presente investigación, se ha desarrollado una técnica e instrumento para cada variable, las mismas que se detallan a continuación.

#### ***Salario Emocional***

La técnica usada fue la aplicación de una encuesta para los asesores de negocios; teniendo como instrumento un cuestionario redactado en lenguaje claro y sencillo en el que se

incluye la variable de estudio y sus dimensiones. Para la variable salario emocional, se ha usado el instrumento perteneciente al GPTW (2008), en la versión adaptada por Pérez (2013); dicho instrumento consta de 5 dimensiones que contienen 16 ítems: *credibilidad entre jefes y colaboradores* que cuenta con 3 indicadores; *respeto mutuo* que tiene 4 indicadores; *imparcialidad y trato justo* con 3 indicadores; *orgullo* con 3 indicadores y *compañerismo/camaradería* también con 3 indicadores. El nivel de confiabilidad del instrumento aplicado en esta variable fue de 0.977 medido a través del indicador Alfa de Cronbach (anexo 4). Dentro de la encuesta; las respuestas de dicho cuestionario se realizaron a través de la marcación en la escala tipo Likert con un tiempo aproximado de 5 minutos. En el Perú, el GPTW realiza mediciones anuales a las diferentes empresas interesadas en pertenecer al grupo de las mejores, la edición 2021-2022 se realizó bajo el enfoque de las 5 dimensiones aplicadas en la presente investigación.

### ***Compromiso organizacional***

Se uso una técnica mediante la aplicación de una encuesta redactada en lenguaje claro y sencillo a los asesores de negocios, en dicha encuesta se incluye la variable de estudios y sus dimensiones. Para el desarrollo de la variable compromiso organizacional se ha usado el instrumento creado por Mayer y Allen (1997), adaptado por Montoya (2014); este instrumento está conformado por 3 dimensiones las cuales agrupan 18 ítems: *componente afectivo* con 6 indicadores; *componente de continuidad* que abarca 6 indicadores y *componente normativo* que contiene 6 indicadores. El nivel de confiabilidad del instrumento aplicado en esta variable fue de 0.939 medido a través del indicador Alfa de Cronbach (anexo 5). Dentro de la encuesta; las respuestas de dicho cuestionario se realizaron a través de la marcación en la escala tipo Likert con un tiempo aproximado de 5 minutos. En el Perú, se han realizado diversas investigaciones -sobre el compromiso organizacional- basadas en el modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen, las cuales se han realizado en las ciudades de Piura y Lima como las investigaciones de Hurtado (2017) y Montoya (2014)

### **Procedimiento**

El procedimiento para la presente investigación, se inició con la solicitud de autorización a la empresa Caja Sullana, quien otorgó las facilidades para llevar a cabo la toma de datos en los colaboradores del área de negocios de la zona 2, dicha solicitud se ingresó mediante una carta de presentación emitida por la casa de estudios USAT a la cual se obtuvo una respuesta positiva. Posteriormente se elaboraron los cuestionarios de las variables salario emocional y

compromiso organizacional usando el formulario de Google con el que se creó un link el mismo que se pudo enviar a la muestra poblacional a través del WhatsApp. La encuesta tuvo una duración de 5 minutos y un lenguaje sencillo.

### **Aspectos Éticos**

La presente investigación se desarrolló considerando tres principios éticos básicos de Belmont (1979): **Respeto a las personas**; protegiendo la autonomía de todas las personas y tratándolas con cortesía, respeto y estableciendo así, el consentimiento informado; **El principio de beneficencia**; maximizando el beneficio para el proyecto de investigación, mientras se minimizan los riesgos para los participantes en la investigación y **Justicia**; usar procedimientos razonables, y no explotadores. Así mismo, se han considerado dos principios éticos según APA (2017) los cuales son: **Privacidad y confiabilidad** en el tratamiento de los datos obtenidos, evitando la manipulación inadecuada de los mismos; informando, que las respuestas son estrictamente para fines académicos e **Investigación y publicación**; obteniendo la autorización institucional de la empresa en investigación. El presente trabajo de investigación tiene un porcentaje de coincidencias de 11 % según sistema Turnitin.

### **Procesamiento y análisis de datos.**

Para el procesamiento de los datos; una vez completada la muestra, se procedió a ordenar los datos obtenidos y mediante procesadores como el Excel y el SPSS, se pudo obtener las tablas y anexos que facilitaron la lectura de resultados de la investigación. Se aplicó el Alpha de Cronbach para obtener el nivel de confiabilidad de cada una de las variables de estudio y sus dimensiones (anexos 4 y 5). Así mismo, se realizó el análisis de distribución de datos mediante la prueba de normalidad (anexo 6) y las pruebas de correlación a través del test Rho de Spearman

## Resultados y discusión

### Relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional

Se puede apreciar que hay evidencia estadística altamente significativa que permite aceptar la relación directa y moderadamente fuerte entre el salario emocional y el compromiso organizacional.

Tabla 1

#### *Salario emocional y compromiso organizacional*

	Compromiso Organizacional	Salario Emocional
	$r_s$	,673**
Componente	Sig. (bilateral)	0,000
Afectivo	N	100
	$r_s$	,701**
Componente	Sig. (bilateral)	0,000
de	N	100
Continuidad	$r_s$	,650**
Componente	Sig. (bilateral)	0,000
Normativo	N	100

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Este resultado indica que ante un mayor salario emocional percibido por los colaboradores, ellos tenderán a incrementar su compromiso con la organización; lo cual tiene consistencia con la investigación de Reis, et al. (2018) quienes determinaron que un porcentaje significativo de los colaboradores en estudio trabajan por un propósito extra salarial; siendo el salario emocional, un aspecto fundamental en la retención del talento; así mismo, esta correlación de variables, puede apreciarse también en la investigación de Hernández, et al. (2021) quienes determinaron que fomentar el desarrollo afectivo en los colaboradores de una empresa podría reducir la rotación de personal, mejorando el compromiso organizacional.

La relación directa y moderadamente fuerte entre las variables de estudio, podría ser considerada como una ventaja para la empresa al momento de aplicar estrategias basadas en comunicación abierta, reconocimiento al esfuerzo, igualdad de beneficios; entre otras, que le permitan lograr los objetivos planteados; esto tiene sentido con lo establecido por Gil, et al. (2019) en que las empresas podrían obtener beneficios de satisfacción y productividad, mediante el desarrollo de estrategias del salario emocional.

Si bien varias investigaciones muestran las bondades de aplicar el salario emocional en las empresas para obtener mejores resultados que pongan de manifiesto el compromiso organizacional, cabe destacar que el indicador de relación entre ambas variables obtenido es moderadamente alto. Con el presente resultado se valida la hipótesis general de la investigación: *existe una relación directa moderada entre el salario emocional y el compromiso organizacional en asesores de la zona 2 de una institución financiera.*

### Nivel del salario emocional y sus dimensiones

El nivel del salario emocional con más frecuencia fue el alto, así como todas las dimensiones que lo conforman; sin embargo, se aprecia un elevado y resaltante sentido de compañerismo y camaradería. Seguido del orgullo que sienten los colaboradores por la empresa en estudio.

Tabla 2

#### *Dimensiones del salario emocional*

	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Salario Emocional	15	15	22	22	63	63
Credibilidad entre jefes y Colaboradores	13	13	27	27	60	60
Respeto Mutuo	12	12	35	35	53	53
Imparcialidad y Trato Justo	10	10	29	29	61	61
Orgullo	19	19	15	15	66	<b>66</b>
Compañerismo/Camaradería	1	1	2	2	97	<b>97</b>

El nivel alto de salario emocional en los colaboradores de la empresa que se manifiesta dentro de los resultados, le permite a la empresa aplicar estrategias focalizadas en base al conocimiento de las expectativas que tienen los trabajadores por lo extra económico; estrategias como, flexibilidad de horarios, capacitaciones académicas, entre otras, podría permitir a la empresa obtener mejores resultados de compromiso en los colaboradores y con ello, mejoras en la productividad. Esto guarda concordancia con los resultados de Llano (2014), que identificó

algunos aspectos del salario emocional como estrategias que puede desarrollar la motivación y la productividad en los colaboradores en una institución.

Aun cuando los niveles del salario emocional en la empresa son relativamente altos; sin embargo, existe casi un 20 % de la población estudiada que manifiestan un nivel de orgullo bajo y en porcentajes menores se ubican en este nivel el resto de dimensiones, poniendo de manifiesto así, la existencia de detractores dentro de la institución motivo de la investigación, esta percepción de falta de salario emocional en la empresa por parte de los colaboradores, se puede apreciar en la investigación de Petit (2019) quien determinó que en algunas empresas los colaboradores no están satisfechos con las condiciones que la empresa otorga, haciéndolo poco productivo.

Si bien, en la actualidad el factor económico es muy importante para los colaboradores, el salario emocional podría ser de vital importancia al momento de aplicar una estrategia de retención de personal. Con los resultados obtenidos, no se puede dar por válida la hipótesis específica: *el nivel de salario emocional y sus dimensiones en asesores de la zona 2 de una institución financiera son de nivel medio*; toda vez que el indicador muestra un nivel alto.

### Nivel de compromiso organizacional y sus dimensiones

En cuanto al nivel del compromiso organizacional, se puede apreciar que este tiene un indicador alto, siendo el componente de continuidad el de mayor representatividad, seguido del componente normativo y teniendo el componente afectivo un indicador medianamente alto.

Tabla 3

#### *Compromiso organizacional*

	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Componente Afectivo	16	16	41	41	43	43
Componente de Continuidad	13	13	35	35	52	<b>52</b>
Componente Normativo	13	13	38	38	49	49

Los resultados sobre el nivel del compromiso organizacional ponen de manifiesto que los colaboradores de la empresa en estudio se encuentran comprometidos con la misma; sin

embargo, dicho compromiso se sostiene mayormente en el componente de continuidad; es decir, que ante una oferta laboral con mejores condiciones, podría incrementar el riesgo de rotación de los colaboradores; con lo cual, podría complicarse el logro de los objetivos institucionales ya sea por pérdida de know how e incremento de costos por retención de personal. Este riesgo es puesto de manifiesto en la publicación de Hernández, et al. (2021) quienes plantean que la rotación de personal se puede reducir si es que se fomenta el desarrollo afectivo en los colaboradores.

El componente afectivo es el de menor impacto para los colaboradores en estudio, lo que podría constituirse como una debilidad de la empresa respecto de su personal, toda vez que, para mitigar el riesgo de pérdida del mismo, necesitará aplicar estrategias orientadas a mejorar el vinculo emocional que le permita un mayor compromiso para el logro de objetivos; esta aplicación de estrategias es congruente con los resultados de la investigación de Monsalve et al, (2021) quienes muestran la alta implicancia de dichas prácticas de alto rendimiento sobre la dimensión afectiva y normativa del compromiso en los colaboradores de una empresa. Con los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis: *el nivel de compromiso y sus dimensiones en asesores de la zona 2 de una institución financiera son de nivel medio*, toda vez que los niveles resultaron altos.

### **Correlación entre las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional**

Los resultados muestran que existe relación directa y moderadamente fuerte en mayor proporción de las dimensiones del salario emocional: *credibilidad entre jefes y colaboradores* e *imparcialidad y trato justo* con el componente afectivo de la variable compromiso organizacional; y existe también, relación directa y moderadamente fuerte en mayor proporción entre las dimensiones del salario emocional: respeto mutuo, orgullo y compañerismo con el componente de continuidad de la variable compromiso organizacional; sin embargo, es importante mencionar que aun cuando existe una relación directa entre las cinco dimensiones de la variable salario emocional con el componente normativo, esta es la de menor grado.

Tabla 4

*Dimensiones del salario emocional y tipos de compromiso organizacional*

			Componente Normativo	Componente Afectivo	Componente de Continuidad
Credibilidad entre jefes y Colaboradores	rs		0.619	<b>0.702</b>	0.696
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
Respeto Mutuo	rs		0.663	0.702	<b>0.704</b>
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
Imparcialidad y Trato Justo	rs		0.617	<b>0.667</b>	0.643
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
Orgullo	rs		0.687	0.674	<b>0.719</b>
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
Compañerismo/Camaradería	rs		0.663	0.717	<b>0.76</b>
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000

La dimensión Credibilidad entre jefes tiene una relación directa y moderadamente alta con los tres componentes de la variable compromiso organizacional; sin embargo con el componente afectivo tiene el mayor grado de relación; por lo que se podría afirmar que los colaboradores han desarrollado; en gran porcentaje, un apego emocional con la empresa, debido a que perciben a sus líderes como personas en las que se puede confiar; esto tiene sentido con la investigación de Pérez (2013) quien manifiesta que la credibilidad entre jefes es altamente importante para que se desarrolle el respeto, con lo cual se puede trabajar en ambiente laboral adecuado.

**La imparcialidad y trato justo** es la segunda dimensión que mayor relación tiene con el componente afectivo; y, considerando que esta dimensión está enfocada en medir el trato justo desde el punto de vista de los beneficios obtenidos (incluidos los económicos) y la posibilidad de desarrollarse y ser promocionados (lo cual implica una mejora económica) de manera equitativa, se puede decir, que gran parte de los colaboradores consideran estar retribuidos de manera justa; este resultado concuerda con la investigación de Ríos, et al. (2017) quienes demostraron que la compensación monetaria incrementa el compromiso afectivo, sin

embargo, el compromiso continuidad se ve disminuido; es decir, que el colaborador, al sentirse satisfecho con sus beneficios, sentirá un vínculo de afecto con la empresa, dejando de sentirse obligado a permanecer en ella por falta de opciones con mejores condiciones

Los resultados muestran también, que son básicamente tres aspectos: **respeto mutuo**, **orgullo y compañerismo** en los que la empresa debe focalizar sus estrategias para mejorar el compromiso de los colaboradores basado en el componente afectivo; considerando el minimizar los riesgos de rotación de personal; evitar gastos de retención, mejora del clima laboral y mayor eficiencia en el logro de objetivos que sean sostenibles en el largo plazo. Al respecto de la rotación de personal, Hernández (2021) demostró en su investigación que este indicador se puede reducir si es que la empresa fomenta el desarrollo del componente afectivo en los colaboradores.

La dimensión *respeto mutuo* tiene mayor relación con el componente de continuidad; seguido del componente afectivo, mostrando así, que la mayor parte de los colaboradores desarrollan el respeto mutuo a partir de la necesidad de mantenerse en la empresa por aspectos económicos u otros asociados al perder lo ya logrado en la empresa; lo cual concuerda con la investigación de Hernández (2020), quien identificó al respecto como uno de los valores con mayor grado de **compromiso bajo** dentro de la investigación presentada.

La dimensión orgullo; si bien, de acuerdo a los resultados tiene una relación directa y moderadamente alta con el compromiso organizacional; es con el componente de continuidad, con el que tiene mayor grado de relación; razón por la cual, la empresa debe esforzarse para que esta dimensión se desarrolle de manera fuertemente alineada al componente afectivo; de tal forma, que se afiance dicho valor a la cercanía emocional del colaborador con la empresa. Esta estrategia sería congruente con lo manifestado por Robles (2019) que, ante el aumento del orgullo, el compromiso aumenta significativamente.

Al igual que las dos dimensiones anteriores; el Compañerismo y camaradería también desarrollan una relación directa y moderada con el compromiso organizacional, siendo el componente de continuidad el de mayor grado, oportunidad de mejora que debe tomar la empresa, focalizándose en conseguir un ambiente de camaradería que se ligue más al componente afectivo, pues siguiendo la teoría de Maslow en la investigación de Navarro (2008), satisfacer las necesidades sociales, es un aspecto importante en el ser humano, este nivel moderado concuerda con Herrera (2019), quien determinó en su investigación que la

camaradería tenía un nivel moderadamente alto en la empresa de estudio con un 57 % , siendo que sentirse en un adecuado ambiente y trabajar a gusto con el resto del equipo, trae grandes resultados para el compromiso.

Entonces; podemos aseverar que la hipótesis: ***“el grado de correlación de las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional en los asesores de la zona 2 de una institución financiera es directa y moderada” no se puede validar***, ya que en algunas dimensiones la relación con los componentes del compromiso organizacional, es alta.

## Conclusiones

Como resultado de la investigación, se obtuvo que los colaboradores en estudio, ante una recepción de mayor salario emocional, demostrarán un mayor compromiso con la organización en la que se encuentran laborando.

El resultado obtenido es un nivel alto de salario emocional en los colaboradores de la empresa; Así mismo, todas las dimensiones del salario emocional tienen un nivel alto, siendo las dimensiones de *orgullo* y *camaradería* las que mayor impacto tienen en los colaboradores. Este resultado es muy importante y ventajoso para la empresa; pues podría aplicar estrategias basadas en dichas dimensiones para el logro de objetivos.

El componente afectivo del compromiso organizacional muestra un nivel medio tendiendo a alto, es decir que buena parte de los colaboradores perciben un apego emocional con la empresa; eso podría ser favorable, toda vez que, con la aplicación de estrategias adecuadas este compromiso podría incrementarse reduciendo posibles riesgos de rotación de personal; el componente de continuidad es el de mayor nivel, lo cual pone de manifiesto que la empresa podría enfrentar riesgos y costos adicionales de rotación de personal ante la oferta laboral a su personal con mejores condiciones y el componente normativo que es el segundo de mayor impacto con un nivel medio tendiendo a alto, lo cual indica que buena parte de los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa más por reciprocidad.

El resultado obtenido entre las dimensiones del salario emocional con los tres componentes del compromiso organizacional; muestran que: a mayor credibilidad entre los jefes y mayor compañerismo, el componente afectivo del compromiso organizacional es mayor; asimismo, muestra que el respeto mutuo, trato justo y orgullo se encuentran más relacionados al componente de continuidad del compromiso organizacional.

## **Recomendaciones**

Respecto a la línea de investigación es recomendable continuar con estudios que permitan identificar cuáles son las motivaciones más importantes para el colaborador de una empresa y que generan sobre ellos un mayor compromiso organizacional. Variables como Respeto mutuo, credibilidad, imparcialidad y trato justo, orgullo y compañerismo; podrían ser estudiadas de manera independiente en relación con el compromiso organizacional

Dados los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda que la institución estudiada aplique estrategias focalizadas en desarrollar en los colaboradores una relación afectiva con la institución, que le permita el logro de los objetivos dentro de un clima laboral agradable; se recomienda que las estrategias a desarrollar estén dirigidas inicialmente al trabajo en los mandos medios y líderes de equipos, los mismos que posteriormente se convertirán en embajadores y difusores del compromiso afectivo.

Se sugiere que la empresa estudiada, aplique planes de acción enfocados al desarrollo personal y profesional del colaborador; ofreciéndole, no solo incentivos económicos; también incentivos como desarrollo académico y ciertas flexibilidades que le permitan mayor tranquilidad y compensación emocional.

## Referencias

- Betanzos Diaz, N., Andrade, P. P., & Paz, R. F. (2006). Compromiso Organizacional en una Muestra de Trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25-43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Blanco, M., & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Scielo Analytics*, 365-233. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612011000200002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612011000200002&script=sci_abstract)
- Blasco, L. (2021). Què es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen. *BBC NEWS*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Cagigas, & Buqueras. (2017). *Dejemos De Perder El Tiempo: Los beneficios De Optimizar Los Horarios*. Lid Editorial.
- Claudia, G. R. (2011). El Salario Emocional. *informe*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- Daza Villar, G., & Torres Aponte, J. D. (s.f.).
- Deloitte Insights. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano 2021 La Disrupción en la Relación Colaborador-Empleador*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015, Liderando en el Nuevo Mundo del Trabajo*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). *Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. Juarez. Obtenido de <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- García Campayo, R. (2017). *Centrho Asociación Centro de Aedipe*. Obtenido de <https://asociacion-centro.org/2017/04/07/bienestar-corporativo-y-salario-emocional/>
- Gil, P., & Ruiz, Q. (2019). Development of an emotional salary model a case of application. *Journal of Science and Technology*, 1.18. doi:10.17485/ijst/2019/v12i42/146964
- Great Place to Work. (2021). Salario emocional, un crédito a la confianza. Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/salario-emocional-un-credito-a-la-confianza/>

- Hernandez, Angel. (2021). Salario emocional, un crédito a la confianza. *Great Place To Work*.  
Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/salario-emocional-un-credito-a-la-confianza/>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). *La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero*. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Downloads/60211-1490-232793-1-10-20210813%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/60211-1490-232793-1-10-20210813%20(1).pdf)
- Hurtado Arrieta, M. F. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11042/2883>
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 34-68. Obtenido de <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias*, 23. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11336/45946>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Monsalve, C., Riaño, F., & Briceño, M. (2021). Prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio en colaboradores de una caja de compensación familiar en Colombia. *Revista EAN*.  
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2976>
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Meyer%20y%20Allen%20\(1991\)%20definen,continuar%20o%20dejar%20la%20organizaci%C3%B3n](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Meyer%20y%20Allen%20(1991)%20definen,continuar%20o%20dejar%20la%20organizaci%C3%B3n)
- Montoya, L., Portilla, L., & Benjumea, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*.
- Montoya, M. (2015). *Gestión de la Innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores*. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Lima. doi:<http://hdl.handle.net/10803/326742>
- Moreno, L., Paredes, S., & Seminario, F. (2016). Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de Master of Science en Organización y Dirección de Personas. Obtenido de

- [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016\\_MAODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1#:~:text=Entre%20los%20beneficios%20del%20salario%20emocional%2C%20podemos%20encontrar%20los%20siguientes%3A&text=Reducir%20los%20costes%20de](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016_MAODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1#:~:text=Entre%20los%20beneficios%20del%20salario%20emocional%2C%20podemos%20encontrar%20los%20siguientes%3A&text=Reducir%20los%20costes%20de)
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Valencia. doi:<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Pérez, M., Vela, M., & Abella, S. (2015). El Enriquecimiento Trabajo- Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados. *Universia Business Review*, 16-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43335414001>
- Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia. *Consensus*, 23. Obtenido de <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/29>
- Puyal, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*.
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 6. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Reis, C., & Da Silva, G. (January de 2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talent. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 74-80. Obtenido de [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Rios, M., Pèrez, L., Sànchez, M., & Ferrer, J. (2017). Estrategias de Compensaciòn y su relaciòn compromiso Organizacional en los docentes de las instituciones de educacion superior en mexico. 90-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331251654007.pdf>
- Romero, beatriz; Alvarado, Aida. (2014). El factor humano en las organizaciones y su relación con la promoción de la competitividad y la productividad. *ECORFAN*, 37-44. doi:[https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20selectos%20de%20Recursos\\_VI/Articulo%204.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20selectos%20de%20Recursos_VI/Articulo%204.pdf)
- Sánchez, D. (2017). *La motivación basada en la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la productividad laboral en el área de mantenimiento de Barrick Misquichilca -*

*proyecto Pierina 2014.* Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1665>

Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El CLima y EL Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional, La Nueva Gestion Organizacional*, 120-127.

Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)

Super Intendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2021). *Reporte de Indicadores FInancieros 2020*.

Yáñez, D. (2018). *eoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores?* doi:10.13140/RG.2.2.35959.27042

## Anexo 1

## Operacionalización de variables

Variable	Definición de variable	Dimensión	Indicadores/Items	Tipo de variable	Técnicas e instrumentos	Escala de medición	
<b>Salario Emocional</b>	Retribución no monetaria y adicional que el colaborador recibe a cambio de su trabajo. Se asocia con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares para mejorar su calidad de vida. Es un ejercicio de acuerdo de acuerdo y conciliación entre la buena voluntad y la confianza de la organización y la dedicación y responsabilidad del colaborador. (GPTW 2021)	<b>Credibilidad entre jefes y Colaboradores</b>	Item 1.	Cuantitativa	Encuesta	Intervalo	
			Item 2				
			Item 3				
		<b>Respeto Mutuo</b>	Item 4				
			Item 5.				
			Item 6				
			Item 7				
		<b>Imparcialidad y trato justo</b>	Item 8				
			Item 9				
			Item 10				
		<b>Orgullo</b>	Item 11				
			Item 12				
			Item 13				
		<b>Compañerismo/Camaradería</b>	Item 14				
			Item 15				
			Item 16				
<b>Compromiso Organizacional</b>	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización (Meyer y Allen 1991)		Item 17	Cuantitativa	Encuesta	Intervalo	
			Item 18				
			<b>Componente Afectivo</b>				Item 19
							Item 20
							Item 21
			<b>Componente de Continuidad</b>				Item 22
							Item 23
							Item 24
							Item 25
							Item 26
			<b>Componente Normativo</b>				Item 27
							Item 28
							Item 29
							Item 30
			Item 31				
			Item 32				
			Item 33				
			Item 34				

## Anexo 2

### Matriz de consistencia

Objetivo principal	Hipótesis	Variables			
<p>Determinar la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A</p> <p><b>Objetivos Especificos</b></p> <p>¿Cuál es el impacto del salario emocional en el compromiso Organizacional de los colaboradores de la zona 2 de Caja Sullana</p> <p>1.- Determinar el nivel del salario emocional y sus dimensiones del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A</p> <p>2.- Determinar el nivel de los tres tipos de compromiso organizacional (Afectivo, de Continuidad y Normativo) del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A</p> <p>3.- Determinar el grado de correlación entre las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional de los colaboradores del área de negocios</p>	<p>Existe una relación directa moderada entre el salario emocional y el compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A</p> <p><b>Hipótesis Especificas</b></p> <p>1.-El nivel de salario emocional y sus dimensiones del área de negocios de la zona de Caja Sullana SA son de nivel medio</p> <p>2.- El nivel de compromiso y sus dimensiones del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A son de nivel medio</p> <p>3.-El grado de correlación de las dimensiones del salario emocional con los tres tipos de compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana SA es directa y moderada</p>	<b>Variable 1: Salario Emocional</b>			
		<b>Dimensiones</b>		<b>Indicadores</b>	
		<b>Credibilidad entre jefes y Colaboradores</b>	Item 1.		
			Item 2		
			Item 3		
			Item 4		
		<b>Respeto Mutuo</b>	Item 5.		
			Item 6		
			Item 7		
			Item 8		
		<b>Imparcialidad y trato justo</b>	Item 9		
			Item 10		
		<b>Orgullo</b>	Item 11		
			Item 12		
			Item 13		
			Item 14		
<b>Compañerismo/Camaradería</b>	Item 15				
	Item 16				
		<b>Variable 2: Compromiso Organizacional</b>			
		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>		
			Item 17		
			Item 18		
<b>Componente Afectivo</b>			Item 19		
			Item 20		
			Item 21		
			Item 22		
			Item 23		
			Item 24		
<b>Componente de Continuidad</b>			Item 25		
			Item 26		
			Item 27		
			Item 28		
			Item 29		
			Item 30		
<b>Componente Normativo</b>			Item 31		
			Item 32		
			Item 33		
			Item 34		

## Anexo 3

**Determinación de la muestra**

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

Siendo:

N = Tamaño de la muestra

 $\alpha_c = 2.5758$  = Nivel de confianza al 99% $\alpha_c = 1.96$  = Nivel de confianza al 95% $e = 0.05$  = Margen de Error

N	140	0.98	0.9604	134.456
Alfa	1.96			
Error	0.05	0.0025	0.3475	13.475
Resultado	99.78	100		

## Anexo 4

Alfa de Cronbach **Salario Emocional****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de

Cronbach	N de elementos
0.977	16

## Anexo 5

Alfa DE Cronbach **Compromiso Organizacional****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de

Cronbach	N de elementos
0.939	18

## Anexo 6

## Prueba de normalidad con la prueba Kolmogorov-Smirnov

VARIABLES	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
SALARIO EMOCIONAL	0.192	100	0.000
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	0.079	100	0.012
Credibilidad entre jefes y Colaboradores	0.159	100	0.000
Respeto Mutuo	0.133	100	0.000
Imparcialidad y Trato Justo	0.158	100	0.000
Orgullo	0.289	100	0.000
Compañerismo/Camaradería	0.219	100	0.000
Componente Afectivo	0.100	100	0.015
Componente de Continuidad	0.115	100	0.002
Componente Normativo	0.107	100	0.007

## Anexo 7

## Carta de autorización de la Empresa

## "Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Eco. César Ruiz Torres

Gerente Zonal 2C – Caja Sullana

Solicito: Autorización para realizar Trabajo de Investigación académica en el área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana

Cristina Elizabeth Guerrero Neira, con DNI 02868667 y con código de colaborador 504/CS. Actualmente en el cargo de Gerente de Tienda correspondiente a la zona que Ud. dirige

Le saludo cordialmente y presento mi solicitud de autorización para poder realizar mi trabajo de Investigación (Tesis) para optar el grado académico en la Maestría que estoy realizando de título: "Maestría en Gestión Directiva y Gobierno de las Personas" dictada por la universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

El Título de la Investigación que se pretende realizar es: "Relación entre Salario Emocional y Compromiso Organizacional de los asesores de la zona 2 en Caja Sullana SA"

Para lo cual se requerirá información de primera mano (encuesta a los asesores de negocios de la zona 2); dicha encuesta será anónima, y de valoración en la escala de Likert; y sus resultados serán usados estrictamente para fines académicos; no descartando la posibilidad de entregarlos a la institución si así lo solicita.

Es importante indicar que el uso de la información perteneciente a Caja Sullana será estrictamente confidencial y para fines académicos; así mismo, no se usará información financiera; pues el objetivo de la investigación es: "Determinar la relación entre el salario emocional y el compromiso organizacional del área de negocios de la zona 2 de Caja Sullana S. A". Luego de obtener los resultados; se presentará una propuesta que ayude a mantener un buen indicador de la relación o mejorarlo, según sea el caso.

Atte

*Se propone otorgar las facultades de l caso.*

*Según lo solicitado por nuestra compañera Cristina Guerrero. La información solicitada y sus resultados son de uso estrictamente académicos.*

  
Cristina Guerrero Neira  
Gerente Tienda.

  
01-02-2022

## Anexo 8

Fecha \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_ colaborador(a)  
 de \_\_\_\_\_, en base a lo expuesto en el presente documento, acepto  
 voluntariamente participar en la investigación  
 " \_\_\_\_\_ ", conducida por el(la) Profesor(a)  
 \_\_\_\_\_, investigador(a) de USAT

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto al correo electrónico \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

Nombre y firma del participante

NOMBRE  
 Investigador Responsable